

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**Mémoire  
En vue de l'obtention du diplôme  
de magister en sciences économiques  
Option : Management des entreprises**

**Thème**

**Réflexion sur l'organisation apprenante dans un  
contexte de changement ; illustration par le cas de  
l'ENIEM**

**Réalisé par :  
M<sup>r</sup> BELHOCINE Hamid**

**Dirigé par :  
M<sup>r</sup> OUALIKENE Selim**

**Devant le jury composé de:**

**Président : - M<sup>r</sup> BIA Chabane Professeur à l'UMMTO**

**Rapporteur : - M<sup>r</sup> OUALIKENE Selim Maitre de conférences classe A à UMMTO**

**Examineurs : - M<sup>r</sup> GUENDOUDI Brahim Maitre de conférences classe A à UMMTO**

**- M<sup>r</sup> ACHOUCHE Mohamed Maitre de conférences classe A à  
l'université de Bejaia**

**- M<sup>me</sup> MATMAR Dalila Maitre de conférences classe B à l'UMMTO**

**Date de soutenance : .....**

## **Remerciements**

*Bien que cette œuvre est le fruit d'une seule personne, mais sa concrétisation et son enrichissement n'auraient pas été effectif sans la collaboration d'une équipe pédagogique que je tiens à remercier vivement.*

*Je tiens dans un premier temps à remercier Monsieur OUALIKENE Selim, maitre de conférences classe A à l'université de Mouloud MAMMERI, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Je remercie infiniment les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer mon travail, trouveront ici l'expression de ma sincère gratitude.*

*Je remercie également Monsieur OUSSALEM, pour sa sympathie, sa disponibilité, ses idées et conseils, ainsi que pour son aide précieuse de tous les jours.*

*Mes remerciements vont également à un ami très spécial, M<sup>r</sup> ABER Malek pour sa contribution totale et soucieuse tout au long de ce travail et que je ne saurai jamais remercier assez*

*A mes amis de la post graduation (HADJOU Aziz, ASMANI Arezki, GUEDECHE Khaled, ZERROUK Lounis, BOUALLECHE Karim, MALEK Nadir, FERNANE Djamilia, HALATA Yasmine et ANDOME Sarah) qui m'ont soutenu chacun à sa façon. Mais aussi MOUKES Farid et BOUKHROUF Belkacem qui m'ont orienté avec leurs savoirs et compétences avérés judicieuse.*

*Mes remerciements vont également à tous l'effectif de l'ENIEM qui ont accepté de m'accueillir dans leur entreprise et de me procurer l'information utile pour la réalisation de mon travail.*

## ***Dédicaces***

*Mes dédicaces iront à mes parents, qui m'ont énormément soutenu en me procurant tous les moyens pour réussir.*

*Je dédie également ce travail à mes sœurs et frères.*

*Un immense merci à Mounia qui m'a beaucoup aidé tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

## Sommaire

### Introduction générale

#### Chapitre I : Approche cognitive des organisations

##### Introduction du chapitre I

##### Section 1 : Dualité cognitive et organisationnelle

- 1.1 - la connaissance et la théorie de la firme..... 10
- 1.2- l'émergence des communautés du savoir.....13
- 1.3 - la firme comme processeur de connaissance ..... 15

##### Section 2 : les compétences organisationnelles en management

- 2.1- présentation de la notion de compétence organisationnelle..... 19
- 2.2- les compétences dans le contexte organisationnel..... 21
- 2.3- analyse managériale des compétences organisationnelles..... 25

##### Section 3 : connaissance et apprentissage dans les organisations

- 3.1- la connaissance organisationnelle ..... 32
- 3.2- les modes de transformation des connaissances organisationnelles ..... 36
- 3.3- approche cognitive et apprentissage..... 45

##### Conclusion de chapitre I

#### Chapitre II : l'apprentissage organisationnel comme processeur de connaissances

##### Introduction du chapitre II

##### Section 1 : fondement de l'apprentissage organisationnel

- 1.1-De l'individuel à l'organisationnel ..... 51
- 1.2- L'organisation en tant que collectivité..... 54
- 1.3- l'émergence de l'apprentissage organisationnel ..... 55

##### Section 2 : l'approche systémique et théories de l'apprentissage organisationnel

- 2.1- les théories de l'apprentissage organisationnel ..... 63
- 2.2- l'approche systémique et l'apprentissage organisationnel ..... 71

### **Section 3 : le processus de l'apprentissage organisationnel : sources et objectifs**

3.1- le processus d'apprentissage organisationnel .....	74
3.2- structure temporelle de l'apprentissage organisationnel .....	78
3.3- les sources de l'apprentissage organisationnel .....	82
3.4- les objectifs de l'apprentissage organisationnel .....	84

### **Conclusion du chapitre II**

## **Chapitre III : la dynamique de l'organisation apprenante**

### **Introduction du chapitre III**

#### **Section 1 : Généralités sur l'organisation apprenante**

1.1- Présentation générale et origines .....	90
1.2- L'organisation apprenante .....	93
1.3- L'enjeu de l'organisation apprenante .....	102

#### **Section 2 : les principes inhérents à la forme organisationnelle**

2.1- le management comme garant de contexte apprenant .....	108
2.2- le système d'information et de communication comme support a la création et au transfert du savoir organisationnel.....	111
2.3- les pratiques organisationnelles apprenantes .....	117

#### **Section 3 : l'outil technologique et l'organisation apprenante**

3.1- pertinence du concept dans un contexte changeant.....	126
3.2- l'apprentissage des outils technologiques.....	129
3.3- Les TIC contribuent-elles à améliorer la flexibilité et la réactivité des entreprises.....	134

### **Conclusion de chapitre III**

## **Chapitre IV : l'économie de la connaissance, organisation apprenante perspective pour l'Algérie**

### **Introduction du chapitre IV**

#### **Section 1 : l'impact de la technologie dans la compétitivité de l'entreprise publique**

- 1.1- Le management dans le secteur public : quelle étendue au concept ?..... 139
- 1.2- Le choix de type de technologies dans le secteur public..... 142
- 1.3- Les conditions préalables à l'insertion de l'Algérie dans une économie de la connaissance ..... 148
- 1.4- la recherche et développement en Algérie..... 154

#### **Section 2 : la nécessité d'une gestion stratégique des ressources humaines**

- 2.1- la logique de la gestion des ressources humaines dans les entreprise algériennes ..... 156
- 2.2- la pertinence des programmes de la formation dans la genèse d'une organisation apprenante.....158

#### **Section 3: la normalisation entre défis et perspectives**

- 3.1- les enjeux majeurs de la normalisation.....162
- 3.2- la formation comme un moyen d'adaptation de la norme.....165
- 3.3- La certification version ISO 9000 et ISO 14000.....167

### **Conclusion de chapitre IV**

## **Chapitre V : l'instrumentalisation de l'organisation apprenante cas de l'ENIEM**

### **Introduction**

#### **Section 1 : L'apprentissage technologique, un outil de gestion des compétences**

- 1.1-Le management garant de la dynamique apprenante ..... 180
- 1.2- La situation de la recherche et développement au sein de l'ENIEM..... 182
- 1.3-les process technologiques issues des transferts de technologies..... 190

#### **Section 2 : Un système de ressources humaines catalyseur de connaissances**

- 2.1- les études quantitatives du système de ressources humaines..... 199
- 2.2- la gestion du potentiel humain ..... 202
- 2.3- les plans d'apprentissages ..... 209

2.4- les instruments d'évaluation des connaissances.....	216
2.5- les formations sur le tas et leur apport dans l'évaluation du personnel .....	230
Section 3: le déterminisme de l'environnement, comme pivot de la structure apprenante	
3.1- l'utilité d'un diagnostic stratégique pour l'analyse environnementale .....	233
3.2- le management environnemental, pivot du contexte apprenant.....	247
3.3- La totale qualité management (TQM) dans l'entreprise publique algérienn.	251
<b>Conclusion de chapitre V</b> .....	

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Tables des matières**

## Glossaire

**La connaissance** «d'une part, l'état de celui qui connaît ou sait quelque chose, et d'autre part, les choses qui sont sues ou connues. Par extension, on appelle aussi « connaissance » tout ce qui est tenu pour su ou connu par un individu ou une société donnés. Les sciences sont l'une des principales formes de connaissance, et la science en général est un ensemble de méthodes systématiques pour acquérir des connaissances ».

**Anthropomorphisme** : « Tendence à attribuer aux êtres et aux choses des comportements ou des caractères humains » dictionnaire HACHETTE édition 2010

**Rejuvenation** : nom féminin qui signifie le rajeunissement, retour à des caractères juvéniles

**L'organisation apprenante** : « une organisation qui possède la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et celle de modifier son comportement, en fonction des nouveaux savoirs et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses »

**L'apprentissage organisationnel** : « Apprendre dans une organisation signifie évaluer continuellement ce que nous faisons et transformer notre expérience en connaissances accessibles à toute l'organisation et en cohérence avec ses objectifs fondamentaux »

**Economie de la connaissance** : « un système capable de mobiliser des capacités diverses et variés, de créer des biens et des services à valeur ajoutée croissante et finalement de produire des connaissances spécifique et technique capable de rivaliser avec celle des pays avancés »

**Connaissance organisationnelle** : « est un ensemble d'information, de données, de vécus et de traditions accumulées par les différentes composantes

humaines de l'organisation, en vue d'enclencher un processus de résolution d'un problème donné »

**Le capital humain :** « Le capital humain, composante essentielle du capital immatériel, peut être décomposé comme la somme (ou le produit) des compétences, de l'engagement et de l'intelligence des hommes et des femmes qui composent l'entreprise et repose ainsi sur les politiques mises en place par l'entreprise pour la gestion des hommes. »

**Transfert de technologies :** « consiste en un échange de savoir, de techniques ou de savoir-faire d'une organisation à une autre »

**Système national d'innovation :** « un système interactif d'entreprises privées et publiques, d'universités et d'organismes gouvernementaux en interaction axée sur la production scientifique et technologiques sur un territoire national. L'interaction de ces unités peut être d'ordre technique, commercial, juridique, social et financier de moment que le but de celle-ci est de développer de protéger, de financer ou de réglementer de nouvelles activités de sciences et de technologies »

**L'action organisationnelle :** « L'action est dite organisationnelle s'elle remplit les trois conditions qui suivent :

- Concevoir et convenir des procédés concernant la prise de décision au nom de la collectivité
- La capacité d'agir au nom de la collectivité
- La délimitation de la frontière entre collectivité et le reste du monde »

**La routine :** « aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation, en réponse à une pression sélective »

**La dynamique de groupe :** « Apprendre en équipe signifie apprendre à apprendre ensemble. Comme toute discipline, l'apprentissage en groupe a besoin de pratique »

## La liste des abréviations

<b>RCC</b> : ressources, compétences et capacités .....	18
<b>GRH</b> : gestion des ressources humaines.....	22
<b>SECI</b> : socialisation, externalisation, combinaison et internalisation.....	33
<b>R&amp;D</b> : la recherche et développement.....	53
<b>TQM</b> : total qualité management.....	79
<b>ISO</b> : norme de certification dérivé de l'acronyme anglais International Standardization for Organization .....	106
<b>NTIC</b> : les nouvelles technologies de l'information et de la communication	108
<b>PIB</b> : produit intérieur brut .....	138
<b>IDH</b> : l'indice de développement humain.....	138
<b>OPU</b> : office des publications universitaires.....	138
<b>EPE</b> : entreprise publique économique.....	141
<b>SONITEX</b> : société nationale des industries de textiles.....	141
<b>COTITEX</b> : filière pour la filière coton,.....	141
<b>SOITEX</b> : pour la filière soie.....	141
<b>ELATEX</b> : pour la Filière laine.....	141
<b>INDITEX</b> : pour les tissus industriels.....	141
<b>ECOTEX</b> : pour la confection.....	141
<b>ENEDIM</b> : pour l'engineering.....	141
<b>DISTRITEX</b> : pour la distribution.....	141
<b>ENIE</b> ; l'entreprise nationale des industries électroniques.....	141
<b>ENIEM</b> : entreprise nationale des industries de l'électroménager.....	141

<b>ENPC</b> : entreprise nationale de plastique et de caoutchouc.....	141
<b>SPA</b> : société par actions.....	142
<b>EPL</b> . Entreprise publique locale.....	142
<b>GSE</b> : gestion socialiste des entreprises.....	142
<b>SNI</b> : système national d'innovation.....	143
<b>ONS</b> : office national des statistiques.....	151
<b>PED</b> : payes en développement.....	151
<b>OCDE</b> : organisation pour la coopération et le développement économique.	155
<b>MENA</b> : région de moyen orient et d'Afrique de nord.....	155
<b>DDI</b> : Département de développement interne.....	183
<b>DRD</b> : département de recherche et développement.....	183
<b>DDP</b> : département de développement et des partenariats.....	183
<b>CAM</b> : complexe d'articles ménagers.....	184
<b>DUEA</b> : diplôme universitaire d'études appliquées.....	188
<b>CSP</b> : catégorie socio professionnelle.....	200
<b>SGT</b> : statut général des travailleurs.....	205
<b>FNAC</b> : fond national d'aide et contribution.....	207
<b>CAPC</b> : certificat d'aptitude professionnelle en chimie.....	218
<b>DRH</b> : direction des ressources humaines.....	219
<b>SWOT</b> : diagnostic stratégique dérivé de l'anglais : pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).....	233
<b>FCS</b> : facteurs clés de succès.....	234
<b>ENACT</b> : organisme algérien de la certification.....	252

## La liste des figures

Figure 1 : Ressources, compétences et capacités de la firme : La combinaison RCC .....	18
Figure 2 : Architecture générale d'un système management des compétences et des connaissances autour d'un diagnostic des pratiques habituelles.....	28
Figure 3 : les objectifs de l'apprentissage organisationnel.....	84
Figure 4 : les choix effectués par les entreprises algériennes en termes de technologies .....	144
Figure 5 : comparaison entre l'Algérie et certains pays de la région MENA en termes de dépôt de brevet en 2007 .....	155
Figure 6 : L'organigramme de l'ENIEM.....	178
Figure 7 : les deux dynamiques d'apprentissages .....	181
Figure 8 : le taux d'utilisation et la nature de la technologie possédée par l'ENIEM .....	185
Figure 9 : la technologie présente dans la chaîne de valeur de l'entreprise.....	197
Figure 10 : Corrélation entre départs en retraite et recrutement.....	202
Figure 11 : l'évolution de la dimension relationnelle de l'apprentissage... ..	210
Figure 12 : La boucle d'apprentissage.....	212
Figure 13 : Audit de portefeuille de connaissances de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager .....	221
Figure 14 : Les connaissances spécifiques aux ressources humaines essentielles pour l'exercice de la fonction du personnel .....	222
Figure 15 : Les connaissances transversales pour l'exercice de métier de personnel.....	224
Figure 16 : Les connaissances essentielles pour l'exercice des responsabilités de ressources humaines des encadrant .....	225
Figure 17 : les nouvelles perspectives en termes de création de connaissances.....	226
Figure 18 : Les nouveaux besoins en compétences.....	227
Figure 19 : Besoin en formation de personnel.....	229
Figure 20 : Besoin en formation des encadrant.....	229

Figure 21 : impact des instruments de création de connaissances sur l'optimisation des ressources de l'entreprise.....	232
Figure 22 : le diagnostic stratégique.....	234
Figure 23 : Les cinq forces structurelles de PORTER .....	238
Figure 24 : le mode de distribution de l'ENIEM.....	242
Figure 25 : Matrice des forces économiques de l'ENIEM.....	244
Figure 26 : La matrice de l'avantage compétitif de l'ENIEM .....	245

## La liste des tableaux

Tableau 1 : les principaux attributs d'une communauté de savoir .....	14
Tableau 2 : un distinctif de différentes approches de l'apprentissage.....	61
Tableau 3 : composition de l'IDH Algérie 2005 .....	138
Tableau 4: l'évolution institutionnelle de la recherche en Algérie depuis 1962 à nos jours.....	150
Tableau 5 : le nombre de brevet d'innovation déposé par les entreprises algériennes en comparaison avec certains pays de MENA .....	155
Tableau 6 : les besoin en ressource humaine pour mettre un programme de développement de la recherche scientifique et technologique .....	160
Tableau 7 : l'émergence de la fonction de R&D à l'ENIEM.....	183
Tableau 8 : le contrôle des procédés technique par la traction universelle.	187
Tableau 9 : les différentes composantes du laboratoire de chimie.....	187
Tableau 10 : les complémentarités entre l'outil technologique et organisationnel.....	190
Tableau 11 : les différents procédés techniques et leurs phases d'utilisation .....	191
Tableau 13 : la nomenclature technologique.....	191
Tableau 12 : le procédé technologique de l'unité froid.....	192
Tableau 14 : le portefeuille technologique de l'unité cuisson.....	194
Tableau 15 : procédés techniques utilisés dans l'unité climatiseur.....	195
Tableau 16 : l'évolution de l'effectif de l'ENIEM par CSP.....	200
Tableau 17 : le nombre de recrutement par CSP .....	201
Tableau 18 : le nombre de départs en retraite par CSP .....	201
Tableau 19 : le niveau de la formation des effectifs de l'ENIEM.....	206
Tableau 20 : le nombre d'apprentis que reçoit l'ENIEM .....	208
Tableau 21 : les différents intervenants dans les cycles d'apprentissage....	209
Tableau 22 : un récapitulatif de l'enjeu de chacune des étapes de mise en ouvre d'un apprentissage collectif en pratique.....	216
Tableau 23 : Fiche emploi-type .....	218
Tableau 23 : Un référentiel emploi/activité /compétence de l'unité froid ..	218
Tableau 25 : une fiche d'activité .....	219
Tableau 26 : Le bilan quantitatif des actions réalisées en termes de formation .....	230

Tableau 27 : un récapitulatif de l'ensemble d'actions de formation réalisées .....	230
Tableau 28 : diagnostic stratégique de l'entreprise publique .....	234
Tableau 29 : Un récapitulatif de l'ensemble des marques privées constituant une menace pour l'ENIEM.....	240
Tableau 30 : quelques indicateurs de marketing opérationnel au sein de l'Eniem .....	246

La compétition entre les entreprises prend aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme pouvant constituer un avantage compétitif de différenciation, cette perspective suppose de mettre en place un management de la connaissance afin de permettre sa création, sa diffusion et son renouvellement pour préserver la compétitivité.

Le knowledge management ou le management de la connaissance n'est pas un phénomène de mode. Il est devenu une exigence stratégique réelle et impérieuse pour toute entreprise engagée dans l'économie moderne, considérée aujourd'hui comme une économie du savoir. Le temps est loin, où la rareté de l'information faisait sa valeur ; c'est aujourd'hui la manière de la gérer, de la mettre en système et de la rendre disponible au bon moment et au bon endroit qui est l'enjeu majeur.<sup>1</sup> La question de la connaissance ainsi considérée, traverse des objets (entreprise, organisation, société, Etat...) tout comme des disciplines (économie, gestion, sociologie) ; sa nature est profondément transdisciplinaire, la connaissance devenant objet institutionnel de rationalisation de la société. C'est dans ce contexte de l'émergence des sociétés de savoir que s'inscrit la notion de l'entreprise de connaissance ou bien d'un terme générique « l'organisation apprenante » comme s'accordent à l'appeler tous les économistes spécialistes de management.

Ce changement est en grande partie attribuable à une prise de conscience massive : les besoins en matière de transformation organisationnelle s'effectuent sans cesse, dans un monde des affaires en perpétuelle mutation. Les changements et turbulences sont devenus des paramètres incontournables de l'environnement organisationnel et exigent une amélioration significative des capacités d'adaptation en la matière. La réussite organisationnelle dépend des capacités de l'organisation à concevoir des pratiques sous une nouvelle approche, à approfondir sa compréhension des phénomènes observés et à produire de nouveaux schémas comportementaux, principes de base permanents devant impliquer l'organisation dans son ensemble.

En sociologie, chaque membre d'une organisation se forge une représentation de la théorie d'usage générale. Mais, cette image est toujours incomplète, il s'efforce

---

<sup>1</sup> P. Bouvard P. Storhayé « knowledge management » ed EMS management et société 2002

en permanence à la compléter en se réécrivant sur lui-même par rapport aux autres membres de l'organisation. Au même titre que l'être vivant, les organisations disposent de leurs théories d'usage, qui dépendent de la façon dont ses membres la représentent; c'est pourquoi la notion de la connaissance s'insère et s'introduit dans les organisations dynamiques plutôt que dans les organisations statiques.

Une organisation apprenante apparaît de surcroît dans un contexte particulier ; l'émergence des sociétés de savoir influencées par les technologies de l'information et de communication, génère une « explosion » des connaissances, provoque des changements profonds dans le monde du travail et induit la nécessité d'un apprentissage permanent tout au long de la vie.

Parler aujourd'hui de l'organisation apprenante revient à désigner une variété d'expériences et de pratiques qui s'opèrent dans l'entreprise qui portent souvent des appellations différentes.

L'organisation apprenante se définit comme « *une organisation de travail capable de répondre à un triple enjeu :*

- *Une organisation plus riche en contenu d'activités*
- *Une organisation plus compétitive*
- *Une organisation plus éducative, c'est-à-dire capable de développer de l'apprentissage permanent »<sup>2</sup>*

Philippe Baumard (1995) définit quant à lui l'organisation apprenante comme

« *La réjuvenation des connaissances au cœur de la stratégie il s'agit plus de gérer des hommes, des outils, des produits ou des marchés mais, aussi une structure pivot de connaissance faite d'un cœur, d'une périphérie et dont la cohérence stratégique devient un élément essentiel de l'avantage concurrentiel »<sup>3</sup>*

A travers ces deux définitions nous pouvons affirmer que l'organisation apprenante est un projet de bâtir une organisation flexible, décentralisée propice à la mobilisation des salariés, perfectible en permanence en fonction de niveau de formation atteint, où

---

<sup>2</sup> Christian Szylar « l'apprentissage dans les organisations » ed Lavoisier 2006 p 212

<sup>3</sup> Philippe Baumard « des organisations apprenante ? Les dangers de la consensualité » revue française de gestion N 49/1995

la formation serait intégrée dans la vie quotidienne, il s'agit de mettre l'accent sur la dimension collective de travail, sur l'interaction, la communication et la coopération

L'organisation apprenante développe des capacités d'attention et de mémorisation, les capacités d'observation et de diagnostic et les capacités d'échange et d'anticipation sur l'environnement

### **L'importance du thème**

Au regard de nombre sans cesse croissant de travaux portant directement sur la notion de l'organisation apprenante, il semble aujourd'hui légitime de considérer ce dernier comme un champ de recherche majeur au sein des sciences de gestion , Toutefois, cet objet de recherche demeure problématique à appréhender notamment à travers la question de la dimension organisationnelle de l'apprentissage

La littérature fait, dans cette question l'objet d'une distinction entre d'une part les travaux qui se centrent sur le processus d'apprentissage individuel, dans un contexte de « l'individualisme méthodologique » s'appuyant sur les travaux de Chris Argyris et Donald Schon, qui postulent que la source de l'apprentissage organisationnel réside dans la représentation individuelle des théories guidant l'action organisationnelle, et qu'une entreprise ne devient apprenante qu'à la condition que ses membres changent leur façons de raisonner et d'agir. A l'opposé les travaux qui s'interrogent davantage sur la manière dont les organisations, en tant que telle parviennent à développer des formes d'apprentissage dans un contexte de « holisme méthodologique », c'est toute la théorie comportementale des organisations chère à Winter&Nelson et Cyert & March qui envisagent que l'apprentissage organisationnel ne se fait pas sans que l'organisation n'a pas changé ses routines organisationnelles <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> JEAN PHILIPPE BOOTZ « de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel » revue de gestion N 06/2006

## **Problématique du thème**

Dans le monde extrêmement compétitif dans lequel sont insérées les organisations d'aujourd'hui et devant l'incertitude croissante de l'environnement, une nouvelle pensée stratégique s'impose, pour refonder l'avantage concurrentiel. Les ressources les plus importantes pour l'entreprise ne sont plus le capital, la terre ou le travail manuel mais, désormais les savoirs, les compétences et les connaissances qui deviennent la pierre angulaire de la nouvelle économie, qui est une économie fondée sur la connaissance et qui conduit à des nouvelles théories de l'organisation.

La nouvelle donne économique redistribue les cartes stratégiques dans la mesure où les choix décisifs des entreprises consistent à créer, exploiter et maintenir un portefeuille de savoir, qui assurerait à celles-ci un certain avantage vis-à-vis des autres entreprises. Cependant, pour que cet avantage soit palpable et opérationnel, les organisations doivent s'appuyer sur une dynamique apprenante, qui permettrait de conduire ces dernières vers des seuils de compétitivité très élevés.

Notre problématique s'efforce de construire un thème de recherche d'actualité, mais aussi répondre à une série d'interrogations relatives aux préoccupations de management de la connaissance, concept fondé et articulé autour de la dualité cognitive des organisations, de l'apprentissage organisationnel et de l'organisation apprenante. Notre problématique est conçue autour d'une question essentielle qui est : ***Comment s'instrumentalise l'organisation apprenante?***

Pour élargir notre champ d'analyse, on a subdivisé cette question principale en questions secondaires :

- 1- Quelles conditions une organisation peut réunir pour espérer apprendre ?
- 2- Comment les connaissances se diffusent –t- elles sur l'organisation ?
- 3- Comment orienter les individus qui composent les organisations à apprendre collectivement ?
- 4- Est-il possible qu'une organisation dite apprenante peut être un élément dans la construction d'un avantage compétitif basé sur les compétences et les connaissances qu'elle génère ?
- 5- Les entreprises publiques algériennes remplissent elles d'indicateurs d'organisation apprenante ?

### **Les hypothèses du thème**

Pour cerner la problématique de notre thème, il est important d'énoncer une série d'hypothèses sur lesquelles nous fonderons notre champ d'analyse

- 1- Il existe un concept absolu d'apprentissage organisationnel, concept qui dans ses grandes lignes fait référence aux connaissances et aux savoirs faire, techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut développer dans ce sens, l'apprentissage organisationnel est partout présent et ne constitue en soi ni un bien ni un mal
- 2- L'organisation apprenante est la résultante de la mise en œuvre d'un apprentissage au niveau organisationnel. Dans ce contexte, l'approche systémique est le meilleur catalyseur d'acquisition de connaissances organisationnelles.

Nous exposons deux hypothèses qui structurent notre champ expérimental et qui feront l'objet de vérification empirique dans notre établissement d'accueil.

- 3- La rupture de paradigme technologique national et l'obsolescence de la base scientifique, contraint les entreprises publiques algériennes à reformuler leur stratégies de relance autour d'un système d'innovation alimenté par une dynamique d'apprentissage technologique
- 4- Le départ massif en retraite, et la fuite des compétences dans le secteur public est une évidence certaine que doit amener les dirigeants de ce dernier à concevoir une gestion efficace, des ressources humaines qui conditionnera l'amélioration de portefeuille des compétences et favorisera l'émergence d'une logique d'apprentissage collectif, en vue d'une meilleure capitalisation des connaissances.

## **La Méthodologie du thème**

Partant de l'importance des processus d'accumulation de connaissance et de l'apprentissage dans la construction des organisations apprenantes, l'objectif de ce travail est de déterminer dans un premier point, après l'analyse de la dualité cognitive et organisationnelle, ainsi les processus d'apprentissage organisationnels, les outils de gestion liés à l'instrumentalisation de ce type d'organisation. Dans un second point, mobiliser des éléments de vérifications empiriques dans le but de développer un corpus pratique dont l'ambition est d'apporter un éclairage particulier sur ses outils de gestion, mais aussi, appréhender de façon globale les mécanismes d'apprentissage et les instruments nécessaires pour développer l'organisation apprenante.

Cependant, la réalité nous réduit uniquement à une analyse au niveau micro-économique (une organisation nationale), ceci est dû à une absence de l'information et au manque d'encadrement au niveau méso-économique et au niveau macro-économique.

Pour répondre aux exigences de notre problématique, nous proposons cinq chapitres qui seront abordés comme suit :

Notre thème s'inscrit dans une logique de recherche des instrument d'organisation apprenante, dans une entreprise nationale, pour cela cinq chapitres feront l'objet de notre recherche, que nous développons en profondeur, retraçant à la fois tous les concepts relatifs à la notion de l'organisation apprenante, démarrant d'une vision cognitive des organisation, c'est-à-dire l'inscription des organisation actuelle dans le nouveau paradigme de management des connaissances qui sera traduit par différents éclairages à savoir l'émergence des sociétés de savoirs(section1), l'impact des compétences organisationnelle ( section2) et en fin la transformation des connaissances dans l'organisation fondant par conséquent, la dynamique de l'apprentissage organisationnel ( section 3) ce dernier fera l'objet de second chapitre, dont une revue de littérature sera consacrée à la notion, retraçant l'évolution de l'apprentissage organisationnel, allant de l'individuel a l'organisationnel s'appuyant sur une démarche de mise en ouvre ( section 1) en deuxième point, nous notons les disparates théories que comportent cette notion dans l'objectif de fournir un cadre d'analyse exhaustif, sans omettre l'apport de l'approche systémique dans ce sens

(section 2), nous concluons le chapitre par une analyse de la structure temporelle de la notion qui s'articule sur les moyens par lesquels, une organisation peut apprendre (section 3), le dernier chapitre de nos construits théoriques, nous le focaliserons sur l'organisation apprenante en réalité, s'articulant sur une recherche bibliographique approfondie, démarrant d'une revue de littérature qui a trait à l'approche historique du concepts, de fait que les origines de cette notion sont issues de la rupture des modèles traditionnels de l'organisation taylorienne à savoir : le modèle de la coopération, de l'opération et de l'apprentissage (section1), dans un deuxième point, nous exposons le rôle de la forme organisationnelle dans le fondement d'une structure apprenante, concept centré et articulé sur les systèmes d'informations et de communication comme les véritables mécanismes du management apprenant (section2), en dernier lieu nous éclairons l'impact des outils technologiques, conduit par une dynamique d'apprentissage technologique, comme instrument majeur dans l'organisation apprenante (section 3)

Les trois premiers chapitres de notre mémoire présentent la construction du cadre théorique de notre recherche. Après avoir appréhendé l'entreprise apprenante comme un mode d'organisation systémique caractérisé par deux principes généraux d'organisation (une vision cognitive d'organisation et une dynamique d'apprentissage organisationnel) et animé par l'interaction sociale, nous nous sommes penchés sur son instrumentalisation. Les outils de gestion de l'entreprise apprenante revêtent deux formes – organisationnel et technologique – et s'inscrivent dans une dialectique commune à l'entreprise apprenante, liant relation et connaissance.

L'articulation des construits théoriques nous a permis de proposer un cadre conceptuel et de décliner notre problématique en une question de recherche. Nous cherchons à déterminer les mécanismes générateurs de l'instrumentalisation de l'entreprise apprenante.

Pour mener cette réflexion, nous proposerons une adaptation d'une démarche élaborée, qui préconise le maintien d'un équilibre entre les trois éléments clefs de l'Entreprise apprenante

- Un potentiel technologique important
- Une fonction de ressource humaine catalyseur de compétence
- Une analyse environnementale pivot de la structure apprenante

La construction du cadre conceptuel et l'analyse empirique sont deux processus étroitement liés. L'articulation des développements théoriques en un cadre conceptuel crée une grille de lecture qui guide partiellement la collecte et l'analyse des données. Dans le même temps, la méthodologie employée conditionne la validité et la fiabilité des réponses apportées à nos questionnements

Le chapitre IV ; fera l'objet d'une lecture d'indicateur de l'économie fondée sur la connaissance au niveau macro économique concernant l'Algérie. Le dernier chapitre, nous le consacrons à notre étude empirique, que nous réaliserons à l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).dont la méthodologie de sa réalisation est expliquée dans ce même chapitre.

**Introduction**

Les conceptions théoriques de l'organisation qui se sont jusqu'à présent imposées, reposent toutes sur l'hypothèse selon laquelle, l'organisation est conçue comme un processeur d'information, c'est-à-dire que son comportement peut être déduit des signaux informationnels qu'elle détecte dans son environnement, en dépit de grand nombre de contribution (théorie de cout de transaction, théorie de l'apprentissage organisationnel...etc.) toutes ces approches s'accordent sur quelques principes et notamment sur le fait que la nature des organisations est contractuelle. Cependant, des nouvelles approches s'imposent dans les recherches sur la nature des firmes et qui considèrent cette dernière comme un processeur de connaissance, qui placent la cognition au centre de la réflexion et au cœur des préoccupations des dirigeants, cette nouvelle conception de l'organisation s'inspire de l'évolution de l'environnement dont elles sont insérées, ainsi que de l'asymétrie d'information qui caractérise la première approche.

L'approche cognitive des organisations se réfère dans sa formulation à la manière dont ces dernières acquièrent de la connaissance, et les transformations qui puissent y avoir en les transposant au niveau organisationnel, Ces deux opérations dépendent en large partie de nos schémas cognitifs c'est-à-dire de la façon dont nous sélectionnons certains aspects de l'information en fonction de nos expériences vécues.

L'objectif de ce chapitre est de montrer que l'étude de l'organisation apprenante suppose une approche cognitive de phénomène organisationnel. L'étude de ce phénomène ne peut se limiter qu'aux seuls outils de gestion, nous évoquerons alors les apports des sciences cognitives dans le contexte organisationnel. La théorie socio-cognitiviste de l'organisation bureaucratique nous fournira une référence importante pour comprendre les compétences collectives dans la perspective de notre thème.

Ce chapitre, en effet, établit le lien qui existe entre connaissance et organisation dans le contexte de management des connaissances, et le rôle que joue ce dernier dans la formulation de la thématique de l'organisation apprenante.

## **Section 1 : dualité cognitive et organisationnelle**

Dans cette section nous traitons l'organisation dans sa nouvelle perception basée sur les compétences et les connaissances comme le nouveau paradigme managérial.

### **1.1- Connaissances et théorie de la firme**

De nombreuses formes de connaissances se développent et coexistent au sein de la firme, Celles-ci se distinguent notamment selon son intensité stratégique, le degré d'ouverture vers l'extérieur, l'opérationnalité, l'étendue (nombre de personnes impliquées), la dimension temporelle ou encore selon sa nature transversale ou hiérarchique.

Il apparaîtrait donc souhaitable d'analyser l'émergence ou encore la coordination des connaissances et de leurs implications notamment à l'échelle de la structure cognitive de l'entreprise,

Pour analyser ces questions relatives à la connaissance, nous proposons de nous référer aux modes qui s'offrent à la firme et selon lesquels ces dernières acquièrent de la connaissance, à savoir le marché comme mécanisme de régulation via le prix c'est-à-dire les firme achètent ou procurent de la connaissance à travers son réseau externe, ou bien par le biais de la création chez soi c'est-à-dire avoir cette capacité d'internaliser les processus d'acquisition de connaissance, ces deux logiques supposent que la firme supportent des coûts en s'accaparant des connaissances ces derniers sont connues à travers l'appellation « coûts de transaction », en effet, l'objet de ce point est d'exposer les défaillances de ces deux mécanismes d'acquisition de connaissance à savoir, le marché et la hiérarchie pour analyser quel mécanisme permet-elle à la firme d'amortir ces coûts ?

#### **1.1.1- Défaillances du marché dans une économie basée sur la connaissance**

La théorie des coûts de transaction a permis de jeter la lumière sur les formes hiérarchiques de gouvernance comme mode de coordination répondant aux échecs du marché.

L'organisation existe parce qu'elle permet de réaliser des transactions à un coût inférieur de celui du marché.<sup>1</sup> L'analyse transactionnelle substitue ainsi à la main invisible du marché un ensemble de buts et de règles hiérarchiques qui prescrivent le comportement, guident le choix individuel conformément aux besoins de l'organisation et fournissent une structure commune qui peut être suivie dans des situations plus ou moins stables.

Dans une économie basée sur la connaissance, les défaillances du marché sont accentuées. La connaissance est un bien différent des autres marchandises tangibles et soulève des questions beaucoup plus complexes que ne peut résorber le seul mécanisme de prix. Hayek qui relevait l'importance de la connaissance déjà à cette époque, estimait que « *le problème de l'économie moderne ne réside pas dans les mécanismes d'allocation de ressources mais, dans le processus d'acquisition de connaissance dans sa totalité* »<sup>2</sup> Hayek a été un pionnier dans l'identification du problème de la dispersion de la connaissance comme problème économique central. Pour lui, la solution à ce problème réside dans le mécanisme des prix qui permet de mobiliser socialement les différentes formes de connaissances éclatées détenues par les agents de l'économie.<sup>3</sup>

Toutefois, quelle que soit la force du travail de Hayek, le mécanisme des prix n'est mobilisable que pour harmoniser des connaissances déjà existantes et détenues sous forme de dotations préalables en termes de stock par les agents de l'économie. La question de la production de connaissances nouvelles n'est pas, et ne peut pas être abordée par le mécanisme des prix.

La production de nouvelles connaissances est en effet un processus compliqué qui se passe de plus en plus dans des contextes interactionnels informels plus aptes à prendre en charge certains des coûts fixes de sa production. De nouveaux problèmes d'externalités de la connaissance émergent. Les systèmes traditionnels de droits de propriété ne sont plus aptes à fonctionner dans ce nouveau cadre et risquent de freiner la dynamique de l'innovation

---

<sup>1</sup> Williamson. O « les institutions de l'économie » ed organisation 1985 p, 245

<sup>2</sup> Hayek. F « philosophie, économie et politique » ed economica 1945 p, 119

<sup>3</sup> Mourad Diani « Economie basée sur la connaissance, organisations et nouvelles formes de coordination » Communication au 3ème Colloque « La Métamorphose des Organisations » Nancy-Vittel – 23-25 octobre 2002

Tous ces facteurs et d'autres marquent donc une accentuation des défaillances du marché dans une économie basée sur la connaissance

### **1.1.2- Défaillances de la hiérarchie dans une économie basée sur la connaissance**

La coordination par la hiérarchie marque également des limites et des défaillances dans ce nouveau cadre économique. Comme le soulignent de nombreux auteurs (Milgrom et Roberts; Langlois et Foss)<sup>4</sup>, l'approche transactionnelle rencontre de grandes difficultés à rendre compte du processus de création et de circulation de connaissances nouvelles. Il s'agit bien d'une théorie de la firme fondée sur les problèmes d'échanges, où l'aspect production ou création de ressources est négligé, ou tout à fait secondaire.

Car bien que les coûts de transaction gardent leur importance, la coordination par la hiérarchie ne peut pas supporter ni même déclencher tous les processus compliqués de production, validation et diffusion de la connaissance qui se passent souvent à travers des constructions dans le long terme. Le coût de transaction dans le sens de Coase est essentiellement un coût de court terme, cela signifie ne pas prendre en compte la résolution automatique des incertitudes et des conflits à travers les routines sur lesquelles repose la production, Les routines organisationnelles jouent un rôle central dans la réduction des comportements opportunistes, en véhiculant la mémoire des interactions passées.

Il en conclut à ce que l'existence des firmes n'est pas uniquement due aux coûts de transaction de court terme. Le problème d'opportunisme dû au hasard moral diminue alors considérablement dans le long terme<sup>5</sup>.

La grille de lecture transactionnelle paraît de ce fait insuffisante dans la nouvelle économie basée sur la connaissance. Et c'est des enseignements récents de la théorie évolutionniste et de l'économie de la connaissance qui permettent d'apporter des perspectives de compréhension et d'analyse des dimensions mal éclairées de l'analyse transactionnelle dans une économie basée sur la connaissance.

Nous reconnaissons désormais, que la connaissance s'introduit dans la firme sous la logique des coûts de transaction et que la firme s'insérant dans le contexte de

---

<sup>4</sup> Milgrom et Robert « économie, organisation et management » ed de Boeck 12<sup>ème</sup> éditions 2007

<sup>5</sup> O. E. Williamson « la théorie des couts de transaction » ed Vuibert 1995 p 116

maximisation de la valeur ajoutée tente de trouver la formule la plus adéquate, pour à la fois réduire les coûts de l'acquisition et amorcer le processus de la firme fondée sur les connaissances<sup>6</sup>

## 1.2- L'émergence de communauté du savoir

Le thème que nous proposons s'est affirmé grâce aux développements des sociétés de savoir, ces dernières prennent de l'ampleur dans toutes les réflexions des sciences de la cognition.

Le terme communauté est la forme la plus ancienne de coordination dans l'économie (il suffit de penser à la communauté agraire ou cléricale étudiée par les tous premiers économistes). La communauté de savoir peut se définir « *comme un groupe informel (qui doit être bien distingués des autres groupe formels tels que les groupes fonctionnels ou les équipes de projets) répondant aux caractéristiques suivantes :*

- *Le comportement de ses membres se caractérise par l'engagement volontaire de création d'échange et de partage d'un répertoire de ressources cognitives communes*
- *A travers les vécus qu'ils partagent les membres d'une communauté de savoir fondent une identité commune*
- *Le ciment de la communauté de savoir est assuré par le respect de normes sociales, propre à la communauté »<sup>7</sup>*

En effet, les communautés de savoirs représentent, une source potentielle de création de connaissance pour les organisations. Toutefois, ces connaissances sont difficiles à être identifier et à rendre facile leurs développements au sein de l'organisation, sont ainsi des défis que vont devoir relever d'une manière efficiente les membres de l'organisation. Les communautés de savoirs permettent aux individus de capitaliser leurs ressources en connaissances, en interagissant, communiquant et échangeant ces dernières entre eux, en vue de construire un plan d'apprentissage efficace susceptible d'être transposer à l'échelle de l'organisation, en fondant ainsi

<sup>6</sup> Bernard Guilhon « les marchés de la connaissance » éd economica 2004 p 26 et 28

<sup>7</sup> P.Cohendet « la gestion de la connaissance » éd economica 2006 p 9, 10

un bloc cohérent, qui apprend en permanence et qui est perfectible en fonction de développements des connaissances acquises en collectives.

### 1.2.1- les conditions d'émergence

Les communautés de savoirs se fondent à l'intérieur de découpage hiérarchique, c'est-à-dire à l'intérieur des départements fonctionnels ou des groupes de projet. Cependant, elles peuvent traverser la structure hiérarchique d'une organisation en rassemblant des membres intéressés à un domaine de connaissance particulier

L'avantage que représente ces communautés dans le contexte de l'organisation apprenante est qu'elles peuvent partager de la connaissance avec d'autre groupe de l'organisation, ainsi capturer les connaissances indispensables dans la construction de ce type d'organisation

Les connaissances émanant de l'extérieur de ces communautés (celles acquises en interagissant avec les autres groupes de l'organisation) sont évaluées, examinées et réinterprétées par cette dernière à fin d'être assimilées

Le tableau suivant montre avec exactitude tous les aspects qui ont trait aux communautés de savoirs :

**Tableau 1 : les principaux attributs d'une communauté de savoir**

	Objectif	Agent	Activité cognitive	Mode de recrutement	Mode d'apprentissage	Raison de la cohérence de la structure
Communauté de savoir	Produire et maintenir des connaissances	Hétérogène	Création accumulation circulation des connaissances	Sélection par les autres groupes	Apprentissage dans la pratique	Respect des normes communément acceptées

**La source :** P.Cohendet « la gestion des connaissances » éd economica 2006 p, 125

Ce tableau permet de revoir tous les attributs d'une communauté de savoir, retraçant à la fois son objectif, son fonctionnement et l'attitude de ses membres et le mode d'apprentissage qu'elle développe. Tout ça pour appréhender le rôle prépondérant que joue cette communauté dans le quotidien de l'organisation moderne, ainsi pour illustrer, ce regain d'intérêt que suscite cette conception sur l'apprentissage qui n'est autre que l'essence de ce type d'organisation.

### **1.3- La firme comme processeur de connaissance**

L'objectif de ce point, est de montrer la firme sous une autre forme, loin de la conception standard, qui assimile la firme à un nœud de contrat. Cette nouvelle conception est fondée sur la connaissance comme élément nodal de la réflexion.

#### **1.3.1- la firme dans la logique de l'information**

La firme dans cette logique, est la résultante des dysfonctionnements, des marchés, et son unique objectif est de réduire l'asymétrie d'information, entre les membres qui la composent

La problématique de « l'économie de l'information » répond à la question de savoir, comment les agents se coordonnent sur les marchés, si les prix font l'objet des inefficiences informationnelles ? Ces inefficiences sont dues à l'incapacité des prix à divulguer toute information sur les intentions des agents, de sorte que des asymétries peuvent engendrer des instabilités plus ou moins durables<sup>8</sup>

Cette conception met l'accent sur l'aspect relationnel et rationnel des membres de la firme<sup>9</sup>. La recherche de l'efficacité se fait automatiquement, réduire l'incertitude et le risque liés à la rétention de l'information, en consolidant les réseaux relationnels tissés par les différents contrats qui lient les membres de ces firmes. Cependant, cette conception découlant de l'approche institutionnelle de la firme, qui suppose l'existence de normes, codes et conventions et qui sont derrière la prospérité des firmes. Toutefois, cette conception omet le facteur cognitif, sur lequel les firmes

---

<sup>8</sup> Ludovic Dibiaggio « apprentissage, coordination et organisation de l'industrie, une perspective cognitive » revue de l'économie industrielle N 88/1999 P.113

<sup>9</sup> R.Reix « les systèmes d'information dans la firme » ed Vuibert 2004

modernes construisent leurs avantages compétitifs, étant donné, la réflexion s'enrichit et l'homme, ou le capital humain intègre le centre de cette nouvelle approche de l'entreprise<sup>10</sup>

### 1.3.2- Les connaissances au cœur de la firme

Dans ce contexte, la firme est vue comme un centre d'information, qui circule librement, un lieu où converge connaissance et apprentissage, considérés comme attributs essentiels dans le bon fonctionnement de la firme. L'accumulation des connaissances et compétences au fil du temps, laisse entreprendre une source perfectible de projet de construction d'un management de savoir. Cette approche s'accorde sur l'hypothèse commune « compétence, capacité organisationnelle », les compétences correspondent à un ensemble de routines, savoir, savoir faire et actifs complémentaires qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution que la firme se pose ; l'importance des compétences doit-être soulignée, car elles jouent un rôle de brique élémentaire dans l'édifice, lorsque sur une compétence donnée la firme dispose d'un avantage concurrentiel vis- vis de ses concurrents.

Selon cette vision, la firme serait l'agencement de construction, de sélection, de compétences. Elle privilégie l'acquisition, la production et la distribution de connaissances indispensables au maintien des compétences,

Les mécanismes cognitifs sont au centre des organisations, ces dernières doivent définir un ensemble de règles, normes et de langage commun, qui auront la tâche de faire évoluer les routines.

En fin nous pouvons résumer, en disant que cette approche de la firme est insérée dans deux logiques, la première s'appuie sur une analyse qualitative de processus de coordination entre les parties qui composent la firme, alors que la seconde s'articule sur l'objectif de maximisation de la valeur, en capitalisant des connaissances individuelles et organisationnelles.

---

<sup>10</sup> P. Cohendet et Llerena « la firme comme processeur de connaissance » revue de l'économie industrielle n 88/1999 p 11

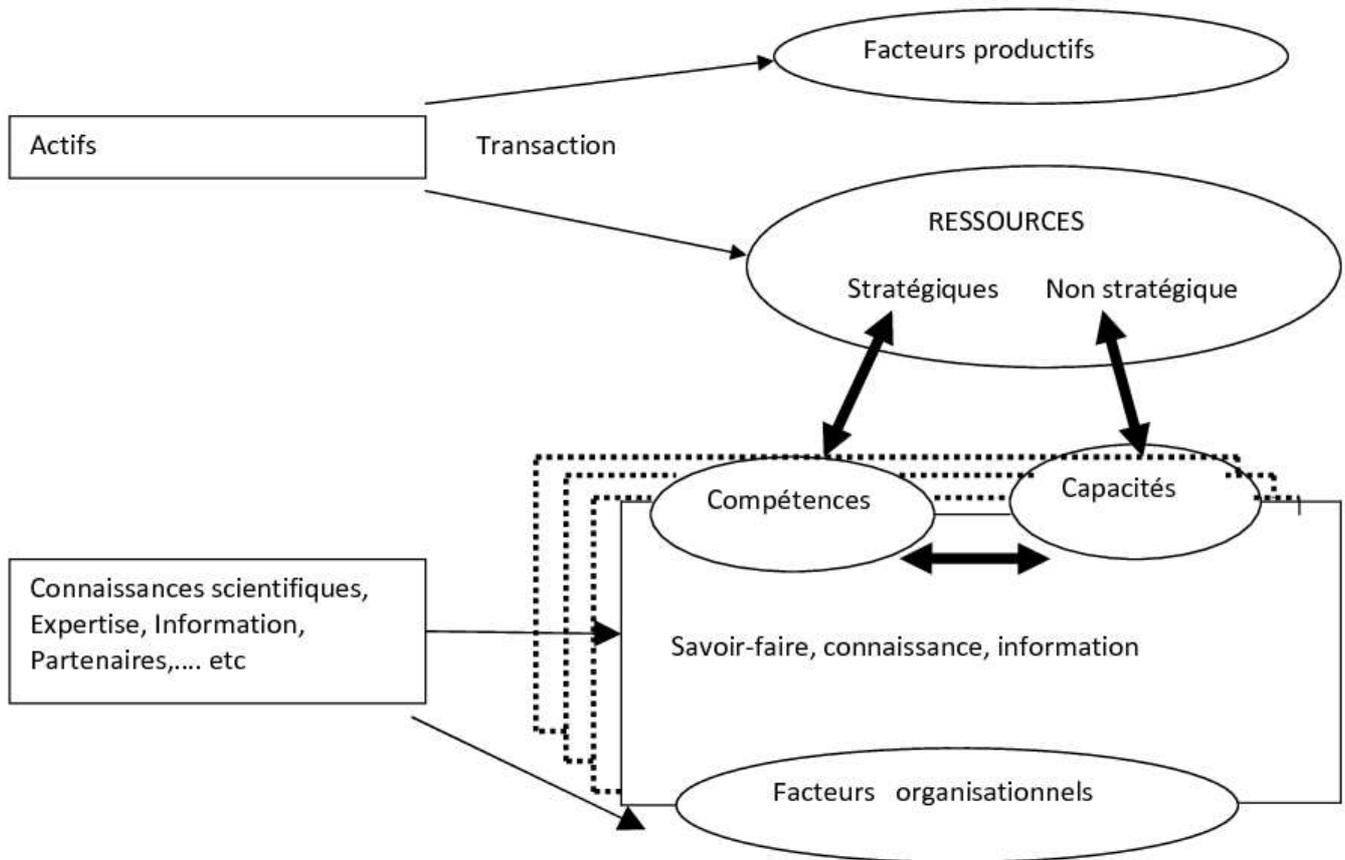
Dans cette vision, c'est l'ensemble des processus mentaux, à travers lesquels les individus forgent leurs représentations du monde.

Cette approche duale de la firme permet, de démontrer quelles sont les nouvelles caractéristiques internes des entreprises alliant à la fois des mécanismes favorisant, la production, le traitement de l'information et de capitalisation de connaissances. On constate ainsi, l'émergence d'une part des principes d'exploitation d'information et de connaissance, et d'autre part d'exploration de nouvelles connaissances, indépendamment du rôle joué par les technologies de l'information et de la communication (désormais TIC) au cœur des organisations. Les structures internes de la firme s'en voient donc impactées, de là des nouvelles entités apparaissent : les communautés. Elles n'ont pas comme caractéristiques, d'être hiérarchiques et de tendre vers l'optimisation des traitements d'information, mais bien plus, de combiner et/ou de créer de la connaissance<sup>11</sup>

La figure suivante, nous permet de mettre en lumière les différentes configurations de l'approche basée sur les ressources, compétences et capacités inspirée de la nouvelle vision de l'organisation.

---

<sup>11</sup> Frédéric Créplet « Les Portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise processeur de connaissances » revue française de gestion N05/2006 p01

**Figure 1 : Ressources, compétences et capacités de la firme : La combinaison RCC**

Temps : Accumulation des RCC

**La source :** M. Basle « l'approche évolutionniste de la firme et de l'industrie » ed 1 Harmattan Paris 1999 p, 60

Cette figure, reprend les principales distinctions élaborées ci-dessus. Elle présente la combinaison Ressources-Compétences-Capacités (RCC), comme l'origine des hétérogénéités des firmes. Elle souligne particulièrement la double organisation à l'œuvre dans le processus de construction des connaissances.

## **Section 2 : les compétences organisationnelles, au cœur des préoccupations managériales**

Cette section s'interroge sur la conception managériale, de la compétence retraçant à la fois l'enjeu de la compétence dans l'économie du savoir, mais aussi la construction d'un management des compétences

### **2.1- présentation de concept de compétence**

La référence privilégiée aux compétences et aux apprentissages, comme noyau nodal de la réflexion sur les organisations, se trouve aujourd'hui dans divers travaux, « *ils considèrent tous en commun l'organisation comme un dépositaire des connaissances et de compétences ou des lieux où des connaissances se forment, sont mises en œuvre, conservées, diffusées et développées* »<sup>12</sup>

En vue de présenter d'une manière exhaustive, le concept compétence, nous allons recourir à une littérature abondante qui alimente cette notion.

#### **2.1.1- La conception anti- « Porterienne »**

Il y a d'abord un ensemble d'analyse sur la firme, qui constitue ce qu'on appelle « la firme fondée sur les connaissances », la part la plus importante de cette analyse relève de management stratégique. L'élément central dans cette réflexion sur la firme, vise à présenter cette dernière, sous une autre forme, loin de la vision Porterienne, qui sous-tend que la firme la mieux située sur un marché rafle toutes les opportunités qui se présentent, et fonde son avantage compétitif à base de ses stratégies d'activités (Porter définit la stratégie à travers, son modèle structurel des cinq forces concurrentielles). Cependant, cette nouvelle vision de la firme est centrée sur les déterminants internes de performances, qui sont les connaissances et les compétences dont le capital humain est devenu un facteur clé de performance, et sur lequel mise les firmes pour fonder leurs stratégies de démarcation concurrentielle.

---

<sup>12</sup> Azoulay, Weinstein « la compétence de la firme » revue d'économie industrielle n 93/2000 p 12

### **2.1.2- L'approche évolutionniste de la firme**

La seconde conception de la compétence, se trouve ancré dans les approches évolutionnistes, qui considèrent l'organisation, comme une structure cognitive, et d'apprentissage. Or, l'entreprise est vue comme un dépositaire de connaissance qui décide en grande majorité de façon routinière, qui s'engage aussi dans des activités d'imitation et dans des activités de recherche et développement, dont les résultats sont foncièrement aléatoires, qui sommet ses produits à l'activité sélective de l'environnement (l'un des attributs majeur de cette approche « la sélection naturelle »)

La théorie évolutionniste de la firme, se structure autour de deux grandes dimensions, d'une part la dimension cognitive et résolutoire (c'est-à-dire les processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances individuelles et collectives) et d'autre part l'hétérogénéité ou la variété de comportement de forme d'entreprise. Cette théorie nous offre une référence non négligeable sur le processus de création, de circulation et de diffusion de connaissances au niveau organisationnel<sup>13</sup>

Cette conception de la firme donne une place très importante à la notion de compétence et d'apprentissage, les tenants de l'approche évolutionniste( Winter&Nelson ) visent à construire une théorie générale des organisations, en expliquant les comportements des individus et la performance de la firme, comme la résultante de dynamique d'apprentissage individuel et collectif, alimenter par les compétences acquises par les individus qui constituent ces firmes. La théorie évolutionniste propose la notion de compétence, comme la voie que les firmes doivent emprunter pour demeurer compétitive , et que la firme n'est autre que cet ensemble de compétences acquises par les individus en cours de leur évolution dans la firme, et qui sont composées de routines, des vécus, de norme et de code. La transposition de ces derniers au niveau organisationnel fonde la conception de la firme comme un dépositaire de connaissances et de compétences organisationnelles.

---

<sup>13</sup> Bernard Paulré et J. LEMOIGNE « l'approche évolutionniste de la firme et de l'industrie » ed l'Harmattan 1999

### **2.1.3- L'approche behavioriste de la firme**

Cette vision développe une analyse portée sur le processus de formation des savoirs au sein d'une organisation, sur les caractères des connaissances et sur les capacités à se transformer et à s'adapter aux changements de l'environnement

Elle soulève deux problèmes ; l'un est lié aux caractères généraux des processus d'apprentissage, le second porte sur les problèmes d'apprentissage organisationnel, qui se traduisent par les mécanismes qui permettent le passage d'un niveau individuel à niveau organisationnel, dans l'objectif de construire une organisation où les compétences jouent un rôle prépondérant dans l'évolution de ces dernières<sup>14</sup>

La littérature abondante qui traite la notion de compétence présente une certaine variété dans son style et dans ses préconisations, elle combine plusieurs champs d'analyses, management stratégique, économie de la firme, et théorie des organisations<sup>15</sup> le tout pour nous donner une nouvelle approche dont sont saisie les économistes pour bâtir de nouveaux horizons de l'économie de la firme.

## **2.2-les compétences dans le contexte organisationnel**

Une fois affirmée l'importance que revêt la notion de compétence organisationnelle, il reste de cerner plus précisément le contenu et les formes

Une définition et la nature de celles-ci sont vitales pour en préciser les caractères et la référence aux « core compétence ».ou bien aux compétences centrales.

### **2.2.1- La question de la compétence organisationnelle**

Pour aborder notre problématique, nous avons privilégié une démarche cumulative de connaissances, à partir des travaux de synthèse francophones réalisés sur la question de la compétence, à la fois dans le champ de la stratégie. et dans la dualité cognitive et organisationnelle.

Cette revue de la littérature poursuit un double objectif : capitaliser sur des recherches récentes, où de réels efforts de clarification et de caractérisation qui ont été

---

<sup>14</sup> J. March « décision et organisation » ed organisation 1992 p 177

<sup>15</sup> Jean Michel Plane « introduction à la théorie des organisations » ed organisations 2005 p 206

déployés, à la fois sur le plan sémantique et théorique ; ainsi, identifier un cadre de dépassement, susceptible d'ouvrir le dialogue entre ces deux champs disciplinaires, pour ainsi mieux positionner notre problématique et l'approche méthodologique retenue.

Les définitions proposées se révèlent inopérantes et incomplètes, pour engager une démarche concrète d'identification. Partant de ce double constat que la littérature en management stratégique est assez confuse, sur la notion de compétence et son articulation avec le champ de la gestion des ressources humaines (désormais GRH), et que les outils d'instrumentations sont encore rares et à développer, pour traiter de la compétence collective en GRH, nous avons cherché à dégager des propositions théoriques structurantes.

A cet effet, deux lectures ont été croisées autour d'un objet de recherche commun à la ressource humaine et à la stratégie, à savoir : la compétence organisationnelle.

Aux confins des théories provenant des sciences sociales et des sciences économiques, ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui est de comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

Définie par les stratèges comme une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur la compétence organisationnelle résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (l'individu étant le support physique de la compétence) mais aussi collective.

Nous privilégierons le terme de compétence « organisationnelle », qui semble s'être imposé aujourd'hui. La compétence organisationnelle recouvre à la fois la compétence collective intra-groupe et la compétence collective intergroupe, toutes deux nourries des compétences individuelles<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> P. Zarifian « compétences et stratégie d'entreprise » ed harmattan 1990 p, 210

La compétence organisationnelle, nous apparaît comme une boîte noire, qu'il convient d'investiguer, pour cerner ce que recouvre cette action collective, finalisée et intentionnelle ou encore cette, combinaison coordonnée et valorisante. La nature du collectif pouvant renvoyer à l'entreprise, mais aussi à des collectifs d'acteurs à géométrie variable<sup>17</sup>, développant des projets communs. Sur le plan méthodologique, la compétence organisationnelle ne peut être appréhendée dans l'entreprise, si son identification et son analyse se font ex nihilo, sans connexion avec les compétences individuelles et collectives qui la constituent.

Véritable concept « charnière », la compétence organisationnelle semble constituer une voie de dépassement et de dialogue, susceptible de nous permettre d'articuler les contributions théoriques récemment développées par les chercheurs en stratégie et en ressource humaine.

### **2.2.2- les typologies fondamentales des compétences organisationnelles**

Nous retenons deux types essentiels de compétences organisationnelles et cela va avec l'exigence de la problématique développée dans ce travail de recherche

#### **a- Les compétences dynamiques**

La notion de compétence dynamique est apparue dans les travaux de management stratégique et dans l'approche évolutionniste de la firme.

Dans ce type de compétence, l'accent est mis sur la trajectoire développée par les compétences et l'aspect d'irréversibilité de cette trajectoire, c'est-à-dire quand une compétence est développée, il est quasi impossible de la dessoudre aussi facilement.

Ces compétences recouvrent la capacité à faire évoluer et à transformer ces dernières d'une manière à les perfectionner et à les adapter aux changements de l'environnement, ainsi la capacité à résoudre des problèmes et créer de la nouveauté

Elles sont des compétences mobilisables, dans la gestion courante des organisations. Cependant, ces compétences peuvent remplir certaines ambiguïtés. Dès lors, on peut définir plusieurs niveaux de compétences dynamiques :

---

<sup>17</sup> M. Crozier et Erhard Friedberg » l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective » ed du seuil paris 1977 p, 79

- Des compétences assurant un apprentissage continu, permettant de perfectionner et de renouveler un ensemble de compétences spécifiques et de les adapter aux variations de l'environnement. Ce type de compétence est incorporé dans un ensemble de règles, routines et systèmes techniques
- Par une compétence dynamique, on entend la capacité des organisations à se mobiliser et à évoluer en assurant un bon fonctionnement, en renouvelant ses compétences adaptant des modes de gestion spécifiques
- La logique que défend ce type de compétence est, comment les organisations désapprennent, pour apprendre ? Pour construire une nouvelle base de connaissance plutôt que d'étendre et d'exploiter des connaissances déjà existantes.
- Les compétences dynamiques laissent les organisations forger leur théorie d'usage<sup>18</sup> et modifier leur comportement en s'adaptant à la logique de l'apprentissage, d'où le fondement de l'organisation apprenante, se sont les compétences qui sont à l'origine de la naissance de ce type d'organisation<sup>19</sup>

#### **b- Les compétences combinatoires**

Il s'agit de l'accent mis par différentes analyses, sur les compétences transversales, dans des divers domaines des capacités à combiner, coordonner et intégrer différents métiers des compétences spécialisées.

La réflexion sur les compétences combinatoires ou intégratives soulève une autre question pour la compréhension des performances des organisations, notamment à long terme, ces compétences regroupent la maîtrise des compétences spécifiques comme les procédés technologique ou plus fondamentalement, les compétences génériques.

Les compétences combinatoires sont la capacité à contrôler, utiliser, combiner et renouveler un ensemble d'actifs stratégiques matériels et immatériels, ce type de compétence donne une place centrale à l'analyse des compétences de la firme, aux systèmes managériaux et aux valeurs et normes qui constituent les organisations

---

<sup>18</sup> C. Argyris et D. Schon « l'apprentissage organisationnel, théories, méthodes et faits » ed management paris p 21

<sup>19</sup> Azoulay et Weinstein, *op.cit.* p, 18

Elles peuvent aussi conduire à des interrogations sur les rapports entre les compétences managériales et compétences technologiques, et sur la question où se situent-t-elles les compétences stratégiques des entreprises ?

### **2.3- l'analyse managériale des compétences organisationnelles**

L'analyse managériale des compétences organisationnelles repose sur la construction d'un management des compétences et des connaissances, comme la pierre angulaire de la perception de l'organisation apprenante.

#### **2.3.1- le contexte initial**

La mise en œuvre d'un projet de management des compétences et de connaissances n'est pas le fait de hasard, il se construit sur les bases d'une réflexion consensuelle précédée d'une prise de conscience collective portant sur la nécessité de conserver, de préserver et d'enrichir le répertoire des compétences de l'organisation.

Il s'agit d'un enjeu stratégique fondamental pour chaque organisation, il vise à pérenniser le devenir de l'entreprise par la mémorisation de connaissances à des fins d'essaimage opérationnel et culturel, dans le cadre de gestion des compétences organisées, tout en permettant de garantir l'employabilité.<sup>20</sup> L'objectif de toute organisation par le biais d'une gestion rationnelle et efficace de son répertoire des compétences est de construire une économie de savoir, plus perfectible et plus dynamique capable d'une croissance durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et de la cohésion sociale (principe de l'entreprise citoyenne). Toutefois, certains paramètres peuvent exercer un effet nuisible, quant à la réalisation d'un management de compétences et de connaissances à l'instar :

- D'un système d'information défaillant
- D'une restriction budgétaire
- D'un turn over des experts
- D'une fuite de compétences à la concurrence
- Des restructurations

---

<sup>20</sup> Jean Yves Buck « le management des connaissances et des compétences en pratique » ed organisation 2003 p, 84

- D'une inadéquation entre emplois/compétences/besoins

Néanmoins, il est souhaitable de ne pas subir les effets dommageables de ces paramètres – plus ou moins visible dans chaque organisation – pour enclencher une véritable analyse managériale de capital compétences dont dispose toute organisation, pour à la fois assurer un avantage concurrentiel durable vis-à-vis de ses concurrents, et anticiper toute incertitude et menace qui planent sur l'environnement futur de l'organisation.

### **2.3.2- la méthodologie de mise en œuvre d'un projet de management des compétences**

La mise en œuvre d'un système de gestion et de partage des savoir, savoirs faire est subordonnée à l'utilisation d'une méthodologie, qui intègre toute les dimensions de la connaissance à l'image de management des projets, celle-ci doit obéir à une logique itérative, progressive et globale.

Cette méthodologie de mise en œuvre, respecte dans sa formulation cinq grandes étapes, qui constituent une démarche cohérente qui permet à l'organisation de construire une stratégie de maintien, de partage et de diffusion de la compétence.

Ces cinq étapes sont résumées comme suit :

- 1- Une volonté stratégique
- 2- Diagnostic des pratiques habituelles
- 3- Analyse des besoins
- 4- L'organisation d'un système de gestion de compétences
- 5- La conduite de changement

Nous développons ci-dessous brièvement, chaque étape pour aboutir à la fin à un schéma de mise en œuvre de compétences dans le contexte organisationnel

#### **a- La volonté stratégique**

La réalisation d'un projet de cette envergure, nécessite au premier lieu l'implication de « l'Etat- major » de l'organisation, les enjeux et les moyens ne sont

pas à somme nulle, ce qui conditionne une volonté stratégique qui transcende les effets de discours incantatoire.

Le top management de l'organisation, doit être le garant de projet, il doit suivre la progression méthodologique, en valider les phases, en promouvoir l'avancement et en médiatiser les résultats.

En une phrase, il doit instaurer un esprit propice à un partage de responsabilités, en fixant clairement les enjeux collectifs et individuels, permettant ainsi, une réelle visibilité des contributions complétées, d'un sens donné à l'action de chacun

### **b- Le diagnostic des pratiques habituelles**

La première des choses à faire dans cette étape, est de dresser un état des lieux des pratiques habituelles, il s'agit en fait de diagnostiquer les forces et faiblesses de l'organisation, (diagnostic au niveau interne) au regard des différentes sources qui doivent lui permettre de construire un système de gestion de compétences pérenne

Le diagnostic interne de l'organisation doit refléter la situation initiale de compétences et connaissances que dispose cette dernière, il porte sur une analyse de quatre facteurs prépondérants dans la conduite de cette investigation

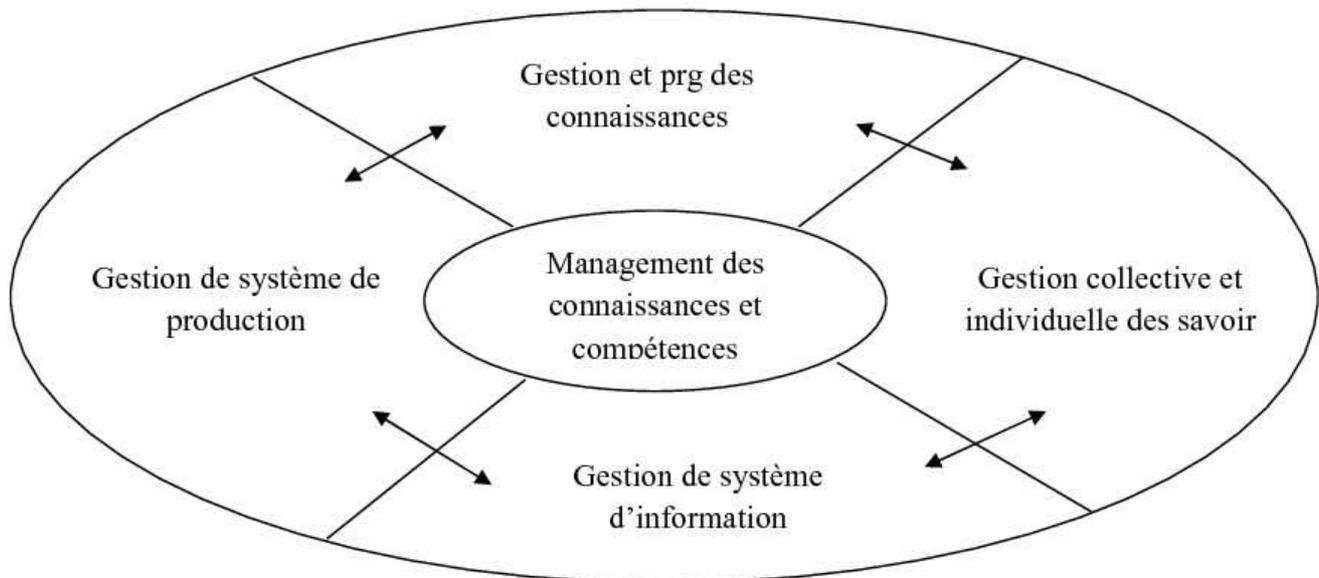
- La gestion actuelle des connaissances
- La gestion individuelle et collective des savoir faire
- La gestion de système d'information
- La gestion des systèmes de sécurisation et de protection de connaissances.

Il faut noter, la place qu'occupe la formation dans la gestion individuelle et collective des savoirs faire, elle est un facteur très important dans l'évaluation et dans l'évolution de ce contexte de management de compétences, en dépit de son rôle dans la capitalisation des savoirs faire et dans sa capacité de les transposer à l'échelle organisationnelle

Ainsi, un système de veille est très primordial dans la collecte de l'information, il alimente le système d'information, il permet d'identifier, d'analyser et de diffuser l'information utile avec un caractère volontariste et d'une manière anticipative, le

schéma suivant illustre les composantes essentielles d'un diagnostic des pratiques habituelles

**Figure 2- Architecture générale d'un système management des compétences et des connaissances autour d'un diagnostic des pratiques habituelles**



**La source :** Jean Yves Buck « management des compétences et connaissances » éd Organisation 2003 p84

### c- L'analyse des besoins en compétences

Une fois le diagnostic est réalisé, reste néanmoins, à identifier avant la phase de déploiement ou de redéploiement de la stratégie, la nature exacte des besoins des différents acteurs de l'entreprise en termes de connaissances et de compétences

L'objectif essentiel de cette étape est d'identifier les souhaits de chaque protagoniste pour qu'il utilise réellement son savoir dans l'action et de le valoriser

Au premier lieu, il faut recenser tous les clients pour lesquels ces connaissances sont destinées, en fonction d'une première approche de besoin en connaissance, une compétence n'a de réelle valeur ajoutée que la pertinence qu'elle offre à son destinataire, elle doit converger avec le besoin de celui qui va la percevoir.

En second lieu, il s'agit de faire un recensement des préoccupations, de chaque membre de l'organisation en termes de besoin en connaissance en recourant à des

méthodes tels que ; les questionnaires, les interviews, puis formaliser par écrit un recueil de besoins pour des fins d'exploitation<sup>21</sup>

#### **d-L'organisation du système**

L'enjeu de cette étape est d'organiser, dans un système intégré, toutes les précédentes étapes en vue de conduire un projet de gestion de compétence et de connaissance dont les objectifs sont multiples :

- L'optimisation des sources existantes en fonction de leur valeur d'utilité (le principe de primauté est très essentiel dans ce contexte)
- Capitaliser les connaissances stratégiques en les distinguant des connaissances opérationnelles
- Déployer une gestion des compétences adaptée à l'évolution de son environnement
- Satisfaire globalement les attentes de l'organisation et répondre au cahier de charge initial

L'organisation de système va porter sur un ensemble d'éléments qui sont corrélés devront permettre d'accéder rapidement à l'information utile et de valoriser les compétences individuelles et collectives

#### **e-La conduite de changement**

La dernière étape dans la méthodologie de mise en œuvre, est la finalité qu'attend toute organisation de ce long processus, c'est-à-dire devenir une organisation capable de piloter tout changement organisationnel et capable d'apprendre en permanence

Le changement s'opère sur la base de modification des schémas de la pensée, qui se traduit par une rupture avec les routines habituelles, en amorçant une démarche d'apprentissage de l'individuel à l'organisationnel qui demeure l'essence de l'essor des organisations qui se veulent compétitives.

---

<sup>21</sup> Jean Yves Buck *op.cit.* p, 88

### 2.3.3- Les référentiels de compétences

Les référentiels de compétences occupent aujourd'hui une place centrale dans les dispositifs de gestion des compétences. Ils deviennent en effet incontournables dès lors que toute gestion de compétences quel que soit sa forme et son ampleur suppose de définir et de repérer les compétences jugées nécessaires. L'omniprésence de ces référentiels justifie que l'on s'attarde sur la construction et leurs usages dans la mesure où ils ne peuvent être réduits à des outils.

#### 2.3.3.1- Les difficultés de l'élaboration d'un référentiel de compétences

Au premier abord, un référentiel de compétences présente une liste de compétences requise dans l'exercice d'un emploi donné. Il vise sur la base de la définition de l'emploi, à préciser la nature des compétences qui lui sont associées. Ainsi le référentiel découle directement de la description et de l'analyse de l'emploi. Celles-ci supposent toujours un point de vue, une manière de concevoir l'emploi en question qui n'est pas neutre.

Si l'on s'en tient à la seule différence qui existe entre le travail réel et le travail prescrit on peut s'interroger sur le choix que cette distinction fait peser sur le référentiel.

- Doit-il s'appuyer sur l'analyse de travail prescrit au motif que c'est l'organisation qui prime dans la détermination des compétences dont elle a besoin ?
- Doit-il tenir compte du travail réel et donc des compétences réellement mises en œuvre par des salariés afin que ces derniers seront plus performants dans leurs travaux ?

Dans le premier cas, la référence au travail prescrit traduit la volonté de mesurer la contribution de salariés au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible. Elle vise donc à une certaine équité, en évacuant autant que possible la part de subjectivité de l'évaluateur<sup>22</sup>. Dans le second cas la prise

---

<sup>22</sup> J. Aubert, P. Gilbert et F. Plgeyre « management des compétences » ed Dunod 2005 p, 108

en compte du travail réel s'efforce de coller, au plus près au vécu quotidien des salariés.

Comme l'ont montré les sociologues<sup>23</sup>, l'analyse du travail n'est pas seulement une activité technique, elle est solidement enracinée dans le contexte social. Celle-ci met en évidence le rôle de différents acteurs qui interviennent tant dans l'élaboration de référentiel que dans son utilisation.

Cette variété d'acteurs porteurs de logiques spécifiques montre les tensions qui alimentent la mise en place d'un référentiel de compétences. Ces derniers constituent les lieux majeurs d'expression des rapports de pouvoirs qui peuvent être très tendus. Dans des nombreux cas, les référentiels de compétences tendent à se substituer aux grilles de classification. Celles-ci demeurent, mais elles sont de moins au moins structurantes des évolutions des salariés soumis à l'évaluation de leurs compétences.

### **2.3.3.2- Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences**

En effet, l'évaluation de travail suppose un référentiel centré sur un processus productif, sur la manière dont la production est réalisée. L'entreprise cherche à améliorer au mieux son fonctionnement, dans un souci d'efficacité productive. Les compétences figurant dans les référentiels utilisés sont formulés en termes de capacités directement liées à chaque activité spécifiques. En revanche l'évaluation des travailleurs se traduit par un intérêt marqué pour les compétences génériques traduisant des caractéristiques de personnalités et de qualité individuelle. La référence à l'activité est alors secondaire par rapport à l'importance accordée à ces qualités générales qui vont fonder les décisions relatives au devenir des salariés.

---

<sup>23</sup> Dejeux. C « typologies d'organisations engagées dans un processus de gestion de compétences » revue française de gestion n 02/ 2000 p, 51-65

### **Section 3 : connaissances, apprentissage et organisation**

Dans cette section nous intéressons au concept de connaissance organisationnelle comme l'élément fondateur de la dynamique d'apprentissage organisationnel

#### **3.1- la connaissance organisationnelle**

A la différence de la connaissance qui est propre à chaque individu, la connaissance organisationnelle est, partagée et commune à un groupe de personnes d'une organisation. L'ingénierie des connaissances a pour objet de modéliser les connaissances d'un domaine pour les transmettre. Afin d'assurer au mieux la transmission, la modélisation doit être destinée à un public bien défini. Selon « Les connaissances ne deviendront organisationnelles, partagées, que pour la classe de personnes qui les assimile de la même façon. »<sup>24</sup>

Les systèmes de management de la connaissance ne traitent bien souvent que la diffusion d'informations sans assurance que les utilisateurs aient les moyens de les interpréter correctement afin d'en faire les connaissances partagées qu'on voulait leur transmettre.

##### **3.1.1- polysémie du concept**

Michel Ferrary et Yvon Pesqueux<sup>25</sup> dans leur ouvrage « le management des connaissances » recourent à une lecture très abondante, des écrits les plus influents relatifs au terme de connaissances organisationnelles, chaque auteur va de sa propre interprétation de concept, en revanche, tous s'accordent à dire que la connaissance organisationnelle est la résultante d'un système d'information perfectible que dans sa configuration permet de collecter, de traiter, d'analyser et de diffuser l'information à des fins savantes, voici ci – dessous quelque réflexion extraites de l'ouvrage cité ci – dessus illustrant l'importance que suscite le terme dans le domaine de management.

---

<sup>24</sup> Marie-Hélène Abel « apport de mémoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage » thèse d'habilitation institut de technologie Compiègne janvier 2008 p 53

<sup>25</sup> Michel Ferrary Yvon Pesqueux « le management des connaissances » ed economica 2006 p, 16

T, Nonaka<sup>26</sup>, propose un modèle qui a pour objectif de repérer, d'explicitier et de transformer des savoirs faire en vue de créer de la valeur pour l'organisation qui à son tour fonde son avantage concurrentiel sur la base de ce cette valeur, l'analyse de Nonaka est connue sous le nom de SECI que nous développerons avec précision dans les points suivants. Donc la connaissance pour cet auteur n'est autre que la transformation des savoirs faire accumulés par les individus qui composent l'organisation

G. Ryle distingue le savoir et le savoir faire en mettant l'accent sur la complémentarité entre les deux notions, pour cet auteur le savoir est un ensemble de connaissance et de compétence acquises par l'individu durant toute sa vie dans l'organisation alors que le savoir faire est l'appropriation d'une réaction logique à un problème spécifique

Polanyi<sup>27</sup> distingue la connaissance tacite (qui relève d'une appréciation subjective de la réalité, spécifique à une technologie dont ne peut faire l'objet d'une quelconque mémorisation dans un annuaire et sa diffusion se fait d'une manière informelle) et la connaissance explicite ou codifiée (peut être exprimée selon des règles formelles et elle est très facile à transmettre)

Avec la connaissance organisationnelle<sup>28</sup> on se situe face un projet compréhensif articulé sur les informations dispersées entre plusieurs pôles. Peuvent une fois organisées devenir des connaissances intégrées, c'est-à-dire partagées et réutilisées, en effet, les informations deviennent alors des connaissances transposées au niveau de l'organisation

Cette conception des connaissances organisationnelles revient également à accorder une attention à la notion de routines qui sont à l'origine de fondement de l'apprentissage organisationnel, ce principe est ancré dans les esprits des agents organisationnels qui apprennent en suivant l'évolution de ces routines.

---

<sup>26</sup> Nonaka et Takeuchi « les connaissances créatrices, dynamique de l'organisation apprenante » ed de Boeck 1999 p, 111

<sup>27</sup> K.Polanyi « la grande transformation » ed Gallimard 1983

<sup>28</sup> P. Lorino et R. Teulier « entre connaissance et organisation ; l'activité collective, l'entreprise face au défi de la connaissance » ed la découverte paris 2005 pp 306, 331

Au regard rétrospectif sur l'ensemble de réflexions, il est très difficile de donner une définition précise à la notion de connaissances organisationnelles vue les disparates d'analyses et les axes de recherche distincts. Cependant, en général une connaissance organisationnelle est un ensemble d'information, de données, de vécus et de traditions accumulées par les différentes composantes humaines de l'organisation en vue d'enclencher un processus de résolution d'un problème donné.

### **3.1.2- L'approche dominante**

Le succès des entreprises Japonaises est dû à leur capacité et à leur expertise en matière de création de connaissances organisationnelles. Leurs performances en matière d'innovations continues leur ont permis de s'adapter à un environnement particulièrement instable, face à la crise, les entreprises Japonaises se sont historiquement tournées vers la création de connaissances comme moyen de se mouvoir vers de nouvelles zones d'opportunités non exploitées.

La volonté d'abandonner ce qui à longterm connu le succès, et non la préoccupation de défendre ces avantages en craignant le changement, se retrouve dans toutes entreprises performantes. Les entreprises Japonaises pour répondre à ce besoin se sont continuellement tournées vers leurs fournisseurs, leurs clients, leurs distributeurs, les agences gouvernementales et même leurs concurrents pour rechercher toutes nouvelles idées. Elles sont toujours ouvertes vers l'extérieur, les connaissances ainsi accumulées de l'extérieur sont intériorisées et utilisées par l'organisation.

Ce phénomène est possible grâce à un processus de conversion, tout d'abord de l'extérieur vers l'intérieur, puis de l'intérieur vers l'extérieur sous la forme de nouveaux produits, services ou connaissances.

Ce processus d'innovation continue produit aux entreprises qui le maîtrise un avantage concurrentiel.

La particularité des entreprises Japonaises repose sur la compréhension différente qu'elles ont de la connaissance. Elles considèrent que la connaissance exprimée ne représente que le sommet de l'iceberg. Pour elles, la connaissance est avant tout tacite, c'est-à-dire personnel et difficile à formaliser.

Cette connaissance tacite peut être représentée comme deux formes de connaissances :

- L'une ayant trait aux aptitudes et talents (savoir-faire)
- L'autre comportant une importante dimension cognitive (schémas ou modèles mentaux, croyances et perceptions)

Et c'est dans la différence d'approche des connaissances tacites et explicites que résultent les distinctions dans la création de connaissances des entreprises Japonaises.

La connaissance explicite peut être aisément traitée par l'organisation. Mais la nature subjective et intuitive de la connaissance tacite rend malaisés sa communication et son traitement logique. Pour pouvoir être communiquée et partagée, la connaissance tacite doit être convertie en mots ou nombres que chacun peut comprendre.

### **3.1.2.1- Rendre explicite la connaissance tacite ; deux caractéristiques clés de la création de la connaissance**

La création de connaissances des entreprises Japonaises tient principalement dans leur capacité à convertir les connaissances tacites en connaissances explicites. Pour ce faire, trois caractéristiques sont clairement identifiées afin de faciliter ce processus de conversion de connaissance tacite vers explicite<sup>29</sup>.

- De la connaissance personnelle à la connaissance organisationnelle
- La connaissance est toujours initiée par un individu, et c'est l'interaction au sein du groupe qui permet d'élever les connaissances individuelles au niveau de l'organisation. Ce processus est possible par l'emploi du dialogue, de la discussion, de l'échange d'expérience et l'observation.
- Ambiguïté et redondance

### **3.1.2.2- Les acteurs clés dans la création de la connaissance**

Les employés de la base, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs participent à la création de connaissance. Mais, tous ne jouent pas le même rôle. En réalité ce phénomène est le résultat d'une interaction dynamique entre eux. Les cadres

---

<sup>29</sup> Nonaka, Takeuchi *opcit* p, 25

intermédiaires servent de pont entre les idéaux visionnaires du sommet et la réalité souvent chaotique de ceux qui sont au front des activités. Ils jouent donc un rôle central dans la création de connaissances. Ils synthétisent les connaissances tacites des employés de la base et des cadres supérieurs, les rendent explicites et les incorporent dans les nouveaux produits et technologies

### 3.2 Les modes de transformation des connaissances dans les organisations

Etant dynamique, la connaissance se transforme dans l'organisation en fonction des interactions entre connaissances tacites / explicites et connaissances individuelles / collectives. Or, les typologies basées sur les dimensions ontologiques et épistémologiques sont statiques. Selon Baumard (1996)<sup>30</sup>, cette étude est nécessaire car l'identification de la connaissance organisationnelle réside dans les dynamiques de sa transformation. Nous devons donc étudier les modèles existants de transformation de ces connaissances.

#### 3.2.1-Le modèle Hubert

Le modèle d'Hubert (1991)<sup>31</sup> mêle la gestion de l'information et celle de la connaissance à travers un processus d'apprentissage. Selon Huber, si une unité apprend, toute l'organisation pourra avoir accès à la connaissance nouvelle. Le modèle décrit par Huber repose sur la relation entre l'apprentissage et le traitement de l'information par les individus. Ce processus passe par quatre étapes : l'acquisition de connaissance, la distribution de l'information, son interprétation et sa mémorisation.

**Etape 1 : L'acquisition de la connaissance ou de l'information** est rendue possible via cinq processus :

L'apprentissage congénital qui représente les connaissances héritées du passé de l'organisation. Une organisation fonctionne souvent sur des bases de connaissances élaborées depuis une grande période de temps ;

---

<sup>30</sup> P. Baumard « l'organisation apprenante' les dangers de la consensualités » RFG N49/1995

<sup>31</sup> Hubert .G.P « l'organisation apprenante le processus de contribution et de littérature » ed organisation 1991

L'apprentissage par l'expérience qui résulte le plus souvent d'efforts non-intentionnels. Si les apprentissages dus à des expérimentations sont fréquents, le hasard reste un procédé courant ;

L'apprentissage par procuration qui constitue l'apprentissage par imitation. Non pas qu'il s'agisse d'un apprentissage comportementaliste, mais l'organisation prend exemple sur une autre (*le benchmarking*).

L'apprentissage par greffe que réalise lors de l'entrée dans l'organisation de nouveaux individus. Que ce soit par embauche ou croissance externe, l'organisation apprend de ses nouveaux entrants ;

La recherche qui est une source d'apprentissage constante pour l'organisation. Elle se fait par la veille stratégique, la recherche spécifique ou par un suivi des performances de l'entreprise.

**Etape 2 : La distribution de l'information** est le processus par lequel les membres d'une unité regroupent les informations qu'ils ont acquises.

L'information provenant de plusieurs sources est mise en commun avant de « remonter » ou d'être redistribuée à d'autres unités ou départements. Ici, la problématique est de déterminer le type d'information à distribuer. On remarque ainsi que les unités recueillent de nombreuses informations pas toujours pertinentes, mais qu'en plus elles ne savent pas nécessairement tout ce qu'elles savent, ces lacunes peuvent être comblées par une distribution efficace de l'information. Pour Huber, l'apprentissage est d'autant plus efficace que l'ampleur de la distribution est importante. Cette étape est donc un élément moteur du processus.

**Etape 3 : L'interprétation de l'information** est un processus qui donne du sens à l'information.

Par ce processus, les individus cherchent à comprendre les événements, à les déchiffrer et à étudier les résultats de cette analyse. Cette démarche entraîne un apprentissage si les membres de l'organisation assurent un partage des interprétations et des analyses. Une analyse commune permet à l'organisation de bénéficier d'une compréhension des théories en usage (Argyris), voire de leur possible redéfinition.

Ce partage est possible par :

l'uniformité des cartes cognitives, car l'interprétation est facilitée par un langage et un processus de compréhension communs ; La richesse des médias de communication, qui représente une capacité de changement des représentations mentales dans un intervalle de temps spécifique ; la charge d'information qui définit le volume maximal adéquat d'informations que traitent les unités de l'organisation ; le « désapprentissage » et ses effets. Les individus doivent « effacer » certaines connaissances de leur mémoire pour en apprendre d'autres. Ce processus a des conséquences « psychologiques » sur les membres de l'organisation qui remettent en question leurs connaissances actuelles.

#### **Etape 4 : La mémorisation de l'information.**

Une fois le processus arrivé à ce stade, il est nécessaire que l'organisation, par l'intermédiaire de ses membres, stocke la connaissance dans sa *mémoire organisationnelle* (les mémoires individuelles ne retiennent la connaissance que pendant le temps de présence de l'individu dans l'organisation). Les NTIC et les bases de données jouent ici un rôle important même si les mémoires informatiques limitent le stockage d'informations tacites, comme les systèmes de management des connaissances par codification.

Les travaux d'Huber sont d'un intérêt certain pour notre recherche, car ils représentent une première approche d'un processus de management de l'information et de la connaissance. Il associe les phénomènes d'apprentissage au cours de ce processus. En revanche la limite principale de ce domaine réside dans la confusion entre information et connaissance. Huber appartenant à l'école « cognitiviste », les termes de « connaissances » et « d'information » sont presque substituables. Nous sommes en opposition avec cette idée puisque nous nous sommes efforcés de montrer que l'information est foncièrement différente de la connaissance. Toutefois, nous devons garder en tête les différentes étapes pour définir notre processus de gestion des connaissances.

### 3.2.2- Le modèle Boisot

Les travaux de Max Boisot (1995)<sup>32</sup> cherchent à montrer comment l'information issue d'un environnement mouvant est transformée en connaissance par l'intermédiaire d'un cycle d'apprentissage social faisant intervenir la dimension culturelle. Le modèle de Boisot, développé au cours de sa thèse, est le modèle *I-Space*, « l'espace de l'information ».

Ce modèle est basé sur trois dimensions : l'espace Epistémologique, de l'Utilité et de la Culture pour former une représentation en trois dimensions dans laquelle les flux et les dynamiques des informations et des connaissances sont exploitables, et au travers duquel la création et la diffusion de connaissances sont explicables.

La création de la connaissance active les trois dimensions de l'*I-Space* selon un processus particulier. L'examen de cette séquence montre comment ces trois dimensions interagissent pour construire graduellement une connaissance à partir des mouvements d'une information dans un champ de données. Elle se schématise sous la forme d'un mouvement cyclique décomposable en six séquences :

Scanning : Tout d'abord, il est nécessaire de scanner l'environnement d'information pour identifier les opportunités et les menaces généralement disponibles dans des données dissimulées au sein de petits groupes, à savoir des signaux faibles.

Sélection : Ces nouvelles informations trouvées passent ensuite dans la phase de résolution de problèmes, durant laquelle vont être structurées et définies avec plus d'exactitude afin d'éliminer au maximum l'incertitude toujours liée à cette intuition.

Abstraction : L'abstraction consiste en la généralisation de l'application de la nouvelle connaissance codifiée par des tests dans des situations multiples.

Diffusion : Une fois la certitude de l'utilité de la nouvelle connaissance installée, l'organisation la diffuse en son sein afin qu'elle devienne disponible pour le plus grand nombre d'individus.

Absorption : Une fois la phase de diffusion terminée, intervient celle d'absorption

---

<sup>32</sup> Max Boisot « l'espace de l'information » thèse CNAM 1994

qui intériorise la nouvelle connaissance au travers d'une utilisation

Impact : La dernière phase du processus d'apprentissage est l'impact, ce qui signifie que la nouvelle connaissance s'enfouit dans les pratiques concrètes comme les artefacts, les règles de l'organisation ou les schémas de croyances.

### **3.2.3-Le modèle SECI**

Le modèle SECI d'Ikeujoro Nonaka est certainement le modèle le plus cité dans les ouvrages de *Knowledge Management*. Il est fortement inspiré du modèle ACT d'Anderson mais le modèle de Nonaka, lui, se focalise sur la création et la transformation des connaissances.

Pour Nonaka, les organisations créent et utilisent des connaissances à travers des conversions de connaissances. Il expose quatre différents modes de conversion qui sont représentées dans le modèle SECI :

La socialisation : de la connaissance tacite à la connaissance tacite

L'externalisation : de la connaissance tacite à la connaissance explicite

La combinaison : de la connaissance explicite à la connaissance explicite

L'internalisation (ou l'assimilation) : de la connaissance explicite à la connaissance tacite.

#### **La socialisation ou la transformation du tacite en tacite.**

La socialisation est le processus de partage d'expériences et de création de connaissance tacite comme les savoir-faire ou les schémas mentaux. La caractéristique principale de la socialisation est sa résistance à la codification. La connaissance se transforme donc par l'observation et l'imitation. La clé de l'acquisition de la connaissance tacite devient l'expérience et l'apprentissage par la pratique.

A un niveau organisationnel, la socialisation est fortement connectée à la culture organisationnelle, puisque la firme doit faciliter le partage d'expérience (Nonaka, 1995). De plus, si la connaissance est tacite, elle est probablement enfouie dans les schémas de pensée des individus qui, eux-mêmes, évoluent dans un

contexte donné. La relation de l'apprenti avec son maître, du senior avec le junior ou les communautés de pratiques relèvent de cette catégorie.

### **L'externalisation ou la transformation du tacite en explicite.**

L'externalisation permet d'articuler les connaissances tacites et de les expliciter. Elle requiert un effort de structuration pour l'exprimer en une forme compréhensive pour les autres. Cette conversion est la base même des pratiques du management des connaissances. Pour Nonaka & Takeuchi (1995)<sup>33</sup>, elle est le point de départ du processus de création de connaissances : la connaissance prend alors la forme de métaphores, de concepts ou d'images. L'écriture est un exemple quotidien du phénomène individuel d'externalisation.

Dans une organisation, un individu se confie au groupe et fait corps avec ce dernier. Les intentions individuelles et les idées fusionnent puis s'intègrent dans l'univers mental du groupe. Dans ce cas, l'auto-transcendance est une clé de la conversion du tacite en explicite. L'institutionnalisation de règles tacites en règlements intérieurs en est un bon exemple (Baumard, 1996).

### **La combinaison ou la transformation de l'implicite en explicite.**

La combinaison implique l'utilisation de processus sociaux pour rapprocher les différents corps de la connaissance explicite détenue par les individus. En effet, une connaissance codifiable est aussi décomposable en unités de connaissance élémentaire. Les individus échangent et combinent leurs connaissances au travers de mécanismes comme les réunions, les conversations téléphoniques ou des séminaires de formation. La combinaison de différents éléments informationnels (bases de données, notes de synthèses, articles de journal...) par les membres d'une équipe permet de créer une connaissance et un sens partagé. Comme un puzzle que l'on construit, chacun sélectionne, additionne, catégorise et synthétise les informations disponibles en fonction du niveau de connaissance personnel.

Ainsi, la combinaison se réalise par la collecte de connaissances externes ou internes qui seront combinées en vue de leur diffusion. Les NTIC ont accéléré ces possibilités au sein des entreprises : intranets, messagerie, téléphone portable, bases

---

<sup>33</sup> Nonaka, Takeuchi *op.cit.* 119

de données relationnelles. La combinaison peut également se faire par la dissémination de la connaissance explicite lors des réunions ou des présentations ou encore par l'édition et la mise en procédure de la connaissance explicite. La combinaison est donc basée sur un langage commun.

### **L'intériorisation ou la transformation de l'explicite en tacite.**

L'intériorisation des connaissances est l'aboutissement des processus précédents. C'est l'étape la plus importante pour l'entreprise puisqu'elle modifie les comportements des individus en leur intégrant des connaissances grâce à des formations et des exercices qui permettent aux individus d'accéder à la connaissance du groupe. Elle entraîne l'adoption de certaines règles et d'un comportement nouveau dans l'organisation.

#### **2.2.4- Le modèle Sveiby**

Karl Erik Sveiby (2001)<sup>34</sup> analyse les modes de transformation de la connaissance à travers les trois structures et tente de répondre aux dix questions stratégiques posées par la théorie des connaissances. Il étend les modes de transformation de l'information et de la connaissance à l'ensemble des trois structures : la structure interne, la structure externe et les compétences. Il étudie ainsi les flux de transfert et de conversion de connaissances.

### **Les conversions de connaissances entre les individus**

Les connaissances sont modifiées en fonction du niveau de communication et de confiance établi entre les individus. La principale problématique revient à comprendre dans quelle mesure les individus sont prêts à partager ce qu'ils savent.

### **Les conversions des connaissances entre les individus et la structure externe**

Les connaissances détenues par l'organisation sont transformées lors des relations avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires. Les employés sont ici à même de transférer des connaissances vers les parties prenantes en organisant des rencontres avec ces derniers. Ces actions doivent principalement servir à construire la réputation de l'entreprise et à faciliter les remontées d'information.

---

<sup>34</sup> Karl Erik Sveiby « knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises » thèse CNAM 2001

**Les conversions de connaissances de la structure externe aux individus**

Les employés détiennent, à tous les niveaux et toutes les fonctions de l'entreprise, des connaissances sur les relations entre l'entreprise et les parties prenantes. Les compétences des membres de l'organisation sont augmentées grâce à une socialisation accrue entre eux et la structure externe. Cette relation doit alors être capitalisée dans des systèmes d'information.

**Les conversions de connaissances entre les compétences des employés et les structures internes**

Ce mode de conversion est le plus étudié dans le champ du management des connaissances. A l'origine de cette pratique, de nombreux projets d'Intelligence Artificielle ont tenté de modéliser la connaissance détenue par les experts dans les entreprises, pour les transférer à la structure interne. Puis, ce sont les meilleures pratiques dans les différents unités d'une entreprise qui ont été formalisées et codifiées selon des méthodes de recueil d'expérience. De là est née une confusion entre l'information et la connaissance et l'avènement des outils technologiques dans les projets de management des connaissances.

**Les conversions de connaissances de la structure interne vers les compétences individuelles**

Ce mode de conversion est rendu possible si les connaissances ont été formalisées en amont (la situation précédente). Les connaissances deviennent alors des informations. Ces dernières doivent être utilisables dans l'action sinon l'investissement est inutile. Il est donc nécessaire de valoriser l'information disponible dans le Système d'Information en prouvant son influence sur les compétences des employés. Des solutions comme des espaces d'apprentissage (*e-learning*) ou des études de cas permettent d'améliorer l'interface homme-machine et d'articuler l'information disponible.

**Les conversions de connaissances au sein de la structure externe**

Il s'agit ici de comprendre comment les clients utilisent le produit et ce qu'ils en pensent. Les informations récupérées auprès des fournisseurs, des partenaires et de ces clients peuvent se réaliser grâce à des enquêtes de satisfaction

ou des présentations de produits. La réputation de l'entreprise est à nouveau développée par ce type d'initiative. Certains clients peuvent contribuer à enrichir l'image, à offrir des références prestigieuses et à proposer de nouvelles missions.

### **Les conversions de connaissances au de la structure externe à la structure interne.**

L'entreprise peut également convertir les connaissances de ses partenaires et de ses fournisseurs. La question est de savoir si les entreprises apprennent des alliances stratégiques et créent des connaissances à partir de celles-ci. Il peut également s'agir de la mise en place d'un système de relation fournisseurs, de relation clients et de partenariats temporaires pour développer certains types de produits. Certains clients contribuent à la composante interne en proposant des projets comportant à la fois des enjeux et des difficultés et un élément pédagogique majeur offrant l'occasion d'élaborer de nouvelles méthodes. L'Intelligence Economique peut également jouer un rôle important dans l'identification de menaces ou d'opportunités sur le marché.

### **Les conversions de connaissances de la structure interne à la structure externe**

L'organisation peut également augmenter la connaissance et la compétence de ses partenaires. Une relation gagnant-gagnant est alors mise en place. Les services personnalisés apportés au client, les extranets, les services *e-business* permettent d'améliorer cette relation.

### **Les conversions de connaissances au sein de la structure interne**

La structure interne est le cœur de l'organisation. Elle doit donc favoriser l'intégration et les conversions de connaissances en son sein. Le management des connaissances est alors perçu comme le processus majeur pour favoriser ces flux. Ces problématiques sont à nouveau dominées par les solutions technologiques qui permettent d'identifier et de rationaliser le capital informationnel de l'entreprise : les données et les informations structurées et non structurées. Les bases de données et les systèmes d'information sont censés le permettre.

Le modèle de Karl Erik Sveiby nous a permis d'appréhender, dans sa globalité, les différents modes de conversion de l'information et des connaissances. Nous avons choisi ce modèle car il est l'un des rares à réfléchir à partir d'une image synthétique de l'entreprise et de ses interactions. Sa principale limite réside dans la mise en place effective de ce type de représentation et dans le choix hautement contextuel des indicateurs permettant de valoriser les structures. Par ailleurs, les métriques proposées ci-dessus pour valoriser les connaissances dans l'entreprise sont uniquement axés sur sa dimension explicite. Néanmoins, son modèle représente une première approche de la valorisation du management des connaissances,

### **3.3- l'approche cognitive de phénomène de l'apprentissage**

La première question qui vient à l'esprit quand on s'intéresse à la notion de l'apprentissage organisationnel est la nature de l'organisation, cette réflexion de l'organisation varie en fonction de la question que l'on se pose.

La thématique sur l'apprentissage organisationnel permet d'éclairer et de cerner davantage qu'est ce que réellement une organisation ?

En d'autre terme la notion de l'organisation est mise en lumière lors du passage de l'apprentissage individuel à l'organisationnel dans une logique sous-tendant que le phénomène de l'apprentissage organisationnel ne se résume guère à la somme de l'apprentissage individuel cette approche alimente le tryptique ; organisation/apprentissage/cognition

La cognition est de nos jours intégrée dans l'ensemble des travaux sur l'organisation, notamment sur les questions relatives au management stratégique, la cognition se présente dans ce contexte comme « le chaînon manquant » pour une meilleure compréhension des problèmes de management stratégique, elle justifie cette approche par le fait que les auteurs de management s'accordent pour dire que les organisations comme un système peuvent apprendre en s'appropriant des conditions préalable à cet fin. Or, l'organisation dans ce contexte dépasse la métaphore traditionnelle qui centre l'attention sur la façon dont les liens sont établis entre les

diverses composantes d'une organisation contrairement à la conception moderne qui considère l'organisation comme un système homogène, complet intégrant l'aspect cognition dans son fonctionnement et par conséquent, comprenant une structure de pensée et un modèle d'action<sup>35</sup>

Les travaux de management qui se sont intéressés sur la notion de l'apprentissage ont tous mis l'accent sur le poids grandissant de la cognition collective. Cela nous amène à dire que l'organisation est un système qui se construit lui-même en se penchant sur les deux notions (apprentissage/ cognition collective).

L'apprentissage se transpose à l'échelle organisationnelle si les Individus et les groupes d'individus qui composent ces organisations arrivent à enclencher les mécanismes d'incitation pour apprendre collectivement, ces mécanismes butent quant à eux sur les difficultés qui existent entre les différents schémas mentaux des membres de l'organisation d'où le dilemme désapprendre pour apprendre

Pour en conclure on peut dire que les organisations ne peuvent rien faire d'autre que ce que veulent ses membres faire, se sont les individus qui apprennent et qui intègrent le processus de l'apprentissage au cœur de la réflexion , cela veut dire que les organisations s'apparentent à des être-vivant douées de propriétés qui lui sont propre comme l'illustre l'organisation behavioriste et la notion de slack organisationnel ( un stock de connaissance dont jouit l'organisation et sur lequel fonde son avantage compétitif) tout ceci contribue à la construction d'un système organisationnel, qui échappe alors au moins en partie aux acteurs qui l'ont crée.

En une phrase, ce que les individus voient, prédisent et comprennent dépend de leurs structure cognitive

---

<sup>35</sup> Christian Szylar « l'apprentissage dans les organisations » éd hermès Lavoisier 2006 p, 216

### **3.3.1- le capital humain ; comme nouveau paradigme organisationnel**

La question du capital immatériel de l'entreprise ou « Intellectuel Capital » suscite un intérêt croissant parmi les chercheurs en Sciences de Gestion depuis le début des années 1990.

Il est un enjeu crucial de réussite des entreprises dans une économie de plus en plus fondée sur le savoir, l'intelligence, l'innovation.

Le capital humain, composante essentielle du capital immatériel, peut être décomposé comme la somme (ou le produit) des compétences, de l'engagement et de l'intelligence des hommes et des femmes qui composent l'entreprise et repose ainsi sur les politiques mises en place par l'entreprise pour la gestion des hommes.

La littérature gestionnaire, dans le domaine des ressources humaines, n'a pas encore intégré ce concept dans ses écrits. En revanche, les problématiques de la compétence, de la prise en compte accrue des individus voire des personnes dans l'entreprise, de l'évolution stratégique de la fonction ressource humaine, largement abordées par les chercheurs, semblent pouvoir constituer une déclinaison gestionnaire ressource humaine de ce concept.

Ce point s'efforce de montrer que plus qu'un concept gestionnaire ressource humaine, le capital humain permet de questionner la place de l'homme au sein de l'organisation et les relations qui les unissent. Egalement confirmer que la compétence est un enjeu majeur de la fonction ressource humaine et constitue l'axe de recentrage de son évolution actuelle.

#### **3.3.1.1- Fondements théoriques du capital humain**

Actuellement avec le progrès technologique, et l'explosion démographique, force est de constater que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus car ces dernières ne sont pas inépuisables et par conséquent il faut envisager de protéger et de mieux utiliser ces ressources.

Il en est de même au sein des entreprises dont le développement de la productivité ne tient plus simplement au capital matériel, et la puissance du travail des

salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes<sup>36</sup>.

- Pour assurer leur croissance les entreprises ne doivent pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

Il faut souligner qu'à partir du milieu des années 1990, l'idée d'articuler le potentiel humain et le développement interne s'est particulièrement développée en France. L'émergence de cette notion est avant tout liée aux transformations de la nature de l'activité de travail. Il existe des gisements de ressources internes largement sous développées dans les organisations. En effet, il ne suffit plus pour réussir d'être bien géré, encore faut-il mobiliser les énergies et développer l'implication du personnel. Alors même que l'intitulé GRH connaît un certain succès, on lui adjoint d'autres notions telles que la culture, les valeurs, le projet ou la vision. La GRH se voit donc dotée d'un nouvel axe : Le développement social et la logique de projet.

---

<sup>36</sup> J. M. Plane *opcit* p 20

**Conclusion de chapitre I**

La dynamique de gestion des connaissances inhérente à la mise en œuvre d'un système de management des connaissances, représenterait une forme de stabilité au regard de l'activité de l'organisation, gérée aujourd'hui dans une forme d'instabilité généralisée

L'approche cognitive des organisation permettrait de développer de compétences par nature collective, de fidéliser les agents organisationnels, en leur offrant une perspective motivante et alimente la réflexion sur un apprentissage collectif qui serait un instrument de mesure quant à la réalisation de son objectif de compétitivité que cherche toute organisation inscrivant dans cette dynamique de cognition

L'organisation en dépit de sa configuration classique articulée sur l'action entretenue par sa composition humaine, jouit Aujourd'hui d'une structure pivot de connaissance et d'un cœur composé des compétences acquises et déployées en vue de rendre les organisations des structures savantes capable d'évoluer dans un environnement mouvant.

## **Introduction**

L'évolution de recherches sur les structures organisationnelles a permis de mettre en évidence l'importance de la cognition collective et la dimension processuelle de la réalité organisationnelle, c'est dans ce contexte que le concept d'apprentissage organisationnel est apparu, la dimension organisationnelle de l'apprentissage organisationnel est incarnée dans la mise en place des règles de fonctionnement et de perfectionnement des activités de la firme celle-ci implique un autre type d'apprentissage appelé l'apprentissage institutionnel

Parler d'un modèle d'apprentissage organisationnel revient à indiquer que l'on doit penser à la fois à une question structurante relativement à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les organisations mais, aussi le signe de passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes, les savoirs et les savoirs faire dont disposent ces derniers. L'apprentissage organisationnel permet à la firme de maîtriser l'évolution de l'environnement de confronter des situations plus complexe et plus dynamique et de développer une véritable activité novatrice ceci s'explique par le fait que l'apprentissage organisationnel déplace l'attention de la gestion de la répétition ce qui est rigide et stable vers, ce qui est appelé l'apprentissage marchand dynamique et efficace que la gestion de répétition

Après avoir envisagé quelques généralités sur le phénomène de l'apprentissage organisationnel, il sera proposé un panorama exhaustif de différentes approches de la notion, dans un autre point expliquer comment s'effectue le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif (section 1). Dans un second point nous proposons deux dynamique pour mieux cerner et concevoir la notion dans sa plus grande diffusion, et qui sont l'approche systémique et les théories d'apprentissage organisationnel intégrant toute les parties prenantes de l'organisation (section 2) la dernière section sera consacrée à une synthèse de tous les moyens à partir desquels, une organisation peut créer de la connaissance (section3).

L'enjeu de ce chapitre c'est de bâtir un modèle d'apprentissage organisationnel retraçant toutes les trajectoires et les itinéraires de la recherche

## **Section 1 : les fondements de l'apprentissage organisationnel**

L'objet de cette section, est de cerner tous les concepts de réflexion sur l'avènement de la notion de l'apprentissage organisationnel, ainsi l'enjeu que représente ce dernier, comme contexte d'apparition d'une économie fondée sur les connaissances.

### **1.1- De l'individuel à l'organisationnel**

Si l'apprentissage individuel est étudié dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle, il faudra attendre les travaux d'Herbert Simon dans les années 60 pour que le concept soit transposé à l'organisation. De nombreux domaines ont traité cette notion : la psychologie et le développement organisationnel, le management, ou encore la sociologie. Ces différentes approches assurent une compréhension plus large et plus complète du phénomène complexe qu'est l'apprentissage. Les sciences de gestion, influencées par la psychologie et la sociologie, voient de nombreuses recherches coexister, notamment celles d'Argyris et Schon (1974), Levitt et March (1988), Nonaka et Takeuchi (1995).

Avec l'émergence du concept d'apprentissage organisationnel, naissent deux questionnements essentiels. Le premier a trait à la définition de l'apprentissage organisationnel et aux spécificités qui lui confèrent son caractère organisationnel.

L'apprentissage organisationnel est appréhendé comme un phénomène collectif, qui prend sa source dans l'action et l'interaction des individus. Le second interroge la place de l'individu et de l'interaction sociale dans les théories sur l'apprentissage organisationnel. Les deux niveaux d'apprentissage sont deux processus complémentaires : l'interaction sociale des individus constitue le fondement de la routine et de la socialisation, éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel<sup>1</sup>

Il est pertinent de noter que les deux types d'apprentissage se complètent de sorte que l'apprentissage individuel alimente l'apprentissage organisationnel, et le second

---

<sup>1</sup> Charlotte Fillol « l'émergence de l'entreprise apprenante » thèse doctorat paris dauphine 22 novembre 2006

nourrit le premier de fait de l'existence de synergie dans la gestion stratégique, il faudrait nullement les séparer<sup>2</sup>

### 1.1.1- L'apprentissage individuel

L'apprentissage individuel est d'abord étudié dans le cadre de recherche sur le comportement des individus, la théorie behavioriste de l'organisation est la première à avoir posé la première pierre de l'édifice, en étudiant ce phénomène par le biais de stimulus-réponse, en d'autre terme en fonction de processus essai-erreur-essai-perfectionnement le comportement humain s'expliquerait alors par un schéma mécaniste c'est-à-dire sur les forces d'assimilation et en fonction de la répétitivité de l'action ( la théorie de l'adaptation de PAVLOV). Cependant, les tenants de l'approche cognitiviste, considèrent cette vision de l'apprentissage individuel trop réductionniste, mettant en exergue une autre conception de la notion, il serait un changement dans le niveau de la connaissance

Piaget (1959) théoricien de la pédagogie et de développement intellectuel, ses travaux montrent qu'apprendre serait une modification des représentations mentales des individus d'où il distingue deux niveaux d'apprentissages individuels qui sont :

L'assimilation et l'accommodation, le premier suppose l'intégration d'une information, et l'enrichissement des schémas de la pensées, quant au second il consiste à un changement des modèles mentaux et des connaissances acquises, afin d'intégrer des nouvelles données, en effet, donc l'apprentissage individuel produit des connaissances à travers les transformations de la chaîne des données<sup>3</sup>

Il faut noter que toutes les études qu'expliquaient le phénomène de l'apprentissage individuel, elles ne le transposent guère à l'échelle organisationnelle. Jusqu'aux années 1960, que la première tentative fut adoptée par H.Simon, ouvrant ainsi la voie à des plusieurs travaux, qui se sont succédés dans ce domaine. Les trois dernières décennies marquent le regain d'intérêt que portent les auteurs de

---

<sup>2</sup> Chris Argyris Donald Schon « l'apprentissage organisationnel théorie, méthode et fait » ed de Boeck 1978 p, 23

<sup>3</sup> Charlotte Fillol « apprentissage et systémique, une perspective intégrée » revue française de gestion N06/2006

management de ressources humaines et de la psychologie industrielle à la notion de l'apprentissage organisationnel<sup>4</sup>

### **1.1.2- De besoin de l'apprentissage organisationnel**

L'un des enjeux majeurs pour les organisations actuelles est d'organiser la création et la capitalisation des connaissances. La question de savoir n'est pas nouvelle dans les organisations, puisqu'elles se sont toujours préoccupées d'acquérir des compétences, ou de former leur personnel, elles se sont également pour certaines dotées d'un service de recherche et développement (R&D) dédiés spécifiquement à la production de nouvelles connaissances. Cependant, cette question est aujourd'hui plus ce qu'une préoccupation centrale pour les organisations

Les activités de l'innovation, c'est-à-dire la maîtrise de nouvelles technologies et la création de nouveaux procédés sont en effet, des facteurs clés de compétitivité et nécessitant l'élaboration de nouveaux savoirs. D'autre part, la réponse donnée par les organisations à la croissance des exigences accrues de traitement de l'information en interne et notamment entre fonction de l'organisation. Dès lors, les connaissances acquises au cours des expériences, ou autrement dit, les solutions retenues à l'issue des processus d'apprentissage doivent-être mémorisées, cela veut dire que l'organisation doit disposer d'une mémoire organisationnelle pour pouvoir mémoriser toutes les expériences vécues, et toutes ces connaissances acquises par ses individus, en vue d'enclencher un processus d'apprentissage organisationnel dans des condition préétablies, plus ou moins rationnelles.

En effet, le besoin d'apprentissage organisationnel, se mesure par la capacité des organisations à retenir et à former une mémoire susceptible de jouer le rôle de fil conducteur à la bonne dynamique d'apprentissage<sup>5</sup>

### **1.1.3- Le lien entre l'apprentissage individuel et organisationnel**

Les plus grands travaux consacrés à la nature paradoxale de la relation entre l'apprentissage individuel et organisationnel<sup>6</sup>(Simon&March, Cyert&March ainsi

---

<sup>4</sup> Gérard Koenig « l'apprentissage organisationnel, repérage des lieux » revue française de gestion N 106/1994

<sup>5</sup> Christian Szylar *op. cit* p, 228

Argyris&Schon) estiment qu'il y a un paradoxe, car les organisations sont composées d'individus, et l'apprentissage individuel est une condition essentielle de l'apprentissage organisationnel, ainsi les organisations peuvent être capable d'apprendre indépendamment de chaque individus, mais pas indépendamment de tous les individus, lorsque bien même l'individu est seul capable d'apprendre, il faut partir d'un système plus large d'apprentissage dans lequel le savoir individuel est échangé et transformé.

### **1.1.3.1- l'apprentissage organisationnel n'est pas la somme des apprentissages individuels**

Le débat autour de l'apprentissage individuel versus apprentissage organisationnel n'a pas pour objectif d'appliquer au collectif ce qui est valable pour l'individuel, mais à pour objet d'appréhender au mieux le jeu complexe des interactions entre les individus, elles constituent le cœur de l'action collective et les comprendre revient à apprécier le phénomène complexe de fonctionnement des organisations.

Bien que l'apprentissage organisationnel ait lieu au travers des individus et il est tout de même une erreur de considérer que ce dernier n'est autre que la somme des tous les apprentissages individuels, car la dimension et la nature des organisations sont deux facteurs qui influencent dans la transposition de l'individuel à l'organisationnel.

## **1.2- L'organisation en tant que collectivité**

Ce point traite l'organisation comme un groupement d'individus suivant des objectifs distincts, conduit par une action organisationnelle, qui détermine les objectifs et les finalités de l'organisation.

---

<sup>6</sup> March. James « les organisations » ed Dunod 1991 p.119

### 1.2.1- l'action organisationnelle

En toute logique, l'idée d'action organisationnelle précède celle de l'apprentissage organisationnel dans la mesure où apprendre, penser, savoir ou se souvenir sont des formes d'action, et parce que l'accomplissement d'une action observable et nouvelle pour une organisation constituera en lui-même la meilleure preuve que l'on se situe bien dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, la question que sous-tend cette réflexion est la suivante ; comment déterminer ce que le fait d'apprendre signifie pour une organisation, si on ne sait pas ce que passer à l'action signifie pour elle ?

L'hypothèse selon laquelle les organisations ne sont pas simplement des regroupements d'individus suppose que l'organisation n'existe pas, sans qu'il y ait ces regroupements. Cependant, quand bien même, il s'agirait d'un ensemble d'individus, donc il ne peut y avoir d'action organisationnelle sans que l'action individuelle soit existée : *« L'action est dite organisationnelle si elle remplit les trois conditions qui suivent :*

- *Concevoir et convenir des procédés concernant la prise de décision au nom de la collectivité*
- *La capacité d'agir au nom de la collectivité*
- *La délimitation de la frontière entre collectivité et le reste du monde ».*<sup>7</sup>

Cela veut dire que l'établissement des procédés réglementés à propos de la prise de décision, des questions de délégation et de définition des critères d'adhésion, qu'une action individuelle se transpose au niveau organisationnel, capable d'agir en tant que telle.

### 1.3- l'émergence de l'apprentissage organisationnel

Ce point aborde le concept de l'apprentissage organisationnel dans son intégralité, ainsi l'enjeu qu'il représente pour la performance de l'entreprise en termes de création, de diffusion et de transformation des connaissances de l'individu vers l'organisation.

---

<sup>7</sup> Chris Argyris et Donald Schon « l'apprentissage organisationnel, théorie, méthode et fait » ed de Boeck 1978 p, 35

### 1.3.1- polysémie du concept

La question de l'apprentissage organisationnel se situe dans l'assimilation qui est faite entre l'information et la connaissance au sein de l'organisation<sup>8</sup>.

L'apprentissage organisationnel conduit à la modification des représentations individuelles, c'est donc avant tout un processus plutôt qu'un état, il est orienté pour la formulation et la résolution d'un problème organisationnel. Cette acception privilégie l'apprentissage par la pratique dont les contingents sont considérés comme étant liées à la technologie mobilisée au développement de nouveaux produits et aux processus innovants<sup>9</sup>.

La notion de l'apprentissage organisationnel, recoupe aussi celle de changement organisationnel, elle peut apparaître comme l'adaptation suscitée par le changement et suscitant en retour un changement, cette réflexion met en avant la notion des routines défensives qui désignent les pratiques qui évitent aux agents d'éprouver un embarras, de ressentir une menace ce qui les empêchent en même temps de découvrir les causes<sup>10</sup>

Les routines défensives permettent aux individus d'appréhender une situation organisationnelle par le biais de la force générée par la cognition synonyme de changement, c'est-à-dire celles qui englobent les individus et ancrées dans leurs croyances, leurs attitudes et leur valeurs à eux

On trouve ici, la vieille dialectique de l'apprentissage organisationnel, autour de jeu entre croyance et fait, les croyances occultent les faits, et les faits ne modifient les croyances que s'ils ne se situent pas trop au delà de champ de croyance, l'organisation apprenante par conséquent, fournirait ainsi le contexte d'invalidité des

---

<sup>8</sup> M. Kalika « management, stratégie et organisation » ed Vuibert 2000 p ; 359

<sup>9</sup> F.Charrue et Midler « les apprentissages organisationnels ; maitrise de nouvelles technologies » revue française de gestion 1994 p ; 84

<sup>10</sup> Argyris et Schon « savoir pour agir, surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel » ed de Boeck 2006 p, 66

routines défensives en permettant l'expérimentation même si la vérification prouve que l'agent a eu tort<sup>11</sup>.

Une autre approche explore l'apprentissage organisationnel comme une mémoire organisationnelle qui affirme autour d'un système d'information codifié, complété par un système d'interrogation adéquat ainsi, l'apprentissage organisationnel se subdivise en deux branches distinctes :

- 1- Celle qui envisage l'apprentissage organisationnel comme une approche normative axée sur la pratique et qui marque la littérature professionnelle
- 2- Celle qui concerne les théories de l'apprentissage organisationnel qui le traite comme un sujet de recherche s'éloignant de la pratique et donc non prescriptif

Toutefois, ces deux écoles se convergent sur certaines idées fondamentales :

- Il est important de reconnaître, de critiquer et de restructurer les théories de l'action organisationnelle
- Elles évitent de prendre en compte un aspect fondamental pour la réussite et le maintien de l'apprentissage organisationnel

En guise de conclusion à ces généralités on peut dire que les études sur l'apprentissage organisationnel se situent sur deux niveaux :

- Celui de l'apprentissage cognitif qui se traduit par une modification des représentations mentales des individus
- Et celui de l'apprentissage comportemental qui concerne les procédures organisationnelles ce qui constitue le point de rencontre entre l'organisation apprenante et celui de changement organisationnel

Nous fournissons maintenant une série de définition de l'apprentissage organisationnel pour montrer le regain d'intérêt que portent et les théoriciens et les praticiens pour cette notion :

---

<sup>11</sup> Yvon Pesqueux *op.cit.* p, 68

### 1.3.2- définitions de l'apprentissage organisationnel selon différentes visions

A présent, nous proposons une série de définitions relevant à la fois des recherches menées dans ce contexte, ainsi que d'autres, sont issues d'un cadre purement pratique (elles sont l'œuvre de chef de cabinet ou d'entreprises)

#### 1<sup>ère</sup> définition

« Apprendre dans une organisation signifie évaluer continuellement ce que nous faisons et transformer notre expérience en connaissances accessibles à toute l'organisation et en cohérence avec ses objectifs fondamentaux. »<sup>12</sup>

#### 2<sup>ème</sup> Définition

« Une organisation axée sur l'apprentissage c'est celle qui cherche à créer son propre avenir, qui admet que l'apprentissage est un processus continu et créateur pour ses membres et qui se développe, s'adapte et se transforme en réponse aux besoins et aux aspirations des gens qui en font partie et qui sont à l'extérieur. »<sup>13</sup>

#### 3<sup>ème</sup> Définition

« Les organisations apprenantes sont celles où l'attention des membres est de continuellement élargir leur conscience collective, leurs capacités et leur intelligence. Ces organisations sont ouvertes à la remise en cause de leurs croyances (généralement admises), structures, normes pour gagner une connaissance à mettre en action et pour partager cette connaissance avec tous leurs membres. »<sup>14</sup>

#### 4<sup>ème</sup> Définition

« Une organisation apprenante s'adapte continuellement, encourage l'apprentissage individuel, d'équipe et organisationnel, et ce, en visant à satisfaire les besoins des clients et à comprendre dans une perspective systémique les forces en présence dans un marché compétitif. »<sup>15</sup>

#### 5<sup>ème</sup> Définition

« L'organisation apprenante caractérise un effort collectif ancré dans l'action et axé sur les gens, leurs connaissances, leurs savoir-faire, et leurs capacités d'innover. Elle mise sur l'amélioration continue grâce à des idées, à des connaissances et à des

---

<sup>12</sup> Anderson Judy, Gossen « un nouveau leadership pour une école de qualité » ed organisation 2000

<sup>13</sup> Association de NAVRAN de protection de savoir 1993

<sup>14</sup> Powar. Mano « SOL, manuel de l'apprentissage organisationnel » ed hermès Lavoisier 2005

<sup>15</sup> Jarshapara Ashok « la compétitivité et l'apprentissage organisationnel dans le management de décision » ed economica 1994

perspectives nouvelles qui lui permettent d'anticiper, d'innover et de chercher constamment de meilleurs moyens d'accomplir sa mission. Une organisation apprenante ne peut exister sans un engagement envers l'apprentissage continu de tous ses gens. »<sup>16</sup>

**6<sup>ème</sup> définition :**

« Une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un usage intentionnel de l'apprentissage des individus, des équipes/unités, entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour transformer en permanence l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires. »<sup>17</sup>

**7<sup>ème</sup> définition**

« Une organisation apprenante est une organisation où les systèmes, les structures, les lois, règlements, procédures, les technologies, la culture incitent continuellement les individus, les groupes, les sous-systèmes à apprendre, à enseigner, à innover, à chercher, à imaginer, pour améliorer sans cesse le service à la clientèle. L'organisation axée sur l'apprentissage est construite comme un système écologique qui stimule l'apprentissage continu des personnes à travers le travail. »

**1.3.3- Panorama de différentes approches de l'apprentissage organisationnel**

Dans cette perspective, il faudrait insister sur le foisonnement de la littérature abondante sur ce thème en soulignant que les premières lectures de la notion n'ont pas osé transposer cette notion à l'échelle organisationnelle. H.Simon fut le premier économiste à avoir transcender la réflexion au niveau organisationnel avec la boucle « information-décision » en définissant l'apprentissage organisationnel comme « un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissance et de pratique participant au remodelage permanent de l'organisation »<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique de CANADA journal officiel des PME. 2005 p ; 37

<sup>17</sup> Revue des PME inspirée de l'ouvrage de Peter Senge la cinquième discipline 1999

<sup>18</sup> H.Simon « administration et processus de décision » ed economica 1983 p, 177

Argyris et Schon classe l'apprentissage organisationnel en trois catégories :

- L'apprentissage organisationnel comme un moteur d'évolution organisationnelle insistant sur l'existence d'adaptation consistant à la considérer comme un processus graduel d'ajustement
- L'apprentissage organisationnel comme un facteur de régulation des systèmes cognitif comprenant une référence à la régulation cognitive avec la boucle qui apparaît quand les résultats obtenus se différent de ceux escomptés
- L'apprentissage organisationnel comme un phénomène culturel de régénération organisationnelle avec une perspective générative vers le développement de capacité à atteindre un but assigné

L'apprentissage organisationnel est vu comme la transformation d'un corpus de connaissance organisationnelle que comme un ajustement de comportement organisationnel en réponse aux modifications de l'environnement ou comme un ensemble d'interactions entre les agents de l'organisation

J.P. Bootz propose une distinction entre l'apprentissage organisationnel à partir de la dominante cognitive ou comportementale séparant ainsi l'approche classique qui distingue le cognitivisme- behaviorisme de l'approche intégrationniste qui repose sur la complémentarité entre les deux approches<sup>19</sup>

Le cognitivisme-behaviorisme évoque l'apprentissage individuel sur la base de stimulus-réponse, car dans la mesure où il serait impossible de remonter vers la conscience, il s'agit de se contenter d'une simple modification dans la séquence. De l'autre côté l'apprentissage organisationnel est appréhendé par le concept d'adaptation de routines, et la séquence stimulus-réponse est reprise pour décrire la relation organisation-environnement, le changement de l'environnement est interprété comme un stimulus, et l'adaptation organisationnelle quant à elle est vue comme une réponse à ce changement.

L'approche intégrationniste démarre de connaissances traduites des faits, le premier degré d'apprentissage (individuel) n'est autre qu'une modification simple des

---

<sup>19</sup> J.P.Bootz » perspective et apprentissage organisationnel » revue d'économie industrielle 2003

schémas de la pensée. Tandis que le second est dit organisationnel, si les valeurs directrices, le mode de pensée et les représentations de monde sont à la mesure d'être changées. L'approche intégrationniste s'intéresse dans les deux dimensions sur l'apprentissage en simple et en double boucle, que nous traitons dans le prochain point. Ci- après un tableau résumant les attributs des deux approches en termes d'apprentissage

### 2.3- Tableau distinctif de différentes approches de l'apprentissage

Type d'apprentissage L'approche	Individuel	Organisationnel
Cognitivisme-behaviorisme	stimulus-réponse, modification dans la séquence	Organisation- environnement modification de routines (adaptation environnement organisation dans l'optique stimulus- réponse)
L'approche Intégrationniste	Modification simple dans le schéma de la pensée sous forme d'un apprentissage en simple boucle	Modification très profonde a une grande échelle (valeurs directrices, représentation de monde et mode de pensée...) sous forme d'un apprentissage en double ou en triple boucle

**La source :** Yvon Pesqueux et Michel Ferrary « le management des connaissances » éd economica 2006

### **1.3.4- Apprentissage organisationnel en simple, double et triple boucle**

Argyris et Schon proposent dans leur ouvrage de 1978, « Apprentissage organisationnel, théorie, méthode et faits » de décrire trois formes d'apprentissage organisationnel : l'apprentissage en simple boucle, l'apprentissage en double boucle et l'apprentissage en triple boucle.

#### **a- L'apprentissage en simple boucle**

Il est entrepris selon des pratiques, politiques et normes de comportement explicites. L'apprentissage consiste à identifier et à corriger les déviations et variations par rapport à ces références. Il ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise. Il est essentiellement axé sur l'obtention de résultats : il s'agit d'atteindre au mieux les objectifs existants, en maintenant la performance organisationnelle dans les limites fixées par les valeurs et les normes en vigueur.

#### **b- L'apprentissage en double boucle**

Il est une réflexion sur la pertinence des pratiques, politiques et normes sous-tendant l'action. Cette approche porte sur les aspects fondamentaux d'une organisation, de façon à ce que les mêmes solutions ne soient pas appliquées à de nouveaux contextes. Il induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes suite à une expérience vécue, l'entreprise se questionne sur les valeurs directrices sur lesquelles elle se fonde.

#### **c- L'apprentissage en triple boucle**

Il représente la forme la plus élevée d'auto-analyse organisationnelle. Il s'agit d'une remise en question des fondements mêmes d'une organisation, de sa raison d'être, qui peut éventuellement conduire à des modifications radicales de sa structure interne, de sa culture et de ses pratiques, ainsi qu'au niveau de son contexte externe. L'organisation se penche sur la manière dont elle apprend. Ce type d'apprentissage l'amène à réaliser un diagnostic des obstacles (autocensure, conformisme, mimétisme, cloisonnement). Il conduit aussi à un réexamen de ses valeurs fondamentales pour redéfinir le sens donner à ses actions.

## **Section 2 : les théories de l'apprentissage organisationnel et approche systémique de phénomène**

Après avoir présenté tous les éléments qui fondent l'apprentissage organisationnel, nous intéressons à présent sur les différentes visions qui caractérisent ce champ d'analyse.

### **2.1- les théories de l'apprentissage organisationnel**

Depuis l'ouvrage initiateur de Chris Argyris et Donald Schon en 1978,<sup>20</sup> il n'existe toujours pas, à l'heure actuelle, de théorie généralement acceptée de l'apprentissage organisationnel. L'expression apprentissage organisationnel a été utilisée de nombreuses manières et figure dans de nombreuses entreprises de recherche différentes nombreuses sont les contributions qui se sont succédées alimentant la recherche dans ce domaine au point où il est devenu le plus prisé relevant de plusieurs domaines de l'économie (économie de l'innovation, management stratégique, gestion de ressources humaines et les sciences cognitives)

Nous explorons quatre grandes approches pour proposer une vision plus ou moins exhaustive de la notion de l'apprentissage organisationnel.

L'approche classique ou l'avènement de la réflexion fut l'œuvre de Argyris et Schon sera interprétée au premier lieu comme une approche classique de phénomène de l'apprentissage organisationnel s'inscrivant dans une logique d'action et d'observation, ensuite l'approche évolutionniste fera le tours d'horizon sur les liens qui puissent être nouée entre les sciences cognitives et la notion de l'apprentissage organisationnel empruntant différents éclairage des contributions des auteurs de la théorie de l'évolution. La troisième approche s'intéressera sur la manière dont les firmes acquièrent la connaissance, en fin une approche mixte conclura l'analyse sur l'apprentissage organisationnel à partir de la notion de routine, vue comme un élément fondateur de la réflexion sur les organisations apprenantes

---

<sup>20</sup> Argyris et Schon « apprentissage organisationnel, théories, méthodes et faits » ed de Boeck 1978 p, 62

### 2.1.1- Les théories classiques de l'apprentissage organisationnel

Le concept d'apprentissage organisationnel est fondamentalement ambigu. Lorsqu'on parle d'apprentissage, le sens commun tend à l'assimiler à un apprentissage scolaire ou académique qui concernerait une accumulation de connaissances abstraites. Par exemple Christian Le Bas commence son étude de la nature de l'apprentissage dans la firme par cette courte définition : « L'apprentissage est un processus d'acquisition de connaissances »<sup>21</sup> Une perspective identique est adoptée par Fiol et Lyles : « L'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions »<sup>22</sup> ou par Ingham : « La conception que nous adoptons est que l'apprentissage est, au niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance »<sup>23</sup> Ces conceptions de l'apprentissage sont voulues pour être restrictives et visent à le définir comme un processus essentiellement cognitif. Cette position se comprend dans la mesure où, pour ces auteurs, il s'agit de distinguer ce qui est de l'ordre de l'apprentissage de ce qui est de l'ordre du changement.

Ces approches de l'apprentissage sont conformes à la perception qu'en ont les précurseurs de la notion (Argyris et Schon). Pour ces derniers, l'apprentissage se définit en effet comme un processus d'investigation des membres de l'organisation qui permet de remettre en question des théories d'action des entreprises (c'est-à-dire les paradigmes fondamentaux et les valeurs directrices) qui sous-tendent le comportement général de l'organisation. Un simple changement de comportement n'est donc pas synonyme d'apprentissage : « Il est certain que le comportement peut être modifié par d'autres facteurs que l'apprentissage, comme la détérioration, l'oubli, ou des variations dues au hasard, par exemple.

Mais ces observations soulignent uniquement que le changement de comportement n'est pas une condition suffisante pour apprendre. Il en est néanmoins

---

<sup>21</sup> Le bas Christian « activités technologiques, connaissances organisationnelles » ed l'harmattan 2001

<sup>22</sup> Caylat Daniel « théorie et perspective de l'apprentissage organisationnel » revue française de gestion n01/2000

<sup>23</sup> Ingham « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations » revue française de gestion N21/1994

la conséquence nécessaire, puisque seul peut être qualifié d'apprentissage un processus qui comporte « les preuves d'un changement dans la théorie organisationnelle d'usage »<sup>24</sup> c'est-à-dire, qui se traduit concrètement par un changement dans les actes et non seulement comme un changement abstrait de la théorie d'action professée. La définition de l'apprentissage s'avère donc légèrement plus restrictive que celle, puisqu'il ne suffit pas simplement que de nouvelles connaissances soient assimilées. Il faut en plus que ces connaissances se manifestent dans le comportement concret de l'entreprise.

De manière générale, un grand nombre de théoriciens de l'approche classique de l'apprentissage organisationnel se méfient d'un excès de contrôle hiérarchique. que dans les systèmes gouvernementaux, les tentatives pour augmenter le contrôle du management ont un effet nuisible sur les capacités de l'organisation à apprendre. De même pour Fiol et Lyles « une structure mécaniste, centralisée, tend à renforcer les comportements passés, tandis qu'une structure organique, plus décentralisée, réduit le fardeau cognitif des individus et, ce faisant, facilite l'assimilation de nouveaux schémas et associations »<sup>25</sup>. Or, si l'on considère que l'organisation se définit justement par la contrainte qu'elle exerce sur les actions de ses membres, alors le développement d'une politique d'apprentissage organisationnel serait contradictoire avec la nature de l'organisation telle qu'elle est usuellement définie.

De ce fait, dire que l'apprentissage est toujours efficace revient à supposer que l'apprentissage n'a pas de coût, ou à considérer que ce coût est toujours inférieur au bénéfice qu'il génère. Dans les deux cas, sa dimension économique est laissée de côté.

### **2.1.2- La théorie évolutionniste de l'apprentissage organisationnel**

Une autre approche de l'apprentissage organisationnel est fondée sur les travaux de Cyert et March et de Nelson et Winter, Pour ces auteurs, le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines. Nelson et Winter définissent les routines comme des « modèles de comportement réguliers et prévisibles »<sup>26</sup>. L'idée fondatrice de cette approche est que ces modèles ne sont pas tous de la même efficacité et que, au fur et à mesure de sa confrontation avec l'environnement,

---

<sup>24</sup> C. Argyris et D. Schon *opcit* p 28

<sup>25</sup> Caylat Daniel *opcit* p 202

<sup>26</sup> Winter et Nelson « la théorie évolutionniste de la firme » éd organisation 1982

l'organisation va s'adapter en sélectionnant les routines les plus efficaces au détriment des autres. Cette théorie est dite « évolutionniste », que nous avons développé succinctement au premier chapitre. Les routines tiennent dans les changements organisationnels le rôle que les gènes tiennent dans les mécanismes d'évolution biologique. D'où l'origine de cette théorie.

Cette conception de l'organisation définie comme un système dirigé par des routines permet à d'autres économistes de développer une approche spécifique de l'apprentissage organisationnel. Et cherchent à apporter davantage de contenu au concept de routine : « Le terme générique routine inclut les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies autour desquels les organisations sont construites et à travers lesquels elles opèrent. Il inclut aussi les structures de croyances, les fondements, les paradigmes, les codes, les cultures et le savoir qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles »<sup>27</sup>. Les routines ont donc une influence décisive sur le comportement organisationnel. Les auteurs montrent aussi qu'elles sont le produit d'un processus historique et qu'elles sont plus ancrées dans les interprétations du passé qu'elles ne correspondent à une anticipation de l'avenir.

Par ailleurs, l'émergence de nouvelles routines est relativement indépendante des individus et serait plutôt le résultat d'un processus d'interactions collectives. Elles se trouvent ainsi transmises par la socialisation, l'éducation, l'imitation, la professionnalisation, les mouvements de personnel, les fusions et les acquisitions.

Enfin, le processus de sélection des routines ne conduit pas nécessairement à un apprentissage intelligent si, par exemple, l'interprétation des actions passées est erronée, ou si le processus historique de confrontation avec l'environnement a conduit à sélectionner des routines qui ne sont pas efficaces à long terme. Dans cette perspective, l'apprentissage n'est donc pas le produit d'une remise en cause des théories d'actions comme chez les précurseurs de la réflexion ne conduit pas non plus nécessairement à une accumulation de connaissances.

L'organisation apprend lorsqu'elle change de comportement, et elle change de comportement lorsque ses routines évoluent.

---

<sup>27</sup> J. March et .Levitt opcit p 22

Le reproche que l'on peut faire à cette conception est de rester dans une vision très organiciste de l'entreprise. En se focalisant sur les routines, les auteurs ont du mal à prendre en considération les règles formelles ou les structures hiérarchiques qui conditionnent aussi le comportement des membres de l'organisation. Par ailleurs, les évolutionnistes ont tendance à sous-estimer l'intentionnalité des comportements et le fait qu'un certain nombre de règles ou de routines sont suivies et ont été créées par des gens qui pensent, qui réagissent et qui se préoccupent. C'est notamment le reproche adressé par Aréna et Lazaric<sup>28</sup> à la théorie évolutionniste : « les modèles d'apprentissage développés à la suite de l'ouvrage de Nelson et Winter privilégient toujours la notion d'auto-renforcement : sont envisagés par conséquent des modes d'ajustement des comportements tournés vers le seul passé (incarnés par la notion de routine), qui excluent les modèles d'apprentissage cognitifs ou épistémiques »<sup>29</sup>.

### **2.1.3- Les théories basées sur l'acquisition de connaissances**

Une autre façon de définir l'apprentissage organisationnel est de le concevoir comme un processus d'acquisition de compétences. Dans les références développant cette perspective, les entreprises sont considérées comme des entités rassemblant des ressources et des compétences spécifiques qui les différencient des autres entreprises. Cette littérature trouve ses sources dans les travaux de Penrose et d'Alfred Chandler.<sup>30</sup> Penrose considère par exemple que les entreprises disposent de ressources dans leurs savoir-faire, dans leur structure organisationnelle ou dans leurs pratiques de management, qui, parce qu'elles ne sont pas transférables, leur procurent des avantages concurrentiels spécifiques.

Chandler<sup>31</sup> développe une approche similaire dans le cadre d'un raisonnement plus dynamique. Pour cet auteur les entreprises disposent de ressources, mais sont aussi capables de développer des apprentissages et des innovations afin de mettre en œuvre des stratégies d'accumulation des compétences.

Les liens entre les théories de l'apprentissage organisationnel et les approches en termes de compétences sont nombreux. L'insistance sur le caractère exclusivement

---

<sup>28</sup> Nathalie Lazaric « coordination économique et apprentissage des firmes » *ed economica* 1995 p, 210

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Alfred Chandler « la stratégie et la structure de l'entreprise » *éd organisation* 1972

<sup>31</sup> A. Chandler « la main invisible des managers » *ed economica* 1988 p 120

cognitif de l'apprentissage tend à disparaître, mais l'accent est mis en revanche sur le développement de l'efficacité organisationnelle.

Dans cet esprit, Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme 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 »<sup>32</sup>

Ces définitions tendent à rendre plus floues les frontières entre apprentissage, changement et adaptation, mais elles ont l'avantage de répondre aux critiques adressées à l'approche classique : elles intègrent mieux la dimension plurielle de l'acquisition de compétences (plutôt que de savoirs) et elles limitent le risque d'anthropomorphisme en ne considérant pas l'organisation comme une entité « apprenante » au sens organique, mais comme un lieu où s'acquièrent des aptitudes. Le lien avec l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à faire face aux contraintes de son environnement est clairement posé.

Enfin, cette littérature a tendance à mieux prendre en considération le caractère hiérarchique de l'organisation et étudie souvent de manière très précise les relations entre les dirigeants, les cadres et les employés.

Les théories des compétences se démarquent aussi des approches évolutionnistes dans la mesure où elles intègrent beaucoup mieux les questions cognitives. La connaissance est souvent perçue comme une ressource centrale, voire comme la ressource essentielle de l'économie moderne, l'entreprise se définit ainsi comme une communauté sociale spécialisée dans la rapidité et l'efficacité de la création et du transfert de connaissances

Dans cette conception de l'apprentissage on peut aussi ranger, bien qu'ils s'en défendent, les travaux de Nonaka et Takeuchi. Ces auteurs s'intéressent particulièrement à la manière dont la connaissance se crée au sein des organisations à partir d'un processus dynamique d'interactions sociales et de va-et-vient entre des types de connaissances tacites et explicites. Le lien entre création de connaissance, apprentissage, et l'évolution des organisations est d'ailleurs clairement établi par les auteurs « Les organisations peuvent se transformer elles-mêmes. L'organisation qui

---

<sup>32</sup> G.Koenig » l'apprentissage organisationnel, repérage des lieux » revue française de gestion N106/1994

voudrait affronter de manière dynamique un environnement changeant doit être l'une de celle qui crée de l'information et de la connaissance, et qui ne se contente pas simplement de la gérer efficacement »<sup>33</sup>

Une critique qui peut être adressée à ces approches, et en particulier à celles qui privilégient les dynamiques de création de connaissances, est de ne pas toujours être en mesure de distinguer l'apprentissage et l'innovation. Ainsi, si l'on définit l'apprentissage comme un processus tendant à changer le comportement organisationnel, on peut concevoir que certaines innovations technologiques ou techniques peuvent avoir une influence sur les stratégies et les manières d'agir des organisations.

En revanche, d'autres innovations, en particulier des innovations de produit, même si elles nécessitent une importante acquisition de connaissances, peuvent parfaitement s'intégrer dans le fonctionnement routinier d'une entreprise.

Une autre critique qui peut être adressée à cette approche concerne son caractère strictement cumulatif.

Un certain nombre d'auteurs s'accordent en effet pour considérer que l'apprentissage n'est pas une simple accumulation de connaissances ou de compétences, mais nécessite aussi un changement de structure dans la manière dont sont organisées les actifs et les ressources des entreprises. Argyris et Schon distinguent par exemple l'apprentissage en simple et en double boucle, en fonction de la profondeur des changements qu'il induit dans l'organisation.

#### **2.1.4- les théories mixtes de l'apprentissage organisationnel**

A partir du début des années 1990 les approches fondées sur les compétences et les théories évolutionnistes ont développé des rapprochements théoriques. Progressivement, la définition des routines se transforme pour rejoindre celle des compétences. La routine se définit comme une « aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation, en réponse à une pression sélective »<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Nonaka Takeuchi « les connaissances créatrices, dynamique de l'entreprise apprenante » ed de Boeck 1997, p49-50

<sup>34</sup> Cohen « organisation innovante de travail » ed economica 2002

Cette refondation du concept de routine a pour avantage d'introduire la dimension cognitive développée par la théorie des compétences dans les approches évolutionnistes. En même temps, l'analyse de l'apprentissage perçu comme un processus de changement dans les routines est renforcé, ce qui évite la confusion entre apprentissage et innovation.

Au total, il apparaît que les approches des routines et des compétences ne sont pas incompatibles avec les problématiques cognitives développées par les théoriciens de l'approche classique. Dans un article récent, Cohendet et Llerena (2005)<sup>35</sup> montrent ainsi que des complémentarités existent entre les notions de compétence, d'apprentissage cognitif et de routines. L'analyse des routines qu'ils proposent

Une autre façon de considérer les relations entre routines, compétences et représentations cognitives, consiste à les hiérarchiser et à les intégrer directement dans un schéma de représentation de l'entreprise. C'est la voie suivie par Winter (2002) qui distinguent trois niveaux d'apprentissage pour l'organisation ; le premier niveau est constitué par les « routines opérationnelles » qui conditionnent le comportement des agents de production en bas de l'échelle hiérarchique ; le second niveau d'apprentissage est donné par les aptitudes dynamiques qui « constituent les méthodes systématiques des entreprises pour modifier les routines opérationnelles »<sup>36</sup>. Enfin, un niveau supérieur d'évolution est déterminé par les mécanismes d'apprentissage qui font émerger et influent l'évolution des aptitudes dynamiques en même temps qu'elles donnent forme aux routines opérationnelles, soit directement, soit par l'intermédiaire des aptitudes dynamiques. Cette perspective qui permet de combiner des approches différentes de l'apprentissage organisationnel, reste encore peu développée. Elle a cependant l'avantage de fournir un schéma général cohérent et une représentation unique des différents types d'apprentissage des organisations.

---

<sup>35</sup> Cohendet Patrick « la gestion des connaissances, firme et communauté de savoirs » ed economica 2006

<sup>36</sup> P.Loreno « entre connaissance et organisation » ed la découverte 2005 p. 105

## **2.2- l'approche systémique et l'apprentissage organisationnel**

Nous présentons dans ce point une approche d'analyse permettant de cerner le phénomène de l'apprentissage organisationnel dans sa globalité, cette approche utilisée par l'économiste américain Peter Senge qui distingue l'existence de cinq disciplines qui peuvent influencer l'entreprise dans son processus de création, de diffusion et de transformation de connaissance.

### **2.2.1- Le langage de la pensée systémique et ses fondements**

La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les inter-relations plutôt que les éléments individuels, d'observer des processus de changement. Elle est un ensemble de principes, apparus tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, et recouvrant des domaines aussi variés que la physique, les sciences sociales, les technologies de production ou le management. Elle est enfin une série d'outils et de techniques issus de deux domaines de recherche spécifiques : la cybernétique et ses concepts de rétroaction ; la servo-mécanique et ses premières théories datant du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>37</sup>.

Mais la pensée systémique est surtout un état d'esprit, une sensibilité aux relations subtiles qui se nouent dans des systèmes vivants et qui leur donnent un caractère unique.

Ce type de raisonnement devient plus nécessaire que jamais, car nous sommes dépassés par la complexité. Il passe par un langage qui modifie notre manière de raisonner.

Les outils de prévision, d'analyse des marchés ou autres plans stratégiques sont faits pour gérer une complexité de détail, pas une complexité dynamique.

On dira qu'il y a complexité dynamique lorsqu'une même action a des impacts différents sur le court terme et le long terme, quand des effets sont très différents à deux endroits éloignés d'un même système ou encore quand des interventions simples et évidentes produisent des conséquences non évidentes. Trouver les leviers les plus

---

<sup>37</sup> M. Crozier et Erhard Friedberg opcit p 207

efficaces dans une situation d'entreprise consiste à comprendre sa complexité dynamique, pas sa complexité de détail.

La discipline du raisonnement systémique est fondée sur un changement de mentalité :

- observer les interrelations plutôt que les liens simples et linéaires de cause à effets
- observer le processus de changement plutôt qu'une série d'images fixes.

Sa pratique commence par la compréhension d'un concept simple : la rétroaction, c'est-à-dire la capacité qu'ont des actes à se renforcer mutuellement, ou au contraire à se compenser. Elle amène à reconnaître les types de structures qui se reproduisent perpétuellement.

### **2.2.2- l'apport de Peter Senge**

La réflexion de Peter Senge<sup>38</sup> sur l'apprentissage organisationnel est récente, car son fameux ouvrage « la cinquième discipline » date de début des années 90

Cet auteur s'intéresse sur la notion « savoir apprendre » en démarrant de l'hypothèse suivante : s'il faudrait nous accepter le changement comme mode de vie, alors comment pouvons nous apprendre en collectif ?

A travers cette hypothèse Senge propose une série de recommandations pour bien mener son apprentissage organisationnel, et de décrire une après autre les disciplines dont la pratique permettra de traiter favorablement les différents obstacles inhérents à cette notion

Pour cet auteur, l'approche systémique serait non seulement une discipline à part entière de l'apprentissage collectif, mais aussi établirait une relation étroite avec chacune des autres disciplines. Il énonce sa phrase devenue célèbre « pour créer des organisations intelligentes, il faudrait abandonner l'illusion d'un monde fait de forces séparées, sans liens entre elles » l'approche systémique permet d'appréhender le phénomène de l'apprentissage organisationnel dans sa globalité, en étudiant les inter-

---

<sup>38</sup> Peter Senge « la cinquième discipline, dynamique l'apprentissage organisationnel » ed de Boeck 1997

relations, plutôt que les éléments individuels, c'est-à-dire en d'autre terme s'intéresser à la dynamique de groupe, comme le noyau qui alimente la bonne dynamique de l'apprentissage organisationnel. Senge place le concept de synergie au centre de sa réflexion, en fondant son postulat qui est le suivant « les organisations intelligentes existeraient pour la simple raison qu'au fond de nous-mêmes, nous voudrions tous savoir » ce postulat revêt un caractère égoïste, de fait que les membres des organisations veulent tous apprendre, et cela se répercute positivement sur la performance et l'efficacité de l'organisation en question.

De tous les modèles proposés jusqu'ici c'est aussi le modèle le plus complet au point où son ouvrage « la cinquième discipline » est considéré comme l'un des cinq ouvrages les plus influents de management des vingt dernières années

Toutefois, Senge dans sa description, n'utilise que rarement le terme connaissance et ne fournit pas d'idée sur la façon avec laquelle les connaissances peuvent être créées<sup>39</sup>

### **Section 3 : les processus de l'apprentissage ; source et objectifs**

L'apprentissage exige des informations traitées qu'elles le mènent à des conclusions en conformité avec les intentions stratégiques et que les actions soient entreprises, les sources de l'information peuvent-être des événements passés, des activités en cours ou des expériences à venir ou encore des futurs scénarios, trois modes d'apprentissage peuvent se combiner pour fonder la structure temporelle de l'apprentissage organisationnel, l'objectif principal de cette section est d'apporter des éléments de réponse à la troisième question de la problématique qui consiste à définir les moyens que les organisations ont eu recours en vue d'apprendre et de s'inscrire dans cette logique de l'entreprise intelligente, voilà quelques éléments de réflexion sur la question.

---

<sup>39</sup> Nonaka, Takeuchi « les connaissances créatrices, dynamique de l'organisation apprenante » ed de Boeck 1990

### **3.1. Les processus d'apprentissage organisationnel**

Les voies de l'apprentissage sont nombreuses et revêtent des formes différentes. Une classification hiérarchique de ces formes nous conduit à en distinguer quatre.

#### **3.1.1- L'apprentissage comme processus d'adaptation**

Cette thèse a été développée par Cyert et March <sup>40</sup> qui conceptualisent l'organisation comme un système ouvert rationnel et adaptatif qui apprend de ses expériences pour modifier ses comportements en fonction des rétroactions de l'environnement selon des normes et des routines précisément définies. L'apprentissage organisationnel est un phénomène qui induit la modification du comportement de l'organisation sous l'influence des réponses de l'environnement aux actions organisationnelles. L'apprentissage organisationnel apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de rupture. L'organisation sélectionne alors des règles de décision à la recherche d'un état souhaité.

Ces turbulences externes l'incitent à s'adapter à trois niveaux : modification de ses objectifs, modification de ses règles d'attention et modification de ses règles de recherche.

Dans la même lignée, March et Olsen <sup>41</sup> montrent que l'apprentissage organisationnel suit un cycle complet d'interaction entre les convictions individuelles, les actions individuelles, le comportement organisationnel et les réactions de l'environnement. Les auteurs cherchent à savoir comment les organisations et leurs membres tirent profit de leur expérience et modifient leur comportement selon leur interprétation des événements.

Envisageant aussi l'apprentissage comme une forme d'adaptation, explorant la dynamique stabilité - réorientation produite par l'interaction des processus d'apprentissage avec différentes conditions environnementales et organisationnelles pour la lier aux choix de convergence ou de réorientation stratégiques. Ils montrent que les organisations développent des programmes de plus en plus complexes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement et pour se coordonner afin de maintenir

---

<sup>40</sup> W. Therry « initiation à la lecture de James March » ed presse 2006

<sup>41</sup> March, Olsen « l'apprentissage organisationnel pour moins d'ambiguïté » revue européenne d'économie n 03/1975

un bon niveau de performance. L'organisation est de ce fait à la recherche de signaux clairs sur sa performance et se concentre sur des objectifs simples.

### **3.1.2- L'apprentissage comme processus d'imitation**

L'expérience n'est pas cependant pas toujours issue de l'organisation elle-même. Fortement inspirés de la théorie de l'apprentissage sociale<sup>42</sup>. Certains auteurs ont essayé de comprendre comment et pourquoi les organisations cherchaient à capitaliser sur l'expérience des autres. Rappelons que l'apprentissage social désigne des procédures d'acquisition de savoirs qui ont leur source dans l'entourage de l'individu. Une première procédure est appelée apprentissage vicariant<sup>43</sup>, qui consiste à imiter le comportement des autres après observation de ce comportement. Une deuxième procédure, la facilitation sociale, consiste à améliorer sa performance sous l'effet de l'observation des autres. La littérature en organisation a largement repris ces aspects de l'apprentissage social pour expliquer l'apprentissage organisationnel.

L'intérêt de l'expérience est double d'abord elle permet d'observer les expériences négatives et d'en tirer des enseignements sans être directement touché ; ensuite elle permet d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter. L'apprentissage par imitation est une manière de sélectionner des routines efficaces ou de déduire du savoir abstrait sur la base de résultats concrets. Levitt et March<sup>44</sup> insistent quant à eux sur le fait que l'apprentissage par l'imitation doit être analysé essentiellement en fonction du feed-back reçu par l'organisation et de la perception de perte ou de gain associé à l'expérience des autres. En outre l'imitation était d'autant plus intéressante qu'elle s'effectuait à propos de technologies peu connues.

D'une manière générale, on remarque que l'apprentissage par l'imitation est valable lorsque l'on agit sous condition de forte ambiguïté ou d'incertitude.

Enfin pour expliquer différemment les logiques de diffusion et s'appuyant sur une forme de facilitation sociale. L'apport de la sociologie institutionnelle qui a montré que l'imitation pouvait s'expliquer par une volonté des organisations de montrer qu'elles agissaient au sein d'une collectivité et pour légitimer leur présence et leur

---

<sup>42</sup> C. Argyris et d. Schon « apprentissage organisationnel » ed management organisation 1975

<sup>43</sup> E. Metals et C. Roux Dufort « voies stratégiques et formes d'apprentissage organisationnel » EDHEC Aix en Provence France 2006

<sup>44</sup> Levitt et March « apprentissage organisationnel » annuaire de la revue de société n 14/1988

action au sein de cette collectivité<sup>45</sup>. En ce sens, l'expérience des autres est plus un prétexte pour montrer son appartenance qu'un réel apprentissage organisationnel. L'apprentissage relèverait alors d'une volonté de faire comme les autres parce ce que l'on appartient au même environnement ou au même milieu.

### **3.1.3- L'apprentissage comme processus d'expérimentation**

L'apprentissage par expérimentation relève d'un processus d'inférence plus que d'une acquisition de compétences ou de routines<sup>46</sup>. L'apprentissage par expérimentation ne consiste pas en une simple séquence essai-erreur dans la mesure où celle-ci implique implicitement une démarche déductive. Il procède davantage d'une démarche inductive et consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide mais aussi d'une expérimentation active et volontaire. Le principe consiste à expérimenter des situations nouvelles ou inconnues dans l'optique d'enrichir le registre de comportements et de réponses de l'organisation.

La différence importante qu'il faut souligner dans ce mode d'apprentissage est qu'il favorise non plus l'adaptation mais surtout l'adaptabilité de l'organisation en lui permettant de générer ses propres répertoires de réponse avant même qu'elle n'ait besoin de s'adapter à des conditions ou des situations inconnues. Dans ce type d'apprentissage, les organisations demeurent dans un état de fréquents changements à la fois dans les structures, les processus, les stratégies et ceci même en situation apparente d'alignement optimal avec l'environnement

Ceci leur garantit une flexibilité suffisante dans le temps et leur assure de ne pas chercher à s'adapter sans cesse. En outre, il semble que les organisations de ce type soient moins résistantes pour adopter des cadres de référence nouveaux ou pour s'engager dans des environnements nouveaux nuancent toutefois cette position en remarquant que de fréquents changements qui ne sont pas engendrés par un besoin d'adaptation peuvent accentuer le problème de la représentativité de l'expérience en modifiant une situation avant qu'elle ne soit appréhendée.

---

<sup>45</sup> Idem

<sup>46</sup> Metals et Roux Dufort, Opcit

### 3.1.4- L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective

Partant du principe que les acteurs des organisations se réfèrent sans cesse à des cadres d'action collectifs pour agir, les auteurs qui mentionnent ce processus d'apprentissage expliquent qu'il provient de la capacité des acteurs à générer des théories de l'action communes et à les transformer dès lors qu'elles n'assurent plus une cohérence dans l'action et une efficacité des pratiques. Plutôt qu'un processus d'adaptation, l'apprentissage est perçu comme un phénomène auto-engendré par les organisations pour assurer leur régénérescence.

Les auteurs qui s'y intéressent parlent volontiers d'une forme de créativité. Partant de ce postulat, plusieurs auteurs ont privilégié une perspective individuelle de l'apprentissage organisationnel. Les travaux d'Argyris et Schön<sup>47</sup> par exemple, même s'ils sont fondateurs du concept d'apprentissage organisationnel, partent de présupposés qui laissent une place centrale à l'individu. Dans leur conception, l'apprentissage organisationnel prend tout son sens lorsque l'on considère l'organisation comme un poli (un gouvernement) et comme une agence dans laquelle les individus cherchent à se forger une représentation de l'organisation et de leur place dans l'organisation. Les individus interagissent pour affiner et compléter leurs représentations, les tester et les faire évoluer.

Dans l'esprit des auteurs, l'homme est un concepteur d'actions qui n'a pas les moyens d'inventer et de concevoir de nouvelles actions pour chaque nouvelle situation. Il doit donc se doter de modèles ou de théories rendant la réalité plus simple, pour l'appréhender, la gérer et agir sur elle.

Ces théories sont les matrices de l'action et du comportement que chaque individu apprend et fait évoluer au fil de ses expériences. Les membres d'une organisation répondent ainsi aux changements en modifiant leurs théories de l'action grâce à l'interaction individuelle et collective de ces théories. Plus spécifiquement, le processus d'apprentissage est stimulé par la détection d'une erreur, c'est-à-dire d'une dose de désordre et d'incohérence au regard des théories de l'action des individus. L'erreur peut dévoiler par exemple une incohérence entre des valeurs et des croyances et les actes réels des individus. Cette confrontation donne naissance à l'apprentissage.

---

<sup>47</sup> C. Argyris et D. Schon « apprentissage organisationnel » ed management économie 1978

Les erreurs sont par nature des déviations entre les résultats escomptés d'une action ou d'une activité et les résultats obtenus.

Dans la même tentative d'explication de l'apprentissage organisationnel comme construction d'un cadre d'action collectif, certains auteurs mettent l'accent sur l'apprentissage ancré dans une communauté de pratiques et socialement construit par les membres de cette communauté. L'hypothèse est celle de la construction sociale de la réalité par le discours et la collaboration.

### **3.2- la structure temporelle de l'apprentissage organisationnel**

En suivant le processus d'apprentissage organisationnel, nous explorons dans ce point les différents mécanismes permettant aux organisations d'apprendre.

#### **3.2.1- apprendre à travers les expériences passées**

Ce mode d'apprentissage revêt deux principales formes, l'une s'inspire des expériences naturelles que les organisations établissent au fil de leurs évolutions, alors que l'autre est une forme d'apprentissage inspiré à partir de la courbe d'apprentissage.

##### **3.2.1.1- Apprendre à travers les expériences naturelles**

Les expériences de la plupart des entreprises, offrent une riche documentation historique sur la manière d'opérer le changement, lorsque les données de performances réalisées, sont ainsi disponibles ; l'histoire peut être vue comme une série d'expériences accidentelles, à partir desquelles, on peut apprendre ce qui fonctionne bien de ce qui ne fonctionne pas.

Le problème avec l'apprentissage à partir du passé, c'est que le monde ne génère pas des conceptions expérimentales positives, Levitt et March<sup>48</sup> (administration comportement) supposent que l'apprentissage par le passé produit des routines stables, ce qui anéanti l'expérimentation requise, pour un processus d'apprentissage efficace.

---

<sup>48</sup> March et Levitt « l'apprentissage organisationnel » annuaire de la revue de sociologie N14/1988, p319

### 3.2.1.2- La courbe d'apprentissage pour relier les expériences aux progrès

L'apprentissage repose sur les lois de conditionnement, dont les leçons tirées des expériences passés sont souvent résumées dans des courbes d'apprentissage, qui relie ces dernières aux progrès, ces courbes d'apprentissage peuvent être utilisées pour l'amélioration de la qualité ; en tant qu'un outil de gestion, en revanche, ces dernières peuvent être néanmoins critiquées sur un ensemble de points.

Les courbes d'apprentissage sont basées sur l'activité historique, donc leur pouvoir de prédiction repose sur les activités actuels et futures, qui ont quelque ressemblances avec le passé, en outre, les courbes d'apprentissage peuvent être une prophétie auto-suffisante, puisque tout ce que les organisations attendent n'est autre qu'un modèle d'amélioration traditionnel, conforme à celui du passé, ceci peut s'avérer être insuffisant, si les concurrents potentiels progressent à une allure plus rapide<sup>49</sup>.

Les courbes d'apprentissage reflètent une hausse dans les savoir faire, mais pas dans la compréhension des techniques ; ce qui apparait le plus important, la baisse des coûts peut être modelée d'une façon empirique, mais il est tout à fait naturel d'en savoir les raisons, qui sont entre autre liées à la simplification du produit, la formation et l'automatisation.

Un perfectionnement continu et suivi dans une unité ou un processus limité peut paradoxalement handicaper d'autre secteur de l'organisation, la courbe d'apprentissage peut être utilisée d'une manière intense, pour la gestion de ces coûts et de la qualité. En conclusion la courbe d'apprentissage demeure la représentation la plus couramment utilisée par les organisations en vue de s'inspirer des expériences passés pour apprendre et adapter un modèle de gestion de la qualité appelé en d'autre termes Total Qualité Management (TQM).

---

<sup>49</sup> Y. Morvan « les fondements de l'économie industrielle » ed economica 1999 p 50

### **3.2.2- apprendre à partir de présent**

L'apprentissage peut être dès fois intégré dans les processus d'une organisation, cet apprentissage est le résultat automatique de l'activité quotidienne, l'activité n'a pas besoin d'être stoppée pour pouvoir étudier les événements passés, puisque les processus actuels sont programmés pour suggérer des perfectionnements.

Ce type d'apprentissage vise traditionnellement un objectif modeste, mais contient la recherche de perfectionnement et d'amélioration des procédés de gestion

#### **3.2.2.1 la totale qualité management (TQM)**

Cette pratique peut constituer une des voies d'apprentissage, elle repose dans sa configuration sur l'amélioration progressive et continue de niveau de qualité de produit de l'entreprise, le TQM<sup>50</sup> est un cycle de management qui ne peut être appréhendé si les membres de l'entreprise ne se mettent pas en groupe de projet.

Le concept qualité doit être conçu comme un état d'esprit, que tous les acteurs de l'entreprise doivent avoir, pour réussir ensemble et relever les challenges de demain, elle peut constituer un point d'ancrage pertinent, pour fixer les premiers outils de gestion pour l'entreprise apprenante, en effet, pour contribuer à la performance globale de l'entreprise, la qualité totale peut définir trois grands objectifs qui sont, la satisfaction des clients où le client doit intégrer la réflexion de l'entreprise, et d'être placé dans le centre des préoccupations de cette dernière<sup>51</sup>, avoir la solvabilité à long terme, l'entreprise qui s'engage dans la qualité totale doit impérativement disposer d'une forte assise financière, de fait que le projet est très coûteux, et en fin répondre aux aspirations de personnel, en terme de résultat, c'est-à-dire le projet de qualité doit satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Pour réaliser ces trois objectifs, la qualité s'appuie sur deux type de démarches indissociable et simultanées qui sont :

- la démarche participative dont la mission est de développer les ressources humaines.
- La démarche qualité dont le but de promouvoir les ressources techniques

---

<sup>50</sup> Piétri René « TQM manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre de management par la qualité totale » ed Dunod 1997

<sup>51</sup>D. Bernard « le client au cœur des organisations, le management par le processus » ed organisation 1998

Ces deux démarches sont soutenues par un ensemble de domaines (environnement, compétences, communication, société.....etc.) où de nombreux outils spécifiques sont ainsi mis en œuvre à fin de satisfaire les objectifs <sup>52</sup>assignés.

### **3.2.2.2- La pro-active et la prospective, comme outils de l'apprentissage organisationnel**

Les dimensions cognitives de la prospective sont appréhendées dans la littérature de manière souvent implicite et partielle. La plupart des auteurs de la discipline ont, en effet, bien conscience que la prospective vise à modéliser des connaissances, qu'elle repose sur des projections mentales concernant les futurs possibles ou bien que ce type de démarche est susceptible d'influencer les représentations du monde. Mais l'analyse de l'impact cognitif de la prospective en tant qu'objet de recherche en est à sa genèse et se nourrit de contributions hélas marginales<sup>53</sup>.

En considérant la relation entre prospective et apprentissage organisationnel comme le cœur de cet outil de gestion, l'objectif est de déterminer les synergies potentielles entre ces deux disciplines connexes mais dont les interactions demeurent marquées par une forte opacité. D'un point de vue plus opérationnel, il s'agit de chercher à valoriser les démarches de prospective en le considérant non seulement comme une aide à la décision stratégique, mais également comme un moyen de parvenir à améliorer les performances de l'entreprise en influençant ses capacités d'apprentissages

### **3.2.3- l'apprentissage orienté vers le futur**

Le futur en soi ne peut apporter d'informations pour apprendre, mais les organisations faisant face à une incertitude grandissante, utiliseront les modèles de futur pour guider l'action de présent. Les organisations qui visent des perfectionnements radicaux conçoivent des expérimentations qui mettent à l'épreuve les réponses aux changements radicaux.

---

<sup>52</sup> Christian Szylar « l'apprentissage dans les organisations » ed hermès Lavoisier 2006

<sup>53</sup> J. P Bootz « prospectives et apprentissage » revue des travaux et recherches sur la prospectives n 13/2006

### **3.2.3.1- concevoir les expériences futures**

L'objectif des expériences étudiées est l'adaptation optimale et l'utilisation de la meilleure pratique acquise, les expériences n'ont pas toujours besoin de réussir pour que l'apprentissage naisse, car même l'échec peut être parfois un mal nécessaire, Sitkin évoqué dans l'ouvrage de Szylar ( l'apprentissage dans les organisation) compte des exemples de ce que l'on pourrait nommer « d'échec intelligent », et que d'autres appellent : « erreurs productrices » et en proposent des critères nécessaires, pour que les échecs peuvent constituer des sources efficace de l'apprentissage

- Elles proviennent d'une action soigneusement planifiée
- Elles ont des issues incertaines
- Elles sont d'une échelle modeste
- Elles ont eu lieu dans des domaines qui sont assez familiers pour permettre un apprentissage utile

Les expériences qui ont échoué, ont l'avantage de dégeler la pensée, en fournissant une preuve qui infirme la théorie selon laquelle l'apprentissage ne peut être stimulé par l'échec, l'erreur est évidemment un moyen d'apprentissage et non pas une fin, les expériences réussies sont plus directement liées à une performance accrue.

### **3.3- les sources de l'apprentissage organisationnel**

Le matériel servant à l'apprentissage peut parvenir du monde extérieur, comme peut être l'ouvre propre à une personne.

#### **3.3.1- apprendre à partir de l'extérieur**

Les organisations commencent toujours un programme de perfectionnement ou d'amélioration par un apprentissage, qui se réalise en étudiant l'expérience des autres, c'est un moyen de diagnostic, et il montre ce qui est possible de faire, car les autres le font ou bien l'ont fait. Les organisations peuvent également profiter de ce moyen pour éviter les pièges, et les mauvaises directions, un apprentissage délégué peut donner de l'avance à une organisation, ce moyen est fréquemment utilisé sous le vocable de « benchmarking » qui est un référentiel de bonne conduite, pour les organisations, il suffit d'inspirer d'une bonne pratique menée par une organisation efficace, et en

essayant de l'adopter dans sa propre organisation, cette source d'apprentissage fut inventée par l'entreprise américaine XEROX, pendant les années 80, ainsi le benchmarking permet de mettre en valeur un apprentissage à partir des expériences des autres, c'est un outil puissant de création de savoir-faire, de moment que l'inspiration vient d'ailleurs et que le personnel de l'organisation ne fait que l'adapter, selon les exigences de l'organisation en terme de performance et de d'amélioration de procédés techniques. A côté de benchmarking, un autre type d'apprentissage par l'extérieur peut revêtir la forme de coopération ou de partenariat, cette source est préalable à l'alliance, elle ne peut se réaliser réellement, que durant l'interaction, il vise à contribuer au développement de la confiance entre les partenaires en réduisant l'asymétrie d'information entre eux

Dans ce type d'apprentissage les membres arrivent à savoir, comment combiner leurs propres différences, structures et routines organisationnelles à fin de rendre accessible la coopération, ce type d'apprentissage est très difficile à se réaliser en réalité, de moment qu'il bute sur un problème de culture de l'organisation car durant l'alliance deux organisation se fusionnent dégageant deux différentes cultures, c'est ce qui freine l'apprentissage.

### **3.3.2- apprendre par soi même**

P. Senge décrit lui-même plusieurs exemples de simulation, qui les appellent des micro-monde permettant aux directions et aux équipes de projets, de commencer l'apprentissage à partir de l'action entretenue en individuelle

Ce type d'apprentissage vise à freiner et réduire les pratiques bureaucratiques, comme le contrôle centralisé, la spécialisation des tâches et les groupements fonctionnels

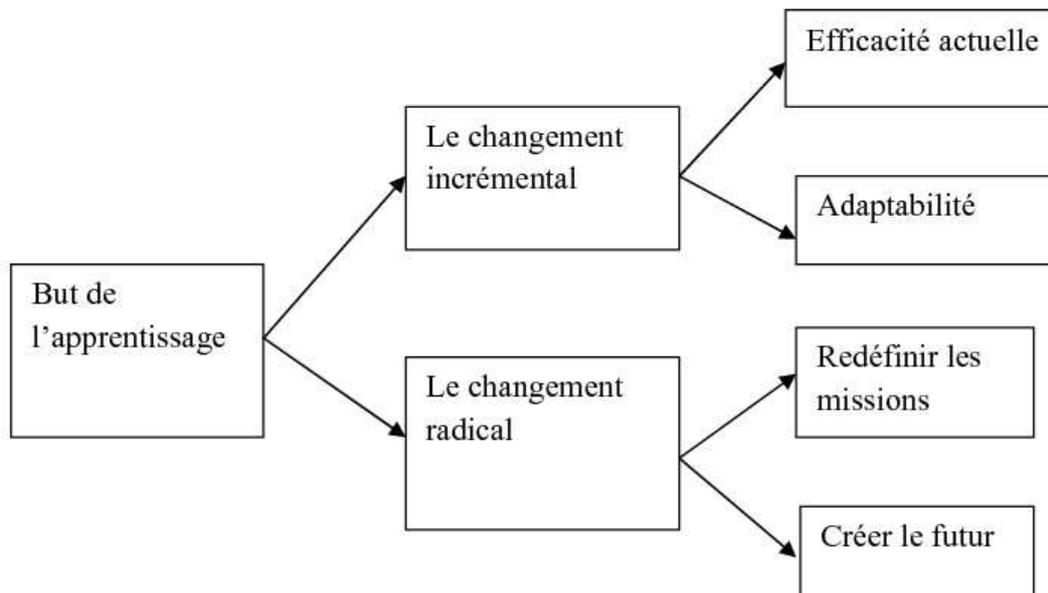
L'apprentissage par soi même, est une source inlassable d'accroissement de l'innovation, d'initiation à une transformation des systèmes, et aux développements des relations de coopération, entre la configuration humaine de l'organisation en question. A côté, il existe une autre source d'apprentissage par soi même appelé « in line » c'est-à-dire un apprentissage direct, dont son objectif est l'amélioration de la

qualité et la réduction de coûts, en établissant souvent des procédés pour reconnaître les améliorations en cours de l'activité quotidienne. Cet apprentissage direct est en temps réel et progressif, comme décrit plus haut l'apprentissage en direct nécessite un état d'esprit, une culture pour reconnaître que chaque activité entretenue par l'organisation produit de nouvelle connaissance et de nouveaux savoirs faire

### 3.4- les objectifs de l'apprentissage organisationnel

La littérature concernant l'objectif de l'apprentissage organisationnel distingue deux caractéristiques majeures, la première est liée à l'amélioration incrémentale, tandis que la seconde se penche vers une amélioration radicale, le schéma suivant illustre bien les deux objectifs poursuivis par l'apprentissage organisationnel

### 2.3- Figure regroupant les objectifs de l'apprentissage organisationnel<sup>54</sup>



**La source :** C. Szylar « l'apprentissage dans les organisations » ed hermès Lavoisier 2006 p, 64

<sup>54</sup> Christian Szylar « les apprentissages dans les organisations » ed hermès Lavoisier 2006 p 64

### 3.4.1- Le changement incrémental

On entend par changement incrémental, une démarche consciente et proactive de changement par incrément, qui correspond à une série de petits pas en matière de changement, il s'agit donc d'un changement évolutif caractérisé par une modification graduelle, qui se traduit durant le cours normal des activités de l'organisation. On peut distinguer les approches de changement évolutif, selon lesquelles, la décision vient de sommet de l'entreprise, cette démarche émane de la volonté des dirigeants pour sensibiliser les membres de l'organisation, par l'utilité de changement, à expérimenter de nouvelles approches et à construire un projet autour de changement. Ce type de changement ressemble à une démarche d'apprentissage qu'un simple projet de changement<sup>55</sup>.

Le contexte généralement associé au changement incrémental, en tant qu'un but de l'apprentissage est souvent une action répétée, telle que la production, ce type répétitif particulier et propre à certaines activités, offre la possibilité d'appréhender le résultat comme un mode opératoire, et de tester ainsi rapidement les améliorations apportées, considérons une organisation dont l'objectif et mesures de succès, ou de performances sont stable, le défi consiste alors à améliorer la performance dans le cadre même de cette situation. De tels processus d'amélioration relèvent typiquement d'un mode incrémental, par ce que, un changement radical devrait requérir différents objectifs, ou indicateurs de mesure. Deux type de priorités peuvent en découler de ce mode d'objectif et qui sont ; l'efficacité actuelle et l'adaptabilité.

#### 3.4.1.1- l'efficacité actuelle

Lorsque la priorité est donnée à l'efficacité, la création de nouveaux savoirs fait souvent passer au second plan, l'application des *best practices* (bonnes pratiques) d'hier à aujourd'hui est recommandée ce mode d'apprentissage devrait s'appeler « enseignement » puisque son but est de mettre en œuvre d'actuelle *best practices* plutôt que d'en développer des nouvelles, cet objectif est lié entre autre avec les deux

---

<sup>55</sup> Michel Barabel et Olivier Maier « le MANAGEOR » ed DUNOD 2006 p.395

des trois types d'apprentissage à savoir « la connaissance partagée » « les connaissances en action » mais pas avec « la diffusion de nouvelles connaissances »

L'enjeu de cet objectif est l'actualisation des connaissances acquises avec l'accumulation des expériences passées, en suite les partagées avec les membres de l'organisation pour en fin, agir collectivement au profit de cette dernière

### **3.4.1.2- la priorité est donnée à l'adaptabilité**

La capacité de faire face à un monde en constante évolution, peut mener à des bénéfices importants de nature typiquement incrémentale, il est nécessaire de procéder à une distinction entre l'adaptation et l'adaptabilité, qui sont deux objectifs d'apprentissages différents. Hubber<sup>56</sup> lie le premier à des événements uniques comme les expériences organisationnelles, et l'auto-évaluation des organisations en réponse à un stimulus spécifique (l'approche cognitiviste-behavioriste oblige). En revanche, l'adaptabilité est la capacité à réagir de manière continue, c'est un objectif plus ambitieux qui réclame une dynamique organisationnelle (c'est-à-dire la gestion de changement) et de compétences qui vont bien au delà des compétences techniques ou spécifique à l'activité

L'enjeu de ce type d'objectif est de faire adapter les processus organisationnels (expériences, vécus et compétences) à un stimulus spécifique, qui soit émanant de la mouvance de l'environnement ou bien de la structure interne de l'organisation elle-même.

### **3.4.2- : Le changement radical**

Un changement est qualifié de radical, lorsque il entraîne des changements importants, voire des ruptures tant au niveau de la stratégie que de la structure, et la culture de l'organisation, donc c'est un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant dans l'entreprise, en affectant celle-ci au profondeur de ses

---

<sup>56</sup> Hubber G « les apprentissages organisationnels, le processus de contribution et des littératures » ed organisation 1991

différentes unités organisationnelles, Allaire et Firesiroutou <sup>57</sup> distinguent quatre types de changement radical ; le changement qui vise à adapter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées, la réorientation qui est une réallocation des ressources de la firme, la revitalisation qui vise à remettre de l'ordre dans le fonctionnement de l'organisation et le redressement qui vise à améliorer la performance de l'organisation, et assurer la pérennité de cette dernière.

Le changement radical touche à la fois les croyances, la culture, les valeurs et les structure de l'organisation ; le changement radical est un processus très complexe, car il procède d'une perception globale de l'environnement, permettant de forger les dirigeants, en bonne position, pour considérer l'organisation dans son ensemble , il est stimulé par une inadéquation entre la stratégie de l'organisation, et les circonstances prévalant dans l'environnement, c'est pourquoi il nécessite une transformation majeure de la carte mentale des membres de l'organisation.

---

<sup>57</sup> Taieb Hafsi « la capacité de changement stratégique, vers un nouveau paradigme de gestion » revue française de gestion 1999 p.140

## **Conclusion de chapitre II**

Cette revue de littérature, permet de mettre en évidence des conceptions et des approches différentes, en ce qui concerne l'apprentissage organisationnel. Cependant, l'aspect croisement ne semble pas suffisamment développé entre ces conceptions, d'une part et les pratiques d'autre part, en effet, comme nous l'avons noté, les spécialistes de l'organisation apprenante se focalisent sur un point très précis, soit l'on s'intéresse à la manière dont les membres apprennent collectivement, soit à la structure à mettre en place ou encore aux outils de gestion qui accompagnent une telle démarche.

Malgré une abondante littérature, une signification exacte et un accord consensuel sur ce terme ne sont pas encore établis, la diversité des termes employés et l'usage de typologies différentes entretiennent l'imprécision de concept, toutefois, un certain nombre de points reviennent dans les écrits sur le sujet et peuvent ainsi donner un maximum de sens communs à la notion de l'apprentissage organisationnel.

La finalité de l'apprentissage organisationnel, est d'augmenter l'efficacité et les performances de l'organisation (ou au minimum maintenir l'avantage concurrentiel) grâce à un processus d'acquisition de nouveaux savoirs, compte tenu de nos propos précédent l'apprentissage organisationnel, en une phrase serait le processus par lequel des données anciennes sont combinées avec de nouvelles, et mise en ouvre collectivement pour améliorer la performance de l'organisation, cette combinaison nous conduira directement à la formulation d'une organisation apprenante qui fera l'objet du prochain chapitre.

**Introduction**

Dans le monde extrêmement compétitif dans lequel nous vivons, il y a des ressources de savoir et de savoir faire qui deviennent de la première importance. Ce sont les connaissances et l'expérience accumulées chez les membres de l'entreprise, et de l'organisation en général. Cette masse de connaissances et d'expériences fait intégralement partie du capital de l'organisation. Difficilement quantifiable, et donc difficilement évaluable, elle n'en représente pas moins une composante essentielle de son potentiel. Nombre de connaissances et de savoir-faire se transmettent toujours de façon informelle, c'est le classique apprentissage sur le tas. L'entreprise se voit donc confrontée à un choix. Soit elle fait acquérir ces connaissances et savoir-faire par ses formateurs attitrés. Et ceux-ci rediffuseront ensuite vers d'autres leurs précieuses acquisitions. Soit elle confère aux experts la tâche de transmettre eux-mêmes les savoirs et savoir-faire en espérant qu'ils acquerront intuitivement, ou par l'expérience, une compétence de formateur.

L'apprentissage à tous les niveaux, individus, équipes et entreprise est une des voies les plus efficaces pour progresser dans l'environnement ultra compétitif et turbulent des entreprises. Lorsque ce processus passe du niveau des individus à celui de l'organisation, on a alors les fondements nécessaires pour qu'une entreprise devienne apprenante.

Le concept d'organisation apprenante tel qu'on l'appréhende aujourd'hui a été développé aux Etats-Unis entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 sous l'impulsion de Peter Senge et son ouvrage « la cinquième discipline ». Cette notion est bâtie sur l'idée selon laquelle n'importe quel individu, peut développer ses connaissances et ses compétences afin de générer une plus grande efficacité de l'ensemble de l'organisation à laquelle il appartient. Dépeinte comme une organisation qui possède la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et celle de modifier son comportement, en fonction des nouveaux savoirs et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses, elle est l'objet d'une littérature foisonnante, qui la rend par ailleurs particulièrement difficile à circonscrire.

Ce chapitre propose une clarification des principes structurants de l'organisation apprenante, articulés autour d'une approche historique du concept (section 1), de la structure et de la culture comme le contexte d'émergence d'un management apprenant (section 2). Un dernier point s'efforce d'identifier l'ampleur des outils technologiques dans la construction des nouvelles connaissances (section 3)

Ce chapitre s'intéresse aux caractéristiques identifiées via une revue de littérature très abondante alimentant ce champ d'étude.

### **Section 1 : L'émergence de l'organisation apprenante**

Il s'agit là, d'un des thèmes les plus développés au début des années quatre vingt dix, le point de départ de cette réflexion, est double d'une part la nécessité d'une constante adaptation de l'organisation face à un environnement mouvant, et d'autre part la prise de conscience de l'importance des connaissances dans le fonctionnement des organisations contemporaine, dans un contexte de complexité croissante de savoir.

#### **1.1- Présentation générale et origines**

L'analyse part d'une certaine forme de la rupture avec les tendances anciennes, correspondant à des changements de mode de production, cette rupture se manifeste selon Philippe Zarifian<sup>1</sup> par trois formes :

- La crise de modèle de l'opération ; dans le système taylorien, la productivité était atteinte grâce à un découpage de chaque opération, dans un contexte de stabilité et de l'ordre, aujourd'hui le travail est soumis à davantage d'aléas (notamment technique) qui nécessitent, de la part des salariés une capacité d'interprétation et d'intervention.
- La crise de modèle de coopération ; la productivité dépend davantage aujourd'hui, des interactions entre acteurs que de la rapidité des opérations élémentaires.
- La crise de modèle de l'apprentissage : l'avancée des connaissances et le rythme de renouvellement des produits, (raccourcissement des cycles de vie des produits) vont tellement vite, qu'il n'est plus possible d'espérer une

---

<sup>1</sup> P. Zarifian et P. Veltz « vers de nouveaux modèles d'organisation » revue de sociologie de travail N01/1993

formation antérieure des salariés, adaptée à ces changements, pour cela il faut que les situations de travail elles-mêmes soient apprenante

Cette analyse qui est sans doute l'intérêt principal de ce courant, formalise et synthétise de nombreuses réflexions, à la fin des années quatre vingt dix qui appellent de leur vœux à une nouvelle organisation, capable d'apprendre et de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement dont elle est insérée. Le rapport Riboud « modernisation mode d'emploi »<sup>2</sup> de 1987 en est la pierre angulaire de nouveau paradigme organisationnel qui consiste à bâtir une organisation flexible, décentralisée, propice à la mobilité des salariés, perfectible en permanence en fonction de niveaux de formation atteint.

L'organisation qualifiante devient le terme quasi officiel qui définit l'objectif à atteindre, mais se développe aussi une pensée (articulée cette fois avec des travaux anglais et américain) portant le nom de l'organisation apprenante<sup>3</sup>.

Parler de l'organisation qualifiante, c'est surtout s'intéresser à l'organisation au sens large, et aux processus par lesquels l'individu et le groupe de travail, peuvent faire face à des situations changeantes. Cette préoccupation débouche sur des aspects concrets de gestion des personnes (recrutement, formation, rémunération...etc.) en revanche, l'organisation apprenante renvoie davantage aux processus collectifs de création, de diffusions et d'assimilation des connaissances et de savoir faire dans l'organisation. Toutefois, l'utilisation habituelle de ces expressions chez les consultants et chez les cadres d'entreprise ne correspond pas à une distinction rigoureuse, les deux termes sont même quelque fois utilisés pour designer toute forme d'organisation moderne comportant des groupes polyvalents et fondée sur une certaine autonomie des opérateurs.

Plus profondément, ces deux termes renvoient à des réflexions courantes synthétisant des nouveaux domaines de recherche voisins, ils consistent les deux à décrire un nouveau genre d'organisation loin de la conception traditionnelle et qui est

---

<sup>2</sup> Y.F Livian « organisation, théorie et pratiques » ed Dunod 2001 p 203

<sup>3</sup> Les spécialistes de la pédagogie appréhendent les deux termes a même titre que d'autre appellations a l'instar de l'organisation « formante » ou situation de travail intelligentes.

structuré sur une large diffusion des connaissances et une souplesse dans la gestion en s'adaptant aux fluctuations de l'environnement.

### **1.1.1- les principes de l'organisation qualifiante**

L'ouvrage de Philippe Zarifian « le modèle compétitif »<sup>4</sup> décrit quatre grands principes de ce qui est une organisation qualifiante.

- L'organisation qualifiante permet à ses membres de réélaborer les objectifs de leurs activités en favorisant une meilleure assimilation des objectifs de l'organisation, il s'agit de converger vers les finalités assignées, via des modes opératoires très sophistiqués. La compétence exigée se traduit par l'intelligence individuelle mais aussi collective des situations productives plus proches à l'expérimentation que de la seule capitalisation liée à l'expérience.
- L'organisation qualifiante repose sur une approche événementielle, qui consiste à analyser l'écart entre, ce qui est subi, de ce qui est provoqué, l'événement désigne bien la panne que l'innovation, il requiert des capacités réactives et créatives, il ne s'agit pas de réduire l'impact de l'événement, mais de l'intégrer pour mieux l'analyser.
- L'organisation qualifiante est réorganisée sur une base de communication, en substituant à l'approche fonctionnelle où la coordination relève de la structure hiérarchique, la communication plus qu'un simple transfert de l'information devient le fil conducteur de nouveau mode de travail en commun qui renvoie à l'élucidation des objectifs de collectif, l'acquisition d'un langage commun et la clarification des enjeux pour chacune des parties prenantes.
- L'organisation qualifiante est structurée sur la projection individuelle dans le futur lui permettant d'actualiser ses savoirs faire, rompre avec ses routines et favoriser l'initiative face à l'environnement.

Ces principes avancés retracent le cadre global de l'instrumentalisation de ce type d'organisation, se penchant ainsi sur le mode d'interaction et d'emploi des individus dans leur travail, leur assurant plus d'épanouissement.

---

<sup>4</sup> P.Zarifian « le modèle de la compétition » éd liaisons, 1996 p96

Cette vision structure un clivage très net entre des organisations cloisonnées et hiérarchiques, dans lesquelles les savoirs faire sont rodés par la routine et la qualification obtenue par une formation antérieure, et des organisations décloisonnées où les savoirs faire sont en développement permanent et intégrant un grand nombre de salariés dans des processus d'innovation.

## 1.2- L'organisation apprenante

Dans l'environnement économique actuel, apprendre est devenu le meilleur moyen, pour une entreprise, de rester compétitive en s'enrichissant des savoirs et expériences de chaque collaborateur et de chaque équipe. Pour devenir apprenantes, les entreprises doivent pouvoir capitaliser et transférer les expériences et compétences individuelles et collectives créées en leur sein, d'autre part, permettre à leurs collaborateurs de développer leurs compétences individuelles. Ceci amène les entreprises à repenser le partage de leurs savoirs et savoir-faire, à anticiper des compétences et la formation de leurs collaborateurs, tout en gérant les changements induits par ces nouvelles pratiques.

Une organisation apprenante est finalement une organisation dans laquelle le travail est ancré dans une culture organisationnelle qui permet et encourage l'apprentissage à différents niveaux : individu, groupe et organisation. Elle doit également permettre les transferts de connaissances entre ces différents niveaux. Ainsi, une organisation apprenante doit être apte à créer, acquérir, transférer les connaissances, et à modifier sa conduite pour refléter de nouvelles connaissances et perspicacités.

Dans ses réflexions sur les questions relatives à la conception d'organisations apprenantes, Marie Hélène Abel considère l'organisation « comme une constellation de communautés de pratiques interconnectées les unes aux autres »<sup>5</sup>, il faut préciser cependant les conditions de formation de ces constellations. Les communautés membres doivent :

- partager des racines historiques ;
- avoir des projets inter-reliés ;

---

<sup>5</sup> Marie-Hélène Abel « apport des mémoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage » thèse d'habilitation, université de technologie Compiègne 2008 p18

- appartenir à une même institution ;
- avoir des membres en commun ;
- partager des artefacts ;
- avoir des proximités d'interaction ;
- être en concurrence pour les mêmes ressources.

Une organisation apprenante est une entreprise qui construit des structures et des stratégies, à fin d'accroître et de maximiser l'apprentissage organisationnel. Il est largement admis aujourd'hui que le nouveau modèle de compétitivité, s'inscrit dans un paradigme de connaissance et d'information (veille stratégique, veille technologique, intelligence économique...etc.), une préoccupation essentielle des organisations devient alors la gestion de leur répertoire de connaissance.

L'organisation apprenante s'inspirant de cette lignée d'idée se voit confronter à des modalités de transfert et de diffusion de connaissance, et en terme desquelles une définition de cette dernière découle, l'enjeu de ce courant est de se pencher sur les processus de création et de transformation de ces connaissances entre l'individu et le groupe, entre aussi des connaissances tacites et des connaissances explicites<sup>6</sup>, les connaissances tacites s'acquièrent par apprentissage informel et par socialisation de l'individu dans un groupe, elles peuvent faire l'objet d'une formalisation qui permettra de les objectiver, et de les diffuser, les connaissances explicites à l'inverse peuvent être intériorisées par les individus, qui les partagent au sein de leur groupe d'appartenance<sup>7</sup>.

A présent, nous proposons une série de définitions de l'expression « organisation apprenante » recourant à une revue de littérature d'un certain nombre d'auteur qui s'inscrivent dans cette logique de connaissances et de savoirs.

### **1.2.1- Une variété de définitions de l'organisation apprenante**

Lorsque l'on examine la documentation au sujet des organisations apprenantes, il est difficile de donner une définition simple et unique, vu le foisonnement de la littérature à ce sujet. Les notions d'apprentissage et d'organisation ne sont ni l'une ni

---

<sup>6</sup> Nonaka, Takeuchi « les connaissances créatrices, dynamique de l'entreprise apprenante » ed de Boeck 1995 p 69

<sup>7</sup> Y.F.Livian « organisation, théories et pratiques » ed Dunod 2001 p 206

l'autre tout à fait claires. Il n'est donc pas surprenant qu'il règne encore de la confusion lorsque nous établissons des liens entre ces notions, dans la définition de l'organisation apprenante. En dépit de ce manque de précision, nous pouvons nous attaquer à la tâche et clarifier la question. Voici quelques-unes des définitions les plus reconnues en ce qui concerne l'organisation apprenante.

P. Senge (la cinquième discipline)<sup>8</sup> définit l'organisation apprenante comme « une organisation dans laquelle les gens élargissent continuellement leur capacités à créer les résultats, qu'ils souhaitent réellement, dans lesquelles les pensées et les modèles nouveaux ou en développement sont entretenus, dans lesquelles on donne libre cours à l'ambition collective et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » il ajoute ainsi « l'organisation apprenante est un groupe de personnes qui travaille ensemble pour améliorer les capacités collective en vue d'engendrer des résultats dont ils peuvent être fiers ».

H. Simon (administration et processus de décision)<sup>9</sup> propose la définition suivante « une perception de plus en plus pénétrante et restructuration des problèmes organisationnels, pour les individus qui se répercutent sur les éléments structurels et les résultats de l'organisation elle-même », Simon tente d'expliquer la logique de l'organisation apprenante, par le biais de mécanismes de résolution des problèmes organisationnels, permettant par conséquent, de déboucher à des prise de décision cohérente et efficiente avec les objectifs assignés. Son modèle IMC (intelligence, modélisation et choix) est un exemple édifiant de ce processus de capitalisation des connaissances via les approches décisionnelles.

Fiol et Lyles<sup>10</sup> (Milgrom et Robert dans organisation, management et économie) donnent la définition suivante « une organisation qui se concentre sur l'amélioration de ses produits/services à travers une meilleure compréhension des connaissances, de ces process » cette définition renvoie à analyser, les processus de combinaison entre connaissances et process, d'une manière à aboutir à des out put très qualitatifs.

---

<sup>8</sup> P. Senge « la cinquième discipline » ed de Boeck 1990

<sup>9</sup> H. Simon « administration, et processus de décision » ed economica 1983

<sup>10</sup> Milgrom. Et Robert « économie, organisation et management » ed de Boeck 1997

Garvin (dans Szylar l'apprentissage dans les organisations)<sup>11</sup> penche sur la modification de comportement et des représentations individuelles en vue d'acquérir de nouvelles connaissances, qui se répercutent sur l'évolution de l'organisation « une organisation apprenante est une organisation suffisamment habile pour créer, acquérir et transférer de savoirs tout en modifiant ses comportements, reflétant ainsi les nouveaux savoirs et nouvelles aspirations ».

March et Levitt (administration comportement) s'intéressent sur la notion de routine comme le seul mécanisme d'apprentissage, en mettant l'accent sur le phénomène de désapprentissage, ainsi que sur les mécanismes d'incitation qui conduisent à un apprentissage collectif, « l'organisation qui apprend à coder les leçons de passé dans ses routines organisationnelles, qui guideront alors ses compétences » ; March élargit sa définition en l'associant avec Cyert dans l'annuaire de la revue de la sociologie de travail en aboutissant à une définition plus au moins large de la notion « une organisation apprenante serait une organisation qui adapte des buts, des règles d'attention et acquière de nouveaux comportements d'exploration en se fondant sur les expériences antérieures »<sup>12</sup> ces deux définitions mettent l'accent sur l'apprentissage résultant des expériences de passes et sur les modes les plus pratiques pour la modification des comportements qui ont un impact sur le fondement d'une structure apprenante.

Cette revue de littérature autour de la notion de l'organisation apprenante nous permet de l'appréhender dans sa globalité et de recenser toutes les spécificités et caractéristiques sous jacentes à cette dernière.

---

<sup>11</sup> C. Szylar « l'apprentissage dans les organisations » ed hermès Lavoisier 2006 p 97

<sup>12</sup> March et Cyert « l'apprentissage organisationnel » annuaire de la revue de sociologie de travail N14/1988 p320

### **1.2.2- Attributs de l'organisation apprenante**

Nous présentons dans ce point les attributs fondamentaux qualifiants ainsi une organisation d'organisation apprenante

#### **1.2.2.1- Apprendre en équipe**

L'essence de l'organisation apprenante est la dynamique de groupe, dont émerge l'équipe intelligente

##### **a- L'équipe intelligente**

Quand on parle d'équipe intelligente, on parle de talents individuels qui dans une relation spéciale démontrent une aptitude à travailler ensemble, de telle sorte que le talent de l'équipe est supérieur à la somme des talents individuels. La cohésion est la condition sine qua non pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas au niveau collectif en un chaos.

L'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de vision partagée et passe par la maîtrise personnelle car le talent d'une équipe est aussi celui de talents individuels.

Si une équipe réussit à apprendre collectivement, son expérience a toute chance de se diffuser rapidement dans toute l'organisation. Pour cela, il faut que l'équipe profite pleinement du potentiel d'intelligence de tous ses membres, que les énergies soient coordonnées et que les membres d'une équipe exercent une influence sur les autres équipes.

#### **1.2.2.2- La discipline de l'apprentissage collectif**

Nous finirons dans ce qui suit, les disciplines inhérentes à la logique de l'organisation apprenante appréhendée comme une vision collective.

##### **a- Dialogue et discussion**

La discipline de l'apprentissage collectif nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion. Le dialogue est un échange libre et ouvert sur des sujets complexes, qui exige une écoute très attentive des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées.

Dans la discussion<sup>13</sup>, une série d'opinions sont présentées et défendues. On recherche celles qui sont les plus aptes à déboucher sur une décision. Elle suggère un échange relativement brutal ou chacun cherche toujours à faire prévaloir son opinion.

La plupart des équipes distinguent mal ces deux types de rapports et naviguent sans cesse entre les deux.

Par le dialogue, une équipe accède à un niveau de compréhension qu'un individu ne peut atteindre. Trois conditions sont vitales pour donner lieu au dialogue :

- Retenir ses postulats : ne pas utiliser ses a priori mais les avoir en tête pour les mettre en cause si nécessaire.
- Considérer les autres comme des alliés : le dialogue n'est réellement efficace que si tous ceux qui y participent voient en les autres des alliés à la recherche de solutions claires et d'explications de fond. La hiérarchie dans une organisation est quasiment incompatible avec l'exercice du dialogue.
- Un animateur qui préserve le dialogue : aider les participants à rester maîtres du dialogue et de ses résultats, à s'en sentir co-responsables et à ne pas se cramponner à leur a priori ; faire en sorte que le dialogue progresse.

Si un problème de fond doit être réglé, c'est le dialogue qu'il faut privilégier. Si une décision doit être prise à la fin d'une réunion, c'est alors la discussion qu'on privilégiera. Il faut donc équilibrer le dialogue et la discussion.

Pour ce faire, les savoir-faire de réflexion et d'examen sont généralement utiles. L'examen nous amène notamment à deux approches dans l'analyse des points de vue :

- s'appuyer sur le dénominateur commun de tous les points de vue
- ou bien, se référer à une vision plus large que tous les objectifs individuels.

#### **b- La réalité en face – conflits et réflexes d'autodéfense**

L'apprentissage en groupe est d'autant plus efficace que l'on gère les résistances au dialogue ou à la discussion. Les plus importantes d'entre elles sont celles que Chris Argyris<sup>14</sup> appelle les « réflexes d'autodéfense » : des comportements relationnels qui nous protègent contre ce qui est menaçant ou embarrassant, mais qui par la-même nous empêche d'apprendre. Il estime « qu'une réaction de protection n'a

<sup>13</sup> J. P. Ancieux « l'entreprise apprenante » ed organisation paris 1994

<sup>14</sup> Argyris et Schon « l'apprentissage organisationnel, théories méthodes et faits » ed Management 1997 p 82

pas pour but de préserver nos idées ou nos relations avec les autres, mais d'éviter de nous interroger sur la validité de notre raisonnement ».

Modèle réduit d'une organisation, une équipe trouve en son sein toutes ces caractéristiques. Chez elle aussi les réflexes d'autodéfense brident l'énergie qui pourrait être utilisée pour réaliser une vision. Ils ressemblent à des murs ou des pièges qui bloquent l'accès à l'apprentissage de groupe.

Plus on s'appuie sur le réflexe de défense, plus on est condamné à y recourir. Pire, ces réflexes se dissimulent d'eux-mêmes car se protéger est socialement honteux.

Deux leviers sont possibles : soit affaiblir le remède anti-symptôme (reconnaître les réflexes de défense lorsqu'ils surviennent), soit renforcer la solution de fond (désamorcer les réactions d'autodéfense par la réflexion et l'examen).

Les réflexes d'autodéfense ressemblent à des boîtes où nous enfermons l'énergie qui pourrait être utile ailleurs. Une fois libérée, cette énergie est capable de bâtir une intelligence collective dédiée à la réalisation de la vision de l'équipe.

### **c- Le chaînon manquant – la pratique**

Apprendre en équipe signifie apprendre à apprendre ensemble. Comme toute discipline, l'apprentissage en groupe a besoin de pratique. Donald Schon,<sup>15</sup> la décrit comme une expérimentation située dans un monde virtuel - vu comme un lieu qui accepte toute liberté pour l'expérimentation -, une représentation du monde réel.

Malheureusement, nous apprenons peu à concevoir des terrains d'entraînement pour nous exercer, à savoir dialoguer ou utiliser des « micro- mondes », grâce aux à des outils informatiques de simulation dynamique de la vie des affaires.

La pratique du dialogue permet de faire émerger des savoir-faire dont on a besoin. Pour cela, il faut respecter trois conditions :

- que tous les membres d'une « équipe soient présents » ;
- que les règles de base du dialogue soient expliquées ;
- que ces règles soient effectivement appliquées ;
- que les membres puissent évoquer les problèmes les plus sensibles, compliqués et importants pour le travail de l'équipe.

---

<sup>15</sup> Argyris et Schon « l'apprentissage organisationnel, théories méthodes et faits » ed Management 1997 p 83

### **1.2.2.3- L'apprentissage en équipe**

Le dialogue, la reconnaissance des réflexes d'autodéfense sont largement imprégnés par la pensée systémique, laquelle est au centre de l'apprentissage en groupe.

Les outils de la pensée systémique existent pour éviter au manager le recours systématique à l'esprit « rustine », c'est-à-dire le remède à court terme. Pour bâtir une vision, concevoir une politique et des structures pour son organisation, il a besoin d'outils capables de lui faire appréhender la complexité dynamique. Les séquences de base peuvent être ces outils. Elles permettent à une conversation sur des thèmes complexes d'être plus objective, sans déborder sur des problèmes d'incompétence ou de valeur personnelle.

Aucun moyen d'apprentissage n'est plus efficace que la pratique. Une équipe qui commence à travailler avec le raisonnement systémique ne fait pas autre chose.

D'autres attributs jugés essentiels pour mieux cerner la notion de l'organisation apprenante seront quant à eux résumés dans ci-dessous.

### **1.2.2.4- l'éducation et la formation**

Pour devenir une organisation apprenante des investissements importants doivent être engagés par l'organisation<sup>16</sup> en faveur du capital humain, un point essentiel c'est que l'éducation et la formation sont dispensées à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les fonctions.

L'élaboration de la formation, n'est que la dernière partie d'un processus engagé, premièrement dans la clarification de la stratégie et la définition, d'un plan d'amélioration, et deuxièmement dans la construction d'un référentiel des métiers, ça sera seulement lorsque ces deux phases auront été précisées et traduites officiellement en actes, qu'on l'en pourra alors élaborer un plan de formation.

La formation sera alors le moyen privilégié pour réduire l'écart entre les compétences acquises par les individus, et les compétences requises par les métiers, ainsi la formation est un élément parmi d'autres d'intégration des changements, c'est

---

<sup>16</sup> M. Bruno « de l'agir organisationnel' un point de vue sur l'apprentissage organisationnel » ed octarus 2003

une contribution à un système global de gestion et de développement des ressources humaines.

Le programme de formation doit donc être en symbiose avec les objectifs de l'entreprise, et les améliorations de fonctionnement organisationnel, qui en découlent, il doit également optimiser le stock de potentiel de compétences disponibles, enrichir les hommes par un apprentissage constant, et une valorisation personnelle canalisée vers les finalités économiques, il doit en fin permettre de transformer les capacités à apprendre en un atout stratégique.

#### **1.2.2.5- la hiérarchie décentralisée et le management participatif**

Dans la logique de l'organisation apprenante, le rôle de l'encadrement va devoir évoluer vers un rôle de formation, d'évaluation de personnes, le développement des comportements adéquat et l'adaptation de l'organisation.

L'évolution des compétences de ses subordonnés amènera le manager à leur transférer une partie de son propre activité, et de sa propre responsabilité, la structure de l'organisation joue un rôle important dans l'apprentissage à travers le management participatif, les employés qui sont par ailleurs concernés directement par les décisions de l'organisation, peuvent vraiment prendre part à la prise de décision.

La décentralisation permet de développer la proximité au marché, ce qui est fondamental dans un environnement en net évolution, une organisation apprenante décentralisée et participative va à terme, réduire son besoin en information au niveau local. La charge de travail cognitif des membres va par conséquent, s'en trouver diminuer par la même opportunité, dans cette circonstance de croyance et d'action de nouveaux schémas mentaux, peuvent être créés et une nouvelle représentation de monde peut émerger.

### 1.2.2.6- les plannings stratégiques et les scenarios

La position stratégique d'une organisation influe sa capacité d'apprentissage de deux manières<sup>17</sup>, d'une part, cela permet de poser la limite à l'étendue de la prise de décision, d'une autre part, elle construit une conceptualisation favorable à la réception et l'intégration de l'environnement ; la flexibilité et spécialement d'un point de vue cognitif est une préposition pour apprendre d'une manière organisationnelle.

Le planning stratégique doit inclure des scenarios, c'est-à-dire un exercice de management pour réfléchir à travers la réaction inhérente à certaines perspectives futures, les scenarios sont des cadres de pensée qui permettent la modélisation et le développement potentiel de l'organisation, ouvrant ainsi des possibilités de changements, la situation doit être analysée de façon globale à fin de permettre des actions cohérentes avec l'aide des scenarios d'analyse contextuelles et stratégiques. Les membres de l'organisation peuvent au sein de groupe de réflexion, discuter des différents points de vue, qu'ils se font de leur organisation. La création commune des scenarios génère un processus d'apprentissage dans la mesure où le travail demande une remise en question des normes de base, et une formalisation des objectifs qui seront la base d'action à venir, l'organisation élargit ainsi ses compétences d'action en développant des projections et de plans stratégiques adaptés.

La flexibilité potentielle d'une stratégie est vitale pour anticiper, et de ce fait réagir d'une manière rapide et efficace à toute évolution de contexte ou tout changement de quelque nature qu'il en soit<sup>18</sup>, cette capacité à anticiper les événements peut être développée à l'aide de la méthode des scenarios, de la pensée systémique et de modèles mentaux.

### 1.3- L'enjeu de l'organisation apprenante

En mettant l'interprétation collective au cœur de l'apprentissage organisationnel<sup>19</sup>, on peut admettre que chacun des agents organisationnels peut penser pour soi, se diriger, se gouverner, mais, on reconnaît aussi la nécessité de devoir

<sup>17</sup> C. Szylar « l'apprentissage dans les organisations » ed hermès Lavoisier 2006 p113

<sup>18</sup> J. C. Tarondeau « la flexibilité dans l'entreprise » ed economica 1995 p, 24

<sup>19</sup> Fazzini « les apprentissages et changement dans les organisations » ed harmattan 1995

fédérer cela par une vision collective, des formes organisationnelles et des techniques organisationnelles, l'organisation apprenante pose donc la question de ce qu'est une connaissance organisationnelle de coordination collective ?

On peut répertorier différents freins à la mise en place d'une organisation apprenante, premièrement la difficulté qui réside dans la mise en œuvre d'un contrat social, la logique Taylorienne céderait la place à une vision formalisée basée sur la performance, la mobilité des postes ainsi la prime sur objectifs, deuxièmement, l'existence d'un phénomène de plus en plus présent qui est celui de relations intéressées, visant à réduire contractuellement la zone d'incertitude dans les relations d'emploi ; un glissement progressif se serait donc opéré des rapports de loyauté vers un opportunisme de circonstance qui uniformiserait des agents et les routines organisationnelles par conséquent, l'opposition et la divergence de responsabilités individuelles s'y trouvent reconnues et seule une prise de conscience collective et l'acceptation des différences et des complémentarités sur des objectifs significatifs pour tous, permettrait un apprentissage en groupe<sup>20</sup>.

### **1.3.1- De la compétence professionnelle à l'organisation apprenante**

Deux effets peuvent être escomptés de la mise en œuvre de la compétence professionnelle dans le cœur de l'organisation apprenante.

Le premier met l'accent sur la notion de routine et l'habitude de travail qui feront, que les individus maîtrisent mieux leur travail, en se recourant aux expériences acquises au fil de leur évolution.

L'acquisition de routine professionnelle, suppose un long processus de rectification d'erreur, et d'anomalies pour aboutir à une méthode perfectible de travail, ce processus n'est pas passif au départ, car il ne suffit pas de les acquérir pour mieux exécuter les tâches professionnelles, de fait que la représentation que font les individus de l'organisation, et de leur monde au travail est une variable importante dans ce processus, les schémas cognitifs influent d'une manière très sensible car la routine ne se forge pas si seulement les membres de l'organisation sont disposés à

---

<sup>20</sup> Yvon Pesqueux et Michel Ferrary « le management des connaissances » ed economica 2006 p 97

apprendre en désapprenant, le dilemme de ce processus réside dans la meilleure façon possible pour apprendre collectivement.

L'organisation qualifiante du travail met à disposition de ses membres, les mécanismes d'incitation qui puissent exercer le rôle de fil conducteur en vue d'aboutir à un processus d'apprentissage collectif au travail, qui répond aux objectifs de l'organisation en termes de performance.

Le second s'intéresse à l'adaptabilité aux situations changeantes, s'il y a apprentissage, c'est que les organisations sont insérées dans un environnement mouvant engendrant des effets plus au moins néfastes, à l'encontre des organisations statiques, le terme statique est révélateur de la rigidité, et les occasions d'apprentissage sont saisies uniquement dans un environnement troublant, et émanant de la capacité des organisations à faire face en acquérant des nouvelles bases de la connaissance.

Pour une meilleure manière de prétendre à des nouvelles structures apprenantes, les organisations sont appelées à ne jamais opposer les deux modalités d'apprentissages professionnels, car dans une situation professionnelle on a souvent une part de permanence et une autre de changement et d'instabilité.

Le dilemme dans le fonctionnement organisationnel des deux modalités, c'est que la première comprend une part d'implicite et de répétitivité en l'accoutumance à la situation professionnelle, générant un flux d'information qui spontanément les alimente, c'est le cas de « l'apprentissage sur le tas » qui consiste à apprendre en se frottant aux situations professionnelles<sup>21</sup>.

Quant à la seconde modalité, elle met en exergue une démarche spécifique permanente, l'objectif ici est d'éviter que les situations environnementales, au dépit de ce qu'elles offrent comme effet qualifiant, puissent entraver et fausser les acquis obtenus par le passé, par les membres de l'organisation, c'est sur cette deuxième modalité que nous vaudrions insister pour donner les formes d'apprentissages en organisations qualifiantes.

---

<sup>21</sup> Eric Godelier « James March, penser les organisations » ed hermès Lavoisier 2005

- La première forme d'apprentissage consiste à exploiter systématiquement les événements relativement imprévus, de telle sorte à bien assimiler les causes et les implications qui peuvent être générées en apprenant des nouvelles connaissances.

La psychologie cognitive nous enseigne, que la personne se mobilise pour agir efficacement des schèmes d'action, on désigne par schèmes d'action, l'organisation invariante de la conduite des personne face à une situation imprévue, l'analyse de l'activité nous montre, qu'un schème est composé d'un but et d'anticipation d'une orientation de l'action, de règles génératrices, de la conduite pratique que l'individu va adopter.

Au delà de cette dimension cognitive, c'est le caractère systémique de travail sur les événements, tel qu'il peut être reconnu dans l'organisation, et le temps de travail qui est consacré pour l'atteindre qui sont ici décisifs.

- La seconde forme d'apprentissage consiste à explorer un éventail de choix de solutions possibles, pour répondre à une catégorie de problème, avoir à explorer et à faire des choix est un puissant moyen d'apprentissage.

Ce type de pratique peut être développée, dans des groupe de progrès ou bien dans les équipes de projet, mais il peut aussi faire part de l'organisation ordinaire du travail, il s'agit de laisser les options ouvertes le plus longtemps possibles et laisser la latitude de les essayer selon une démarche quasi expérimentale.

Cette forme d'apprentissage suppose de varier les paramètres et les options sous contrainte d'un bon résultat à obtenir, ou à défendre pour se perfectionner davantage dans le domaine professionnel.

- Un dernier type d'apprentissage professionnel suppose l'appréhension avec succès d'une diversité de situations professionnelles, chacune comportant des éléments partiellement nouveaux, il est prouvé que plus une personne apprend plus sa maîtrise de diversité de situation accroit, et plus ses capacités d'apprentissage se développent.

La compétence professionnelle rejoint l'organisation apprenante, par le biais de ces trois types de pratiques professionnelles relevant toutes d'un apprentissage effectué par les groupes de progrès, et dont la finalité est d'aboutir à un nouveau potentiel de connaissances, qui orientera la vision de l'organisation vers des stades très avancés de la performance. Il est primordial de noter que ces trois types d'apprentissage ont un lien qui réside dans l'exploitation des propriétés d'instabilité des situations professionnelles, dans un cadre rigoureux, et systématique d'apprentissage et de capitalisation des acquis cognitifs.

### **1.3.2- les techniques d'organisation au service de l'organisation apprenante**

Les processus de certifications qui se développent aujourd'hui dans toutes les entreprises (ISO9001, 14000, 18000) pourraient ainsi être un lieu de formalisation des connaissances organisationnelles, nécessaire à la fondation de l'organisation apprenante, ce processus allant de pair avec l'importance accordée à la formalisation dans un projet qu'est aussi celui de contraindre les agents organisationnels à un apprentissage de ces consignes. Cependant, d'autres activités sont mises en exergue comme favorisant l'apprentissage, et par conséquent, déboucher à des situations d'organisation apprenante.

La résolution de problèmes en groupe, que l'on retrouve aussi bien dans la gestion de la qualité que dans la conduite de projet.

Le travail de groupe permettrait la confrontation de point de vue et l'élaboration de pratiques communes.

De façon procédurale NEVIS<sup>22</sup> indique pour sa part l'existence de dix(10) facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel, et peuvent être des moyens sous-jacents à la construction des organisations apprenantes :

- L'adaptabilité vis-à-vis de l'environnement en s'acquérant des nouvelles connaissances
- Le développement des systèmes d'évaluation de performance.

---

<sup>22</sup> Nevis « comprendre les organisations comme système d'apprentissage » revue de management, automne 1995

- Le souci de mesure de phénomène.
- La reconnaissance de droit à l'erreur.
- L'existence d'un climat d'ouverture.
- La volonté de mettre en place des plans de formation pour tous les agents organisationnels.
- La variété des méthodes de gestion employées.
- La mise en place d'un programme pour l'innovation.
- L'existence d'un leadership actif et impliqué.
- Une vision systémique du thème de gestion.

L'organisation apprenante conduit donc à devoir distinguer deux aspects ; d'une part l'apprentissage continu comme aspect déclencheur d'une dynamique d'apprendre, et d'autre part la focalisation sur les techniques d'apprentissage (formation, innovation à titre d'exemple).

Le développement de l'importance accordée à l'organisation apprenante s'inscrit dans une sorte de relecture du rapport individu- organisation en cohérence avec l'idéologie de la flexibilité du moment.

L'organisation réclamerait des nouvelles capacités en échange desquelles, elle offrirait une certaine évolution professionnelle, dans un rapport donnant-donnant, cependant, la direction tout comme la politique de valorisation de ressources humaines reconnaissent-elles véritablement les compétences acquises, si ce n'est de façon quelque peu aléatoire, n'ayant pas elles-mêmes une vision si précise et rationnelle que cela de la question ? <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Yvon Pesqueux et Michel Ferrary « le management des connaissances » ed economica 2006

## **Section 2 : Les principes inhérents à la forme organisationnelle**

Cette section abordera l'aspect structurel de l'organisation apprenante en s'appuyant sur le rôle de management comme garant de contexte apprenant et de systèmes d'information et de communication dans le fondement d'une structure apprenante ouverte sur elle-même et sur son environnement.

### **2.1 - Le management comme garant du contexte apprenant**

Nous présentons dans ce point l'apport du management dans la dynamique d'organisation apprenante, ce dernier est considéré comme le port garant de contexte apprenant

#### **2.1.1 - Un management appliquée aux nouvelles considérations stratégiques**

Les changements liés aux transformations du contexte environnemental, à savoir la concurrence accrue notamment avec le phénomène de mondialisation, les avancées technologiques (NTIC)<sup>24</sup>, la valorisation du facteur humain (savoir et compétence) ont indéniablement impacté la manière de concevoir les organisations, spécifiquement en terme de management. Les tendances managériales appréhendent désormais la notion de travail de façon tout à fait novatrice, comme en témoigne l'avènement du nouveau paradigme stratégique de management des ressources et compétences, porteur d'un renouvellement des méthodes d'encadrement visant à la fois l'efficacité productive et le respect des pratiques nécessaires à la socialisation des connaissances.

L'évolution de la donne concurrentielle a contribué à mettre en évidence un élément fondamental pour la réflexion stratégique, à savoir que la valeur de la firme s'estime via les ressources et compétences qu'elle détient.

Le savoir est devenu l'élément central autour duquel s'articule l'action organisationnelle, conférant un rôle essentiel à l'individu d'une part, en sa qualité de détenteur, et d'autre part, en tant qu'acteur indispensable du processus cognitif au niveau organisationnel. Jouissant d'un statut reconsidéré, l'individu et son potentiel doivent faire l'objet d'un management adapté, notamment puisque l'on sait que le style de gestion influence significativement les comportements individuels.

---

<sup>24</sup> Sandrine Castagnoli « l'organisation apprenante, une approche bidimensionnelle » CERMAT de l'université de TOURS, FRANCE

La croissance de la firme dépend d'une multitude de facteurs, au premier rang desquels se situent les aptitudes de son management<sup>25</sup>.

Les tendances managériales ont largement évolué ces dernières années, profitant des réflexions axées sur l'entreprise. S'imposant d'elle-même au regard, entre autre, des transformations du contexte concurrentiel et des interrogations inhérentes à la stratégie, cette nouvelle manière de penser l'organisation a naturellement conduit à reconsidérer le management. L'émergence de divers concepts comme la motivation, l'implication, *etc.*, ont contribué à mettre en exergue le rôle fondamental des individus, et plus globalement la valeur du facteur humain. Le style managérial participatif apparaît, dans la littérature consacrée à l'organisation apprenante, comme le plus adéquat. Fondé sur la mobilisation du personnel autour des objectifs de la firme, ce genre de management repose sur la règle implicite qu'un individu se sentira motivé s'il est valorisé.

Le déplacement des enjeux de performance vers le rendement du travail intellectuel a conduit à reconsidérer le rôle dévolu aux managers. Alors que l'aplatissement des hiérarchies signifie, pour certains auteurs, le déclin voire la disparition pure et simple des niveaux intermédiaires De récents travaux s'inscrivent en faux et soulignent au contraire le rôle stratégique des cadres moyens. A la faveur de leur positionnement à l'intérieur de la structure, ils sont à la fois proches de l'action organisationnelle et des décisions stratégiques. Œuvrant dans un champ d'action qui s'est considérablement développé, le manager est considéré aujourd'hui comme un modèle, ou un facilitateur. Le manager se voit ainsi attribuer la charge d'instaurer et de préserver un climat propice à la création et au transfert des savoirs, bâti autour de divers principes. La motivation, l'implication, la délégation, l'autonomie, la confiance et la coopération sont les principes clés d'un management apprenant.

### **2.1.2 - Les principes d'un management apprenant**

D'une part, les travaux menés sur les styles de management ont permis, entre autre, de mettre en évidence l'importance de la motivation. Thème récurrent dans la littérature, elle demeure un mystère en management. Le développement des savoirs au sein de l'entreprise suppose un état d'esprit et des comportements adéquats. Autant

---

<sup>25</sup> J. C. Tarondeau « le management des savoirs » ed PUF 1998 P 23

une attitude propice pourra faciliter l'acquisition des savoirs par les individus puis l'organisation<sup>1</sup>, autant une conduite inadaptée produira l'effet inverse.

Dans ce sens la littérature reconnaît à la motivation des vertus, dont l'organisation apprenante doit savoir tirer parti. Dans l'organisation apprenante les notions de motivation et d'implication (celle-ci étant la résultante de la première) ne doivent pas viser l'engagement total des individus et des groupes, ni un accord aveugle et inconditionnel aux pratiques et principes en vigueur.

D'autre part, l'environnement dans lequel les entreprises évoluent s'est radicalement transformé au fil des années. L'intensification de la concurrence, les contraintes de production (qualité, maîtrise des coûts, des délais, *etc.*), les avancées technologiques, les contraignent à faire preuve d'une plus grande réactivité. Dans ce sens, il convient d'accorder aux salariés une marge de manœuvre suffisante, via la délégation et l'autonomie, afin de leur permettre de « réagir » aux situations qui le requièrent. Ces deux notions en sous-tendent inévitablement une troisième : la confiance. C'est elle qui va être porteuse de comportements adéquats et, par ailleurs, génératrice d'une tendance à la coopération dans l'action.<sup>26</sup>

Le concept de confiance a fait l'objet de plusieurs études spécifiquement au niveau des relations interpersonnelles avant d'être élargie au groupe puis à l'organisation. Elle s'établit il faut tout de même que l'emploi de termes actifs pour qualifier certains faits dont l'organisation serait le principal acteur n'implique pas de la considérer comme une entité autonome. Nous sous-entendons clairement que l'activité organisationnelle dépend de celles des membres qui la composent. En d'autres termes, lorsque nous parlons d'actions mises en œuvre par l'entreprise, nous considérons celles des individus et des groupes. au fil des contacts et évolue via les interactions individuelles. Elle est à la fois créatrice de coopération et la résultante de ces situations. Elle favorise l'ouverture aux autres, l'échange d'informations et la communication. La notion élargie au groupe ou à l'organisation révèle un nouveau type de confiance qualifiée d'institutionnelle. Elle est essentielle dans l'entreprise apprenante au sens où le groupe constitue une entité organisationnelle déterminante.

---

<sup>26</sup> Alexandre Bailey et Al « comportement humain et management » ed Pearson 2003 p, 249

Il offre un contexte particulièrement propice à son émergence, au sens où l'intégration d'un individu à un groupe implique un comportement en référence à des règles communes, fait qui est implicitement intégré par chacun et engendre la confiance sur le principe qu'une personne appartenant à la même équipe, et réagissant en fonction des mêmes croyances, ne constitue pas un risque pour soi-même.

Le savoir s'acquiert et se diffuse principalement sur la base des interactions individuelles. Pour être pleinement constructives et fructueuses, il est nécessaire que ces dernières se fondent sur un rapport de confiance et sur un comportement propice empreint de motivation et de coopération. En outre elles doivent être favorisées et facilitées d'un point de vue structurel, notamment via des dispositifs formels et informels visant à faire circuler de manière optimale l'information nécessaire aux processus cognitifs<sup>27</sup>, et à instaurer la communication en sa qualité de vecteur essentiel.

## **2.2 - Les systèmes d'information et de communication comme support à la création et au transfert du savoir organisationnel**

A présent nous focalisons sur le rôle que jouent l'information et la communication dans la création mais aussi dans la diffusion des connaissances au sein des organisations

### **2.2.1 - L'organisation ouverte sur elle-même**

L'information est l'élément de base de la dynamique de création de connaissances (information, connaissance et compétence). Dans le contexte organisationnel, le processus cognitif s'engage à partir d'une combinaison d'informations dont l'exploitation va générer une connaissance. Plus le matériel informationnel est varié et abondant, plus les opportunités de créer du savoir seront nombreuses. La diversité et l'opulence de ces données sont fonction de l'aptitude de l'organisation à les capter et à les rendre accessibles aux individus. Dans cette perspective, l'évolution des technologies de l'information influence indéniablement le processus apprenant.

Les avancées technologiques majeures ont indiscutablement impacté le champ de l'information. Ceci étant dit, parmi les répercussions les plus significatives, les

---

<sup>27</sup> P. Drucker « le savoir, nouveau défi des entreprises » expansion management review mars 1999 p 52

modes de communication se sont largement améliorés, facilitant ainsi l'accès à des flux informationnels accrus.

Les systèmes d'information et de communication organisationnels ne doivent pas être conçus en considérant simplement l'information comme une « matière première » de l'élaboration du savoir. Pour atteindre une dimension organisationnelle, les savoirs doivent être diffusés et combinés via des interactions individuelles qui demeurent un vecteur privilégié de la transmission des connaissances. Alors que la communication relève indéniablement pour tous d'un fait banal, elle n'en demeure pas moins une nécessité absolue.

Aucun système organisationnel ne peut fonctionner sans communication<sup>28</sup>. Les rapports interindividuels se construisent dans la durée, c'est pourquoi les interactions ne produisent pas les mêmes effets qu'il s'agisse du premier contact ou d'un échange entre des individus qui dialoguent ensemble régulièrement. Passés les premiers échanges en général relativement pauvres au niveau du contenu, les interactions individuelles vont générer au fur et à mesure un langage commun, lequel va donner tout son sens au dialogue. Sur la base d'un vocabulaire partagé et compris des individus, les échanges révéleront les représentations qui sous-tendent les modes de pensée de chacun. Plus la communication est avancée, plus les opportunités cognitives seront nombreuses.

Afin de favoriser l'émergence et le transfert des connaissances, divers auteurs soulignent l'importance de la libre circulation des informations. Hormis tous les moyens fournis par la technologie, la communication constitue un vecteur d'accès essentiel.

Lorsqu'on insiste sur l'importance des interactions individuelles, on suppose de la sorte que l'entreprise doit être structurée de manière à favoriser aussi bien les contacts organisés (formels) que spontanés (informels). Ainsi, des sens classiques de la communication (ascendante et descendante), l'idée de transversalité devient fondamentale.

Dans une autre mesure, et même si la connexion n'est pas évidente de prime abord, la culture compte parmi les dimensions qui influencent le plus la

---

<sup>28</sup> P. Drucker Idem p 57

communication. A l'instar des difficultés que l'on peut éprouver pour communiquer avec une personne étrangère dont la culture serait radicalement différente, de telles disparités à l'échelle organisationnelle peuvent interférer avec le processus.

Au-delà de l'importance de culture vue comme un élément fédérateur et facteur de développement du sentiment d'appartenance, il s'agit plus ici de s'intéresser au problème de l'adhésion des individus à un tel concept. Qu'en est-il du principe théorique selon lequel sur la base des mêmes croyances, la communication s'opère de manière optimale ? Même au sein des firmes réputées pour avoir une culture forte, il paraît peu probable que l'ensemble des membres y adhère dans sa totalité.

L'important semble demeurer dans le partage des valeurs et des normes principales, vraisemblablement suffisantes pour conduire une activité conjointe efficace. Globalement, la communication entre deux ou plusieurs individus, s'accordant autour des mêmes éléments essentiels, s'opérera plus aisément qu'entre des sujets s'opposant radicalement sur leur mode de pensée et d'action.

Les progrès significatifs survenus dans le domaine de l'information et de la communication sont autant d'avancées pour la création et le transfert des connaissances.

L'importance du système d'information et de communication touche à de nombreux principes structurants de l'organisation apprenante en elle-même, mais pas seulement, étant donné la nécessaire ouverture de la firme apprenante sur son environnement.

### **2.2.2 - L'organisation ouverte sur son environnement**

L'environnement d'une organisation est fondamental pour elle, à plusieurs égards.

D'une part il constitue son cadre d'action et de référence, ce qui signifie globalement que le comportement de la firme doit être en accord avec les exigences émanant de son contexte.

C'est à l'intérieur de cet environnement qu'elle va ainsi évoluer en fonction des débouchés offerts et de la manière dont elle va les saisir et les exploiter, ceci conditionnant son niveau de performance. D'autre part l'environnement représente une source inestimable d'informations qui vont déterminer, à supposer qu'elle soit apte à

les exploiter, ses décisions en matière de stratégie. En outre et pour la même raison, il fait office de moteur de changement, attendu que l'entreprise réagit en fonction des signaux qu'elle perçoit de celui-ci.

Une organisation, quelle qu'elle soit, dépend de l'environnement dans lequel elle évolue dans le sens où il conditionne son activité et lui fournit le matériel informationnel dont elle a besoin pour s'adapter continuellement. Ceci dit, cette relation est également conditionnée par les aptitudes particulières de l'entreprise à intégrer cette information et à mettre en œuvre les changements ou adaptations qu'elle implique. Pour le cas des organisations apprenantes, qui ont besoin d'informations pour produire du savoir, les caractéristiques d'un environnement propice oscillent entre les attributs que nous évoquions précédemment. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la réflexion autour des attributs d'un contexte environnemental apprenant nous enseigne qu'il ne doit pas être simple et stable.

Sur la complexité, il est avéré qu'un environnement trop simple ne procurera que peu d'informations à la firme, or nous savons que ces données constituent autant d'opportunité de créer des connaissances qui lui sont nécessaires pour adapter son activité vis-à-vis des nouvelles exigences. A contrario, il ne doit pas être trop complexe sachant que l'entreprise ne sera pas en mesure de traiter toutes les informations si celles-ci sont trop nombreuses et diversifiées.

Les capacités traitement de la firme opposent dans ce cas leurs limites. Sur le dynamisme, nous savons qu'un environnement trop statique confrontera l'organisation au problème du *statu quo* et de la relative pauvreté du contexte, imputant significativement les possibilités d'évolution. A l'inverse, s'il est caractérisé par un fort dynamisme, les changements constants<sup>29</sup> compliqueront l'analyse des données saisies. L'adaptation au changement suppose un processus par lequel la firme perçoit la transformation, la traduit en terme d'actions à réaliser et les met en œuvre. Si pendant qu'elle opère cette modification, les informations dont elle dispose sont déjà obsolètes par rapport à la réalité environnementale, autrement dit si la situation a de nouveau évolué entre temps, ce perpétuel décalage finira par lui être préjudiciable.

---

<sup>29</sup> M. Barabel et O. Maier « le MANAGEOR » ed Dunod 2006 p 396

En résumé, l'environnement doit idéalement se situer entre simplicité et complexité afin de générer le flux informationnel nécessaire à une activité efficace et efficiente de l'organisation, tout en présentant un dynamisme suffisant pour que des changements porteurs s'opèrent en offrant à l'entreprise l'occasion de saisir l'opportunité.

Puisque la firme apprenante a besoin d'informations pour produire de la connaissance et qu'elle est (comme les autres organisations) dépendante de son contexte, elle n'a d'autre alternative que de s'ouvrir à son environnement. Puisque, en outre, chacune des transformations en œuvre est susceptible d'impacter le jeu concurrentiel, certains dispositifs comme la veille stratégique deviennent essentiels.

Le rapport liant l'organisation à son environnement est une constante du schéma économique. Lorsque nous mettons en exergue ce fait nous ne supposons pas que cette situation soit une nouveauté (puisque ce n'est pas le cas), mais affirmons que les conditions de cette relation ont considérablement évoluées via les progrès techniques, et les changements économiques et sociaux de ces dernières décennies. Stabilité et croissance ne sont plus vraiment des qualificatifs qui conviennent aux environnements actuels, qui ont davantage tendance à basculer vers l'incertitude caractéristique des contextes soumis à une évolution désordonnée, et dépendant du rythme effréné des mutations technologiques. Forcées de composer avec cette contrainte, il s'avère très difficile pour les entreprises de maintenir leur position sur un marché de plus en plus turbulent, sans faire preuve de flexibilité.

Dans le sens de la pérennisation, la firme apprenante articule sa stratégie autour des ressources et compétences qu'elle détient. Cette logique qui implique de privilégier la création, la diffusion et l'exploitation des connaissances, ne peut se limiter, en termes d'information et de communication, à un développement strictement « interne » des systèmes (ouverture de l'organisation sur elle-même).

La littérature afférente au concept d'organisation apprenante fait explicitement référence aux notions de flexibilité, d'adaptabilité et de réactivité comme facteurs de pérennité, qui supposent d'orienter une partie des efforts vers une ouverture sur l'environnement généralement via un mécanisme de veille. Les évolutions du contexte environnant, susceptibles quelles qu'elles soient de modifier un ou plusieurs éléments

du jeu concurrentiel, doivent faire l'objet d'une attention particulière, justifiant ainsi le recours à la veille stratégique, définie par Lesca et Caron comme « *un processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'évènements susceptibles d'influer sur sa pérennité* »<sup>30</sup> la veille stratégique consiste à anticiper les changements environnementaux afin de maîtriser au mieux les zones d'incertitude. En s'ouvrant au flux informationnel issu de son environnement, l'organisation acquiert une meilleure connaissance de celui-ci. Sachant que la connexion entre la firme et l'environnement se fait sur la base d'un processus stimulus-réponse, autrement dit où la réaction organisationnelle est fonction du signal émis, cette dernière sera d'autant plus adaptée si le contexte est bien connu. La réflexion stratégique de la firme est bâtie autour de ses objectifs, qui sont eux-mêmes ajustés en fonction des caractéristiques de l'environnement. La veille stratégique constitue un dispositif d'aide au mécanisme de décision stratégique.<sup>31</sup>

La veille stratégique est une expression générique qui en réalité regroupe diverses formes de vigilance. Axée sur différents champs de l'environnement, la veille peut ainsi concerner la concurrence (veille concurrentielle) ou la technologie (veille technologique) pour les plus répandues, mais également la législation (veille juridique), le cadre commercial ou socioculturel, *etc.*, en bref toutes les composantes du contexte organisationnel. La veille n'implique pas obligatoirement la mise en œuvre d'un dispositif formalisé.

Nombre d'entreprises restent attentives à leurs environnements sans pour autant être pourvues d'une unité ou d'un service dédié à cette tâche. Quel qu'il soit (système formel ou informel), il est primordial d'ajuster le mécanisme aux caractéristiques de la firme, attendu que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins informationnels, ni les mêmes capacités pour exploiter les données dont elles disposent. En outre, le mécanisme de veille stratégique ne peut se dispenser d'un système de communication adapté, sans lequel elle verrait son efficacité et les avantages qu'elle peut procurer, considérablement amputés.

---

<sup>30</sup> Lesca et Caron « gestion de l'information, qualité de l'information et performance de l'entreprise » ed LITEC 1995 p 08

<sup>31</sup> H. Laroche et J. P. Nioche « l'approche cognitive des stratégies de l'entreprise » revue française de gestion N 99/1994

Très clairement, le bénéfice de la démarche réside tout autant dans le fait de concevoir un dispositif capable de capter le maximum d'informations environnementales, que dans leur diffusion aux individus ou aux groupes qui seront à même d'en comprendre le sens et de les exploiter de manière optimale.

Chaque acquisition d'une connaissance est susceptible d'apporter un nouvel éclairage à la manière de comprendre et d'appréhender la situation organisationnelle, et ainsi d'améliorer l'adaptabilité de l'organisation. Pour cette raison, outre l'optimisation des systèmes d'information et de communication, certaines pratiques organisationnelles s'avèrent vraisemblablement déterminantes pour l'émergence et la diffusion des nouveaux savoirs.

### **2.3 - Les pratiques organisationnelles apprenantes**

Les pratiques qui font émerger l'organisation apprenante en pratique seront traitées dans ce point dont l'objectif de définir le domaine d'instrumentalisation de cette dernière.

#### **2.3.1 - L'organisation du travail en groupe**

D'autres méthodes comme le partenariat, le réseau, etc., sont envisageables dans le sens de l'ouverture de la firme apprenante. Ceci dit nous traitons de la veille d'une part car nous nous situons dans le champ de l'information et de la communication ; d'autre part car il s'agit du mécanisme le plus répandu. Le groupe, comme collectif rassemblant des individus qui s'identifient comme faisant partie de cette entité, est formellement dépeint comme étant essentiel pour son rôle prédominant dans l'acquisition, le développement et le partage des savoirs organisationnels.

La littérature relative aux entreprises apprenantes est unanime pour reconnaître qu'une des principales caractéristiques de ces organisations est d'être structurée autour d'équipes de travail<sup>32</sup>. Considéré comme un lieu privilégié de la cognition<sup>33</sup>, le groupe permet l'émergence de la connaissance à la fois au niveau individuel et organisationnel, et constitue ainsi le premier degré de la cognition collective.

Dans le contexte organisationnel la bonne marche d'une équipe de travail dépend pour la majeure partie du comportement de ses membres et en premier lieu des

---

<sup>32</sup> P. Senge « la cinquième discipline » ed De Boeck 1990

<sup>33</sup> Manfred Mack « la co-évolution, dynamique créatrice » ed Village Mondial 1997 p 99

relations qu'ils entretiennent. La qualité de ces relations conditionne entre autres celle des interactions individuelles<sup>34</sup> essentielles au partage et à la diffusion des connaissances organisationnelles.

Dans ce sens, la littérature reprend certains principes vraisemblablement caractéristiques des groupes constitutifs d'une organisation apprenante. Ainsi, l'échange et le partage doivent être favorisés et même promus sous toutes leurs formes, au sens où ils vont permettre à chacun d'exprimer ses opinions, aux idées d'être confrontées, et sur cette base vont autoriser un véritable dialogue entre les membres du groupe. Plus ce dernier sera instaurée comme un mode de communication privilégié, plus la qualité des relations sera assurée ou améliorée le cas échéant. Le fait d'être écouté et d'écouter soi-même crée entre les deux parties une relation particulière qui, par la répétition, va engendrer un rapport de confiance.

Le dialogue et la confiance ne sont pas deux principes invoqués sans fondements, puisque de ces derniers dépend l'émergence de la collaboration, troisième élément essentiel à une action constructive du groupe<sup>35</sup>.

Les principaux facteurs de performance d'une équipe résident d'une part dans la qualité des relations interpersonnelles et d'autre part dans le niveau de collaboration instauré entre les membres. En outre, il convient d'intégrer au niveau des groupes ou équipes de travail l'ensemble des principes de management développés. Le groupe doit idéalement jouir de certaines prérogatives (délégation des responsabilités) et d'une autonomie suffisante pour mener son action.

En accord avec le décroisement nécessaire à la diffusion des savoirs au sein de l'organisation, la notion de transversalité est logiquement présente dans les écrits afférents au concept d'organisation apprenante. Elle est en œuvre lorsque la stratégie s'articule au-delà des anciennes divisions ou fonctions de l'entreprise<sup>36</sup>. La transversalité au sein des groupes implique la constitution d'équipes hétérogènes dans lesquelles sont intégrés différents types de savoirs.

---

<sup>34</sup> Manfred Mack Idem p 102

<sup>35</sup> P. Senge « la cinquième discipline » ed de Boeck 1990 p 38

<sup>36</sup> J. C. Tarondeau et R. W. Wright « la transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus » revue française de gestion N104/1995

Cette variété s'avère fondamentale d'une part pour lutter contre l'enfermement des connaissances organisationnelles, et d'autre part pour favoriser leur transfert. Lorsque les savoirs détenus par les individus sont caractérisés par une homogénéité axée sur un domaine particulier, leur capacité d'absorption s'en trouve d'autant diminuée. Autrement dit, l'homogénéité provoque une sorte de limitation des aptitudes cognitives. Pour parer ce cloisonnement, l'appartenance à plusieurs groupes permet à l'individu de diversifier son répertoire de connaissances et d'appréhender différents modes de fonctionnement. Sur ce point nous intéressons aux développements relatifs au management, les principes abordés étant valable tant au niveau des individus qu'au niveau des groupes.

Elle est définie comme la capacité à acquérir, assimiler, transformer et exploiter une connaissance<sup>37</sup> Outre le fait que le groupe représente la cellule de base de toute entreprise, il est ainsi placé au premier plan pour le cadre propice qu'il fournit au partage, au dialogue constructif et à l'expérimentation qui sont par ailleurs les fondements de la création de connaissances<sup>38</sup>.

Cette entité est caractérisée par un mode d'activité bien particulier fondé sur divers principes implicites engendrés par ce que les chercheurs appellent la dynamique de groupe. Ce phénomène explique le fonctionnement aussi bien interne qu'externe (son action sur son environnement) du groupe, ainsi que son comportement par le biais d'un système d'interdépendance qui lui est propre. Pour comprendre pleinement les règles régissant le fonctionnement du groupe (ou dans le contexte organisationnel celui d'une équipe de travail) et comprendre ainsi ce qui le rend si important dans les processus de développement et de transfert des connaissances organisationnelles, il convient de s'intéresser de plus près à son élément de base : l'individu.

Sachant que l'individu se construit essentiellement par l'intermédiaire des interactions sociales auxquelles il est soumis et qu'en outre son comportement est à la fois dépendant de ses caractéristiques et de celles de son environnement social, il devient évident que la constitution et la pérennité d'un groupe ne peuvent se réaliser

---

<sup>37</sup> Chauvet « guide de méthodes de management » ed organisation 2003

<sup>38</sup> T. Nonaka et H. Takeuchi « les connaissances créatrices, dynamique de l'entreprise apprenante » ed Management 1999

qu'à la condition que certains éléments fondamentaux, créateurs des liens entre ses membres, soient effectivement en œuvre dans cette microstructure.

L'appartenance d'un individu à un groupe donné (lien social) relève d'une phase de socialisation dont l'objectif principal se résume à revêtir les caractéristiques du groupe à intégrer. Infiniment complexe et contraignant selon certains sociologues, ce processus d'incorporation recouvre trois finalités principales à savoir la transmission des valeurs, la standardisation des personnalités et l'adaptation. Cette dernière est déterminante puisqu'elle correspond à l'acceptation des valeurs, des normes et des croyances du groupe, qui conditionnera à terme un mode de réflexion et des comportements particuliers. Autrement dit, la phase de socialisation s'assimile à une acculturation de l'individu. L'intégration à un groupe par la socialisation mobilise deux fonctions essentielles.

D'une part la normalisation (ou fonction normative) permet aux individus d'assimiler les valeurs, modèles et normes du groupe qui vont par la suite constituer ses référents quant aux opinions et comportements admis ou prohibés<sup>39</sup>. Cela ne suggère pas que les membres d'un même groupe vont fonctionner sur des schémas identiques. Chaque sujet conserve son individualité tout en se rapprochant au plus près de la façon d'être de l'équipe. D'autre part le conformisme, qui découle de la normalisation, implique que l'individu tend à se conformer aux normes du groupe dont il veut devenir membre. Cette fonction est essentielle à double titre. D'abord car elle entraîne une adaptation ou une modification des opinions et des comportements, ensuite parce qu'elle débouche sur l'acceptation des autres membres du groupe.

Nonobstant un certain penchant naturel à l'individualisme surtout lorsqu'il s'agit de ses intérêts personnels, l'individu n'en ressent pas moins la nécessité d'appartenir à un groupe. Recherchant généralement à accéder à un statut qui corresponde à ses aspirations, l'homme entreverra le groupe comme un moyen d'acquisition idéal lui permettant en outre de se positionner d'abord par rapport à lui-même et ensuite par rapport à l'organisation à laquelle il appartient. De là, si on considère que ces groupes font partie de la même organisation (sous-entendu qu'ils fonctionnent implicitement selon les mêmes règles), ainsi que cette volonté des

---

<sup>39</sup> Alexandre Bailey et Al « comportement humain et management » ed Pearson 2003

individus à les intégrer, alors ces entités deviennent facteur de création et de développement des normes organisationnelles. Attendu que l'appartenance à un groupe contraint l'individu à adhérer à ses normes, les efforts qu'il déploiera pour ce faire (via la phase de socialisation) le conduiront à assimiler des éléments sous-tendant le fonctionnement global de l'entreprise. Le groupe ne peut pas être envisagé comme une simple association d'individus et constitue au contraire un véritable collectif, reposant sur un lien autour duquel s'articulent les pensées et les actions qui vont déterminer les comportements des membres de ce groupe.

L'ensemble des principes qui doivent normalement fonder le fonctionnement des groupes (partage, échange, dialogue, confiance et collaboration) couplé au sentiment d'appartenance, entraîne une implication de l'individu dans la vie du groupe qui va par ailleurs avoir un impact sur la vie organisationnelle. De l'individu à l'organisation, le groupe remplit le rôle crucial d'intermédiaire consentant à la connaissance sa dimension collective<sup>40</sup>. Le groupe permet en définitive d'apprendre à apprendre ensemble

### 2.3.2 - Les autres pratiques

La littérature consacrée à l'organisation apprenante, explique que la logique selon laquelle cette dernière fonctionne se doit d'être retranscrite au niveau de la structure, notamment en termes de pratiques liées à la création et au transfert des connaissances<sup>41</sup>. Les différents mécanismes que l'entreprise a la possibilité de mettre en œuvre sont, en raison de leurs natures variées, d'autant plus efficaces s'ils sont utilisés de manière simultanée.

Annoncée comme une pratique apprenante incontournable<sup>42</sup>, l'expérimentation se situe sans aucun doute à la première place d'entre elles. Egaleme nt appelée apprentissage par l'action « *learning by doing* », qui veut dire apprendre en faisant elle implique de ne pas séparer la production de connaissances de l'action. Particulièrement adaptée aux environnements dynamiques, elle se « nourrit » des opportunités émergentes comme le souligne Tarondeau lorsqu'il affirme que « les

---

<sup>40</sup> H. Mintzberg « safari aux pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique » ed village mondial 2002 p, 183

<sup>41</sup> J. B. Quinn « l'entreprise intelligente » ed Dunod 1994

<sup>42</sup> G. Koenig « le management stratégique » ed economica 1997

*sources de savoir individuel sont quasi illimitées lorsque l'individu est placé dans des contextes changeants et stimulants où il exerce librement ses facultés d'expérimentation et satisfait son plaisir d'apprendre »<sup>43</sup>. Par ailleurs indissociable d'une prise de risque justifiée par une mise à l'épreuve constante de la pérennité de l'entreprise, elle peut alternativement être source d'échec ou de succès dont il faut savoir tirer parti, quel que soit le cas de figure.*

L'orientation des décisions organisationnelles quant au choix de telles pratiques plutôt que d'autres est à la fois conditionnée par la stratégie de la firme, par sa politique en matière de gestion du personnel, et éventuellement par des considérations fonctionnelles rendant difficile voire impossible la mise en œuvre de certaines d'entre-elles. La diversité des dispositifs, favorisant vraisemblablement l'émergence des connaissances et leur diffusion, n'autorise pas la réalisation d'un inventaire exhaustif. De types variés, nous intégrons dans la catégorie des plus classiques la transmission de savoirs formalisés (procédures, modes opératoires.. etc.) et les périodes formelles d'enseignement (formation légale) constituent une première alternative. Alors que la formalisation des savoirs relève généralement de l'automatisme, les moyens et les efforts fournis quant à la formation légale peuvent être très disparates d'une organisation à une autre. Les dispositions législatives ouvrant les droits à la formation sont autant de recours exploitables et parfois largement négligés, spécifiquement dans les petites et moyennes entreprises. Défaut d'information, pénurie des moyens financiers, difficulté dans la gestion de l'absence des salariés en formation... les causes invoquées sont autant d'obstacles à l'exploitation de cette voie d'apprentissage néanmoins existante.

Ensuite, pour les pratiques de nature itinérante parmi lesquelles la rotation de poste, ou les visites et les stages dans les autres unités de l'entreprise, nous faisons référence aux mécanismes impliquant la polyvalence et l'adaptabilité des individus. Ce type de pratiques, en plus d'amplifier le champ des opportunités d'apprentissage disponibles, coïncide avec le principe de transversalité et de décroisement des connaissances. Le bénéfice recherché dans la mise en œuvre de tels dispositifs est

---

<sup>43</sup> J. C. Tarondeau « le management des savoirs » ed PUF 1998 p 92

double. Tout d'abord, élargir les savoirs individuels, notamment en terme de diversité des genres, et de favoriser leur combinaison ;

Par ailleurs, offrir à chacun une vision plus globale de l'activité de la l'entreprise.

D'autre part, concernant les dispositifs d'ordre communicationnel comme le partage d'expérience (réunions diverses, cercles...), la résolution collective de problèmes, ou même le tutorat ou le parrainage, nous mettons en exergue ici les pratiques qui reposent avant tout sur la qualité des interactions.

Enfin, divers mécanismes comme l'imitation des pratiques organisationnelles, peuvent constituer une source exploitable. En rapport avec la relation de dépendance qu'entretient la firme avec son environnement, le mimétisme consiste à reproduire des pratiques observées chez les concurrents directs ou dans d'autres entreprises, par exemple des partenaires ou des sous-traitants (les éléments dupliqués proviennent généralement des organisations affichant les meilleures performances).

Ces pratiques sont dans leur ensemble mises en œuvre pour leurs vertus apprenantes.

Ainsi, l'organisation attend clairement d'elles qu'elles apportent un bénéfice substantiel à l'émergence et à la diffusion des connaissances. Les dispositifs ne dévoilent leur efficacité qu'à la condition que l'on mesure leur portée, chose pour laquelle la firme devra mobiliser ces nouveaux mécanismes que sont les systèmes d'évaluation. Le management du savoir et du savoir-faire ne peut s'affranchir des phases d'évaluation et de récompense. Succinctement, la stratégie repose sur une série de décisions, lesquelles sont traduites en actions menées au regard des objectifs que la firme se fixe. Au fur et à mesure du déroulement du processus, il est nécessaire de contrôler l'efficacité des actions en termes d'atteinte des objectifs. Si on place la connaissance au cœur de cette stratégie, il devient indispensable de l'évaluer et de récompenser le cas échéant.

L'évaluation qui peut alternativement porter sur les objectifs, les résultats, les potentiels ou les compétences, permet de réaliser un état des éléments appréciés. Sur ses finalités, une telle démarche vise essentiellement à améliorer la rationalité des décisions organisationnelles. L'évaluation est une pratique en œuvre dans la majorité

des structures entrepreneuriales. Incontournable à plusieurs égards, elle offre divers avantages, d'abord pour l'entreprise en lui permettant de suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, d'optimiser la politique sociale (suivi de l'évolution des connaissances et des compétences), d'opérer un diagnostic de la hiérarchie et de la structure globale (identification des dysfonctionnements inhérents au management, au système d'information et de communication, aux pratiques organisationnelles...). Ensuite pour les personnes évaluées, elle est à la fois l'occasion de s'exprimer (sur ses attentes, ses insatisfactions...), d'instaurer une communication privilégiée avec son évaluateur, et de se situer par rapport à lui-même et à l'organisation. En sachant où se situer quant à son travail et ses compétences, l'individu sait ainsi sur quels éléments agir pour progresser.

Globalement, l'évaluation est extrêmement formatrice dans le sens où elle est un moyen d'apprécier les performances et les progrès individuels<sup>44</sup>, de faire le point sur les erreurs et les succès et d'en retirer des enseignements. Contrairement à priori d'usage, les salariés ressentent généralement le besoin d'être évalués et ne perçoivent plus dans ce cas cette pratique comme une contrainte. Sur ce point les individus oscillent entre deux tendances, à savoir le besoin d'être évalué et de savoir où ils en sont afin de s'améliorer, et un besoin d'autonomie. En outre, faire participer les collaborateurs à la conception des dispositifs d'évaluation va impacter positivement les démarches de responsabilisation, l'implication, le sentiment de confiance et la coopération.

Au-delà de l'évaluation, l'idée de récompense est essentielle dans la firme apprenante, et dans tous les cas dès lors que l'on manage des savoirs et des compétences.

Si on souhaite que les membres d'une organisation orientent leurs efforts sur l'acquisition, le développement, la transmission et la mise en œuvre des connaissances, il convient de concevoir des mécanismes susceptibles d'orienter et d'entretenir les actions individuelles dans ce sens. Le savoir est devenu une ressource fondamentale d'une part pour la valeur qu'il a en tant que tel, d'autre part pour les avantages (de

---

<sup>44</sup> Sandrine Castagnoli « l'organisation apprenante, une approche bidimensionnelle » CERMAT de l'université de TOURS, France, 2006

nature concurrentielle) qu'il peut conférer à la firme qui le détient. On ne peut pas raisonnablement demander à des individus, et surtout espérer obtenir des résultats concluant en la matière sans être disposé à les rétribuer pour cela. Les systèmes de récompense peuvent être de différentes natures : pécuniaire (primes diverses, intéressement, participation), statutaire (promotion), valorisante (reconnaissance officielle), (la liste n'est pas exhaustive). La perspective de la gratification engendre logiquement une motivation orientée vers son obtention, d'autant plus que l'individu ressent généralement un fort besoin de reconnaissance qu'il satisfait en assimilant cette dernière avec la récompense.

La structure dans sa globalité retranscrit l'ensemble des principes caractéristiques d'une forme entrepreneuriale apprenante ayant trait au management, à l'information et à la communication, et aux pratiques organisationnelles liées à l'acquisition et au transfert des connaissances. Nonobstant, la structure n'est pas seule suffisante pour qualifier une organisation qu'elle quelle soit, par ailleurs caractérisée par une culture qui lui est propre.

### **Section 3 : L'outil technologique et l'organisation apprenante**

L'apprentissage des outils technologiques par les organisations est l'objet de nombreuses critiques, de retours d'expériences peu convaincants. Il peut cependant améliorer les pratiques de gestion au sein des groupes internationaux aux localisations dispersées. Aussi, faut-il se demander si l'apprentissage des outils technologiques favorise de nouvelles configurations organisationnelles ou si les outils se limitent à encourager la stratégie technologique nécessaire à l'avantage concurrentiel ? Autrement dit, quelle cohérence est nécessaire entre le déploiement d'outil et la stratégie organisationnelle ? Sur le plan épistémologique, cette question est au centre de l'efficacité organisationnelle. Dès lors, notre section s'efforce à étudier la pertinence du concept de l'apprentissage technologique dans l'émergence d'un nouveau contexte organisationnel, en recourant à une démarche qualitative et compréhensive, adaptée des principes généraux de la *Grounded Theory*<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> R. Reix « les systèmes d'informations et le management des organisations » ed Vuibert 2004

### **3.1- Pertinence du concept dans un contexte changeant**

Les mutations de l'environnement concurrentiel modifient sensiblement aujourd'hui les stratégies d'apprentissage des entreprises internationales, qui ne peuvent faire l'économie d'une appropriation du moindre changement technologique, au risque d'apparaître moins performantes.

Valorisées par les consultants, les nouvelles technologies de l'information et de la communication créent une pression considérable sur les organisations, qui cherchent à obtenir par elles un avantage concurrentiel. Ne pas investir dans la technologie du moment fait redouter de perdre des marchés, pousse souvent à suivre le comportement majoritaire de son secteur d'activité. Or, l'entreprise apprenante se caractérise avant tout par la capacité collective de ses salariés à capitaliser sur les retours d'expérience, à partager les connaissances. Réalité qui permet souvent de se singulariser bien davantage des entreprises concurrentes que par l'innovation technologique.

Lorsque l'entreprise valorise seulement le recours intensif aux technologies de l'information et de la communication, les résultats sont fréquemment décevants. La réussite de l'apprentissage de n'importe quel outil technologique nécessite une forte implication de l'équipe dirigeante et des salariés inscrite dans la durée, seul moyen pour dépasser les critiques, les relevés d'insuffisances et les retours d'expériences peu convaincants.

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nature stratégique de leurs actifs immatériels, modifient en conséquence leurs comportements de gestion. Au demeurant, plus le niveau de formation de l'organisation est élevé plus le capital intellectuel (individus, objets, connaissances sur les outils) permet d'orienter les comportements, les choix.

On constate, en effet, que l'investissement diminue dans les activités à forte intensité capitalistique, alors qu'il s'accroît dans les activités légères à forte valeur ajoutée telles que l'innovation, la formation interne ou l'apprentissage organisationnel. Tous ces aspects immatériels reposent sur un concept à la mesure délicate : « entre le palpable et le virtuel, l'immatériel s'accumule quotidiennement et a une valeur. C'est

aujourd'hui l'arme absolue par laquelle s'exprime la concurrence. L'entreprise doit l'utiliser pour s'imposer. Il est source d'avantages compétitifs durables »<sup>46</sup>.

Les entreprises ont pris progressivement conscience que les processus d'apprentissage étaient largement liés à la stratégie organisationnelle aux valeurs qu'il convient de modifier ou d'acquérir, aux pratiques d'apprentissage à mettre en place. D'une certaine manière, l'outil dépend de la motivation de chaque salarié ; chacun apporte son expérience, ses connaissances, son expérimentation, participe à l'ajustement d'un édifice « qui transcende l'apprentissage organisationnel »<sup>47</sup>. Comment dans ces conditions concilier le temps du transfert et le temps du déploiement ? Il ne peut s'agir seulement pour l'entreprise de miser sur le tout technologique, de se conformer aux pratiques des organisations concurrentes en raison du caractère stratégique couramment attribué aux connaissances.

Dès lors qu'un mode d'apprentissage s'appuie sur les ressources technologiques, l'organisation favorise une réalité objective, indépendante de l'acteur. Pour les salariés, l'apprentissage demande du temps entre la mise à disposition de l'outil et la maîtrise effective sans accompagnement ultérieur.

Chaque salarié se fait une représentation spécifique du temps et de l'espace. On peut donc en déduire qu'il pourrait évoluer dans les limites « de son propre espace-temps subjectif, dont la dilatation dépendrait de son niveau de tolérance à l'incertitude. La distance subjective entre ses éléments constitutifs (idées, connaissances, opinions, objets, produits) serait de fait restreint, en raison d'un fort besoin de sécurité, de familier et une aversion de la nouveauté de changement, d'ambiguïté, de complexité »<sup>48</sup>. En réalité, c'est poser la question des capacités organisationnelles assises sur les connaissances des salariés à l'égard des processus difficiles à copier.

L'entreprise parvient à créer de la valeur car elle peut disposer de « compétences clés non facilement imitables »<sup>49</sup> tel un savoir-faire qui s'appuie davantage sur le capital humain ou organisationnel que financier. Les ressources dans

<sup>46</sup> Quelin. B et Arregle J. L « le management stratégiques des compétences » ed Ellipses 2000

<sup>47</sup> R. Reix « les systèmes d'information et le management des organisations » ed Vuibert 2004

<sup>48</sup> Les concepteurs de *grounded theory* proposent une approche qui est supposée favoriser l'innovation scientifique par une méthode d'enracinement de l'analyse dans les données de terrain.

<sup>49</sup> G. Charreaux « gouvernance de l'entreprise » ed economica 1997

un environnement concurrentiel doivent donc être uniques, inimitables et créatrices de valeur dans la recherche d'avantages compétitifs.

Sinon, le système d'information cesse d'être source d'opportunités stratégiques dès que l'informatique ne connaît plus une période forte d'innovation technologique. Au contraire, si l'informatique est omniprésente dans l'entreprise, c'est la rareté d'une ressource qui la rend stratégique et non sa large diffusion.

Un équilibre est à rechercher entre les ressources cognitives de l'organisation lors de l'exploration de nouvelles connaissances et l'exploitation des connaissances acquises.

L'apprentissage peut offrir un cadre compréhensif d'adoption externe et d'intégration fonctionnelle de l'entreprise à son environnement. L'entreprise adopte généralement des stratégies d'exploitation et des stratégies d'exploration dans une perspective d'avantage compétitif.

Au contraire, la connaissance tacite, non formalisée, émerge lors d'une exploration par tâtonnements. Ces deux visions de l'apprentissage organisationnel ne sont pourtant pas opposées. Elles confirment que l'organisation peut être, d'une part, un accélérateur de l'apprentissage en permettant la capitalisation et la formalisation des connaissances en vue de leur exploitation et, d'autre part, un frein à l'apprentissage car l'organisation répond à des critères économiques qui réduisent les dépenses consacrées à l'exploration lors des périodes d'incertitude.

Dans ce contexte, cette section met l'accent sur les configurations marquées par les caractéristiques des outils et la perception qu'en ont les organisations. Si certains outils offrent une flexibilité stratégique, d'autres accordent un avantage concurrentiel. Il ne s'agit pas seulement de se demander si « l'on peut trouver des technologies assurément bonnes pour l'organisation ou si les technologies ont des effets déterminés »<sup>50</sup> mais plutôt de s'intéresser à l'apport proprement dit des technologies aux organisations. Les outils contribuent-ils à la stratégie d'entreprise ? L'apprentissage des outils technologiques modifie-t-il le contexte organisationnel ? Il s'agit d'analyser les liens entre l'impact des outils sur l'organisation et de s'interroger sur les compétences technologiques nécessaires à l'avantage concurrentiel.

---

<sup>50</sup> Moisdon *op cit p*, 52

Mais loin de tout déterminisme technologique, les outils peuvent dans certains contextes améliorer les pratiques de gestion. Pour comprendre comment ils sont susceptibles de structurer l'organisation, il faut se demander de quelle manière le contexte modifie l'utilisation du sens de l'outil et dans quelle mesure une organisation caractérise un outil d'apprentissage ?

### 3.2- l'apprentissage des outils technologiques

La discussion des outils technologiques a produit deux grands types de recherche : des travaux basés sur des expérimentations cherchant à mesurer l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation, d'autres visant à comprendre par l'observation ce qui se passe dans les situations d'utilisation. En effet, un premier courant explique que le développement de nouveaux outils aux conséquences parfois imprévues entraîne des résultats aléatoires. Dès que l'entreprise recherche l'amélioration des fonctionnalités de l'outil, elle se heurte souvent à des difficultés techniques, des problèmes de communication ou d'obstacles relationnels. C'est dire que lorsque l'outil est mis en place, les fonctionnalités réellement mises en œuvre n'intègrent pas toujours l'apprentissage de l'outil, alors qu'il revêt un rôle central dans la stratégie des entreprises. Un second courant associe la réflexion des outils technologiques aux capacités d'apprentissage des acteurs sociaux au regard des comportements individuels et collectifs « qui mémorisent et transforment des représentations »<sup>51</sup>. A partir du relevé de résultats décevants des technologies d'apprentissage, on invite à admettre la variété des usages.

Au reste, ce ne sont pas les outils informatiques qui sont innovants, mais plutôt la façon dont les utilisateurs se les approprient. La technologie s'appuie sur des utilisations, des routines des salariés qui ne font que renforcer les configurations déjà existantes<sup>52</sup>. La technologie risque de reproduire les cloisonnements organisationnels. Aussi, faut-il se demander si l'apprentissage des outils technologiques favorise de nouvelles configurations organisationnelles ou si, au contraire, les outils favorisent le fonctionnement collectif de l'usage technologique ?

---

<sup>51</sup> R. Reix *Op,cit* p 240

<sup>52</sup> C. Freeman « technologie et richesse des nations » ed economica paris 1992

Pour déterminer la nature de l'apprentissage dont ont besoin les entreprises pour réussir un déploiement cohérent avec la stratégie d'entreprise, il est indispensable de se reporter aux expériences vécues. Les variables à considérer au départ ne sont pas été aisées à identifier. Faut-il voir dans les outils technologiques des indicateurs organisationnels ? Où considérer raisonner en termes de fonctionnalités des outils mis en place ? Pour multiplier les paramètres, il est nécessaire de se doter d'un dispositif d'observation et de ne pas oublier que l'usage est toujours un processus entre l'organisation du travail et les fonctionnalités du dispositif technologique de l'entreprise. Sa valeur doit faciliter l'accès à des informations nécessaires pour la prise de décision en situation.

Peut-on appréhender l'organisation par des outils qui font le lien entre la stratégie d'entreprise et le processus d'apprentissage ? Il faut bien reconnaître que si les outils peuvent être structurants, ils peuvent aussi être contre performants, à l'origine de conflits, de dysfonctionnements ou de comportements dissidents « toute formalisation de l'activité organisée, tout schéma de raisonnement relie de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de gestion »<sup>53</sup>. Chaque outil dégage une perspective alternative aux aspects sociaux et managériaux lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des objectifs stratégiques.

Deux catégories d'expérience sont relatées dans la littérature. On peut, d'une part, s'intéresser à l'acceptabilité de différents outils en matière d'apprentissage, envisager l'effet des situations d'utilisation selon la nature de l'activité du salarié lors de la recherche d'information ou la résolution de problème

Il est possible, d'autre part, d'envisager les relations entre la construction de savoirs ou d'habiletés spécifiques et diverses combinaisons organisationnelles<sup>54</sup>, tel le développement des communications informelles pour régler des problèmes, la standardisation des compétences ou des processus pour pallier une forte incertitude. Dans tous les cas, l'utilisation des technologies est révélatrice de la structure organisationnelle.

---

<sup>53</sup> Moisdon *Op cit* p 25

<sup>54</sup> H. Mintzberg « voyage au centre des organisation » ed village mondial 1985 p, 146

### 3.2.1- L'ancrage théorique

Nous vérifions dans ce point, si l'apprentissage des outils technologiques motivés par des besoins organisationnels est destiné à devenir par la suite de nouveaux enjeux stratégiques.

Le cadre théorique de cette recherche doit permettre de concilier les influences mutuelles entre les phénomènes techniques et les phénomènes organisationnels. L'approche évolutionniste<sup>55</sup> aide à comprendre l'impact organisationnel sur le fonctionnement des organisations dans la mesure où, en général, il accompagne l'implantation d'outils et d'applications informatiques. Le changement apporté à l'un des composants du système entraîne des répercussions sur tout l'apprentissage de l'entreprise<sup>56</sup>. Les travaux de l'école sociotechnique, issus de recherches anglo-saxonnes, examinent les relations entre les aspects technologiques, sociaux et organisationnels.

Ils partagent avec la sociologie des organisations une vision à caractère contextuel et négocié des liens repérés. La structure sociale envisage la technologie comme un objet social doté d'une fonction technique et organisationnel lui même structurant sous l'influence des interactions qu'il entretient avec les acteurs.

Les travaux classiques consacrés au management des savoirs et aux entreprises apprenantes<sup>57</sup> révèlent que les capacités des membres de l'entreprise sont définies par des aptitudes a priori obtenues par le travail mis en œuvre en milieu professionnel. Une distinction doit donc être opérée entre les savoirs tacites, qui se transmettent par l'imitation et l'expérience, et les savoirs explicites, qui relèvent de la connaissance car ils peuvent être codifiés et transmis directement. Il existe donc une dualité de savoirs qui intègre les processus émergents aboutissant à des usages différents, complémentaires ou contradictoires.

L'apprentissage apparaît autant comme la transformation d'un ensemble de connaissances que l'ajustement du comportement organisationnel en réponse aux interactions entre les agents d'une organisation.

---

<sup>55</sup> J. M Plane « théorie et management des organisations » ed organisation 2008

<sup>56</sup> P. Senge « la cinquième discipline » ed organisation 1990

<sup>57</sup> P. Senge *idem*

L'apprentissage technologique est un processus fondé sur trois types de savoirs organisationnels. Tout d'abord, un ensemble de savoirs existants qu'il faut consolider par des boucles d'apprentissage (simple boucle ou double boucle)<sup>58</sup>. On aboutit ainsi à une rupture (théories d'action - théories d'usages).

Un ensemble de savoirs, dont il faut partager la représentation pour créer la connaissance organisationnelle, conduit vers un apprentissage continu dont les savoirs implicites sont incorporés aux savoirs explicites<sup>59</sup>. Ensuite, un ensemble de savoirs qu'il faut savoir interpréter, à la fois pour s'adapter et être adapté<sup>60</sup> peut être relevé. Les organisations réduisent le caractère équivoque de l'environnement en sélectionnant les meilleures informations. Elles tentent de valider leurs explications avant de généraliser des voies d'amélioration. Elles ont souvent tendance à utiliser des stratégies de défection plutôt que de protestation lorsqu'elles ne sont pas satisfaites de la situation.

L'apprentissage technologique n'est compréhensif qu'en fonction des représentations créées par les structures organisationnelles.

Si l'on admet que le domaine d'étude de l'organisation s'étend à son réseau de partenaires, l'intégration des outils technologiques dans la stratégie de l'organisation devient un élément de compétitivité des entreprises.

Toute vision globale accentue les incertitudes et rend l'apprentissage déterminant pour l'organisation. C'est suffisant pour vérifier l'atteinte d'objectifs d'efficacité parce que les outils sont doublement construits (construction délibérée et appropriation), dès lors que leur réalité est une perception du sens des comportements et que les indicateurs de performance sociale sont propres à chaque organisation, compte tenu de leur schéma organisationnel et des objectifs stratégiques.

C'est pourtant insuffisant pour établir une forte cohérence organisationnelle. En effet, dès lors qu'on tente de passer d'une logique outil à une logique objet, la décision est difficile à anticiper et la modélisation approximative. On risque de modifier les conditions des relations de l'entreprise avec son environnement.

---

<sup>58</sup> C. Argyris et D. Schon « l'apprentissage organisationnel, théories, méthodes et faits » ed management économie 1978 p 123

<sup>59</sup> T. Nonaka et H. Takeuchi « les connaissances créatrices et dynamique de l'organisation apprenante » ed de Boeck 1995 99

<sup>60</sup> Weick K. E « the social psychology of organizing » Mc Graw hill 1979

Il faut être rigoureux dans la technique d'analyse utilisée pour formaliser la compréhension du phénomène, qui n'est pas toujours évidente dès lors que les variables de contexte ont une valeur explicative dans les effets d'apprentissage. Les outils technologiques sont au centre des préoccupations de la recherche en sciences de gestion. Aucune organisation ne peut se passer d'évaluer sa performance, de mesurer ses coûts, sa productivité, sa rentabilité, la qualité de ses services. Pour faciliter la prise de décision, les dirigeants font appel à des outils plus ou moins adaptés aux choix de gestion. Les recherches montrent qu'ils ne sont pas neutres ; ils structurent les comportements au sein de l'organisation.

L'environnement économique et technologique pousse l'entreprise à faire évoluer ses propres outils, à en adopter de nouveaux. Dès lors que la mise en œuvre des outils de gestion est parfois ralentie par les systèmes de pouvoir, les cloisonnements hiérarchiques, les processus organisationnels, il n'est pas étonnant que les outils trouvent difficilement leur légitimité. Par ailleurs, le déploiement de nouveaux outils encourage de nombreuses problématiques parce que l'outil en soi ne confère pas d'efficacité. En effet, une information ne produit de l'efficacité que si l'organisation sait la traiter et déclencher les modifications adaptées.

Au demeurant, l'outil ne doit jamais être dissocié des acteurs. Les choix qu'ils opèrent induisent des comportements structurants. Un système d'information donne une indication des relations entre les capacités cognitives et les comportements individuels et collectifs<sup>61</sup>.

Certaines recherches indiquent des pistes d'évolution des outils, mais demeurent instrumentales notamment dans le domaine du contrôle, ou de la comptabilité. D'autres s'interrogent sur le sens des outils de gestion et l'organisation. La multiplication des outils de gestion, au sens d'une formalisation de l'activité organisée, est une des caractéristiques des entreprises performantes. La technologie est encouragée par l'utilisation des acteurs. Pour faire le lien avec les théories de l'apprentissage, qui ne doivent pas être minimisées, il convient d'examiner comment

---

<sup>61</sup> R. Reix « les systèmes d'information et le management des organisations » ed Vuibert 2004

elles créent des structures émergentes grâce à des interactions avec la technologie, et d'examiner comment les acteurs se l'approprient<sup>62</sup>.

A partir de la technologie, on retiendra une démarche inspirée de la théorie enracinée, pour comprendre la relation entre la stratégie de l'entreprise et le choix technologique dans un contexte organisationnel.

### **3.3- Les TIC contribuent-elles à améliorer la flexibilité et la réactivité des entreprises ?**

Les TIC bouleversent la gestion du temps dans les entreprises. Elles permettent d'accroître la réactivité et l'adaptabilité des entreprises à fois avec leurs employés mais aussi avec leurs clients et fournisseurs. Les TIC transforment également la gestion de l'espace au sein des organisations avec notamment le travail à distance ou télétravail. Cependant, les TIC bien qu'adaptées car elles permettent de réduire le coût marginal d'une entreprise ne sont pour autant pas facilement adaptable quand il s'agit de changer de routine dans l'entreprise et de modifier le paramétrage des TIC, qui représente un coût fixe important. Il y a ambivalence entre la capacité à rendre les organisations plus flexibles et de l'autre coté le caractère rigidifiant des TIC.

#### **3.3.1- Les TIC Contribuent-elles à améliorer la propension à innover des entreprises ?**

Les TIC permettent de faire circuler des flux larges d'information entre les membres d'une entreprise, ce qui permettrait plus d'interactions et stimule l'innovation. Elles systématisent également l'accumulation du savoir dans des bases de données et facilitent en ce sens le partage du savoir entre les employés et deviennent un catalyseur de l'innovation. Enfin, les TIC peuvent être utilisés pour anticiper les besoins futurs des consommateurs, en permettant la récolte d'un grand nombre d'information sur les besoins existants ou latents de ces derniers et contribue alors à l'innovation. Cependant, les TIC sont des outils efficaces pour faire circuler le savoir explicite mais elles deviennent peu appropriées pour transférer le savoir tacite. Or il est possible que le savoir tacite contribue davantage à l'innovation que le savoir explicite.

---

<sup>62</sup> X. GALIEGUE « économie de la connaissance et diffusion des technologies dans les pays en développement » revue économie et sociétés n 06/2009 p 969

### **3.3.2- Les TIC contribuent-elles à améliorer la productivité des entreprises ?**

Il est possible que les entreprises performantes utilisent davantage les TIC sans pour autant que cela soit la raison de la performance de l'entreprise. Cela peut être une conséquence et non une variable explicative de la performance. Ensuite, il est possible qu'une entreprise utilisant davantage les TIC attire des profils avec des compétences rares. Ainsi, les entreprises sont plus performantes non pas grâce au TIC directement mais en utilisant ces outils comme des moyens de recrutement plus performants d'employés plus productifs. Dans ce cas elles ne contribuent pas à la productivité au niveau macroéconomique de l'entreprise mais au niveau microéconomique. Cependant, il est possible aussi que les TIC favorisent effectivement directement la productivité de l'entreprise et ce en prenant en compte une autre variable, la modification du processus d'organisation du travail dans l'entreprise. Les entreprises bénéficieraient de fort gain de productivité en associant la complémentarité entre innovation organisationnelles et introduction des TIC.

### **3.3.3- Les contributions des TIC à l'amélioration de la qualité des services et des produits vendus**

La garantie des TIC proposée aux utilisateurs est aujourd'hui presque inexistante. Les clauses d'exclusion de la responsabilité des éditeurs de logiciel sur la qualité le prouvent. Cependant l'intensification de la concurrence sur ce marché dans un futur proche permettra certainement de renforcer les droits des utilisateurs. Concernant l'ambivalence des TIC autour de la flexibilité, la tendance est à l'expression d'un besoin de produits davantage adaptables car les vendeurs de nouvelle technologie ont récemment pris en compte le besoin de flexibilité des organisations. C'est bien le système d'information qui doit s'adapter à l'organisation et non l'inverse. Concernant la contribution des TIC à la création d'innovation et à la productivité, les entreprises doivent articuler les TIC avec leur organisation et leur pratique managériale qui expriment leurs besoins informationnels pour être efficace.

**Conclusion de chapitre III**

Les développements précédents, nous renseignent sur la complexité du concept d'organisation apprenante. En connexion avec une multitude d'autres notions parfois tout aussi complexes, ce construit mérite encore de nombreux approfondissements. Alors qu'il y a encore un peu plus d'une vingtaine d'années, les notions de connaissance et de compétence étaient littéralement absentes de toute réflexion stratégique, la conviction selon laquelle la valeur et la richesse de l'organisation résident dans les savoirs qu'elle détient s'affirme aujourd'hui.

Nous connaissons les difficultés rencontrées au quotidien par des organisations qui évoluent à l'intérieur d'un environnement de plus en plus dynamique et complexe. Le principal déficit pour ces entreprises consiste alors au minimum à conserver leur position sur leur marché, et au mieux à l'améliorer. Dans certaines situations extrêmes il peut même s'agir d'une question de survie.

Les écrits afférents à l'organisation apprenante se fondent, pour la plupart, sur une relation admise, mais finalement non démontrée, selon laquelle pour être performant il faut être apprenant.

Intuitivement, nous adhérons naturellement à cette opinion. Ceci dit, les questions en suspend, relatives aux implications du concept, demeurent tout aussi importantes pour la pensée stratégique. Attendu que la pérennité de l'entreprise est étroitement liée à sa performance, et que le niveau de cette performance est quant à lui vraisemblablement conditionné par la capacité de la firme à valoriser les ressources (savoirs et compétences) qu'elle détient : qu'en est-il du véritable statut du modèle de la firme apprenante ? Est-il destiné à devenir une référence managériale ou au contraire n'est-il qu'une belle construction intellectuelle, qui verra l'intérêt qu'on lui porte disparaître avec l'émergence d'un nouveau concept semblant plus pertinent ? Ces interrogations restent à méditer.

## **Introduction**

Dans un contexte d'économie fondée sur la connaissance, le degré d'apprentissage est un élément sans doute stratégique, dans l'essor des organisations. Le capital intellectuel généré par l'augmentation des compétences individuelles, et collectives permet aux organisations une meilleure compréhension des besoins de marchés, de diffuser et de rendre plus opérationnels, les nouveaux savoirs. L'organisation ayant une grande capacité d'apprentissage sera au mesure de réagir beaucoup plus rapidement aux nouvelles exigences de son environnement, accélérera sa croissance, stimulera l'innovation, optimisera la gestion de changement et facilitera le recrutement et la rétention du personnel compétent.

A la lecture de ces enjeux, il ne fait nul doute que le concept de l'organisation apprenante est une composante essentielle d'une stratégie globale de gestion. L'organisation apprenante est une organisation capable de changer rapidement, ce qui implique nécessairement que ses employés apprennent et changent rapidement, et ce sur une base individuelle et collective contribuant à l'augmentation de l'efficacité de l'organisation. Le comportement du personnel des organisation implique une gestion rationnelle de la fonction de ressources humaines qui passe par un réel diagnostic décelant le potentiel détenu et caché mais aussi relevé les obstacles et les freins inhérent a l'émergence de l'organisation apprenante.

L'entreprise nationale s'insère progressivement dans les enjeux de cette nouvelle sphère d'économie essayant de reconfigurer son système de gestion, en l'adaptant aux récentes fluctuations des exigences de contexte mondial. La mondialisation des échanges et la rapide délocalisation des entreprises à travers le monde, implique une réorientation des objectifs de l'entreprise algérienne, vers des domaines phare de la performance tels, l'innovation, la recherche et développement et la gestion de compétences via des mécanismes de formations professionnelles adaptés. L'objectif de ce chapitre est de positionner la place de l'entreprise algérienne dans cette nouvelle donne économique à travers une analyse portant sur trois aspects fondamentaux dans l'instrumentalisation de l'organisation apprenante et qui sont :

- Un volet technologique de base articulé par la position de l'entreprise algérienne sur ce plan et la justification de ces choix en termes de technologie.
- Le second volet traite la gestion stratégique de la fonction de ressource humaine comme le carburant de la gestion des compétences.
- Enfin nous mettons en exergue les enjeux de la normalisation dans la construction d'un management par la qualité

Mais avant d'entamer l'examen des trois principaux volets de notre recherche, nous exposons l'indice de développement humain, qui est un instrument de renseignement sur le développement humain d'un pays, sans en rester simplement sur des mesures économiques telles le PIB, ou le PIB/habitant, il intègre des données qualitatives<sup>1</sup>. C'est un indice qui fait la synthèse de trois séries de données, l'espérance de vie à la naissance, le niveau de scolarisation et le PIB réel.

**Tableau 1 : composition de l'IDH Algérie 2005**

Les indicateurs	Score
Esperance de vie à la naissance	69.2%
Alphabétisation des adultes	67.8%
Taux d'inscription combiné (primaire, secondaire et universitaire)	71%
PIB/tête	6.09%
Indice de l'espérance de vie	0.74
Indice de l'éducation	0.69
Indice de PIB	0.69
IDH	0.704

**Source :** A. Djeflat « l'économie fondée sur la connaissance, état des lieux et perspectives pour l'Algérie » éd OPU Alger 2006

<sup>1</sup> A. Djeflat « économie de la connaissance, états des lieux perspectives pour l'Algérie » ed OPU Alger 2006 p 27

Les chiffres que nous disposons dans ce tableau, nous renseignent sur le retard qu'accuse l'Algérie dans certain domaine tel ; l'alphabétisation des adultes ou bien le niveau de scolarisation car c'est avec de telles variables qu'on peut mesurer le développement d'un pays.

## **Section 1 : L'impact de la technologique dans la compétitivité de l'entreprise publique**

Des études techniques menées<sup>2</sup> ont permis compte tenu de la forte demande en évolution croissante, et en prévision de la pénétration des marchés étrangers, aux responsables des entreprises étatiques de s'orienter, parfois vers des technologies intermédiaires, bien souvent vers des technologies sophistiquées, surtout en ce qui concerne les secteurs stratégiques tels ; la pétrochimie, l'électroménagers, la construction métallique et les cimenteries. Ces études montrent le regain d'intérêt que porte l'entreprise publique algérienne, pour ce volet technologique, qui demeure un instrument de base dans la maîtrise de la chaîne de production, garantissant un apprentissage technique sur tous les niveaux.

### **1.1- Le management dans l'entreprise publique algérienne, quelle étendue du concept ?**

L'entreprise publique algérienne avant l'autonomie était un instrument privilégié de la planification, dotée de capitaux d'Etat, elle a revêtu dans une première étape la forme de société nationale. Toutes les grandes entreprises issues des nationalisations et les banques créées en 1966 avaient le statut de sociétés nationales.

Avec l'avènement de la gestion socialiste des entreprises en 1971, l'entreprise prend la forme d'une entreprise socialiste dont son patrimoine est constitué intégralement par des biens publics<sup>3</sup>. Elle possède le caractère économique, et c'est un instrument pour la réalisation du plan national. L'entreprise socialiste dépend de l'autorité duquel elle est placée et d'où elle tient les directives. Les facteurs qui entravent le fonctionnement régulier de l'entreprise :

---

<sup>2</sup> M.Belaiboud « la gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne » ed OPU Alger 1983 p 255

<sup>3</sup> O. Aktouf « le management entre tradition et renouvellement » Morin Gaétan paris 1998

Un mode de gestion uniforme et bureaucratique. La nomination des cadres dirigeants, membres des conseils de direction, le personnel d'encadrement. Le statut de l'entreprise et l'organigramme doivent être approuvés par

1- l'autorité.

2- SPIC : société publique industrielle et commerciale. Personne morale régie par le droit privé, chargée d'un ou plusieurs services publics

3- Société nationale est une forme juridique inspirée du droit français.

4- Propriété de l'Etat

L'organisation socialiste des entreprises est une des multiples composants politico-économiques du développement Algérien. Au sein du secteur public de l'Etat, l'organisation dite socialiste se situe comme un moyen de développement national et un moyen de lutte contre toute forme de dépendance économique, nous pouvons avancer deux suppositions : La gestion socialiste n'est pas une technique de gestion, mais un impératif de la révolution socialiste qui vise à réaliser une transformation des rapports sociaux. Les travailleurs ne peuvent être considérés comme des gestionnaires en raison de l'état de développement de l'économie Algérienne, et les contraintes qu'imposait la planification à l'époque. Les travailleurs n'étaient pas encore en mesure d'assurer la gestion de leurs entreprises. Le directeur, tout en détenant le pouvoir hiérarchique est tenu de respecter les directives de l'Etat, seul et unique propriétaire des moyens de production.

Jusqu'à une date récente (1988)<sup>4</sup>, l'entreprise n'avait pas un comportement économique au sens où l'entend le marché. En effet, toute son activité, qu'elle soit orientée vers l'investissement ou la production était déterminée en dehors d'elle par des décisions administratives non fondées sur des critères de « commercialité » et de rentabilité. De ce fait l'entreprise, n'avait aucune maîtrise sur ces instruments de gestion, et à la limite n'en éprouvait pas la nécessité vu l'absence de la sanction du marché.

---

<sup>4</sup> T. Hafsi « géré l'entreprise publique » ed OPU Alger 1990

Pour soulager les entreprises publiques des graves difficultés financières dont elles souffraient, la restructuration financière prévoyait notamment :

- la consolidation des dettes à court terme (découvert bancaire) ;
- L'injection de fonds (plan de financement).

Les difficultés étaient le sureffectif, le surendettement et la déstructuration financière. Ces difficultés font que les entreprises publiques algériennes ne peuvent continuer à fonctionner sans le concours de l'Etat. Cette opération consistait à constituer ou reconstituer le capital des entreprises, à éponger les dettes octroyées par le Trésor public en les comptabilisant comme dotations ou concours définitifs; et à rééchelonner les dettes bancaires.

Le passage du management public au management privé des EPE commençait à se sentir à partir de la restructuration financière initiée à partir de 1982 parallèlement à la restructuration organique qui poursuivait comme principal objectif la recherche de la qualité et la flexibilité dans la gestion. Cette dernière consistait en un découpage des sociétés d'Etat, le plus souvent effectué par filières, c'est-à-dire sur le plan horizontal. A titre d'exemple, la SONITEX a donné naissance aux entreprises suivantes : COTITEX pour la filière coton, SOITEX pour la filière soie, ELATEX pour la Filière laine, INDITEX pour les tissus industriels, ECOTEX pour la confection ; au plan vertical, ENEDIM pour l'engineering et DISTRITEX pour la distribution ; une déconcentration régionale avec la création de sièges des nouvelles Sociétés Nationales dans certaines wilayas<sup>5</sup> (Bel-Abbes pour l'ENIE, Tizi-Ouzou pour l'ENIEM, Sétif pour l'ENPC, etc.). Un contrôle et une rationalisation des effectifs notamment d'encadrement.

Cette opération de restructuration organique a contribué cependant à altérer des dynamiques au niveau des équipes de gestionnaires s'occupant surtout des projets et qui ont pu acquérir une expérience riche dans certains domaines technologiques<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Benmessaoud « le management dans les entreprises publiques algériennes » cahier des CREAD 2006

<sup>6</sup> Benmessaoud, *ibid.* 2006

Quant à la restructuration financière, elle n'a pas évité aux entreprises publiques de retomber dans d'autres déséquilibres financiers graves. La raison essentielle en est dans son occultation de leurs causes réelles, à savoir le mode de régulation.

La promulgation de la loi n° 88 – 01 du 12 janvier 1988<sup>7</sup> relative à l'orientation des entreprises publiques économiques (voire l'annexe 2) a entraîné des modifications dans la forme des entreprises. D'après cette loi, les Sociétés Nationales deviennent des entreprises publiques économiques (EPE), sociétés par actions (SPA), et les entreprises locales se transforment en entreprises publiques locales (EPL)<sup>8</sup>.

Les nouvelles règles du jeu se caractérisent par l'autonomie dans les décisions liées aux actes de gestion et l'application des dispositions du droit commercial.

L'autonomie est une étape qui vise d'abord à mettre une distance entre l'Etat et la vie interne de l'entreprise. L'autonomie des entreprises signifie, en premier lieu, la rupture<sup>2</sup> avec l'esprit de la gestion socialiste des entreprises (G.S.E). La négociation de cette rupture s'est favorisée par les événements d'Octobre 1988, et par les réformes politiques instaurées depuis la nouvelle constitution de 1989. Elle constitue une remise en cause profonde des modes de gestion administratifs jusque là pratiqués.

Cette démarche a naturellement eu pour effet de transférer cette contrepartie financière, dans une seconde étape, du système bancaire vers Trésor public. Le montant de ce transfert a naturellement été alourdi entre temps, c'est la collectivité qui prend à sa charge, sous des formes diverses, le déficit des EPE

## **1.2- Le choix de types de technologies dans le secteur public**

Les fonds peu importants à investir, les besoins modestes et le faible niveau technique des ouvriers plaident dès 1967 (début de premier plan triennal) en faveur d'une technologie traditionnelle. Par contre dès 1976 année de relèvement du prix de pétrole, les besoins deviennent importants, le pays n'étant plus astreint à limiter les fonds à investir, les produits à fabriquer considérés stratégiques ont conduit les responsables à choisir une technologie moderne. Aujourd'hui, et devant la mouvance

---

<sup>7</sup> Arrêté ministérielle 88- 01 de janvier 1988 journal officiel de 13 janvier 1988

<sup>8</sup> *Ibid* 2006

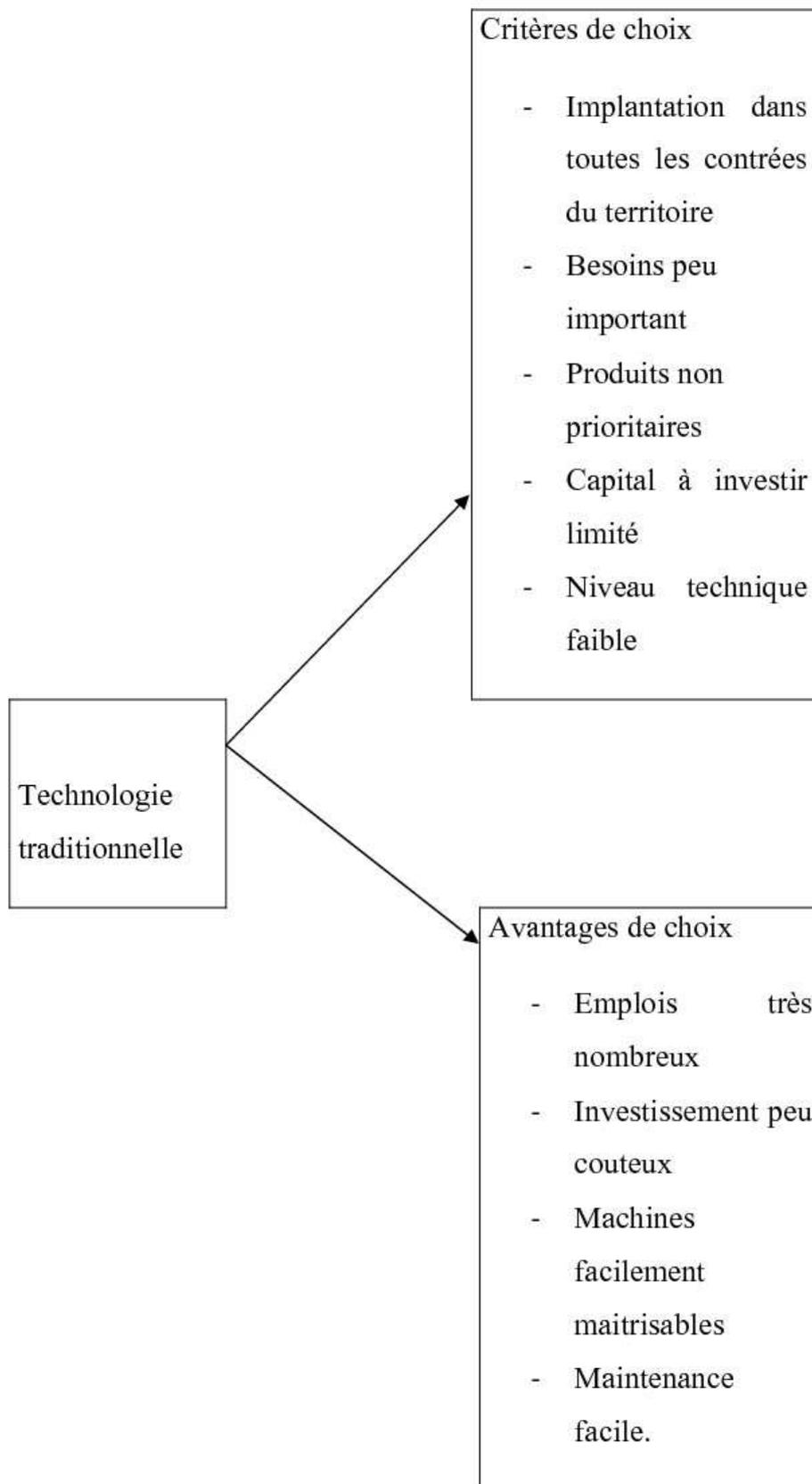
de l'environnement, et le passage à une économie libérale, les entreprises publiques doivent en profiter de leurs vastes installations, et les compétences de son personnel pour acquérir une technologie, lui permettant de redémarrer à nouveau. Bien que les expériences montrent que les entreprises publiques ont bénéficié d'apport considérable de la part de l'Etat sur le plan technologique, en facilitant le mode d'acquisition (transfert de technologie dans le cadre de convention cosignées par l'Algérie et les pays partenaires)<sup>9</sup>. Pour matérialiser ces transferts, l'entreprise algérienne a eu recours au développement soutenu de l'activité de l'engineering national, et de formations des nationaux aux techniques permettant un contrôle efficace des transferts, ainsi opérés. L'appropriation des formations professionnelles visant à maîtriser ces technologies a convergé à l'émergence d'une nouvelle approche de gestion, justifiée par les différents processus d'apprentissage, rendant ainsi les situations de travail souple, efficace et apprenante, favorisant par conséquent, dans la gestion de compétences et des savoirs résultants de ces processus d'apprentissage technologiques.

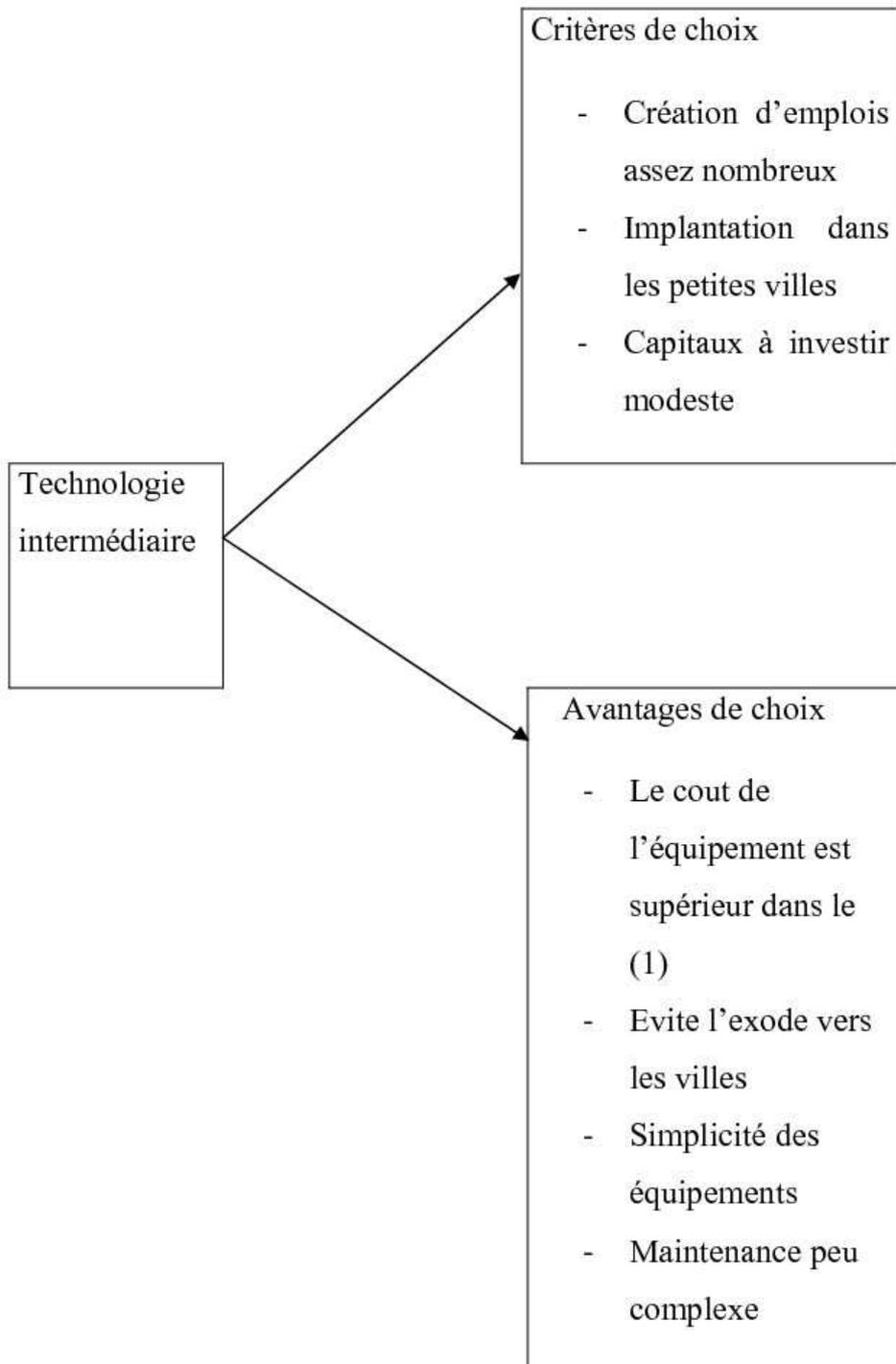
Le schéma suivant retrace les choix effectués par les entreprises algériennes en termes de technologies

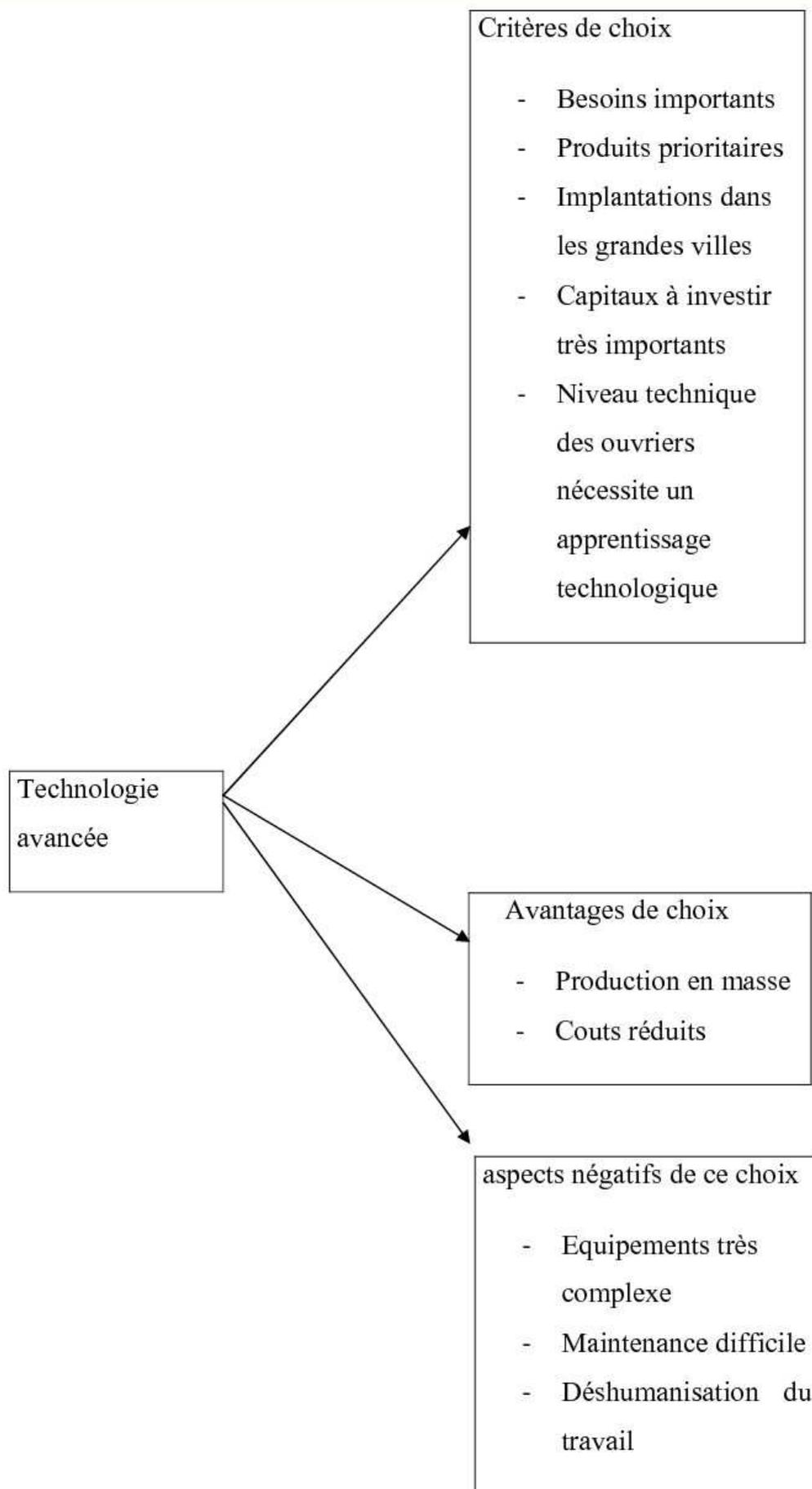
---

<sup>9</sup> M.Belaiboud ibid. p 256

**Figure 4.1 les choix effectués par les entreprises algériennes en termes de technologies**







Source : M. Belaiboud « gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne » ed OPU Alger 1983 p.

Cette figure est une interprétation réelle de l'enjeu de choix de technologie, ainsi les avantages que constituent ces choix sur l'évolution de l'entreprise publique Algérienne dans ce contexte d'acquisition de la technologie, qui permettra à nos entreprises de frotter à d'autres firmes internationales et de se hisser ainsi au rang des sociétés performantes.

### **1.2.1- la logique des transferts technologiques et les mesures d'accompagnement**

La Technologie organisationnelle par excellence, le transfert de technologie consiste en un échange de savoir, de techniques ou de savoir-faire d'une organisation à une autre. La diffusion dans le tissu industriel des résultats de recherche publique (laboratoires, universités) est la dimension principale du transfert de technologie. Pour être complet, il convient également de citer le transfert international de technologie, souvent d'une entreprise à une autre, dans le but de prendre pied sur un marché.

Le transfert de technologie ne s'improvise pas. Il nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'outils tels que ceux nécessaire pour<sup>10</sup> :

- l'élaboration de la stratégie : analyse du marché potentiel (segments, volumes, dynamisme ...);
- l'identification des éléments constitutifs de la technologie objet du transfert ;
- l'analyse de la propriété intellectuelle : marque, droit d'auteur, savoir-faire, dessins et modèles, brevets ;
- la caractérisation du cadre réglementaire et juridique ;
- la recherche et l'identification des licenciés potentiels (dont le « licencié idéal ») ;
- le choix du type de transfert de technologie adapté au contexte et aux objectifs : cession de brevet, concession de licence, communication de savoir-faire, projets de R&D en partenariat, accords de coopération technique, formation, création de joint-ventures, création de spin offs, rachat d'entreprises
- le calcul de la valeur économique du transfert. Ce calcul peut typiquement être fondé sur une combinaison des méthodes suivantes : coûts (historiques de

---

<sup>10</sup> B. Hammana « culture nationale et problèmes du transferts de technologie au Maghreb » ed Maghtech rabat 1998 p 211

R&D, futurs de R&D, transfert, propriété intellectuelle), potentiel de revenus (marché, marges ...), rentabilité des capitaux investis ... etc.

- l'ingénierie financière du transfert.

Un des facteurs clés de succès du transfert de technologie réside dans l'ingénierie, et la mise en œuvre coordonnée et multidisciplinaire des outils précédents.

L'entreprise algérienne a fait acquérir des savoirs faire à travers, l'ensemble des transferts qui sont effectués et les travailleurs en maîtrisent parfaitement ces dernières technologies suite à toutes les mesures d'accompagnement (formation, apprentissage technologique, atelier d'engineering...etc.) mais il faut préciser que la partie de savoir faire relative à la conception d'ouvrage, de matériels et d'équipements n'a pas fait l'objet de transfert à vraiment dire<sup>11</sup>, en d'autres termes, on peut affirmer que les technologies afférentes à l'exécution ont été transmises régulièrement à l'inverse de la matière grise, qui n'a pas encore se réaliser. Il serait hasardeux de chiffrer l'impact qu'aurait une augmentation des transferts de technologies entre acteurs publics et privés, tout au plus peut-on raisonner par analogie et observer ce qui se passe ailleurs.

### **1.3- Les conditions préalables à l'insertion de l'Algérie dans une économie de la connaissance**

Si la question de la trajectoire permettant à une économie de s'engager sur la voie de développement soutenue et durable ne fait plus guère l'objet des débats, celle des moyens permettant de se positionner sur une telle trajectoire et d'y progresser est loin d'être résolue<sup>12</sup>. Comme passer d'une économie dont la connaissance est fondée sur l'exploitation des ressources naturelles, ou d'une main d'œuvre peu qualifiée à un système capable de mobiliser des capacités diverses et variées, de créer des biens et des services à valeur ajoutée croissante et finalement de produire des connaissances spécifique et technique capable de rivaliser avec celle des pays avancés.

Trois évolutions permettent d'expliquer la trajectoire de l'insertion de l'économie dans une position vertueuse de l'économie de la connaissance, conduisant

---

<sup>11</sup> M. Belaïboud « gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne » ed OPU Alger 1983 p 254

<sup>12</sup> Bernard Haudeville « dynamique technologique, système d'innovation et rattrapage dans des économies de niveaux de développements différents » revue économie et société N11, 06/2009 p, 919/930

à l'élévation des niveaux de productivité, à l'amélioration des spécialisations et en fin de compte à la croissance de revenu/tête..

### 1.3.1- Le renforcement de système scientifique et technique

Tout système économique comporte un socle de connaissances, plus ou moins important, plus ou moins organisé. Il existe tout un gardian qui va d'un système plus simple comprenant, presque exclusivement des savoirs tacites à un système complexe à forte composante de savoirs codifiés. On peut désormais distinguer des systèmes développés dotés des capacités scientifiques importantes, pays de type 1 et des systèmes dont les capacités de développement intellectuel sont peu croissantes, pays de type 2 dans lequel se trouve l'Algérie.

Les capacités scientifique et techniques d'un pays sont organisées dans des systèmes appelés système national d'innovation, qui conditionnent les degrés d'apprentissage et les capacités de production intellectuelle. Le SNI se définit comme *« un système interactif d'entreprises privées et publiques, d'universités et d'organismes gouvernementaux en interaction axée sur la production scientifique et technologiques sur un territoire national. L'interaction de ces unités peut être d'ordre technique, commercial, juridique, social et financier de moment que le but de celle-ci est de développer de protéger, de financer ou de réglementer de nouvelles activités de sciences et de technologies <sup>13</sup> »*. Dans les pays en développement, les chercheurs sont souvent attachés à adopter une définition concise qui permet d'avancer dans la réflexion sur la capacité d'innovation d'un pays en retard technologique *« un système national d'innovation est le réseau d'institution du secteur public et de secteur privé dont les activités et les interactions contribuant à lancer, à importer et à diffuser de nouvelles technologies <sup>14</sup> »*.

Une typologie de SNI existe, selon le degré de développement humain d'un pays. Pour le cas de l'Algérie, on la trouve dans la catégorie des SNI inclassable à côté de PAKISTAN et de NIGERIA. Cependant, l'Algérie a la particularité de disposer déjà d'organismes chargés de la recherche scientifique et technique dont

---

<sup>13</sup> Adel Tlili « genèse, caractéristiques et évolutions de SNI en Tunisie » revue d'économie et société N11 06/2009 P 1031/1048

<sup>14</sup> Christopher Freeman « la technologie et la richesse des nations » ed economica paris 1992 p 1

l'évolution est mentionnée dans le tableau suivant, d'une main d'œuvre qualifiée et d'activités scientifique et techniques étoffées. Ce qui est souvent en cause c'est la pertinence des choix qui ont été faits, concernant les programmes scientifiques et techniques et leurs capacités à générer des opportunités technologiques.

**Tableau : l'évolution institutionnelle de la recherche en Algérie depuis 1962 à nos jours.**

Instance	Date de création	Tutelle	Date de dissolution
Conseil de la recherche	1963	-	1968
Organisation de coopération scientifique	1968		1971
Conseil provisoire de la recherche scientifique	1971		1973
Organisme nationale de la recherche scientifique ONRS	1973	Enseignement supérieur	1983
Commissariat aux énergies nouvelles	1982	Présidence	1986
Commissariat a la recherche scientifique et technique CRST	1984	Premier ministre	1986
Haut commissariat a la recherche HCR	1986	Présidence	1990
Ministère délégué a la recherche et à la technologie MDRT	1990	Premier ministre	1991
Ministère délégué à la recherche et à l'environnement MDRTE	1991	Premier ministre	1991

Secrétariat d'Etat à la recherche SER	1991	Ministère aux universités	1992
Secrétariat d'Etat	1992	Education	1993
Ministère délégué aux universités et à la recherche MDUR	1993	Education	1994
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	1994	MESRS	
Direction de la coordination de la recherche	1995	MESRS	
Ministère délégué chargé de la recherche scientifique	2000	MESRS	Jusqu'à nos jours

Source : ONS 2006

A travers les données que nous disposons dans ce tableau, nous remarquons l'intérêt que porte l'Algérie pour les programmes scientifiques et technique à travers les divers organismes créés et dont la mission est de produire, financer et diffuser des activités technologiques croissante au profit des entreprises nationales.

### 1.3.2- La création et la densification de système national d'innovation

Lorsqu'on compare les SNI des pays développés et les SNI des PED, ces derniers affichent une faiblesse générale des liens entre la recherche et l'industrie. L'indicateur privilégié pour juger l'efficacité d'un SNI c'est le ratio brevet/publication qui montre, que les faibles capacités de création de connaissances n'ont aucun lien avec l'activité économique.

A. Djeflat<sup>15</sup> a animé une conférence débat dont laquelle a mis en lumière l'utilité d'un SNI pour la nouvelle orientation de développement de l'Etat algérien, en termes de l'innovation et de la progression technologique. La mise en place d'un SNI dépend d'une création d'agences nationales et régionales d'innovation, et de centres techniques en vue de promouvoir le développement de l'entreprise algérienne.

En effet, l'Algérie et selon les propos de conférencier, dispose de plusieurs potentialités qui peuvent être exploitées, et avérées judicieuse pour le lancement d'un véritable programmes de diffusion d'innovation et de savoirs à l'image ; de l'étendue de tissu industriel, le savoir faire algérien à travers les capacités d'apprentissage et surtout l'existence d'une élite composée d'universitaires, de chefs d'entreprises et de la diaspora algérienne à l'étranger. Le SNI doit être conçue à travers la mise en œuvre des cartes nationales d'innovation en termes de coordination entre les différentes institutions de l'Etat, de partenaires privés et d'entreprises innovantes. Il s'agit en fait de mettre de l'ordre dans le système de gestion de l'entreprise algérienne, en affirmant le rôle de la recherche et développement (R&D), notamment par la densification des dépôt de brevet d'innovation par l'intermédiaire des chercheurs algériens, soit par le biais d'entreprise nationale, cependant, il faut reconnaître que la possibilité de participer à des programmes de coopération avec des agents internationaux, ou la stratégie de publication dans des revues réputées, enlèvent beaucoup de pouvoir d'orientation des programmes de Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. L'autre face de cette réalité, est la très faible densité des relations avec les entreprises nationales d'une façon générale, le secteur de la production. Les entreprises algériennes font peu de recherches et ont des capacités techniques limitées, mais elles ne bénéficient que très faiblement des retombées des activités des universités et des centres de recherches.

### **1.3.2.1-l'importance des dépôts de brevets d'innovation**

Citant une étude réalisée, en 2007, traitant de l'évaluation des politiques et programmes d'innovation sur l'industrie nationale. Djeflat rappelle que peu de choses ont été réalisées. «Nous avons fait des propositions que l'on n'a pas globalement pris

---

<sup>15</sup> La conférence d'A. Djeflat a l'hôtel Sheraton « vers un SNI algérien » la Tribune de 17 juin 2001

en compte»<sup>16</sup>. Faisant un état des lieux sur l'innovation en Algérie. Djeflat fait remarquer qu'avec tout l'investissement fait, l'Algérie reste à la périphérie. «Nous n'avons que 60 à 70 brevets annuellement de résidents, ce qui est très insuffisant. La Corée du Sud arrive à produire 22 000 brevets; alors qu'elle n'avait au démarrage de sa politique de croissance en 1975 que 231 brevets produits par des résidents coréens<sup>17</sup>.

Concernant le financement, il est essentiellement public en Algérie ; or ce n'est pas le cas dans les pays développés où le financement est plutôt d'essence privée. Il faut faire basculer cette tendance de financement vers le secteur privé, recommande-t-il, mettant en exergue la recherche de la voie et des moyens judicieux d'y parvenir. Il y a également un problème d'absorption des fonds de recherche. L'absorption n'est que de 33 % dans notre pays.

En Algérie, on n'a pas beaucoup investi dans les ingénieurs. On a plutôt investi dans les centres R&D des universités. 90% des chercheurs sont à l'université. Et quant on sait la faiblesse structurelle des liens entre l'université et l'entreprise (4% des entreprises en Algérie ont des liens avec l'université), on ne peut que constater l'ampleur du retard à rattraper.

### **1.3.2.2- Peu d'intérêt des entreprises pour un rapprochement avec l'université**

L'université semble donc partiellement incluse dans le système d'innovation, les banques par contre sont totalement exclues de ce système. L'économiste mettra également en évidence le peu d'intérêt des entreprises pour un rapprochement avec l'université et les centres de recherche. Au jour d'aujourd'hui, l'on remarque beaucoup d'hésitation au niveau de l'entreprise à s'engager dans l'innovation. Pourtant, l'Algérie dispose de 3 800 entreprises de plus de 10 salariés ayant des capacités d'innovation. D'un autre côté, la diaspora n'est pas encore intégrée dans le champ économique national. Pourtant, il est indéniable qu'il y a des potentialités. Il y a un savoir faire et une accumulation d'expérience, un vivier de PME, un nombre important d'innovation non répertorié, un potentiel chez la diaspora et enfin un potentiel de chercheur non mobilisé(50%)<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Conférence de A. Djeflat « vers un SNI algérien » la Tribune de 17/06/2011

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> R. Zghal « création des synergies et développement des capacités technologiques » ed Maghtech rabat 1998 p 139

L'innovation doit passer par l'évolution de l'appareil juridique, le renforcement des capacités effectives des entreprises à innover et la constitution de pôles de compétences. Enfin, les pouvoirs publics à intégrer l'innovation dans les programmes de mise à niveau des entreprises. «Les ingrédients d'un acte d'innovation réussie en Algérie supposent la présence de l'Etat qui est toujours importante, une stratégie de protection de l'innovation, le transfert de technologie et la coopération ainsi que la nécessité de répondre à des besoins exprimés par les entreprises et le marché»<sup>19</sup>.

### **1.3.3- La remonté dans la chaine de valeur**

La remontés dans la chaine de valeur constitue sans doute l'évolution la plus visible, puisqu'elle se marque par des produits nouveaux. D'une certaine manière, elle vient couronner les succès dans les domaines de la production manufacturière ou des services à partir desquels les bases d'un développement pérenne se mettent en place. Pour les entreprises algériennes, cette entrée se fait le plus souvent sur des segments peu rémunérateur, mais cette situation est susceptible d'évoluer. En effet, plusieurs modalités de cette évolution sont possibles :

- Améliorer le produit, ce qui permet l'augmentation de la valeur ajoutée en produisant des variétés plus élaborées ou de meilleure qualité pouvant être écoulées à des prix élevés.
- Améliorer les techniques de production en acquérant des nouveaux biens d'équipement ou en réorganisant les systèmes de production.
- Entrer sur d'autres segments a plus forte valeur ajoutée de la filière en intégrant d'autres fonctions telles la conception, le dessin, le marketing et le service après vente.
- Valoriser des capacités acquises dans une autre filière.

### **1.4- La R&D et l'innovation en Algérie**

Les activités scientifiques sont sanctionnées par des publications sont traduites dans des revues à comités de lecture. Les données publiées montrent que les publications scientifiques par des chercheurs nationaux n'excèdent pas 5.4 publications/ millions d'habitants en 2002. Un examen plus détaillé montre que les

---

<sup>19</sup> R. Zghal *Ibid.* p 142

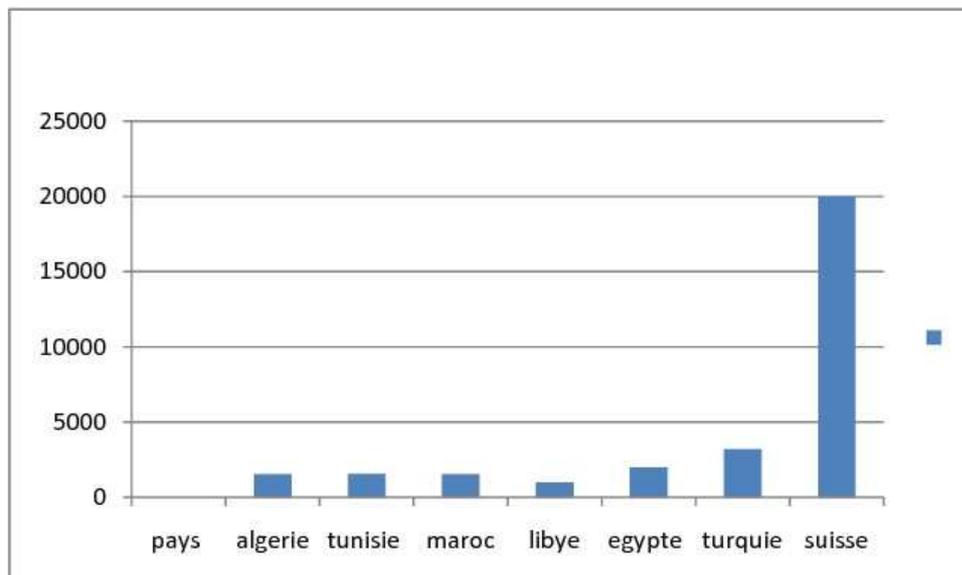
trois quart sont des publications conjointes notamment avec des partenaires français et ceux de l'OCDE<sup>20</sup>. Dans un autre registre les brevets octroyés aux résidents sont considérés comme un moyen de création de technologie dans un pays c'est également un moyen d'encourager les inventeurs et inciter les entreprises a acquérir de la technologie en déposant des brevets. Le tableau suivant montre la position de l'Algérie en termes de nombre de brevet détenus.

**Tableau 3 : le nombre de brevet d'innovation déposé par les entreprises algériennes en comparaison avec certains pays de MENA**

Pays	Algérie	Tunisie	Maroc	Libye	Egypte	Turquie	Suisse
Nombre	1550	1580	1550	1000	2000	3200	20000

**Source** : office des propriétés industrielles et commerciales in A. Djeflat « l'économie de la connaissance, états des lieux perspective pour l'Algérie » ed OPU ALGER 2006 P.60

**Figure 4.1 comparaison entre l'Algérie et certains pays de la région MENA en termes de dépôt de brevet en 2007**



Nous remarquons à travers ce tableau, la faible position de l'Algérie sur le plan de dépôt de brevet cela est justifié par plusieurs anomalies comme, une faible base industrielle, le manque d'encadrement jouant le fil conducteur à la maîtrise de ces technologies et aussi le problème lie à la gestion et à l'organisation de l'entreprise

<sup>20</sup> Office nationale des propriétés industrielles et commerciales, Alger 2005

publique caractérisée par un ensemble d'inerties qui ne favorisent pas l'initiative individuelle et la vision stratégique.

## **Section 2 : Une nécessaire gestion stratégique des ressources humaine, pour une capitalisation de portefeuille de compétences**

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyse : « permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs »<sup>21</sup>. Cette approche traduit clairement le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche, la GRH cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie. Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le développement de la compétitivité des entreprises n'entraîne pas automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique des entreprises des pays en développement, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel.

### **2.1- la logiques des ressources humaines dans les entreprises Algériennes**

L'importance du service personnel en Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel. Ainsi, on a constaté l'absence de ce service dans les petites entreprises non structurées. Cela s'explique, selon les personnes interrogées au sein de notre organisme d'accueil, par le nombre réduit, certes, des activités administratives touchant le personnel mais aussi par la structure organisationnelle spécifique de leurs entreprises. Une structure qui favorise le travail en groupe et la communication directe dans la résolution des problèmes professionnels et même personnels<sup>22</sup>.

Dans les entreprises structurées en Algérie le service personnel est existant. Néanmoins, à l'exception des entreprises de grande taille, il reste géré par une seule

---

<sup>21</sup> M. Benikkour et A. Ibenrissoul « gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005

<sup>22</sup> Ben Khalfa « Algérie : évolution de la fonction personnel » revue ressource humaine au Maghreb N02/1992 p 14

personne n'ayant pas une formation spécialisée dans le domaine. Son rôle est de veiller à l'application des directives et au respect de la réglementation. Il est déconnecté du processus décisionnel et mal informé des objectifs globaux.

Ceci s'explique par la structure organisationnelle centralisée et par la culture de méfiance qui règne en leur sein. Ainsi, selon l'un des chefs de personnel algérien, « la prise de décision constitue une grande responsabilité qu'il n'est pas prêt à assumer »<sup>23</sup>. Pour être couvert, il préfère éviter de prendre des décisions, même courantes, et il essaye d'avoir toujours l'autorisation du directeur. Parfois ce chef de personnel se trouve contraint d'appliquer les décisions impulsives de ce dernier. Les rapports de forces ne se présentent comme une composante qui a beaucoup d'influence sur la fonction de personnel.

En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés, ces rapports limitent le rôle du chef personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de l'équipe dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel. En outre, le service de ressources humaines dans nos entreprises trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion. En l'occurrence, malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise, la décision de recrutement est centralisée au niveau le directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels, non prévus tel que le départ d'un employé, l'augmentation du volume de la production<sup>24</sup>. En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants ont tendance à développer des solutions ad hoc assurant la continuité du travail et la réduction de la charge salariale, telles que le licenciement de l'effectif occasionnel. Ces pratiques d'improvisation sont généralement mal vues par les employés et sont susceptibles de créer un climat démotivant au sein de l'entreprise.

---

<sup>23</sup> Lors des entretiens réalisés à l'Eniem le responsable de la DRH est unanime sur la question.

<sup>24</sup> Kais Gannouni « pour une gestion stratégique des ressources humaine au Maghreb » extrait d'un mémoire DEA en gestion et internationalisation des économies Sfax 1999 p 16

## **2.2- la pertinence des programmes de la formation dans la genèse d'une organisation apprenante**

La formation a pris plus d'importance dans le contexte actuel d'ouverture des marchés locaux. Vu son importance, les entreprises publiques ont mis en place divers programmes de formation. Néanmoins ces programmes n'ont pas d'objectifs clairs, répondant aux besoins occasionnels du travail<sup>25</sup>.

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises qui n'ont pas d'une part les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à tous leurs employés et qui préfèrent d'autre part sélectionner des individus expérimentés capables de mettre en œuvre immédiatement leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

L'environnement concurrentiel stable peut être considéré aussi comme une deuxième cause de la faiblesse de la formation dans les entreprises Algériennes. Dans cet environnement, la concurrence est basée sur la gestion des coûts et la réalisation des économies d'échelle plus que sur l'innovation technologique. Dans ce contexte, l'investissement en formation, comme outil nécessaire à la création des compétences innovatrices et distinctives, s'avère coûteux et peu rentable. C'est pour cela qu'il est occasionnel, appliqué en cas d'un besoin et décidé par la direction générale.

La centralisation touche aussi la fonction d'appréciation. Le directeur préfère faire lui-même l'appréciation de son personnel pour préserver cette relation de pouvoir et de contrôle direct sur ses employés. L'appréciation se base sur des critères subjectifs et flous. Son objectif est de déterminer le montant annuel des primes de rendement, éléments essentiels du salaire fourni aux employés. Ce dernier est déterminé en faisant référence aux textes législatifs et aux conventions collectives en la matière. Outre la détermination du salaire, l'appréciation détermine l'avancement de chacun dans l'entreprise. Cependant le critère le plus appliqué dans la promotion est l'ancienneté.

Dans les entreprises de grande taille, on a constaté l'importance des objectifs assignés au service de ressources humaines, du budget consacré et surtout l'utilisation de nouvelles techniques de gestion en la matière.

---

<sup>25</sup> M. Mebarki « l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes » ed Maghtech, Rabat 1998 p 189

### **2.2.1- la structure de la gestion des ressources humaines en Algérie**

La gestion des ressources humaines est, généralement, plus structurée et plus développée dans les grandes organisations publiques que dans les entreprises privées. Elle était perçue comme une fonction sociale complète comprenant les aspects professionnels autant que sociaux. Bien plus, le service ressources humaines assure d'autres fonctions telles que l'approvisionnement, la finance. ...etc.

De plus, il était souvent obligé de modifier et d'ajuster ses programmes en fonction des besoins et des objectifs macro-économiques préétablis par l'Etat. Ces objectifs sont souvent loin de la réalité professionnelle et loin de motiver le personnel et de développer ses compétences implicites<sup>26</sup>. Au contraire, ils sont la source de plusieurs conflits. Quant au secteur privé en Algérie, il reste timoré. Ses entreprises demeurent moins structurées et il est difficile de parler d'une gestion prévisionnelle de ressources humaines.

Dés lors, la question de maîtrise de la technologie ne se pose pas seulement en termes de ressources matérielles et humaines mais surtout en termes de choix stratégiques et structurels facilitant l'ouverture de l'entreprise sur son environnement<sup>27</sup>, la détection de l'information, et la mise en place d'un processus d'apprentissage interne générant des compétences distinctives exploitables au niveau de la chaîne de production.

Ainsi, la gestion de ressources humaines occupera une place centrale pour une telle approche stratégique.

Plusieurs rôles lui incomberont dont la facilitation des échanges et la capitalisation des connaissances dans le cadre d'une structure flexible et d'un système de communication fluide. Elle constituera, également, le noyau central reliant les différentes directions et veillant au développement et valorisation du potentiel humain. Or dans les entreprises en Algérie, les services de ressources humaines semblent plutôt déconnectés du processus décisionnel et jouer plutôt un rôle administratif d'application des décisions hiérarchiques<sup>28</sup>. Lorsque ces décisions ne reflètent pas les aspirations du

---

<sup>26</sup> Daniel Belet « vers une vraie organisation apprenante, les meilleures pratiques » ed organisation paris 2008 p 69

<sup>27</sup> Kofman. Senge « les cœurs des organisations apprenantes » texte traduit en français par jacques jean la pointe <http://www.fse.ulaval.ca/fac/ten/ten/cours.org>

<sup>28</sup> Zahir Yanat « perspectives sur la GRH au Maghreb » ed Vuibert paris 2006 p13

personnel cela génère une dégradation du climat du travail et l'émergence de certains dysfonctionnements souvent traités par le renforcement d'outils de contrôle et de sanction , ce qui engendre à son tour un climat de méfiance et de démotivation plutôt que de créativité et d'innovation. Alors, comment dépasser cette situation ?

Pour répondre à cette question, un modèle de gestion stratégique orienté vers la création d'une organisation apprenante est la voie la plus recommandable pour une gestion efficace de ressources humaines qui contribuera au développement des programmes nationaux de la recherche scientifiques et technologiques au profit des entreprises publiques.

Ce tableau retrace les besoins en ressource humaine pour mettre en œuvre un programme de développement de la recherche scientifique et technologique en Algérie.

**Tableau 4.3- : les besoin en ressource humaine pour mettre un programme de développement de la recherche scientifique et technologique**

Année / statut des chercheurs	2000	2001	2002	2003	2004	2005
- Temps partiel	3870	5096	6840	8540	10283	11994
- Plein temps	1914	2314	2714	3114	3516	3921
Total	5784	7410	9554	11654	13799	15915
Accroissement en %	-	28.11%	28.9%	21.9%	18.4%	15.3%

**Source :** décret n 98-11 du 22 aout 1998 appelée portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennal sur la recherche scientifique et le développement technologique 2000-2005<sup>29</sup>(voire annexe 2)

<sup>29</sup> Décret n 98-11 du 22 aout appelée portant la loi d'orientation et de programme a projection quinquennal sur la recherche scientifique et le développement technologique 2000-2005

Le personnel chercheur à temps partiel est supposé être mobilisé parmi les enseignants universitaires, et le personnel mobilisable au sein de l'industrie publique et privée. Ceci qui nécessite que des liens très étroits et des partenariats forts soient établis entre les universités, les laboratoires de recherche et les entreprises. Sans oublier d'envisager de faire collaborer les compétences résidents à l'étranger qui peuvent constituer une réelle opportunité pour tirer l'entreprise publique à des degrés de performance très escomptés.

La mobilisation de personnel à plein temps est conditionnée par l'élasticité de marché de travail, le recrutement et la rémunération.

Si les entreprises algériennes devaient suivre une telle orientation, il faudrait transformer la structure organisationnelle pour assurer l'interaction de la stratégie de l'entreprise avec celle du service ressource humaine. Une interaction qui débouche sur la création d'un cadre organisationnel ouvert, communicatif et favorable à l'accumulation des compétences

### **2.2.2- La gestion des ressources humaines à l'ENIEM**

La gestion des ressources humaines à l'ENIEM est de plus en plus prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son importance. Pour ce motif, ils font davantage des efforts pour bien l'organiser et l'assurer, et ce, en lui allouant des ressources humaines et financière. Certes, sa pratique n'est pas encore affinée mais toutefois, on ne peut pas nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, on voit bien l'existence d'une direction de ressources humaines. Qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratique dans le but de gérer ses ressources humaines.

En effet, quand on parle de la gestion des ressources humaines, il est inévitable de ne pas parler du service des ressources humaines, qui a pour objectif de, gérer la rémunération (paie), gérer la formation et l'emploi, pour ce dernier objectif, l'entreprise suit le mode de formation par existence de manque, ainsi que la loi des 80/20, en l'occurrence, la personne doit disposer de 80% de compétences pour prétendre à la formation, pour les 20% autres elles seront comblées par la formation. Dans l'intérêt de former, l'entreprise dispose de trois salles de formation et de

formateurs internes qualifiés dans certains domaines, à l'exemple, du dessin industriel, solide. La réussite de la formation est évaluée par un spécialiste du domaine. En général, les formations effectuées par l'entreprise atteignent leur objectif à 90%<sup>30</sup>. Aussi, le service des ressources humaines a pour objectif de, gérer les moyens généraux ainsi que gérer le personnel.

Cependant, il reste beaucoup de progrès à faire dans ce domaine pour cette entreprise. Mais on souligne comme même, qu'elle est sur la bonne voie si elle continue à innover dans ce domaine et élaborer des pratiques qui seront, de plus en plus, adéquates au cadre de l'entreprise elle-même, et surtout, au cadre du pays. Après tout, même la gestion des ressources humaines est un état d'esprit et une culture<sup>31</sup>, qui est propre à chaque entreprise. A cet effet, les entreprises qui atteignent leurs objectifs sont celles qui allouent et utilisent des pratiques compatibles à leur environnement. En général, c'est celles qui arrivent, à avoir, un accord, une adhésion et une satisfaction de son personnel.

### **Section 3 : la normalisation entre défis et perspectives**

Cette section n'a d'autre prétention que de relancer le débat sur des thèmes aussi importants pour notre pays de manière générale et pour son économie en particulier. En effet, très souvent, des pavés sont jetés dans la grande mare de l'information et leurs intitulés renvoient parfois à des notions hermétiques. Ainsi en est-il de la veille technologique, de la mise à niveau, du développement durable, de l'intelligence économique et du concept de bonne gouvernance. Toutes ces notions ont cependant le même référentiel, qui est celui de la qualité. Et on peut dire que dans ce domaine, si les enjeux sont grands et les défis énormes, les perspectives demeurent immenses puisque tout reste à faire. La qualité est aujourd'hui une des exigences de l'économie mondiale. Le processus de normalisation répond aux enjeux que s'est fixés l'Algérie et aux échéances à venir.

#### **3.1- les enjeux majeurs de la certification**

Les enjeux majeurs de la certification comme outil de normalisation et de mise en valeur de la chaîne de production sont énumérés comme suit :

---

<sup>30</sup> Responsable des ressources humaines.

<sup>31</sup> Responsable des ressources humaines.

- L'ouverture du marché national à la concurrence
- L'entrée en vigueur depuis plus de cinq années de l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne

- La probable adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce (OMC)

Trois éléments probants font que l'Algérie s'est dotée d'instruments à même de faire face à ces enjeux d'une part, et pourquoi d'autre part, pas rattraper son retard par rapport aux pays voisins. Ces trois éléments sont :

- La préparation des textes réglementaires de la normalisation qui seraient prêts, selon le Directeur général de l'IANOR

- L'institution depuis 2003 du prix de la qualité qui a permis de créer, selon le ministre de l'Industrie, un espace de compétition pour les entreprises industrielles en vue d'atteindre les seuils de réussite et d'excellence.

- La mise en place d'ALGERAC, organisme algérien d'accréditation.

Pour autant, la démarche de certification en Algérie est un phénomène plutôt récent même si le premier certificat ISO 9000 a été délivré en juillet 1998<sup>32</sup>. Pour rappel, c'est l'entreprise ENIEM spécialisée dans les équipements électroménagers qui a décroché ce premier certificat et qui fait donc figure de pionnière dans le domaine de la certification.

Cependant, si on devait établir un bilan de tout ce qui a été entrepris en presque une décennie, les résultats sont de l'aveu même des responsables concernés, nettement insuffisants.

Selon la Direction de la normalisation et de la propriété industrielle (DNPI) du ministère de l'Industrie, le programme pour l'accompagnement des entreprises, initié par les pouvoirs publics en 2000, n'a permis de certifier que 178 entreprises publiques et privées à la norme ISO 9001 version 2000.

### **3.1.1- Le bilan chiffré**

Dans le détail, six grandes opérations initiées par la DNPI ont permis à :

167 entreprises d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000

06 entreprises ont été certifiées ISO 14001 version 1996

---

<sup>32</sup> S. Abderrahmane « certification et normalisation en Algérie » revue Midi économie Alger N 03/21 janvier 2007

05 entreprises sont en voie de certification ISO 22000 sous référentiel HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques. Notons qu'ISO 22000 est la norme internationale relative à la sécurité des produits alimentaires. Toujours selon la même source, une aide financière d'un montant de 50 milliards de centimes a été accordée pour l'application d'un programme de développement d'un système de normalisation et de la protection industrielle mis en place en Algérie par le ministère de l'Industrie. Ce programme a été approuvé par le gouvernement en mars 2000 dans son volet relatif à la mise en place de la démarche qualité et environnement en entreprise.

Il faut d'abord savoir en quoi consiste la démarche de certification.

Cette démarche repose sur les corollaires suivants:

- Toute entreprise nationale publique ou privée quelle que soit sa dimension peut prétendre à une certification
- Il est fait obligation de recourir à un bureau d'études spécialisé pour accompagner l'entreprise dans la mise en place du système de management de -  
- la qualité. Cet accompagnement consiste en un soutien permettant à cette entreprise de faire face aux exigences de la norme en matière de gestion documentaire, des ressources humaines, matérielles et financières. Le coût de l'accompagnement ou rétribution de la prestation de l'accompagnateur s'élève à un montant se situation entre 300 et 500 millions de centimes.
- Une fois le système de management de la qualité mas en place, l'entreprise sollicite un organisme international habilité à fournir la certification ISO. Le montant de la certification est évalué de 100 à 150 millions de centimes dont une partie payable en devises.

Ceci étant posé, il s'agit maintenant de revoir d'abord les axes qui sous-tendent la démarche et comment ils ont été élaborés par les pouvoirs publics ?

Au plan institutionnel et juridique, l'Algérie dispose depuis 1989 d'une loi sur la normalisation modifiée par la loi du 04 juin 2004.

En 1998, et suite à la restructuration de l'ENAPI (Institut algérien de normalisation et de propriété industrielle), un organisme dédié à la normalisation, l'Institut algérien de normalisation (IANOR) a été créé. Parmi ses principales attributions, nous pouvons citer :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur
- La constitution, conservation et mise à disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

Au plan de la coopération internationale, des programmes sont mis en place avec la collaboration de l'ONUDI en vue d'assurer le renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de qualité, de normalisation, de certification et d'accréditation en Algérie. Entamé en septembre 2003, ce programme vise à l'amélioration de l'environnement des entreprises en Algérie et le développement des services offerts aux PME algériennes.

Les principales mesures prises par les pouvoirs publics pour la normalisation et la certification ont été inscrites au programme du Gouvernement approuvé par l'APN le 27 septembre 2000 sous le thème « Renforcement du développement économique par une stratégie d'accompagnement novatrice, définie et impulsée par l'Etat, pour rendre plus compétitive l'entreprise ».

Dans ce programme, il y était stipulé que, la promotion de la qualité s'appuiera sur :

- La formation d'auditeurs qualité internes
- L'aide aux entreprises dans la mise en place d'un système d'assurance qualité
- La mise en œuvre du Programme de développement de la normalisation et de la certification, avec une attention particulière aux aspects de la propriété industrielle

### **3.2- La formation pour une meilleure adaptation de la norme**

Le programme vise à développer la formation en direction des personnels des entreprises, des organismes d'étude, de contrôle et d'inspection à travers :

- La formation d'auditeurs qualité certifiés (programme 2002 sur budget de l'Etat et projet ONUDI)
- La mise en place d'une post-graduation spécialisée dédiée à la gestion de la qualité (INPED- Université d'Alger)

-Divers séminaires de sensibilisation.

### **3.2.1- La sensibilisation et la communication**

Cette action a pour objectifs :

- L'amélioration de la qualité des produits et la compétitivité des entreprises
- L'information sur les différents volets de normalisation intégrée à travers la mise en place de trois séminaires régionaux (Oran, Annaba, Ghardaïa) sur la qualité, ISO 9000 et 14000, les normes , la propriété industrielle et la métrologie légale en collaboration avec l'ONUDI en 2002

### **3.2.2- Le Prix algérien de la qualité**

Ce prix récompense annuellement les entreprises et organismes qui ont œuvré à l'instauration d'une politique qualité.

### **3.2.3- Les normes et les marchés publics**

L'objectif de ce travail est de recenser les principales dispositions législatives et réglementaires relatives à la référence aux normes dans les marchés publics.

A travers :

- La révision des textes en vigueur pour l'institution du principe de référence obligatoire aux normes dans les marchés publics
- L'identification et sélection des normes applicables aux marchés publics
- L'homologation des normes sectorielles applicables aux marchés publics
- Un privilège aux produits bénéficiant de la marque de conformité (TEDJ) et les entreprises justifiant la certification de leur système assurance-qualité.

A travers l'introduction d'un cours sur la normalisation dans les programmes d'enseignements techniques et technologiques. Une telle action participe à la généralisation de la normalisation et de l'apprentissage d'une démarche scientifique, les formés étant de futurs professionnels et des consommateurs.

-Un comité interministériel a mis en place les programmes pour les divers niveaux sur la base des programmes proposés par l'ISO.

-La mise en œuvre de ces programmes nécessite la prise en charge de la formation de formateurs au profit des ministères formateurs (Education, Formation professionnelle et Enseignement supérieur) ; le lancement de la formation des formateurs est programmé fin 2002.

### **3.3- La certification version ISO 9000 et ISO 14000**

A travers le lancement fin 2001 de l'opération accompagnement pour la mise en œuvre de la démarche qualité pour la certification sur fonds du ministère de l'Industrie et des entreprises inscrites au projet ONUDI (04 PME et 02 grandes entreprises

La certification et la normalisation sont deux instruments incontournables pour la mise à niveau d'une économie. Il est clair qu'il serait difficile de prétendre à l'exhaustivité en ne consacrant qu'une seule section à ces problématiques stratégiques pour l'économie algérienne. C'est pour cette raison que le chantier demeure toujours en cours de construction dans ce domaine qui connaît sans cesse des évolutions rapides.

## **Conclusion du chapitre IV**

Il est clair que l'Algérie, comme beaucoup de pays de la sous-région MENA, a parcouru un certain chemin dans le sens de l'économie fondée sur la connaissance mais que comparativement aux autres pays de sous-région, il reste encore du retard à attraper. Certaines politiques sectorielles orientées dans le sens de l'économie de la connaissance sont menées ici et là, mais elles restent parcellaires et surtout non coordonnées.

Concernant, les performances, des différents indicateurs examinés montrent qu'elles sont en deçà des capacités potentielles mobilisables. Sur les principaux piliers l'économie fondée sur la connaissance, les investissements dans les domaines de l'éducation et de la formation ne semblent pas donner les résultats escomptés. Le problème ne semble pas être seulement quantitatif mais également qualitatif. la formation de profils qui puissent répondre aux attentes de l'économie de la connaissance.

La réforme des TIC en Algérie a bien démarré, et peut constituer un exemple pour d'autres secteurs de l'économie : elle a déjà un impact tangible et mesurable néanmoins, le retard par rapport à d'autres pays reste important. Ceci est le début d'un long processus, que nous confirmerons dans notre étude de cas portant sur l'instrumentalisation de l'organisation apprenante.

## Introduction

La compétitivité serait une donnée primordiale de pérennité et de survie des entreprises face à un environnement où il y a de moins au moins de frontières commerciales, suppression partielle de protectionnisme et des accords douaniers favorables à la libre circulation des ressources<sup>1</sup>.

Dans toute entreprise quel que soit son statut et au delà des modes, la recherche d'efficacité implique d'agir sur le triptyque homme/organisation/technique. Dans le service public, les techniques sont à dominante juridique et procédurale<sup>2</sup>, l'organisation est plutôt néo-taylorienne et comporte une ligne de partage très nette entre « les concepteurs » et « le personnel » d'exécution d'où la difficulté de faire émerger une gestion des ressources humaines au delà d'une administration contractuelle et statutaire du personnel.

Il est d'ailleurs de bon ton d'opposer cette situation à celle de secteur privé qui sous la pression concurrentielle développerait un management qui valoriserait les hommes, dynamiserait les organisations et optimiserait les technologies. L'histoire des entreprises nous a appris à mesurer les écarts entre entreprise réelle et entreprise virtuelle qui serait indépendante des statuts.

Les actuelles exigences ambiantes obligent les organisations à répondre efficacement et de façon efficiente aux besoins de la population et de la nation. Étant donné la nature bureaucratique des organisations du secteur public, où le changement et la réceptivité sont difficiles à réaliser, cette communication met en avant certains points qui doivent être pris en considération si l'on veut transformer les organisations du secteur public en organisations apprenantes. Nous examinerons également certains instruments pris par notre organisme d'accueil pour contribuer à améliorer l'apprentissage dans le secteur public, afin de permettre aux différentes composantes de l'appareil gouvernemental de coopérer au-delà des frontières organisationnelles

---

<sup>1</sup> D. Matmar « la veille technologique appliquée aux entreprises algériennes » thèse doctorat université Mouloud Mammeri T-O Algérie 2008

<sup>2</sup> Robert Gérard, R. Haspel « construire une organisation qualifiante » ed organisation 1996 p 92

dans un objectif commun, en répondant efficacement aux problèmes ainsi qu'en offrant des services intégrés et axés sur la clientèle. Dans le monde fortement globalisé d'aujourd'hui, on peut avancer la thèse convaincante selon laquelle les organisations qui ont le plus besoin de s'adapter à l'époque changeante sont les grandes organisations publiques au niveau national ou local. Ces organisations étant complexes et fortement structurées, elles ont parfois du mal à réagir au changement en temps voulu. L'impact négatif ou l'absence de réaction ne se font souvent pas immédiatement sentir dans ces organisations<sup>3</sup>. Par conséquent, bien souvent, elles ne réalisent pas, ou alors trop tard, la nécessité d'agir rapidement. Étant donné que les organisations du secteur public sont davantage protégées et isolées de l'environnement changeant, elles doivent rechercher des façons et des moyens plus innovants d'anticiper et de répondre aux changements plus rapidement et plus efficacement. Elles doivent améliorer leurs capacités à apprendre, à désapprendre et à réapprendre pour devenir des organisations apprenantes plus efficaces.

L'analyse des processus d'apprentissage permet à l'entreprise une meilleure maîtrise de ces derniers.. La connaissance par l'entreprise de l'ensemble de propriété de ce processus d'apprentissage lui permettra de les saisir dans toute leur dimension.

La portée de l'apprentissage comme le fondement de management de la connaissance diffère d'un niveau à un autre, l'analyse des différents styles et niveaux d'apprentissage nous permettra de déterminer à quel niveau d'apprentissage, les changements sont-ils engendrés ? Pour cette raison que l'entreprise doit veiller à ce qu'elle assure une meilleure gestion de ses processus d'apprentissage.

Dés la fin des années 80, certaines entreprises Algériennes ont essayé d'entreprendre et d'adapter un modèle de compétitivité basé sur l'innovation, persuadées de l'enjeu crucial que représente le management de la connaissance pour un modèle de performance. Les entreprises telles que SIDER<sup>4</sup> pour la sidérurgie a instauré un cercle de qualité inspiré de grandes entreprises Japonaises. Cependant, le secteur public et face à l'instabilité politique, sécuritaire et économique durant cette

---

<sup>3</sup> Malek shah bin mohd Youssuff « le service public, une organisation apprenante cas des entreprises Malaisiennes » revue internationale des sciences administratives 03/2005

<sup>4</sup> Opcit

période, n'a pas pu poursuivre ce genre d'expériences. Ces dernières causes ont engendré un déphasage en termes d'objectifs, et par conséquent, remet en cause les capacités des entreprises Algériennes à s'adapter à l'environnement et aux exigences de ce dernier en terme de formalisation, circulation et diffusion d'un style de management orienté vers des domaines tels que l'innovation, la qualité et le marketing, caractérisé par une généralisation des savoirs et compétences comme les meilleurs outils pour aboutir à un seuil de compétitivité très important.

Pour parer à toutes ces anomalies, nos entreprises doivent impérativement investir rationnellement et intelligemment dans cette branche d'activité permettant une réelle adéquation entre les objectifs stratégiques assignés et les moyens mobilisés, cette attitude n'est envisageable, si nos entreprises aient la volonté de confronter la nouvelle donne économique. Autrement dit, l'entreprise algérienne (publique ou privée) doit avoir la capacité d'orienter son portefeuille d'activité vers des domaines lui assurant la pérennité et la performance souhaitées. L'entreprise apprenante née grâce aux initiatives des groupes de projets et des mécanismes d'apprentissages (individuel ou organisationnel) peut être vérifiée dans nos entreprises qui accentuent les cycles de formation en vue d'un partage certains de compétences, mais aussi par le biais d'une adaptation néanmoins retardée mais utile d'une nomenclature technologique importante.

### **L'évolution du marché de l'électroménager en Algérie**

Un nouveau profil du marché de l'électroménager en Algérie, est-ce possible ? C'est une des questions centrales débattues, à l'occasion d'un séminaire international sur l'étiquetage des appareils électroménagers organisé par l'Agence nationale pour la promotion et la rationalisation de l'utilisation de l'énergie (Apure). Les chargés du secteur de l'énergie veulent des équipements électroménagers moins énergivores, comme on en trouve dans d'autres pays. Finalité : économiser de l'énergie. Cet objectif, ils souhaitent le réaliser avec la mise à contribution d'un ensemble d'acteurs (associations des consommateurs, secteurs du commerce, de l'industrie), en tirant parti des expériences connues dans certains pays. L'étiquetage est l'une des normes à mettre en place. C'est nécessaire, insistent les animateurs de ce séminaire. L'étiquetage doit

figurer, pour un réfrigérateur par exemple, et sur l'emballage et sur le réfrigérateur. Une gamme de normes, européenne, japonaise, a été à ce propos discutée au cours de cette rencontre. Des normes claires, conjuguées à d'autres facteurs, pourraient contribuer à faire émerger un nouveau profil de marché de l'électroménager. Une étude, dont les résultats ont été restitués à la faveur de ce séminaire, fait ressortir une litanie d'incohérences et d'anomalies relatives aux normes constatées sur un certain nombre d'équipements électroménagers en Algérie

L'étude en question a concerné les téléviseurs, les réfrigérateurs et les climatiseurs. Le secteur des ménages représente 34% en consommation d'énergie en Algérie, l'électroménager demeure le premier consommateur d'énergie électrique. Cette tendance, le ministre de l'Energie et des Mines, dans un discours lu en son nom par le secrétaire général du ministère, en a fait état. Il a déclaré : force est de constater, ces dernières années, une «augmentation significative» de la consommation d'électricité, et cela va continuer dans les années à venir compte tenu notamment des perspectives de relance économique et du phénomène d'urbanisation qui devient de «plus en plus important». Le ministre estime qu'il appartient aux acteurs concernés de s'organiser sur le terrain pour «améliorer la qualité» de leurs produits par l'introduction progressive de l'efficacité énergétique.

### **L'approche méthodologique de la collecte de l'information**

N'ayant pas d'autres sources d'informations pour consolider notre travail théorique, nous avons estimé donc d'opter pour la démarche d'enquête, afin d'avoir des éléments de réponse relatifs à notre thématique et objet de recherche.

En effet, cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus ou moins modeste, les instruments structurants l'organisation apprenante à travers une lecture de différents procédés et outil disponibles dans notre organisme d'accueil.

Notre travail est fondé en effet, sur le recueil de données empiriques. L'objectif principal du recueil d'informations auprès des personnes concernées est, de faire exprimer la vision qu'ils ont de leur propre entreprise vis-à-vis de l'évolution de

contexte dans lequel sont insérés ainsi les outils de gestion liés à l'instrumentalisation de l'organisation apprenante.

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une enquête qualitative, à savoir, des entretiens semi directifs, des guides d'entretiens et le questionnaire, qui consiste à « poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un évènement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs »<sup>5</sup>. Cette méthode appelle à formaliser une série de réponses à la plupart des questions de sorte que les répondants puissent choisir leurs réponses parmi celles qui leurs sont proposées. Cette méthode convient particulièrement lorsqu'il s'agit d'améliorer la connaissance d'une population spécifique, d'analyser un phénomène social que l'on pense pouvoir mieux cerner à partir d'informations portant sur les outils de gestion liés à l'émergence et l'instrumentalisation de l'organisation apprenante.

Dans notre cas, nous avons utilisé trois types de questions :

**Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise ;

**Les questions aux choix multiples** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ;

**Les questions ouvertes** : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie. L'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, se sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais se sont les plus riches en informations.

Notre questionnaire ( voire annexe 1) a été formulé globalement sous forme de questions aux choix multiples et ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies, et aussi, pour mieux faire le traitement des données du fait qu'on va faire recours à un logiciel de traitement des données dénommé le « SPSS ».

---

<sup>5</sup> BEAUD. S., WEBER. F : « Guide de l'enquête de terrain », Editions La découverte, 1998.

### **Le choix de la population mère**

La population mère choisie est composée de l'ensemble du personnel de l'entreprise toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre et cadre supérieur), et bien sûr, des deux sexes hommes et femmes exerçant au niveau de l'entreprise en question, au niveau, du complexe d'appareils ménagers (CAM) sis à Oued Aissi dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'agit en fait de 311 personnes. Le choix de cette population est motivé par l'effectif de cette dernière qui excède les 250 personnes, chose qui est appréciée dans notre cadre de recherche. Aussi, c'est en rapport avec la disponibilité et la complicité du responsable des ressources humaines de cette unité, ainsi qu'un ensemble de personnes, qui ont bien voulu nous aider à mener notre enquête. Nous avons ciblé un nombre calculé de personnes selon le nombre total de chaque catégorie, afin d'avoir des résultats équilibrés de toutes les catégories

### **L'échantillonnage**

Notre étude de cas s'est déroulée entre juin et décembre 2011, au sein de l'entreprise nationale des industries électroménagers, qui est un complexe chargé de fabriquer, de monter et de commercialiser tous les appareils électroménager qui comptait, en 2009, quelque 2100 employés et cadres.

Nous avons effectué plus de soixante entrevues, dont cinquante quatre en milieu de travail et six à l'extérieur de l'entreprise : vingt membres du personnel cadre (dix neuf hommes et une femme chargée de la stratégie marketing dont six à la retraite, et neuf responsables syndicaux), dix représentants des directions générales de l'entreprise, trente trois employés de catégories socio professionnelles agents d'exécution et de maîtrise dont trois techniciennes en laboratoire. Ces employés sont âgés de 22 à 54 ans.

Nous avons procédé à des entrevues individuelles et de réunions de groupe. Ces entrevues ont été complétées par un large questionnaire portant sur neuf axes et cela pour une meilleure appréhension de tous les outils de gestion et indicateurs de compétitivité. Quatre vingt dix questionnaires ont été distribués pour l'ENIEM, il faut

noter les difficultés rencontrées dans la distribution et le remplissage des questionnaires par les employés, pour combler a ce problème nous avons procédé de nos même à la distribution ainsi guider l'opération de remplissage.

Notre étude de cas qui s'est déroulée à l'entreprise nationale des industries de l'électroménager s'efforce d'étudier tous les mécanismes relevant d'une gestion rationnelle de patrimoine de l'entreprise en s'appuyant sur trois aspect révélateurs de la dynamique de l'organisation apprenante, au premier lieu nous focalisons sur une lecture approfondie de portefeuille technologique de l'entreprise en retraçant toutes les logiques entretenues pour rendre accessible un apprentissage technologique, en suite aborder la relation homme et entreprise par le biais des différents instruments générateur de compétences tels : la formation, l'apprentissage individuel et la construction des référentiels emploi/métier /compétence, en dernier lieu nous mettons l'accent sur un diagnostic environnemental considéré comme le pivot de la structure apprenante.ci dessous une présentation approfondie de notre organisme d'accueil.

### **La présentation de l'organisme d'accueil (l'ENIEM)**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC en 1983.

ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- Complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entre en production en 1977 ;
- Unité FELAMP d'El Mohammaedia (ULM) entrée en production Février 1979.

L'entreprise est devenue une société par action au capital social de 40.000.000,00 DA en 1989.

- Le capital social 2957 500.000.00 DA est détenu en totalité (100%) par la société de gestion de participation INDELEC (industrie Electro-Domestique) ;
- Siège social est à Tizi-Ouzou 13, Boulevard STITI ALI BP 71 A Poste Chikhi 15500 ;
- Ses unités commerciales sont situées à la zone industrielle AISSET IdirOued-Aissi ;

- Son unité de production sanitaire (lavabo baignoiren, éviers) implantée à Maliana Wilaya de Ain Defla ;
- Sa filiale Filamp implantée a Mohammadia de Mascara.

La direction d'exploitation (Ex CAM) se situe au centre de zone industrielle d'Oued-Aissi à 10 Km du centre ville de Tizi-Ouzou : sa superficie est d'environ 55 hectares.

#### **- Evolution de l'ENIEM :**

Le CAM est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie, il a été inauguré en juin 1972, et nous présenterons dans ce qui suit un résumé sur son évolution :

- **Période 1977-1980** : Cette phase la phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par la société Allemande DIAC ;
- **Période 1980-1983** : C'était la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main d'œuvre algérienne ;
- **Période 1983-1985** : Restructuration de SONELEC et création de l'ENIEM ;
- **Période 1985-1989** : Cette phase est caractérisée par la réalisation des opérations de développement traduites par la mise en place de la nouvelle usine (RH) de réfrigérateurs et congélateur avec le partenaire Japonais MISTSUI-BTOSHIBA ;
- **Période 1989-1991** : Durant cette période il y a eu la mise en place de la nouvelle chaîne de production de cuisinières avec le partenaire Italien INTERCOOP TECHNOGAZ ;
- **Période 1991-1999** : Cette période est caractérisée par :
  - La mise en place de l'usine de fabrication des réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire Libanais LEMATIC ;
  - Reprise de montage des petits appareils ménagers en Janvier 1993 ;
  - Réalisation du radiateur gaz butane en février 1993 ;
  - Réalisation de réfrigérateur 520 L durant le premier semestre de 1995.

Actuellement la production principale de l'ENIEM est :

- Réfrigérateur RPM et RGM ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04/05 feux ;
- Climatiseur type fenêtre et SPRIT SYSTEME ;
- Le combiné.

### **Les objectifs et missions de l'ENIEM :**

#### **Objectifs de l'ENIEM :**

Les objectifs de l'ENIEM sont des objectifs qualités et environnement pour l'année 2004 était de :

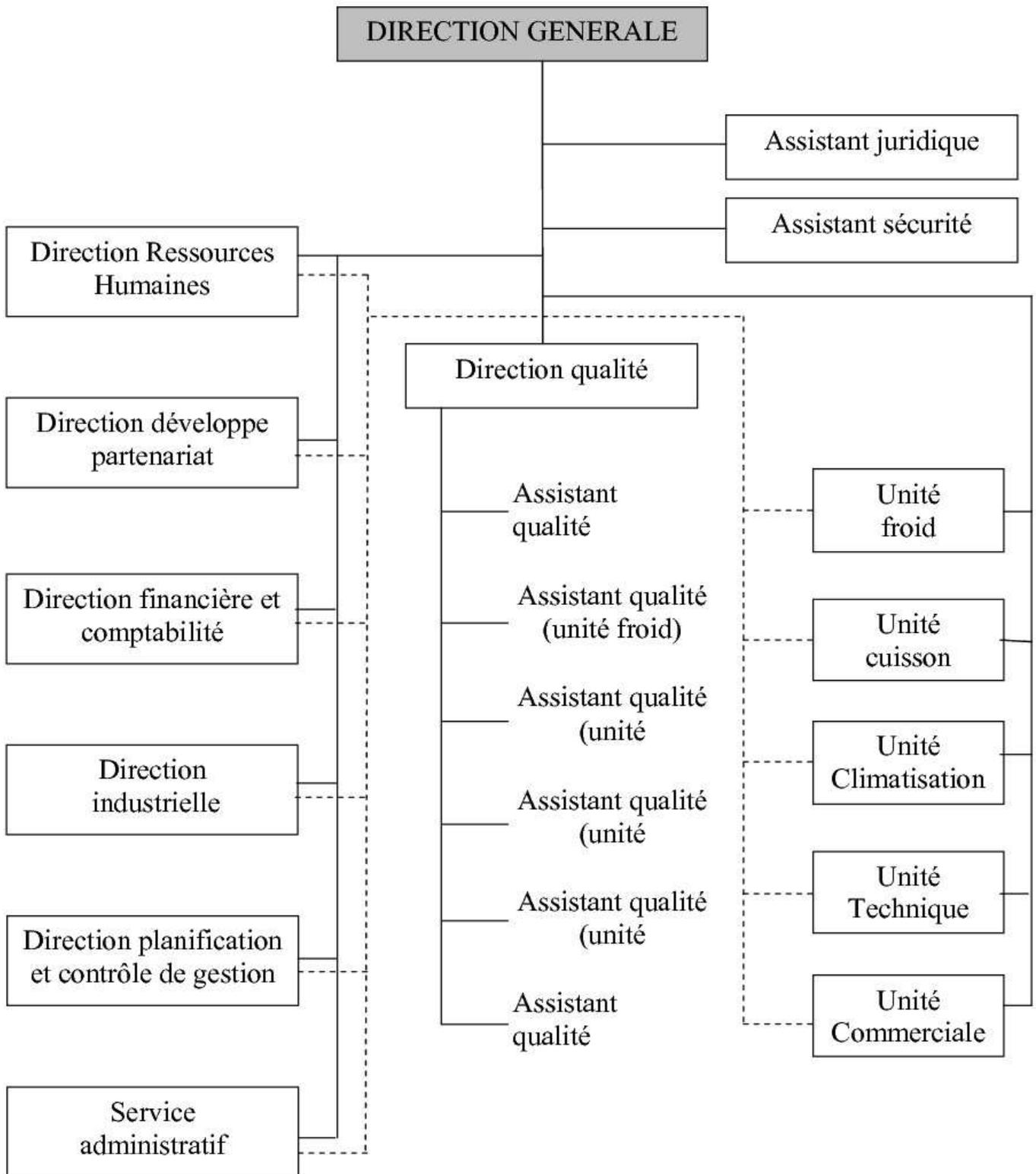
- Mettre en place un système de management environnement selon la norme ISO 14001 ;
- Certifier l'unité sanitaire de Meliana selon la norme ISO 2001/2000 ;
- Maintenir l'effort de la formation ;
- Améliorer le design des réfrigérateurs ;
- Réduire les coûts de la non qualité ;
- Réduire les stocks produits finis ;
- Réduire les stocks de matières premières et composants ;
- Augmenter la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

#### **Mission de l'ENIEM :**

L'entreprise a pour missions la production, le montage, le développement et la recherche dans différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils réfrigérateurs et cuisson ;
- Les petits appareils ménagers.

**L'organigramme de l'ENIEM :**



———— Liaison hiérarchiques

----- Complémentarité entre les lignes hiérarchiques

Actuellement l'entreprise ENIEM est constituée de :

- Direction générale : elle s'occupe de l'orientation et la supervision de l'ensemble des unités de l'entreprise : la direction est subdivisée comme suite :
  - Direction de planification stratégique et organisation ;
  - Direction du développement industriel ;
  - Direction d'exploitation ;
  - Direction des finances et comptabilité ;
  - Direction des ressources humaines ;
  - Unité froid (UF) : production de réfrigérateurs et congélateurs ;
  - Unité cuisson (U. Cuis) : Production de cuisinières ;
  - Unité climatisation (UCL) : Production de climatiseurs ;
  - Unité prestation technique (PT) : service après vente, entretien et réparation ;
  - Unité commercial (UC) : Commercialisation des produits ENIEM.

### **Section 1 : L'apprentissage technologique, un outil de gestion des compétences**

Le diagnostic interne est un outil d'analyse utilisé par les entreprises pour permettre une meilleure lecture de sa situation interne et dont l'objectif est de mieux repérer les avantages et de parer aux insuffisances constatées, pour une adéquate allocation de ressources sur les différentes stratégies entretenues.

Dans ce contexte, l'entreprise nationale des industries électroménager (désormais ENIEM) recourt quant à elle à cet outil pour obtenir de l'information auprès de ses différentes structures concernant sa situation interne.

Tout d'abord il est utile de décrire le système du management qui prévaut au sein de cette entreprise ainsi que son domaine d'activités stratégique.

### **1.1- Le management, garant de la dynamique apprenante**

Cette question du management est très vitale à évoquer, surtout quand cela concerne l'entreprise publique. Par ailleurs, le concept de management public est souvent appliqué à l'entreprise publique qui se meut dans une autre dimension que les entreprises privées<sup>6</sup>, il s'agit plus précisément de la subordination des organisations publiques au pouvoir politique. Ce dernier n'est rien d'autre que l'émanation des technostructures en direction de l'opinion publique, l'interface de la technocratie<sup>7</sup>. Ainsi le management public ne peut être défini de manière satisfaisante par rapport à la seule subordination au pouvoir politique.

Aujourd'hui et devant les fluctuations de l'environnement, l'ENIEM doit impérativement de revoir son système de management et de l'orienter vers des domaines plus rentable et pérenne tels que la gestion des compétences, qui demeure le seul porte garant de l'évolution de l'entreprise.

L'ENIEM tente par le biais de sa composante humaine, qu'on peut estimer qualifiée (plus de 300 universitaires, 100 cadres dirigeants), de développer un management qualitatif, qui regroupe toutes les fonctions de l'entreprise et qui intègre toutes les nouvelles données de l'environnement, les certification en ISO de qualité 9001 et en ISO de l'environnement 14001(voir annexe 03), en est des exemples concret de la nouvelle perspective de développement prônée par les nouveaux dirigeants de cette entreprise.

#### **1.1.1- De l'apprentissage individuel à l'organisationnel**

La maîtrise de ces nouvelles approches de gestion (la gestion par processus, gestion de qualité et le management par projet) fonde la nouvelle organisation de l'entreprise. Une organisation concertante basée sur le regroupement des lignes hiérarchiques, composant ainsi les groupes de projet qui vont à leur tour piloter les systèmes de management générant par conséquent, une dynamique d'apprentissage à tous les niveaux dans l'entreprise.

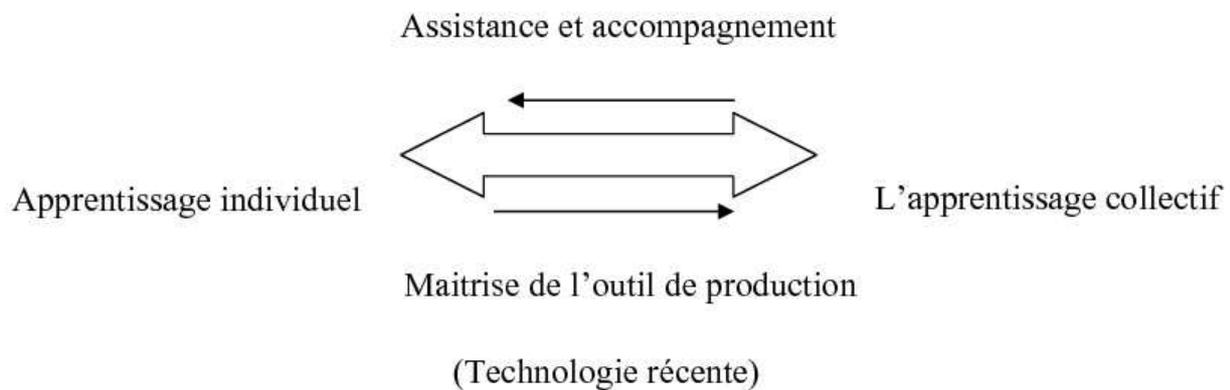
---

<sup>6</sup> M. Massenet « la nouvelle gestion publique » ed hommes et techniques paris 1975 p. 16

<sup>7</sup> A. Bouyacoub « la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » ed OPU Alger 1983 p. 294

- Un apprentissage individuel, caractérisé par l'ensemble des formations assurées par des agents de maîtrise dont l'objectif est de maîtriser les outils de production (un tableau sera dressé dans la section 2, retraçant le nombre exact de formations réalisées sur le tas)
- Un apprentissage collectif propulsé par la dynamique de groupe visant ainsi à rendre accessible la maîtrise de la chaîne de production et de réduire les délais.

**Figure 5.1- les deux dynamiques d'apprentissages**



**Source :** établi par notre soin

Ces deux dynamiques d'apprentissage résultant d'une organisation post hiérarchique, débouchent sur un apprentissage organisationnel qui valide l'hypothèse de management participatif donnant naissance à une organisation, dont l'espace de travail peut cristalliser des routines organisationnelles, que les employés mémorisent pour faire face à l'évolution de leur métiers et pour une réelle captation de compétences distinctives, qui sont la pierre angulaire dans « l'émancipation » des organisations qui se veulent compétitives.

L'ENIEM est une entreprise consciente grâce à plusieurs avantages à la fois sur le plan interne et externe, peut suivre des tels modèles, en vue de devenir une vraie entreprise apprenante, parmi les avantages que recèlent cette entreprise, on peut citer entre autre :

- Des moyens de production importants.
- Une technologie assez récente (voir la nomenclature technologique de la section 1)
- Un marché local très prometteur

- Une expérience datant de plus de 30 ans.
- Un label de qualité (première entreprise nationale à avoir certifiée ses produits en ISO9001 version 2008)
- Une politique environnementale très réfléchie s'inscrivant dans la charte du développement durable
- Une gamme de produits très diversifiées.

### **1.1.2- Le domaine d'activité stratégique de L'ENIEM comme un élément de la segmentation interne**

Le secteur de l'électroménager à travers le territoire national est reparti en deux grandes familles.

- Le gros électroménager ou « produit blanc » regroupe les machines à laver, les réfrigérateurs et les cuisinières.
- Le petit électroménager regroupe les aspirateurs, les fers à repasser et les mixeurs.

L'ENIEM en dépit de son tissu diversifié est présente dans les deux familles, cependant, le petit électroménager n'a jamais été une préoccupation stratégique de l'entreprise, l'ENIEM a segmenté le gros électroménager en trois domaines d'activités stratégiques à savoir :

- Tous types de réfrigérateurs
- Les appareils de cuisson
- Les appareils de climatisation et de ventilation avec une intégration de nouveaux produits tels les radiateurs à gaz naturel et l'unité de MILIANA chargée de produire les lampes électriques.

### **1.2- La situation de la recherche et développement au sein de l'ENIEM**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est insérée dans un environnement à forte concurrence du fait que les intrants importés pour entrer dans la fabrication sont plus taxés que les produits importés.

La dynamique de recherche et développement (désormais R&D) a été mise en application depuis 1992 pour asseoir une position efficace de recherche visant à améliorer l'image de marque de l'entreprise et ses produits, cela s'est concrétisé par la

recherche de nouveaux partenaires qui avec leurs transfert de technologie peuvent être une source de développement pour l'entreprise.

La mission qui consiste à développer des partenariats au sein de l'ENIEM est confiée à la structure R&D sous une autre appellation (DDP) le département de développement des partenariats, dont le rôle est centré sur plusieurs aspects tels, la contribution intégrale dans les activités de l'entreprise, l'élaboration des programmes de développement à base des informations qui lui sont transmises des unités de production et commerciale et d'assurer à l'entreprise un partenariat gagnant-gagnant avec à la clé une technologie sophistiquée, des savoirs et des savoir faire qui sont susceptible de déboucher à des nouvelles méthodes de fonctionnement.

Ce tableau relate l'émergence de la fonction de R&D au sein de l'ENIEM

**Tableau 5.1 l'émergence de la fonction de R&D à l'ENIEM**

Date de création	Appellation	Fonction
1992	Département de développement interne (DDI)	Etude de faisabilité technique
1995	Département de recherche et développement (DRD)	Développement des produits de l'entreprise
2001	Département de développement des partenariats (DDP)	Intégrer les fonctions de partenariats

**La source :** document H.Ouchallal, Y. Ferfera « la situation de la recherche et développement dans les entreprises publiques algériennes, illustration par les cas de SAIDAL. SONELGAZ ET L'ENIEM ».CREAD 1999

Il faut noter qu'à l'ENIEM comme d'ailleurs le cas de toutes les entreprises publiques, la fonction de recherche et développement est rattachée à la direction générale fonctionnant à la base d'un organigramme ouvert et évolutif.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> H.Ouchallal Y. Ferfera « la situation de la recherche et développement dans les entreprises publiques algériennes » cahier des CREAD Alger 2004

En réalité qu'à partir de 2001 que l'entreprise a conçu son premier projet de développement sous la tutelle de l'ONI (l'office national d'industrie ) visant à redynamiser l'entreprise en rénovant ses usines et de reconvertir en même temps ses produits pour les adapter aux normes internationales, ce projet a été largement géré par le DDP.

Récemment, et après avoir certifié ISO 14001, et sous les consignes des normes internationales, l'ENIEM a procédé au passage de pratique d'émaillage à l'INOX dans le revêtement de ses cuisinières, lui assurant un apprentissage sur tous les niveaux, maîtrise de nouvelles techniques de fabrication, un nouveau procédé de gestion et des nouvelles méthodes de commercialisation ; ce projet a été assuré par le département de procédés techniques, constitué d'ingénieurs et d'agent de maîtrise, qui dispensent des formation, aux employés leur garantissant une maîtrise parfaite de ce nouveau matériaux.

Dans le souci de préserver l'environnement, l'ENIEM a effectué un renouvellement de son outil de travail s'adaptant ainsi à la logique d'apprenance qui en plus de son enjeu créateur de compétences via une gestion rationnelle des hommes, s'intéresse sur la donne environnementale. A cet fin, l'unité de froid a passé des machines à effet de serre polluantes, représentant un véritable danger pour l'environnement physique à des nouvelles machines robotiques à base de cyclohexane et R404A qui ne produisent aucun effet ni sur l'environnement ni sur le gaz réfrigérant.

Tous ces projets ont été d'un grand apport dans la capitalisation de nouvelles compétences et connaissances, de fait de la polyvalence et de la poly-compétence qu'ils génèrent.

En effet, des connaissances ont été émergées dans la gestion des techniques de production, dans la maîtrise des processus de production, dans le marketing et même dans la gestion des stocks qui s'effectue, désormais par assistance d'ordinateur.

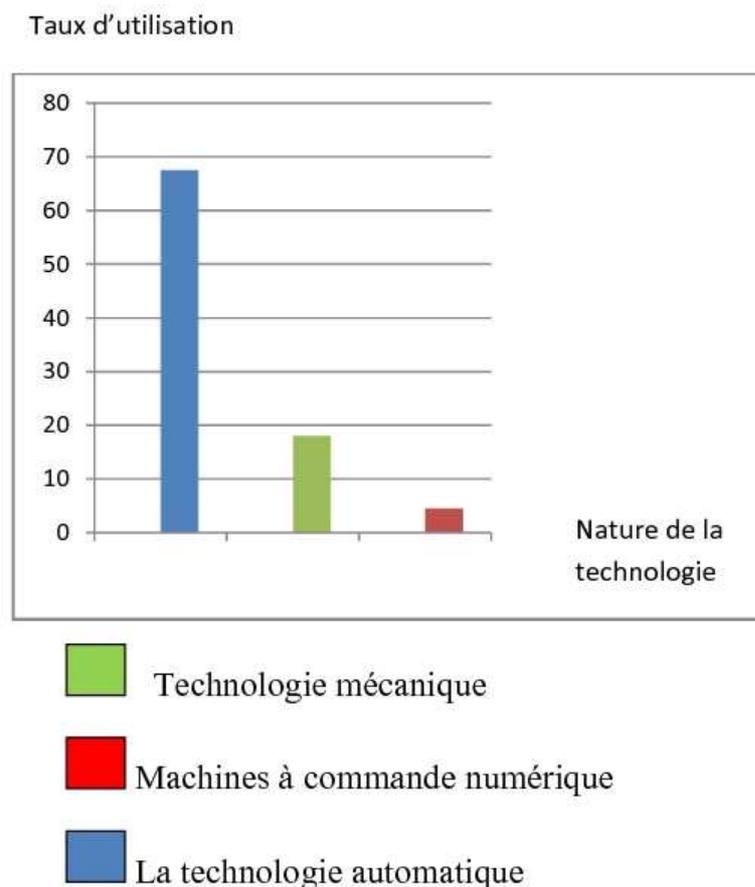
### **1.2.1- La technologie et les process mises en oeuvre**

Au sein du CAM (complexe d'articles ménagers) différents procédés technologique sont disponible. D'après le large questionnaire distribué dans toutes les

structures de l'entreprise ( plus de 90 questionnaires composées de 48 questions réparties en 9 axes) ainsi tous les entretiens semi directifs réalisés ( plus de trente agent de différentes catégories socio professionnel ont été interrogés) nous ont renseigné, après traitement des données effectué traditionnellement, que la technologie dont dispose l'ENIEM est majoritairement automatique, et seul un renouvellement de cette technologie, peut être la meilleure source du passage à une organisation apprenante qui favorise l'innovation et l'utilisation des nouvelles technologies dans toutes les fonctions de l'entreprises, permettant ainsi une compétitivité accrue.

Le schéma ci-dessous représente le taux d'utilisation et la nature de la technologie possédée par l'ENIEM

**Figure 5.2- le taux d'utilisation et la nature de la technologie possédée par**



**Source :** adapté en fonction des réponses de questionnaires.

Nous constatons que  $\frac{3}{4}$  de réponses plaident que la technologie dominante est de nature automatique et semi automatique, le  $\frac{1}{4}$  restant se reparti comme suit : 80% est mécanique et 20% sont des machine à commande numérique dont le nombre est de

deux (2) se trouvant dans l'atelier central contribuant, dans les projets de développement offrant à l'entreprise une sérieuse option de diversification de ses produits.

### **1.2.2- l'apprentissage technologique, un meilleur moyen pour maîtriser la chaîne de production**

La finalité de l'apprentissage technologique est d'assurer directement ou indirectement la transmission d'informations et de connaissances. Le processus de socialisation est inhérent à ce type d'outil et assure le développement de l'apprentissage individuel, de l'apprentissage organisationnel en simple boucle et plus généralement de la diffusion, la capitalisation et la création de connaissances à dominante explicite.

L'adoption de l'outil découle principalement de la dimension fonctionnelle : rapidité, efficacité et souplesse.

Pour faciliter le passage de l'utilisation de la technologie manuelle (mécanique) à la technologie automatique, l'ENIEM dispose de deux laboratoires chargés de mettre à niveau le personnel qui travaillent à l'aide de ces nouvelles technologies en leur procurant toutes les facilités requises pour une réelle maîtrise de ces dernières, et par conséquent, rendre la chaîne de production plus rentable que jamais, ainsi ces deux laboratoires assure un apprentissage technologique via l'accompagnement de l'homme dans son travail rendant ainsi la relation homme/machine plus fluide.

Le laboratoire de métallurgie garantit plusieurs missions telles que

- L'essai des machines nouvellement acquises ainsi permettre un taux d'utilisation très optimal
- Le contrôle des matières premières utilisées dans le processus de production
- Assurer la conformité des produits issus de l'utilisation de ces machines
- Garantir des interventions sur les lieux de travail pour à la fois assurer des formations sur le tas mais aussi combler à une éventuelle panne.

Ce laboratoire assure ces différentes tâches grâce à l'utilisation d'une technologie de pointe nommée la machine de traction universelle qui est dotée d'une

carte électronique qui facilite la vérification de la fiabilité de tous les dispositifs technologiques mobilisés par l'entreprise pour une meilleure gestion de la production.

Le tableau suivant, présente l'ensemble des essais effectués à l'aide de cette technologie

**Tableau 5.2- le contrôle des procédés technique via la traction universelle**

Désignation	Nom de machines contrôlées par la traction universelles
La traction universelle	Tronçonneuse, enrobeuse, microscope, polineuse, brouillard salin, four curabilité, duret, fichier scope, multi-emboutissage, mouton pendule, Charpy, balance de précision.

**La source** : document interne a l'ENIEM unité de froid 2011

Un laboratoire de chimie dont la mission est de

- Le contrôle, l'analyse, l'homologation (échantillons) et le suivi des projets.
- L'accompagnement des services technique-méthodes.
- La vérification des produits en termes de qualité.
- L'intervention sur place pour détecter les erreurs, proposer des solutions et rédiger un procès verbal de la situation, le tableau suivant retrace les différentes composantes de laboratoire de chimie

**Tableau 5.3- les différentes composantes du laboratoire de chimie**

Désignation	Différentes composantes
Le laboratoire de chimie	Moussage cure (isolant thermique) Plastique Atelier de refondage Atelier thermoformage Maintenance et pièces métalliques

**La source** : le laboratoire de chimie de l'unité froid de l'ENIEM 2011-09-18

Ce laboratoire assure trois interventions par semaines, et cela pour une meilleure appréhension des nouveaux procédés technologiques, permettant une optimale utilisation des machines.

Il faut noter que dans le projet de la nouvelle cuisinière fabriquée à base d'un matériau INOX, ce laboratoire a garanti un accompagnement total visant à asseoir une véritable dynamique d'apprentissage technologique allant de l'individuel (séances d'information sur place) au collectif (intervention et encadrement des équipes de projet).

Ces deux laboratoires en dépit des finalités purement opérationnelles (accompagner les employés dans les ateliers, encadrer les groupes de projet, assurer un apprentissage sur machine...etc.) ont été d'un grand apport pour les unités de production veillant entre autre à assurer :

- Une meilleure production possible
- L'exploitation optimale et rationnelle de matériels
- Une gestion efficace du temps
- Une rentabilité croissante de matériels
- Un apprentissage débouchant à l'amélioration des produits
- La gestion des compétences née de cette maîtrise.
- Un partage de savoir et de savoir-faire.

**N.B :** ces deux laboratoires sont chargés par un effectif jeune et compétents ayant accompli une formation universitaire (deux DUEA et trois ingénieurs chargés d'études).

### 1.2.3- les outils technologiques, un pilier des projets de développement

De plus en plus d'opérateurs économique privés activent dans le domaine de l'électroménager, et commencent même à faire l'ombre aux entreprises publiques, qui étaient les fleurons de l'industrie nationale dans cette branche d'activité, celles-ci ont d'ailleurs mis en place des projets de développement pour s'assurer une place de leader et protéger leurs parts de marché, qui sont de plus en plus en péril suite à l'acensions des ces operateurs privés.

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager fait face à une concurrence exacerbée, doit impérativement suivre l'évolution de son domaine d'activité stratégique en terme de renouvellement de son outil technologique, en basant plus sur des technologies de pointe, profitant d'une assise financière très aisée et une totale collaboration de l'Etat dont il est l'actionnaire unique.

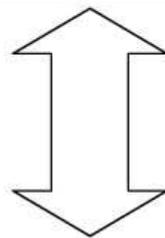
Ce projet de développement suit les dernières « révolutions » technologiques à savoir la LED 3D qui est une technologies sophistiquée qui sera commercialisée à travers le territoire national a partir de deuxième semestre de l'année 2011, ce projet prévoit aussi d'intégrer d'autre outils technologique, à l'instar des bases données dans le but de faciliter le retour d'expériences, et l'incorporation d'un nouveau système de réfrigération basé sur un gaz non polluant fabriqué à base du chlore et qui ne génère aucun effet de serre ( ce procédé est importé en 2010 d'Italie).

Ces outils sont adoptés par les agents, car ils sont en cohérence avec les exigences de sécurité et la culture de l'électroménager. A ces conditions, ils assurent la diffusion et l'apprentissage organisationnel, ainsi que le rappel d'un apprentissage individuel antérieur, la performance de la procédure de retour d'expérience découle de la mobilisation conjointe de la technologie, pour la diffusion de la connaissance nouvelle et de l'outil organisationnel pour l'intégrer dans les pratiques individuelles.

Le schéma ci –dessous présente les complémentarités entre l'outil technologique et organisationnel

**Tableau 5.4- les complémentarités entre l'outil technologique et organisationnel**

Désignations	Outil technologique
Le processus	Apprentissage individuel et organisationnel, diffusion de connaissance a dominante tacite
Les moyens	Base de données, systèmes d'information en conformité avec la culture et les exigences environnementales.



Désignations	Outil organisationnel
Le processus	Apprentissage individuel et organisationnel de valeur, connaissances tacites transmises à l'aide de réunions de travail
Les moyens	Accompagnement et formations sur le tas rendant accessible ce processus

**La source** : conçue par notre soin

### 1.3-les process technologiques issues des transferts de technologies

Au sein de l'ENIEM, la gestion de la technologie se fait à base d'un process dans lequel se trouve l'ensemble des procédés permettant une décomposition de ses dernières sur les exigences de chaque stade de la production.

Nous présentons une multitude de tableaux retraçant l'ensemble des technologies utilisés dans tous les stades de la production.

Ce tableau affiche les différents procédés technologiques ainsi les différentes phases de leurs utilisations.

**Tableau 5.5- les différents procédés techniques et leurs phases d'utilisation**

Procédés technique	Différentes phases d'utilisation
Transformation et traitement de la tôle	Refondage, découpage de tôle, emboutissage, traitement et revêtement des surfaces
Transformation plastique	Injection, thermoformage, expansion et mise en forme de polystyrène
Montage	Un montage continu Un montage discontinu (en fonction de produit)

**La source** : document interne à l'ENIEM 2011

Ces différents procédés ont été utilisés dans les différentes phases de la production permettent une gestion optimale de la production en terme de performances des équipes de travail et aussi en terme de d'une gestion efficiente des délais.

Nous intéressons désormais à la nomenclature technologique

**Tableau 5.6- la nomenclature technologique**

Désignation	Nombre	Origine	Année d'acquisition
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation métallique :</li> <li>- Ligne refondage</li> <li>- Cisaille</li> <li>- Presses</li> <li>- Chaines porte</li> <li>- Polisseuses</li> </ul>	<p>43</p> <p>05</p> <p>30</p> <p>02</p> <p>01</p> <p>05</p>	<p>Italie</p> <p>Japon</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>1991</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanique</li> <li>- MEDF</li> <li>- Soudeuses</li> <li>- Chaîne de peinture</li> <li>- Ligne de</li> </ul>	<p>23</p> <p>06</p> <p>12</p> <p>03</p> <p>02</p>	<p>Japon</p> <p>Japon</p>	<p>1992</p> <p>1990</p>

plastification			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation plastique</li> <li>- Injection</li> <li>- Thermoformage</li> <li>- Expandeur</li> <li>- Moussage</li> </ul>	<p>65</p> <p>48</p> <p>05</p> <p>10</p> <p>02</p>	Japon	1985

**La source** : document interne à l'ENIEM 2011-09-18

A première vue sur le tableau, nous remarquons que le patrimoine technologique de l'entreprise constitue de machine intégralement importées (japon surtout) cela nous permet de conclure que la maîtrise de ces dernières a engendré un vaste mécanisme d'apprentissage technologique, le second point est relatif à la date d'acquisition qui varie de 1985 et 1992 qui comme même une date récente si nous fions aux besoins de secteur de l'électroménager et à l'entreprise publique. Quant au point faible réside dans le manque d'encadrement et d'assistance technique.

Les trois prochains tableaux exposeront le portefeuille technologique des trois unités de production à savoir le froid, cuisson et la climatisation

**Tableau 5.7- le procédé technologique de l'unité froid**

Désignation	Nombre	Origine	Date d'acquisition
<ul style="list-style-type: none"> <li>• transformation métallique</li> <li>- lignes armoires</li> <li>- lignes porte</li> <li>- cisaille</li> </ul>	<p>01</p> <p>01</p> <p>05</p>	République fédérale d'Allemagne (RFA)	1982
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanique</li> <li>- MEDF</li> <li>- Soudeuses</li> </ul>	<p>02</p> <p>02</p>	RFA	1985

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation plastique</li> <li>- Injection</li> <li>- Thermoformage</li> <li>- Moussage</li> </ul>	<p>08</p> <p>01</p> <p>01</p>	RFA	1983
--	-------------------------------	-----	------

**La source** : document interne à l'ENIEM 2001

Nous remarquons que la technologie employées dans le petit réfrigérateur est obsolète et qu'elle ne répond plus aux exigences du marché, cependant, et avec le lancement de nouveau produit de réfrigérateur tels que le no Frost, les armoires vitrées, le side by side et les conservateurs portes coulissantes, l'ENIEM a renouvelé sa technologie en optant pour des technologie plus performante telle LED 3D qui fonctionne à base d'une machine à commande numérique, générant une souplesse dans le processus de production ainsi débouchant sur des produits très fluides et demandés par le consommateurs fideles à la marque de l'entreprise.

La logique de transfert de technologie est palpable au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménagers ce que confirme, soit la date d'acquisition, soit le pays d'origine. Cependant ; ces transferts de technologie n'ont pas fait objet d'accompagnement en termes d'apprentissage technologique ce qui répercute négativement sur l'évolution de l'organisation soit par rapport à la consommation de la technologie soit par rapport à la dynamique collective qui conditionne l'optimisation dans l'utilisation de ces procédés

**Tableau 5.8- le portefeuille technologique de l'unité cuisson**

Désignation	Nombre	Origine	Date d'acquisition
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation métallique</li> <li>- cisaille</li> <li>- presses</li> </ul>	01 10	Italie	1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanique</li> <li>- machine découpe</li> <li>- cintrage</li> </ul>	04 02	Italie	1989
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revêtement</li> <li>- installation d'émaillage</li> <li>- installation de l'electrozingage</li> <li>- installation de chromage</li> <li>- installation de découpage</li> </ul>	01 01 01 01	Pays bas  Allemagne	1989

**La source** : document interne ENIEM 2001.

La technologie de la cuisinière est assez récente par rapport à l'évolution de secteur d'activité de l'électroménager. Avec l'incorporation d'un nouveau procédé technique consistant à revêtir les nouvelles cuisinières en INOX, l'entreprise est astreinte à renouveler sa technologie pour réussir le passage d'un matériau de tôle traditionnel à un nouveau matériau plus complexe, générant ainsi des capacités d'apprentissage technologiques très importantes, qui nécessitent une implication consciente de la part des services maintenance et méthodes, qui veillent à inculquer une réelle adaptation aux nouvelles situations du travail. Il faut noter aussi que sur le plan financier, cela aggrave davantage la trésorerie de l'entreprise qui devait investir pour acquérir cette technologie et aussi assurer sa mise en place.

**Tableau 5.9- procédés techniques utilisés dans l'unité climatiseur**

Désignations	nombre	Origine	Date d'acquisition
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation métallique</li> <li>- cisailles</li> <li>- presses</li> <li>- soudeuses</li> </ul>	01 08 03	Italie Suisse	1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revêtement</li> <li>- ligne armoires</li> </ul>	02	Allemagne	1985

**La source** : document interne ENIEM 2001

A travers les chiffres parus dans ce tableau, l'entreprise nationale des électroménagers est contrainte de renouveler sa technologie de cette unité qui reste le meilleur pourvoyeur d'appareil de ventilations de chauffe bain utilisés en masse par les ménages. L'ENIEM est consciente dans ce contexte puisque elle a lancé un nouveau produit de radiateur à gaz naturel conçue avec les toutes dernières technologies que l'entreprise a écoulé en temps record.

### 1.3.1- les paramètres de gestion liés à la technologie

L'analyse qui doit commander l'élaboration d'une stratégie technologique qui serait l'outil d'émancipation de l'entreprise en terme d'une nouvelle approche de gestion basée sur une méthodologie de mise en œuvre qui rendrait de la technologie une arme de l'avantage compétitif<sup>9</sup>. Pour cela au sein de l'entreprise des services sont chargés d'identifier le potentiel technologique acquis, pour déterminer les activités créatrices de richesses et reconstituer la chaîne de valeur. En outre, il faut identifier les technologies de secteur et le potentiel de la recherche scientifique, composé par toute l'élite intellectuelle, qui peut valoriser le patrimoine de l'entreprise et faciliter le mode d'acquisition, qui est entaché par des coûts faramineux<sup>10</sup>, donc une analyse des coûts doit être soigneusement prise en compte pour éviter toute rupture de la trésorerie,

<sup>9</sup> M. E. Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance » ed inter Edition paris 1992 p 242

<sup>10</sup> J.C. Tarondeau « les produits technologiques les choix de l'entreprise industrielle » ed Dalloz 1999

en fin construire à travers tous les signaux( interne et externe) un avantage concurrentiel qui déterminera la position de l'entreprise sur le plan technologique, qui décline sur des structures d'accompagnement et d'encadrement, qui guideront l'émergence d'un nouveau mode de gestion orienté vers des paradigme de management plus apprenant, dont les compétences découlant sont des instruments de cette nouvelle donne économique.

L'ENIEM à travers son service méthodes et maintenance, veille à contrôler l'exécution de son potentiel technique en multipliant les interventions sur les équipements installés, assurant une optimisation d'utilisation de ces derniers, mais aussi par l'alimentation des ateliers par les pièces de rechanges, pour faire face à une éventuelle défection dans la production.

### **1.3.2- La technologie et la chaine de valeur**

L'instrument fondamental pour comprendre le rôle que joue la technologie dans l'avantage compétitif et dans l'amélioration de portefeuille de connaissances et compétences est sans nul doute la chaine de valeur. Une part de technologie est incorporée dans l'ensemble des activités créatrices de valeurs, et le progrès technologique peut influencer sur la position concurrentielle, par les effets qu'il exerce sur pratiquement toutes les activités. La figure montre l'éventail des technologies qui sont généralement présentes dans la chaine de valeur de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. La technologie est omniprésente dans la chaine de valeur et le progrès technologique peut exercer une certaine influence sur l'évolution de la structure de secteur. La stratégie technologique de l'entreprise est un élément essentiel de sa stratégie d'ensemble. L'innovation et la recherche et développement, sont les moyens privilégiés pour acquérir des nouvelles bases scientifiques pouvant donner naissance à un nouveau socle de connaissance.



Le diagnostic technologique ainsi réalisé, nous a permis de nous imprégner sur la situation qui prévaut au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. La technologie qui constitue un pilier de l'organisation apprenante vu son potentiel de générer des nouvelles compétences et savoirs, n'a eu un écho considérable dans notre organisme d'accueil, vu le manque flagrant d'encadrement capable d'assurer la liaison entre le potentiel technologiques détenu, et sa mise en œuvre, via des processus d'apprentissage technologique, qui non seulement contribuent dans l'émergence de nouveaux savoirs, mais permettent de les sauvegarder et les faire partager avec tous les employés. Pour cela une vision stratégique de gestion technologique doit accompagner la stratégie globale de l'entreprise visant à satisfaire deux exigences essentielles qui sont :

- le premier consiste à suivre les technologies utilisées pour en informer les autres unités sur le vrai potentiel de l'entreprise. Il est souvent souhaitable que la direction générale surveille les technologies telles que les systèmes d'informations, la bureautique, l'automatisation des ateliers, les matériaux et la biotechnologie.
- Deuxièmement, il est important que la direction générale découvre, crée et exploite des interconnexions technologiques entre unités. Une unité est capable de fonder un avantage compétitif si elle est à même d'exploiter les interconnexions technologiques avec d'autres unités.

## **Section 2 : un système ressource humaine catalyseur de compétences**

Le paradigme managérial de l'apprenance met l'homme au centre de la dynamique de développement de l'entreprise, il ne le considère plus comme une ressource parmi d'autre, mais bien comme la ressource essentielle de création de valeur pour l'entreprise. Ce modèle de l'apprenance s'inscrit dans l'évolution économique de nos sociétés, caractérisée par la dématérialisation des actifs, la place croissante des services, l'impact des NTIC, mais surtout par la reconnaissance de la valeur des savoirs, des savoirs faire et du talent de l'homme.

Le concept de l'organisation apprenante implique une autre vision de l'homme où il apparaît comme son principal actif et comme sa source essentielle de création de richesse, cette vision managériale de l'apprenance ouvre des nouvelles perspectives en matière de développement des hommes qui dépassent très largement les approches classique de la formation.

Pour être conforme avec les exigences de notre problématique, nous exposons un large diagnostic de la fonction ressource humaine de l'ENIEM enrôlé par des études quantitatives centrées sur le nombre d'effectif par catégorie socio professionnelle, nombre de personnes formées et l'évolution de recrutement. Mais aussi par des études qualitatives axées sur les compétences, connaissances et plan d'apprentissage traduit par l'interprétation d'un vaste questionnaire distribué pour remédier aux manques d'informations collectées sur le champs.

### **2.1-les études quantitatives du système de ressources humaines**

L'entreprise nationale des industrie de l'électroménager dispose d'un large effectif près de 2100 employés selon les propos des cadres interrogés, éparpillé sur les deux principales unités, la première est une unités d'exploitation composée par trois sous unités productives ( froid, climatiseur et cuisson) la seconde est chargée de faire le lien avec les partenaires externe ( client, fournisseurs et sous-traitants) mais aussi prendre en compte tous l'aspect logistiques( systèmes d'information, la bureautiques .. etc.)

L'évolution des effectifs de l'ENIEM par catégorie socio professionnelle pour l'année 2011 est représentée dans ce tableau

**5.10- l'évolution de l'effectif de l'ENIEM par CSP**

années CSP	2009	2010	2011
Cadre supérieur	53	51	55
Cadre administratif	270	277	282
Agent de maîtrise	556	538	564
Agent d'exécution	1213	1120	1127
Total	2092	1986	2028

La source : document interne ENIEM 2011

Nous remarquons à la lumière des chiffres exposés dans ce tableau que l'entreprise a géré son portefeuille humain en procédant à des promotions, cela est dans le but de redynamiser le capital humain qui s'est vu régresser suite au départ massif à la retraite des anciennes compétences qui ont collaboré à rendre de l'ENIEM un fleuron de l'industrie nationale pendant des longues années.

Nous traitons dans ces deux prochains tableaux, l'évolution des départs en retraite endommageant par conséquent, les compétences de l'entreprise mais aussi les moyens entretenus par cette même entreprise pour combler ces départs en incorporant un sang neuf à leurs structures via des plans de recrutement sélectifs qui consistent à redonner à l'ENIEM une autre dimension, si nous sachons que le recrutement effectué a touché à des postes clés tels : la gestion des processus, et la gestion de l'environnement.

**Tableau 5.11- le nombre de départs en retraite par CSP**

années CSP	2009	2010
Cadre supérieur	11	08
Cadre administratif	42	41
Agent de maîtrise	112	80
Agent d'exécution	136	137
Total	301	266

**La source** : document interne l'ENIEM 2011-10-05

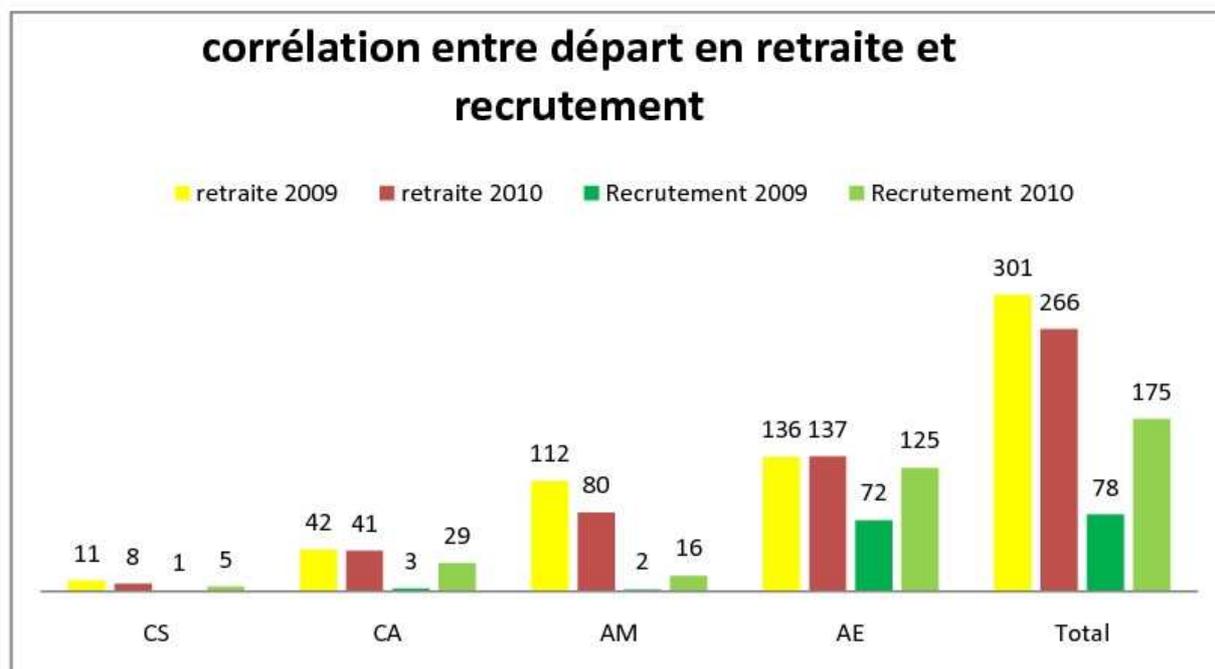
**Tableau 5.12- le nombre de recrutement par CSP**

années CSP	2009	2010
Cadre supérieur	01	05
Cadre administratif	03	29
Agent de maîtrise	02	16
Agent d'exécution	72	125
Total	78	175

**La source** : document interne ENIEM 2011

La comparaison entre les deux tableaux révèle la volonté de l'entreprise à actualiser son encadrement en termes de compétences et cela pour guider les projets en perspectives.

La figure suivante, retrace les corrélations existantes entre la variable recrutement et départ en retraite

**Figure 5.4- la corrélation entre départs en retraite et employés recrutés**

L'année 2010 a été celle des grands chantiers et de vision stratégique orientée vers des domaines créateurs de richesses et de valeurs ajoutées : telle la gestion du capital humain à travers des systèmes d'évaluation objectif, qui coordonne avec la politique globale de l'entreprise, qui converge vers des seuils de compétitivité très importants. Il faut préciser que certaines anomalies ont été observées comme :

- Le faible écart entre les départs en retraite et ceux recrutés ( -03 pour les CS, -12 pour les CA, -12 pour les AM et -66 pour les AE)
- La suppression de la polyvalence a freiné la genèse de nouvelles compétences et déstabilisé les processus d'apprentissage en groupe.
- L'absence de modulation des salaires en fonction de performance.

## 2.2- La gestion du potentiel humain

Le concept du potentiel humain met l'accent sur les capacités de développement professionnel, il privilégie des activités d'apprentissages permanents liés au travail considérées comme faisant partie intégrante de processus de création de la valeur pour l'organisation. Le modèle de management de l'organisation apprenante proposé a pour objectif la performance globale de l'organisation par une gestion intelligente des hommes fondée sur une dynamique permanente d'apprentissage.

Le concept de l'organisation apprenante met les personnes et leurs capacités d'apprentissage au centre d'une nouvelle approche de développement de l'organisation. Le processus d'apprentissage individuel et collectif (notamment au niveau des équipes de travail) sont au cœur de ce nouveau paradigme de management, l'objectif de management de l'apprenance est d'accroître en permanence la valeur de l'actif humain par le développement de ses connaissances, des ses compétences, des ses valeurs et des ses talents. Parmi les modalités prises en compte au sein de l'ENIEM pour favoriser la gestion de capital humain sont :

- Construire une forte culture d'entreprise caractérisée par les échanges et les interactions entre les individus.
- Des formations professionnelles, atout d'une organisation flexible
- Un apprentissage individuel et collectif alimenté par les différentes formations dispensées pour les apprentis.

### **2.2.1- la création d'une culture forte favorisant la logique d'apprenance**

A l'instar de ce que la personnalité représente pour l'individu, la culture est métaphoriquement considérée comme l'ensemble des éléments ayant trait à l'identité de l'organisation<sup>11</sup>. Alors même que l'on peut définir l'identité comme l'ensemble des données permettant de caractériser une entité, une forte culture organisationnelle semble être un

Le contenu culturel, à savoir les croyances, les schémas de pensée, les routines, *etc.*, influencent la manière dont le contexte environnemental est perçu et interprété. La culture organisationnelle joue ainsi un rôle majeur, puisqu'elle définit ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas, les comportements admis et ceux qui sont proscrits, et intègre les valeurs qui soutiennent la création et la diffusion des connaissances. La culture se développe et existe quelles que soient les représentations que l'on peut en faire. Elle constitue une ressource importante dont la connaissance est une aide précieuse dans la compréhension du fonctionnement organisationnel.

La culture d'entreprise véhicule en outre un autre élément essentiel à l'action collective : la vision partagée. Une vision partagée va bien au-delà d'une idée vague

---

<sup>11</sup> A. Firesiroutou « les théories de la culture des organisations » ed Montréal 1988

que l'on pourrait se faire d'une chose. Chaque individu a une vision personnelle de ce qu'il souhaite, une image qui lui est propre, et la vision partagée en est l'équivalent à l'échelle de l'organisation. Les écrits soulignent qu'une organisation apprenante doit idéalement développer une vision autour de laquelle fédérer ses membres. La motivation, l'implication et la collaboration des individus en particulier à long terme, sont des problèmes récurrents en management et deviennent des obstacles auquel tous les dirigeants se heurtent à un moment ou à un autre. Dans la mesure où elle implique de se focaliser perpétuellement sur l'avenir souhaité, elle canalise théoriquement les diversités dans le sens d'une représentation commune et accapare les énergies de chacun<sup>12</sup>.

Alors qu'initialement chaque individu élabore une représentation d'un objet qui lui est propre, dans le contexte organisationnel, les interactions entre les membres les conduisent à développer un langage commun. Sur la base d'un vocabulaire commun, le dialogue va favoriser l'émergence et la diffusion des représentations sociales. Relativement au caractère partagé de la représentation il est essentiel de souligner d'une part l'importance des interactions individuelles puisque sa spécificité tient au fait qu'elle est générée et transmise au cours d'échanges sociaux et d'autre part celle du groupe qui va transcender la simple diffusion des représentations. La dynamique du groupe va être déterminante puisque les membres d'un même groupe auront tendance à développer des représentations similaires.

Une culture forte constitue dans la majorité des cas un atout majeur pour la gestion de l'entreprise. Relevant d'un paradoxe quasi insupportable, elle s'affiche ainsi comme un élément d'une importance telle qu'aucun dirigeant d'entreprise n'envisage de ne pas en tenir compte, et ce tout en demeurant insaisissable. L'appréhender comme un outil classique du management supposerait d'être en mesure de la définir précisément, c'est-à-dire d'en identifier explicitement tous les schémas. Cependant du fait de sa nature abstraite, cette éventualité n'est pas concevable. Il convient de l'intégrer simplement à la réflexion stratégique sans l'occulter ou la surestimer, au regard de l'influence qu'elle peut exercer sur l'acquisition et la diffusion des connaissances.

---

<sup>12</sup>Daniel Belet «vers des vraies organisations apprenantes, les meilleures pratiques»ed organisation paris 2008 p62

### **2.2.2- Valeurs et normes de comportement**

Durant plusieurs années, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager n'a pas connu une menace de liquidation, le licenciement était interdit par le statut général des travailleurs (voire annexe n 02, article 32 de titre II), les primes de rendement auraient été distribuées tout étant déficitaire. Le résultat de cette politique doit permettre l'instauration et l'incarnation de nouvelles valeurs pour changer le comportement des travailleurs, pour appréhender les nouvelles perspectives en termes de compétitivité, pour cela l'esprit d'équipe et la dynamique du groupe doivent dominer pour donner plus de crédibilité dans la réorientation des stratégies de l'entreprise.

### **2.2.3- la formation professionnelle, un instrument de l'organisation apprenante**

L'entreprise publique chargée de diverses missions traduit ses objectifs en termes quantitatifs et qualitatifs dans des budgets et plans pluriannuels et annuels. Pour réaliser ses objectifs, le manager doit combiner rationnellement et de façon cohérente les moyens mis à sa disposition, matériels, financiers et surtout humain. L'entreprise apprenante est liée à l'approche de développement des compétences. A ce titre, Guy Le Boterf insiste que la construction des compétences ne relève plus de la seule formation, mais selon lui, « résulte de parcours professionnalisant incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes »<sup>13</sup>. Il s'agit selon lui d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

L'organisation formatrice : elle favorise les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes. On constate que l'entreprise adopte la formation de catalogue et son responsable de formation reste un simple gestionnaire administratif. Aussi la formation s'articule autour de l'acquisition d'un simple savoir faire pratiques contextualisés.

L'organisation qualifiante : elle est centrée sur l'acquisition de connaissances, généralement, validées par un niveau de diplôme. Elles induisent que l'acquisition de

---

<sup>13</sup> Guy Le Boterf « la construction de compétences individuelles et collectives dans l'entreprise » ed organisation paris 2004

savoirs constitués suffit pour occuper un poste donné avec une probabilité assez forte de réussir. Toutefois, elles ne permettent pas à l'apprenant de se constituer un savoir expérientiel susceptible de le rendre plus opérationnel.

Dans ce contexte, on peut confirmer tous les engagement entrepris par l'entreprise nationale des industrie de l'électroménager pour valider sa politique de formation, trois salles ont été aménagées à cet fin, plus de cinquante agents chargés de dispenser des formation à dominante opérationnelle visant à faire adapter le personnel de l'entreprise à ses nouvelles situations de travail ainsi pour une efficiente adaptation de l'homme aux exigences du poste. Nous confirmons que la formation a été le cheval du bataille des entreprises publiques pour à la fois valider les choix stratégiques mais aussi contribuer à l'émergence des nouvelles compétences pour un meilleur développement de ces dernières. Les installations dont disposent les entreprises publiques et la qualification de leurs forces du travail, peuvent être des cartes stratégiques pour l'orientation de leur programme d'assainissement, vers des domaines créateur de richesse où la formation est la première pierre de l'édifice.

### 2.2.3.1- le niveau de la formation des effectifs de l'ENIEM

Nous disposons des chiffres regroupés dans le tableau suivant montrant le niveau de formation antérieure des effectifs, c'est-à-dire le niveau d'instruction des employés de l'entreprise organisme d'accueil.

**Tableau 5.13- le niveau de la formation des effectifs de l'ENIEM**

Niveau de formation	Nombre d'employés
Sans formation	300
Formation primaire	550
Formation secondaire	840
Formation universitaire	310

**La source** : adaptée en fonction des réponses du questionnaire

Le niveau de formation antérieure des effectifs est un indice d'évaluation de des capacités de chacun des employés dans l'entreprise, et ainsi un meilleur instrument

dans l'orientation des employés vers des formations professionnelles assurées par l'entreprise elle-même.

Nous remarquons qu'au sein de l'ENIEM, la formation des effectifs est au stade de secondaire ce qui justifié un peu le manque d'encadrement compétent mais aussi les blocages dans l'orientation des stratégies de développement. Cependant, ces chiffres ne sont pas alarmant de fait de l'existence d'un lot important d'universitaire plus de trois cents employés ont eu une formation universitaire, constituant par conséquent, une réelle opportunité pour l'entreprise pour amorcer un programme de mise à niveau des effectifs assuré par ces universitaires. Un lien entre université et entreprise doit être envisagé pour l'accompagnement de la dynamique de développement, mais aussi pour un échange d'expériences gagnant-gagnant débouchant sur des nouvelles connaissances et savoirs faire.

### **2.2.3.2- la prise de conscience de l'enjeu de la formation**

Selon la directrice de secteur de formation professionnelle de la wilaya de Tizi-Ouzou ; M<sup>me</sup> Guendoud, peu d'entreprise publique recourent au fond, pour prendre des apprentis ou former leur personnel. Il faut noter que les entreprises publiques ou privées qui recourent au FNAC doivent verser à ce même fond 2% représentant 1% de la masse salariale pour l'apprentissage et 1% pour la formation professionnelle.

Selon les propos de cette directrice, seules deux entreprises publiques ont eu consciences de l'enjeu que constitue la formation pour le devenir de l'entreprise a savoir COSIDER et l'ENIEM qui prennent des apprentis et forment leur personnel. Pour les autres, non seulement elles ne le font pas, mais sur 2000 entreprise toutes tailles confondues seulement 12 versent les 2% dus au FNAC, et depuis 2003 le recouvrement n'a été qu'à hauteur de 970.000DA ce qui est jugé très faible par la directrice.

Nous déduisons à travers cette entretien réalisé avec la directrice de la formation professionnelle de la wilaya Tizi-Ouzou, l'engagement que prend l'entreprise nationale des industries de l'électroménager en faveur de la formation de son effectif, et de continuer d'accueillir dans son enceinte des apprentis qui

représentent un profil en concordance avec les exigences de l'entreprise en termes de compétences.

Le tableau suivant nous renseigne sur le nombre d'apprentis qu'accueille l'ENIEM pour les premiers mois de l'année 2011

**Tableau 5.14- le nombre d'apprentis que reçoit l'ENIEM**

Le mois	Le nombre d'apprentis
Janvier	66
Février	97
Mars	97
Avril	34
Mai	52
Juin	33
Juillet	35
Total	414

**La source** : adaptée en fonction des réponses de questionnaire

Au cours des sept derniers mois, les unités d'exploitation (froid, climatiseur et cuisson) ont enregistré au total 414 apprentis répartis selon les différentes spécialités disponibles et suivant un programme élaboré. L'avantage que représentent ces courtes formations, c'est d'incarner une dynamique d'apprentissage individuel qui met l'accent sur la responsabilité de chaque agent à assumer sa propre formation. De façon opérationnelle, ce développement des apprentissages individuels se traduit par des plans d'insertion et de parcours de développements professionnels personnalisés, par rapport aux approches collectives et catégorielles de la formation professionnelle classique. Autrement dit que chaque apprenti s'est vu attribué une formation adaptée à son exigence.

Les apprentis auront droit à des visites sur les ateliers pour forger leurs connaissances théoriques, mais aussi maîtriser l'outil de production convergeant ainsi vers des situations de travail qualifiante alimentées par un apprentissage en groupe. Quant aux intervenants dans ces cycles d'apprentissage sont résumés dans ce tableau suivant.

**Tableau 5.15- les différents intervenants dans les cycles d'apprentissage**

Intervenant	Nombre
Cadre	04
Ingénieurs	27
Agent de maîtrise	41
Autres	03
Total	75

**La source :** les réponses de questionnaires

### 2.3- les plans d'apprentissage

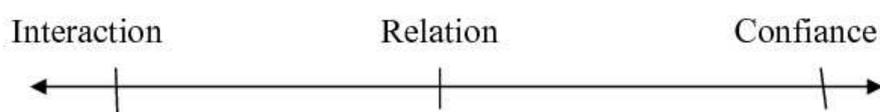
L'entreprise apprenante est définie dans notre recherche comme un mode d'organisation animé par l'interaction dynamique des processus d'apprentissage individuel et d'apprentissage organisationnel. Nous avons dessiné les contours de ce processus en étudiant de façon systématique la place conférée à l'individu dans les théories sur l'apprentissage organisationnel. L'interaction sociale et le processus de socialisation sont les déterminants du passage d'un niveau d'apprentissage à l'autre et caractérise par trois dimensions : les dimensions relationnelles et identitaires.

#### 2.3.1- les dimensions relationnelles et identitaires de l'apprentissage

La dimension relationnelle est définie dans la littérature comme la nature des relations qu'entretiennent l'ensemble des acteurs liés par un outil donné. Cette définition peut être complétée. Notre étude de cas révèle l'influence des relations des parties prenantes. La dynamique de la dimension relationnelle est ponctuée d'allers-retours entre trois étapes : l'interaction, la relation et la confiance. La mise en place d'un collectif subi, décidé ou provoqué, génère l'interaction sociale. La récurrence des interactions crée des relations entre les acteurs et permet d'évaluer la loyauté, le respect ou encore la sympathie des autres acteurs. Ces relations peuvent conduire à la

construction d'une confiance mutuelle. La confiance constitue un point fondamental de la continuité et de la force des relations. La dynamique de la dimension fonctionnelle n'est pas linéaire : chaque action d'un individu peut étayer ou au contraire infirmer la perception des autres et remettre en cause la relation construite. La dimension relationnelle peut être définie de la façon suivante : elle représente l'évolution de la nature des relations qu'entretient l'ensemble des acteurs et de ses parties prenantes liés par un outil donné. L'évolution dynamique de cette dimension est représentée sur un continuum à double sens

### La figure 5.5- l'évolution de la dimension relationnelle de l'apprentissage



La dimension identitaire correspond à l'influence de l'environnement social sur la construction de l'identité personnelle et sociale de l'individu

Au-delà d'un simple accueil ponctuel, l'apprentissage en formation professionnelle constitue, pour les entreprises qui le pratiquent une véritable opportunité et une nouvelle forme de management social. Salariés et apprentis vont, à moyen terme, échanger leur pratique et leur savoir-faire. Cet échange, s'il est favorisé et valorisé en termes de management, va contribuer à la formation de l'apprenti et à l'enrichissement du personnel caractérisé par un accroissement des savoirs pour l'ensemble des acteurs

#### 2.3.1.1- L'apprentissage en simple boucle

L'acquisition d'une connaissance à dominante tacite ou explicite, la remise en cause d'une théorie d'action par un individu constituent des processus d'apprentissage individuel.

Ces processus sont générés, construits et interprétés par les acteurs. L'apprentissage individuel est un processus dual : il peut être compris comme un acte personnel, indépendant du contexte et de l'interaction sociale dans lequel il s'inscrit, ou bien comme un acte social et contextualisé. Si l'approche personnelle n'implique aucune relation dans l'acte d'apprendre, l'approche sociale suppose l'interaction avec d'autres individus, qu'ils soient formateurs, compagnons ou apprenants. Ce sont les interactions sociales qui rendent possible l'apprentissage de l'individu. Les courtes

formations dispensées au niveau de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager sont adaptées, permettant par conséquent aux stagiaires qui prennent part au premier lieu de se remettre en question et d'abandonner si cela est nécessaire leurs propres schémas mentaux, et leurs comportements devenant inadéquats pour des raisons internes (changement psychologique) ou externes (changement environnementale),

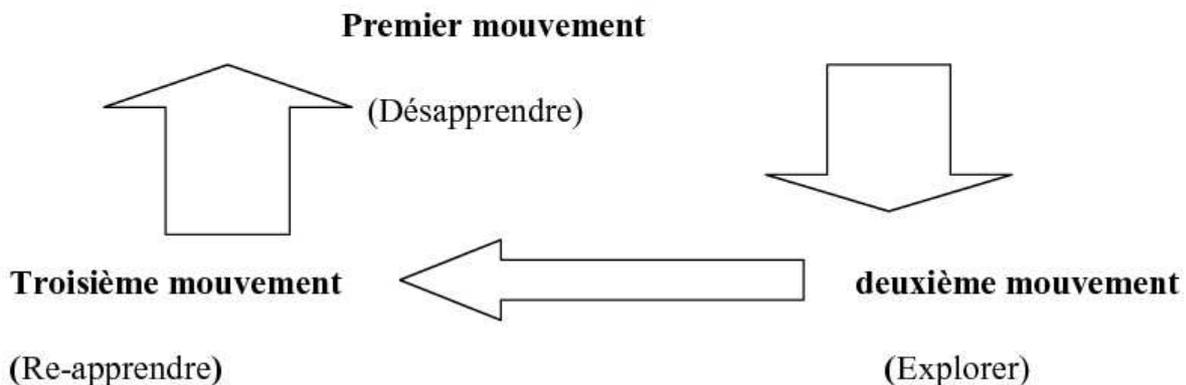
### **2.3.1.2- L'apprentissage en double boucle**

Le second degré de socialisation, la dynamique collective, implique une interaction créatrice de sens et une base commune de compréhension. Elle offre différentes opportunités. La construction de représentations partagées assure la réduction des routines défensives et la modification des stratégies d'action sous-jacentes aux routines. Le partage de valeurs communes et d'un répertoire partagé maintient la cohésion du collectif et favorise une logique d'apprentissage permanent<sup>14</sup>. L'apprentissage organisationnel se traduit par une remise en cause des stratégies d'action et constitue un apprentissage de niveau 2, en double boucle

Le second mouvement consiste à mettre les apprenants dans une phase d'exploration, qui se traduit par les mécanismes de socialisation impulsés par la dynamique collective des stagiaires qui tentent d'assimiler leurs schémas mentaux. Le processus de découverte se déclenche généralement et s'organise autour de l'activation des potentialités que recèlent chaque stagiaire, cette phase est très déterminante dans la mesure où elle constitue une voie très sensible vers l'appropriation de la formation à dispenser pour chaque stagiaire. En dernier lieu un processus de réapprendre doit faire la synthèse des deux premiers, se traduisant par des points d'encrage ou d'élément de savoir (connaissances) qui procurent la sensation d'équilibre dont a besoin chaque stagiaire pour contribuer dans son insertion professionnelle.

---

<sup>14</sup> C. Fillol « l'émergence et l'instrumentalisation de l'organisation apprenante » thèse doctorat, paris dauphine 2008 p. 295

**Figure 5.6- La boucle d'apprentissage**

**Source** : établi par notre soin

Cette boucle d'apprentissage montre, la méthode adoptée par l'entreprise en vue de rationaliser sa dynamique d'apprentissage pour mieux repérer les compétences distinctives de chaque apprenant en les adaptant aux changements qui s'opèrent dans les différentes structures de l'entreprise, conduisant cette dernière à maximiser ses efforts dans la formation et les processus d'apprentissages synonyme d'une gestion efficace des mouvements de compétence et de connaissance.

### **2.3.2- les étapes de la mise en œuvre d'un apprentissage collectif autour de la cuisinière INOX**

Pour donner une vue globale de l'accompagnement, de mise en œuvre de l'apprentissage individuel au collectif. Dans le projet de la nouvelle cuisinière à base d'INOX, nous avons procédé par nos mêmes, après les différents entretiens effectués à concevoir une succession d'étapes, aboutissant à une prise de conscience que représente le phénomène d'apprentissage dans le quotidien de l'entreprise et par conséquent dans le choix d'une trajectoire de création d'une dynamique de groupe autour d'un projet de développement.

#### **2.3.2.1- la création des alliances**

Cette étape repose sur la recherche de la méthodologie de mise en œuvre d'un apprentissage débâti, en suite fixe les objectifs en fonction de degré de satisfaction vis-à-vis des individus et la limitation de périmètre d'intervention, l'enjeu que suppose

cette étape est la construction d'une alliance progressive entre les différentes parties prenantes de l'organisation (direction générale, employés, fournisseurs et clients)

Cette alliance repose dans sa formulation sur deux éléments ; qui sont la confiance et les relations équilibrées.

### **2.3.2.2- l'acceptation de la complexité**

Elle consiste à établir sous forme d'entretiens individuels un diagnostic de fonctionnement, cette étape est très délicate à conduire que si l'organisation commet l'erreur de juger trop sévèrement le système , elle donne aux acteurs une raison collective de ne pas s'engager dans le projet, l'absence d'une vision partagée débouche sur un empilage des priorités qui se trouve renforcer par la gestion de conflits, c'est pour cela que la culture de l'entreprise doit être un garant de la réussite de cette étape par le poids qu'elle pèse dans la gestion interne et entre les interactions entre individus.

### **2.3.2.3- la réhabilitation de pouvoir de l'organisation**

Elle se traduit par l'accompagnement individuel du dirigeant sous forme de séance de travail entre le dirigeant et les employés de telle sorte à ce que ce dernier occupe une place de pilote, lui permettant d'analyser son implication personnelle dans la situation actuelle

Dans ce genre de séance, certaines règles et coutumes sont respectées, telles :

- L'absence de sanction en cas d'échec
- L'habitude d'éviter des conflits qui se génèrent par les situations de circuitage
- L'esprit de groupe et le partage de la vision les uns et les autres

Les séances ont le mérite de former les groupes de travail et l'équipe qui conduira le projet

#### **2.3.2.4- le choc émotionnel et volontaire**

C'est l'événement le plus marquant dans ce processus, il permet de fonder la cohésion entre les différents participants à ce projet et de tenir compte de la disponibilité de chacun dans le changement

Cette étape suppose la réalisation d'une carte en réseau qui se compose de six(6) priorités essentielles :

- La révision de l'organisation et son mode de management
- L'évaluation de la compétence intrinsèque de chef de projet en améliorant le niveau de disponibilité de chacun
- L'optimisation de système clé qui mènera ce projet
- La réorganisation de système clé d'intervention à fin de consacrer le plus de temps à l'anticipation
- Définition de ligne de conduite partagée pour faciliter la gestion des priorités
- En fin la clarification des rôles entre le supérieur hiérarchique et son subordonné

#### **2.3.2.5- la coopération**

Elle consiste à l'accompagnement de chef de projet dans sa vision par un consultant. Cette étape s'appuie sur la transparence et la fluidité de l'information qui circule entre toute la structure hiérarchique. Le chef de projet s'adresse à toutes les unités impliquées, et de leurs dresser un état des lieux, de la structure dont laquelle elle appartient pour juger le degré d'avancement de projet dans toutes ses unités

#### **2.3.2.6- l'essai « ça peut marcher ! »**

Cela se traduit par l'organisation de journées de retour sur expériences, la réflexion tourne autour de la question suivante : comment apprendre par l'expérience on y consacrant un temps raisonnable ?

La mise en œuvre de l'expérience s'appuie sur quatre axes ;

- Gestion de priorités et action personnelle pour une valorisation de tous les efforts consentis

- Valorisation de l'action collective comme fruit de travail réalisé en équipe
- Juger la collaboration en tant que facteur clé de succès dans la conduite de ce projet
- Projeter les expériences en T+1

#### **2.3.2.7- le renforcement des liens**

L'avant dernière étape se traduit par la consolidation des liens, des expériences menées jusque là, en évitant de retomber dans les mêmes erreurs qui peuvent être liées à un déficit de contractualisation, une faible responsabilisation des acteurs de l'organisation et l'absence de l'anticipation

#### **2.3.2.8- la résistance au changement**

En fin après une longue démarche les concepteurs d'un apprentissage collectif autour de projet de développement, estiment la grandeur de ce phénomène et son rôle dans la réussite de leur organisation. Cette étape consiste à émerger un nouveau comportement des individus devant l'incertitude, d'un nouveau mode de réflexion et une résistance au changement permettant à tous les groupes d'individus d'appréhender l'évolution dans la même ligne, et c'est grâce à cet enchaînement de phases que le nouveau produit est né (cuisinière INOX) dont l'objectif est de faire face à une demande en croissance. Le type de changement opéré au sein de l'ENIEM est plutôt adaptatif que radical de fait qu'il est imposé par le déterminisme environnemental.

### Tableau 5.16 un récapitulatif de l'enjeu de chacune des étapes de mise en œuvre d'un apprentissage collectif en pratique

Le tableau suivant récapitule l'enjeu de chacune des huit étapes

Les étapes de mise en œuvre	L'enjeu de chacune des étapes
1- La création des alliances	Définition de la méthode
2- L'acceptation de la complexité	Diagnostic de système de priorités
3- La réhabilitation de pouvoir de l'organisation	L'accompagnement personnel de responsable
4- Choc émotionnel et volontaire	La construction d'une vision commune
5- La coopération	L'accompagnement individuel de chef de projet
6- L'essai » ca peut marcher »	L'apprentissage par retour d'expérience
7- Le renforcement des liens	Consolidation et définition des métarègles
8- La résistance au changement	l'implication de niveau inférieur

**La source :** établi par nos soins

#### 2.4- les instruments d'évaluation des connaissances

Nous explorons dans ce point certaines pratiques de la fonction des ressources humaines liées à la gestion des compétences et l'évaluation des performances qui peuvent s'avérer également comme un soutien important à l'apprentissage et un support de gestion indéniable de l'organisation apprenante. Parmi les instruments pris en considération dans ce contexte sont les référentiels emploi/activité/compétence. La gestion de l'emploi en entreprise implique de connaître les qualifications dont on dispose et d'évaluer celles dont on aura besoin à court ou moyen terme pour accompagner le développement ou les évolutions de l'entreprise. C'est là que la formation continue entre en jeu pour faciliter l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs. Mais aussi nous exposons l'ensemble des questions liées aux connaissances spécifiques pour l'évolution de la fonction de ressources humaines à

travers les réponses qu'on a pu obtenir suite à notre étude expérimentale faite à base d'un questionnaire.

### **2.4.1- le référentiel emploi/activité/compétence**

La formation de personnel est un outil de gestion qui assure une meilleure évaluation des connaissances et des compétences, ainsi permettre un accroissement de la productivité débouchant à la diversification de la gamme des produits. La formation aussi est conçue comme un attribut essentiel dans la dynamique de l'organisation apprenante vu son rôle qu'elle joue dans la genèse des nouveaux savoirs contribuant à des nouvelles approches de gestion guidées par l'apprentissage susceptible de renforcer la pérennité de l'entreprise par une réelle adaptation aux différentes situations imprévisibles.

#### **2.4.1.1- l'enjeu du référentiel dans l'émergence de nouveaux savoirs**

L'élaboration d'un référentiel emploi/activité/compétence relève d'un processus de lisibilité de métiers, les référentiels participent d'une démarche prospective et d'un questionnement dynamique de la relation emploi, formation à travers le recensement et l'analyse des activités constitutives de métiers, cela se traduit par le passage de la polyvalence à la poly compétence qui se matérialise par la maîtrise de toutes les activités qui composent un métier

Les référentiels permettent aussi de convertir les compétences requises en situation du travail garantissant à la fois une flexibilité accrue et une pluridisciplinarité dans l'exécution des tâches, mais aussi, relever les capacités à développer par les agents en vue de maîtriser ces nouvelles compétences, (cette reconversion de compétences sur le plan interne ont été traité en détail dans le chapitre 1 au paragraphe 3.1.4).

Ils (les référentiels) contribuent d'une mobilisation et d'une professionnalisation des acteurs interne par l'implantation des pôles de compétences dans la production de ces derniers en permettant par conséquent une autorégulation des structures, un raccourcissement de la ligne hiérarchique et une gestion stratégique de la fonction de ressources humaines.

Dans le but d'opérationnaliser toutes ces explications théoriques, nous exposons ci-dessous un référentiel emploi/activité/compétence issue de l'unité de production de département froid au sein de l'ENIEM

### Fiche emploi-type

Référence de l'emploi- type	
Intitulé de l'emploi-type	Préparation des produits chimiques
Famille professionnelle	Traitement de la surface
Domaine d'activité	Production

Source : document interne ENIEM

### Un référentiel emploi/activité /compétence de l'unité froid

<p><b>Application</b></p> <p>Préparation des produits chimiques</p>
<p><b>Définition</b></p> <p>Procédés de montage et d'analyse des bains en vue d'un traitement de surfaces des pièces avant la peinture</p>
<p><b>Accès a l'emploi/métier</b></p> <p>Accès direct ——— CAP en chimie</p>
<p><b>Condition d'exercice de l'activité</b></p> <p>L'activité se situe principalement à l'atelier de peinture où des nouvelles méthodes ont été utilisées permettant de peindre efficacement les produits.</p> <p>Le travail est manuel nécessitant une protection maximale (masques, gants et lunettes...etc.).</p>
<p><b>Autonomie et responsabilité</b></p> <p>Exercer sous la responsabilité d'un chef d'équipe assurant ainsi un degré</p>

d'apprentissage important

L'initiative individuelle est très appréciable garantissant un contrôle efficace.

Un manque d'attention ou une erreur d'appréciation peut engendrer des résultats mitigés ainsi un cout exorbitant et une qualité médiocre

### **Relation fonctionnelle**

Associer les fournisseurs de produits chimiques dans les situations de travail pour consolider les liens et profite du maximum de compétences

Amener à travailler en groupe et en collaboration avec d'autres structures (laboratoires, services technique)

### **Moyens techniques**

Instrument d'analyse et de contrôle

### **Mobilité professionnelle**

Adaptation de poste aux nouveaux procédés

Apprentissage sur tous les niveaux

Résistance aux changements.

**La source** : document unité froid, Eniem 2011

A présent, nous traçons une fiche d'activité

Activité	
	Mise en marche et vérification des installations Ouverture de vannes de chauffage Réglages des paramètres selon une fiche technique Mise en agitation des baigns Analyse des baigns et traitement toutes les

<p>Activité principale</p>	<p>deux heures</p> <p>Surveillance du tunnel de traitement</p> <p>Stérilisation des instruments de contrôle et nettoyage de poste de travail</p> <p>Surveillance de niveau des bains des processus de pulvérisation et des vannes d'eau de phosphate et de l'acide</p> <p>Veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité</p> <p>Veille au respect des mesures de prévention d'accident et de mesures d'urgence</p> <p>Application des instruments relatifs à la procédure de gestion des déchets et des produits chimiques dangereux.</p>
<p>Activités occasionnelles</p>	<p>Alimentation des bains en produits</p> <p>Débouchage des bains de pulvérisation</p> <p>Entretien périodique des bains de traitement</p> <p>Entretien de serpentins et des bases décantations</p>
<p>Activités personnelles</p>	<p>Sens d'autonomie et d'initiatives</p> <p>Esprit de rigueur et de sérieux</p> <p>Sens de la vigilance et d'attention</p> <p>Une dynamique de groupe</p> <p>Respect des normes environnementales</p>

Source : document interne département froid 2011 ENIEM

Ce référentiel présenté dans ces deux précédents tableaux nous renseigne sur l'ensemble des actions entretenues par l'entreprise au profit d'une gestion rationnelle des situations du travail, en insérant le personnel dans des conditions idéales pour une

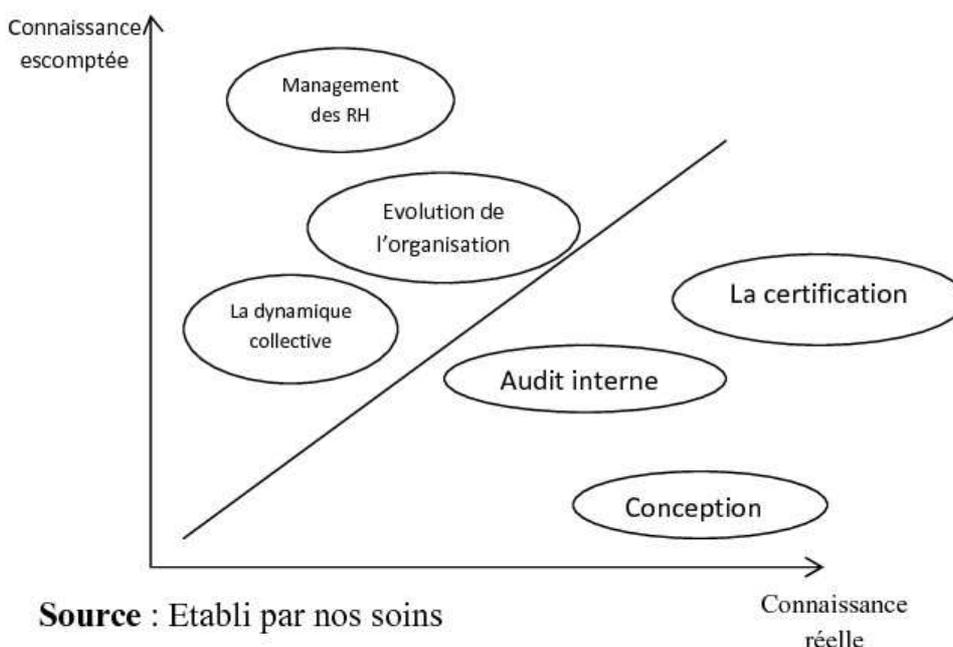
expression spontanée de ses connaissances, en les diffusant sur les différentes structures par le biais de travail en équipe qui alimente la dynamique d'apprentissage.

#### 2.4.1.2- L'audit de portefeuille de connaissances disponibles

Cette pratique permet à l'entreprise de repérer les décalages qui peuvent apparaître entre les connaissances réellement existantes au sein de l'entreprise, et le portefeuille idéal que souhaite vraiment remplir l'entreprise. Cette analyse doit être suffisamment fine pour pouvoir permettre de dégager les plans d'actions pour un éventuel projet de développement.

Cet audit a été élaboré à travers une approche fonctionnelle, il suffirait de découper l'entreprise non plus en grandes fonctions, mais en directions/département/service, ce qui nous amène à déduire l'ensemble de connaissance disponibles et escomptées, qui nous retrace dans une courbe à double entrée. L'axe des abscisses regroupe toutes les connaissances réellement détenues par l'entreprise, et dans l'axe des ordonnées, l'ensemble des connaissances que désire l'entreprise détenir (ces dernières ont été tirées de notre questionnaire)

**Figure 5.7- Audit de portefeuille de connaissances de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager**



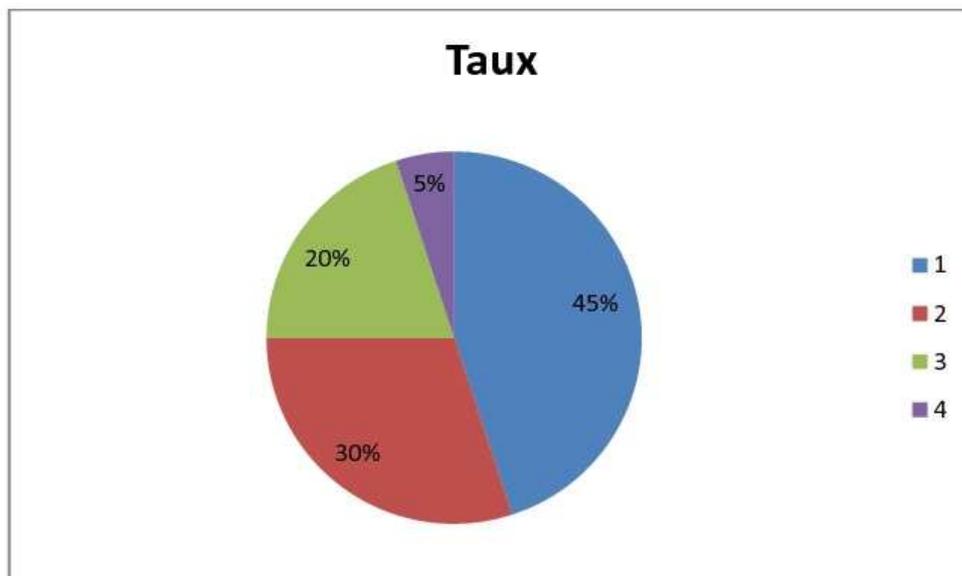
Nous déduisons à travers cet audit réalisé au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, que cette dernière dispose d'un lot de connaissances

dans la conception des produits, dans la qualité des produits et dans l'audit interne en revanche, cette entreprise désire remplir son portefeuille de connaissance par d'autres qui ont des caractéristiques très majeures pour l'évolution des métiers à savoir : le management des ressources humaines, la gestion des groupes et l'évolution de l'organisation comme outil de projection stratégique.

#### 2.4.2- les connaissances spécifiques à l'exercice de la fonction ressource humaine

Ce point est un espace d'interprétation des réponses obtenues suite à la distribution de notre questionnaire dans la direction des ressources humaines de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. Cependant, les informations qui seront exposées ci-dessous concernent uniquement le volet ressources humaines. Nous avons effectué une série de figures élaborées en fonction de nos propositions et qui sont comme suit :

**Figure 5.8- Les connaissances spécifiques aux ressources humaines essentielles pour l'exercice de la fonction du personnel**



- Management des ressources humaines
- Formation professionnelle
- Evolution de l'organisation
- Gestion de groupe

**La source :** adaptée en fonction des réponses de questionnaire

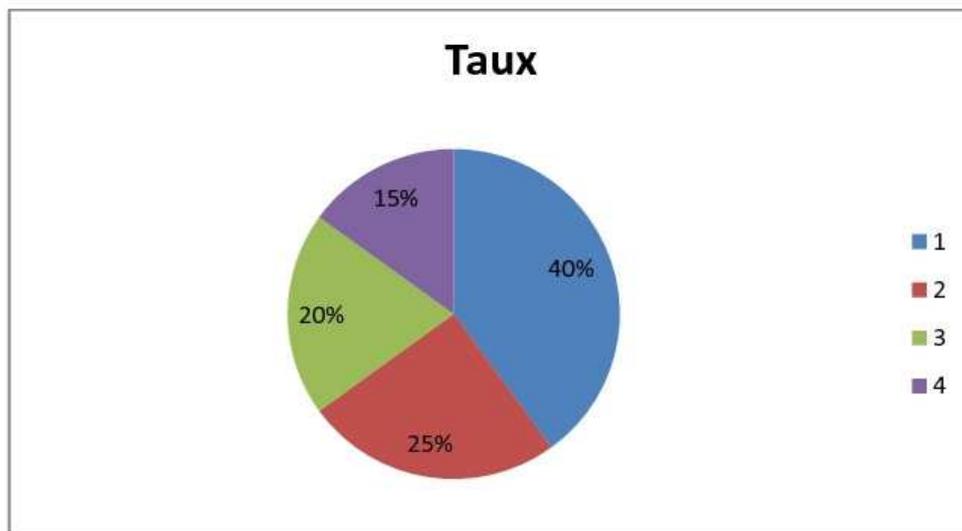
Nous remarquons à travers ce schéma que l'évolution de métier de personnel au sein de l'ENIEM est conditionnée par une maîtrise parfaite d'un management des ressources humaines, qui dicte les modes de gestion et d'évaluation des effectifs en termes de compétences, et une meilleure attribution de postes en fonction des qualifications des effectifs.

#### **2.4.3- Les connaissances transversales ou combinatoires pour l'exercice du métier de personnel**

Les compétences disciplinaires ne couvrent que partiellement les habiletés essentielles à l'atteinte des objectifs du programme de formation. D'autres compétences, dites transversales, sont requises et ne peuvent se développer que dans la mesure où elles sont l'objet d'interventions dans toutes les disciplines et les activités de l'entreprise. Elles renvoient à des aspects de la formation qui doivent être pris en compte par chacun des intervenants en formation. Expression de buts communs à l'ensemble du curriculum, les compétences transversales font référence à des outils de divers ordres que l'entreprise juge essentiels pour permettre au personnel de s'adapter à des situations variées et de poursuivre ses apprentissages permanents. Elles sont complémentaires les unes par rapport aux autres, toute situation complexe faisant nécessairement appel à plusieurs d'entre elles à la fois.

Elles touchent tous les domaines généraux de formation et sont étroitement liées aux compétences disciplinaires, qui les sollicitent à des degrés divers et favorisent ainsi leur développement. Le schéma ci-dessous présente les compétences transversales nécessaires pour l'évolution de métiers du personnel au sein de l'ENIEM, informations recueillies suite à notre étude par questionnaire.

**Figure 5.9- Les connaissances transversales pour l'exercice de métier de personnel**

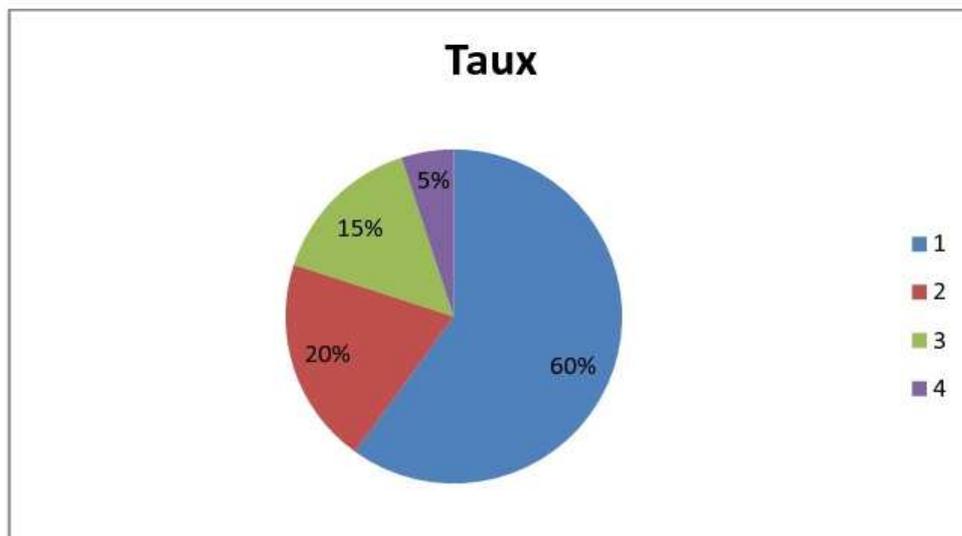


- Formation professionnelle
- Evolution de l'organisation
- La gestion d'équipe
- Le management

**La source :** adaptée en fonction des réponses de questionnaire

Le schéma nous donne une première impression sur la nécessité de la formation professionnelle dans l'émergence des nouvelles compétences, conduisant par conséquent l'entreprise à évoluer dans un contexte maîtrisé

#### 2.4.4- Les connaissances essentielles pour l'exercice des responsabilités de ressources humaines des encadrant



- Le management des ressources humaines
- L'évolution de l'organisation
- Gestion des équipes
- Environnement

La source : adaptée en fonction des réponses de questionnaire

Le management des ressources humaines occupe une place centrale dans le schéma mental des employés de l'ENIEM de fait de la pertinence de ce concept dans la gestion du personnel et dans l'affectation des stratégies de pérennité

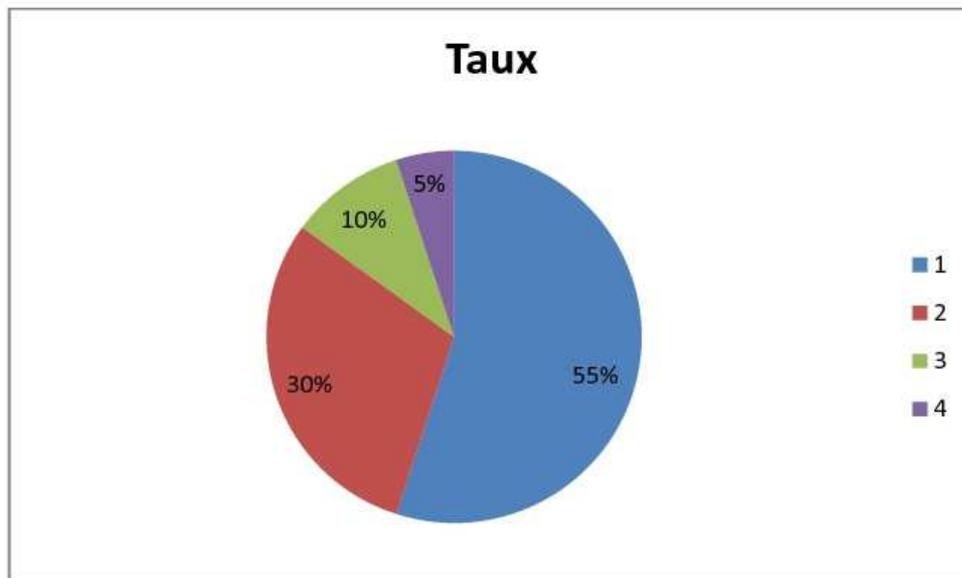
#### 2.4.5- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication aux services des projets futurs

La direction générale de l'Eniem accorde une attention particulière aux apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour mener au bon port les projets dont laquelle s'est engagée, cela pour plusieurs raisons

Adapter le produit aux besoins des clients, améliorer le service rendu, rationaliser les processus de production, éviter les pertes de temps et le gaspillage dans la production, tels sont quelques uns des impératifs auxquels doivent répondre

l'entreprise. La qualité est au centre des réformes de l'entreprise qui permettent d'y répondre.

**Figure 5.11- les nouvelles perspectives en termes de création de connaissances**



- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
- Les systèmes de rémunération
- Protection sociale
- Environnement

**Source :** adapté en fonction de questionnaire

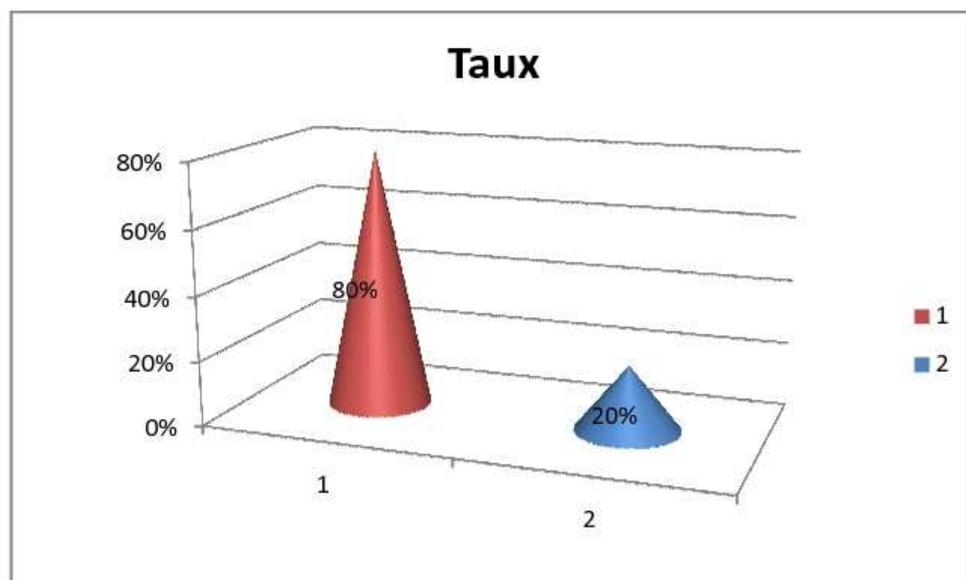
Sur les quatre vingt dix questionnaires distribués au sein de l'Eniem (il faut rappeler que le dépouillement a été réalisé manuellement), 55% de l'effectif interrogés éprouvent une réelle nécessité à réhabiliter les Technologies de l'Information et de la Communication pour accroître la part des services dans les échanges, ainsi améliorer la qualité des produits et consolider les liens avec ses réseaux de distribution, de fait qu'on assiste à une transformation des économies modernes caractérisées par un rôle prépondérant de l'information et de la connaissance dans la production des richesses. La connaissance au sens large, incluant le savoir-faire, constitue un actif intangible des organisations et conditionne la survie des entreprises.

#### 2.4.6- le recrutement, un instrument alternatif d'émergence de nouvelles connaissances

Le recrutement du personnel dans l'entreprise doit avoir pour objectif de pourvoir à une vacance de poste ou une création d'emploi. Toute action de recrutement doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de production d'organisation et de développement définis par l'entreprise. Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour ce l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

- ❖ Faire une annonce au moins dans deux quotidiens nationaux ;
- ❖ Recueillir les candidats retenus pour un test de sélection ;
- ❖ Etablir un contrat temporaire et une fiche d'entrée en fonction ;
- ❖ Etablir une décision de recrutement ;
- ❖ Soumettre le candidat à une période d'essai réglementaire ;
- ❖ Notification par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.

**Figure 5.12- Les nouveaux besoins en compétences, pensez-vous avoir recours principalement à**



- Le recrutement externe
- La formation professionnelle

**La source :** établi en fonction des réponses de questionnaire

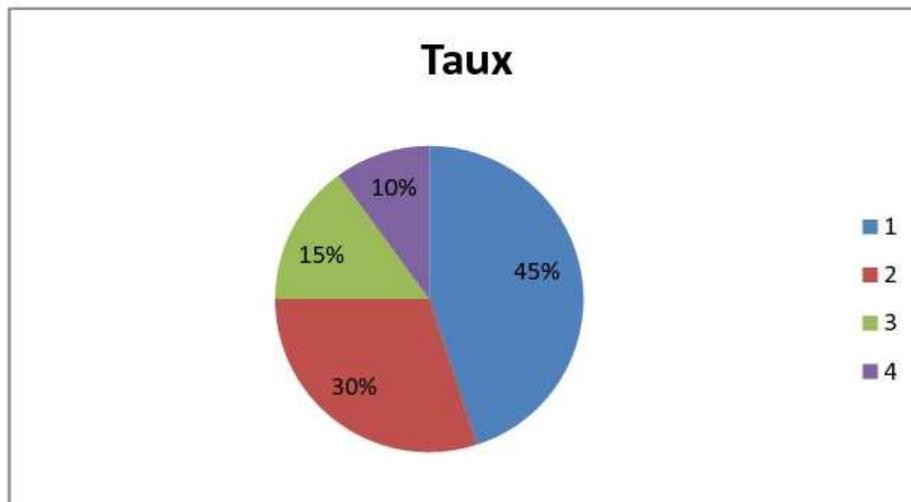
#### **2.4.7- Les besoins en formation du personnel**

La gestion des ressources humaines telle qu'elle a été conçue à l'ENIEM s'appuie sur un nombre important du cycle de formation, visant à générer de nouvelles compétences et consolider les savoirs faire, en vue d'une réelle compatibilité avec les fluctuations et les changements auxquels fait face l'entreprise. Les différents besoins sont retracés dans les deux figures suivantes.

A travers ces deux figures et selon les réponses concoctées auprès des employés de l'entreprise, que les besoins en formation se diffèrent en fonction de la ligne hiérarchique.

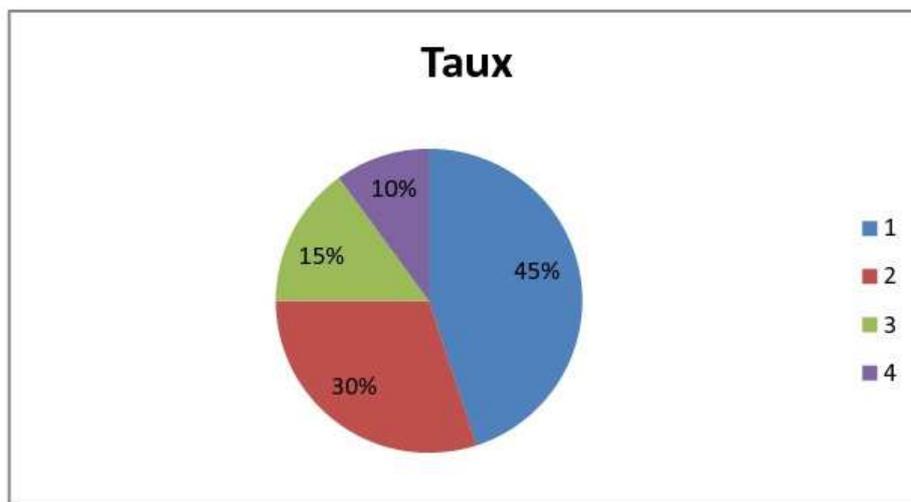
Le personnel (plus de 40 employés interviewés) éprouve un besoin en termes de gestion de compétences (plus de 45% des réponses). Cela se justifie par le niveau de formation détenu antérieurement (majoritairement secondaire) et qu'une meilleure évolution de leurs métiers doit passer inéluctablement par une acquisition de nouveaux savoirs synonyme d'une meilleure reconnaissance au poste de travail (le rapport employé/poste de travail doit être déterminé selon l'exigence de ce dernier en terme de compétence et un profil adéquat de l'employé)

L'encadrant se situant au sommet de la hiérarchie plaide pour des formations touchant l'aspect management comme le porte garant d'une gestion prévisionnelle cohérente avec les enjeux futures de l'entreprise.

**Figure 5.13- Besoin en formation de personnel**

- Gestion des compétences
- Evaluation des personnes
- Informatiques et bureautiques
- L'organisation

Source : établi en fonction des réponses de questionnaire.

**Figure 5.14- Besoin en formation des encadrant**

- Le management participatif
- Evaluation des personnes
- L'organisation par processus
- Informatique et bureautique

Source : adaptée en fonction des réponses de questionnaire

**2.5- les formations sur le tas et leurs apports dans l'évaluation du personnel**

Ce point intègre toujours notre espace interprétatif de nos questions, les résultats qu'on a obtenus concernent le département froid qui représente le facteur clé de succès vu la qualité de son personnel ainsi la fiabilité de ses out put qui demeurent les plus demandés par les consommateurs.

**Le bilan quantitatif des actions réalisées en termes de formation**

Désignations	Nombre
Actions réalisées	33
Nombre d'agent formés	208
Taux de réalisation	140% de l'objectif qualité

La source : unité froid ENIEM 2011-10-30

Nous présentons ci-dessous un tableau prévisionnel de l'unité froid sur le plan de formation réalisée par rapport aux estimations

**Tableau 5.17- un récapitulatif de l'ensemble d'actions de formation réalisées**

Désignations	Actions prévues	Actions réalisées	Le taux
Nombre d'action	29	11	37%
Nombre d'agent formés	148	127	86%
Formation sur le tas	-	23	-
Formation DRH	5	81	162%
Total d'agent formés	182	242	132%

La source : unité froid ENIEM 2011

Les résultats obtenus dans ce tableau confirment qu'au sein de l'unité froid, les actions en formation réalisées excèdent aux actions prévues, et cela est un indice potentiel de l'enjeu que représente la formation au sein de l'unité froid en particulier et au sein de l'ENIEM en général. Les actions réalisées sont à la mesure d'accroître le

volume et le niveau des savoirs des effectifs, car ces dernières touchent à tous les niveaux hiérarchiques de l'unité, que nous exposons dans un bilan qualitatif

### **2.5.1- Le bilan qualitatif des formations sur le tas**

La mesure de l'efficacité des actions de formations réalisées durant l'année 2010 sont enregistrées dans ce bilan qualitatif qui se présente comme suit :

23 formations sur le tas ont été réalisées

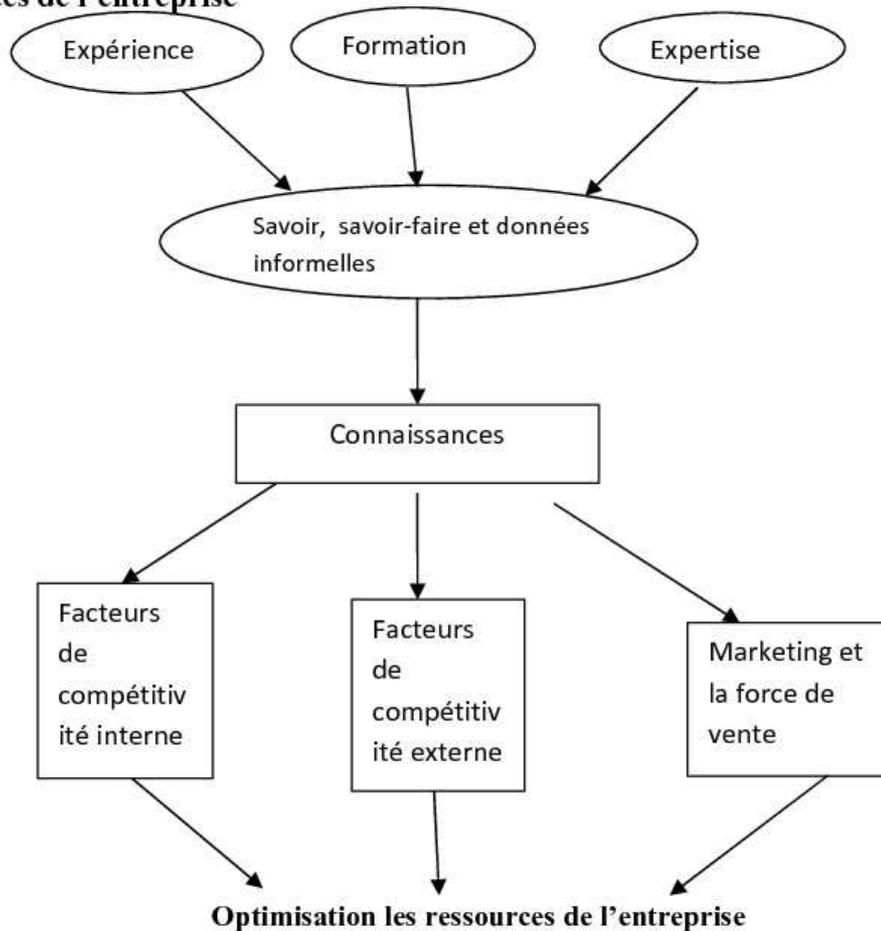
Le taux de satisfaction de toutes les actions réalisées (en référence au processus de formation PS. CO 001) est de 84% soit 28 actions sur 33 actions escomptées

A partir de cette analyse sur la fonction ressource humaine, nous pouvons avancer en guise de conclusion, que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager est réputée par la qualité de son personnel et les qualifications requises pour les besoins de l'avantage compétitif. Cependant, et devant la montée des entreprises privées (conséquences de la libéralisation économique). L'ENIEM voit la plupart de ses compétences évoluer sous d'autres cieux.

### **2.5.2- Impact des connaissances produites sur la compétitivité de l'entreprise**

Nous exposons dans ce point l'impact des instruments de création de connaissance sur la compétitivité de l'entreprise, ainsi l'importance que revêt chacun des instruments dans la conception d'une organisation, capable de réunir ces employés autour d'un projet de développement.

**Figure 5.15- impact des instruments de création de connaissances sur l'optimisation des ressources de l'entreprise**



**La source :** établi par notre soin

Cette figure nous renseigne sur la manière qui s'offre à l'entreprise, pour optimiser ses ressources, dans l'objectif de capitaliser des nouvelles connaissances, reposant sur une variété d'instruments de compétitivité interne ou externe. L'une des clés consiste justement à formaliser les savoirs et à les codifier pour permettre une réelle diffusion de ces derniers, car jusqu'ici au sein nos entreprises les savoirs se transmettent oralement entre les salariés. L'entreprise dans ce cas a besoin d'une mémoire dans laquelle les savoirs et connaissance vont être sauvegardé et utiliser dans un cadre bien définis et à des fins précis.

### **Section 3 : le déterminisme de l'environnement, comme pivot de la structure apprenante**

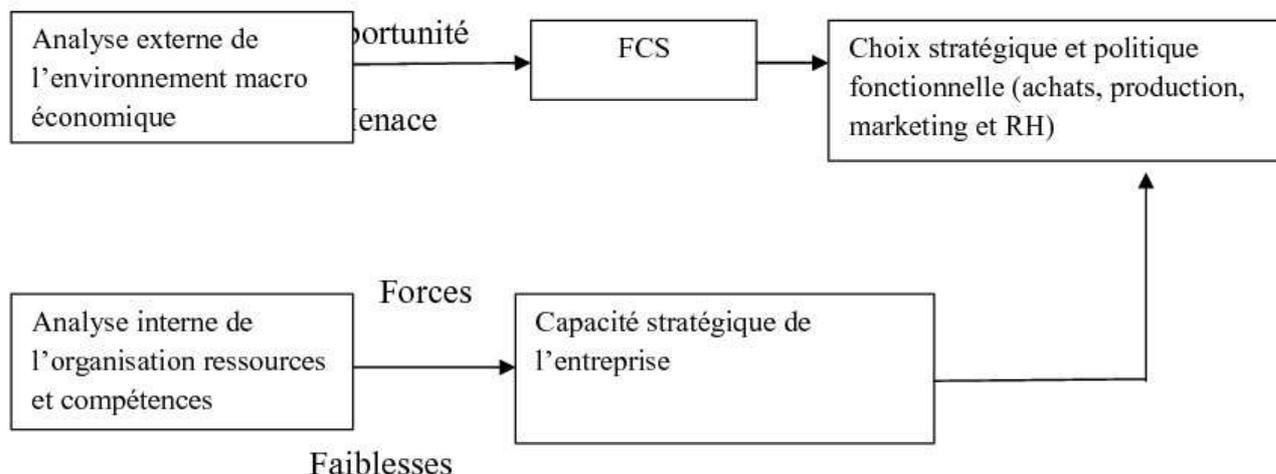
Nous traitons dans cette section l'environnement externe de notre organisme d'accueil et l'enjeu qu'il représente dans l'émergence d'une dynamique apprenante et compétitive pour l'évolution de domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Nous analysons en outre, différents instruments rendant ainsi l'analyse environnementale un élément dans la construction d'une organisation susceptible d'évoluer dans un contexte de complexité croissante.

Analysés des facteurs tels que ; les systèmes concurrentiels, le management de la qualité totale, le marketing, ainsi la politique environnementale, nous validera l'hypothèse selon laquelle l'entreprise apprenante se fonde dans des environnements mouvant, et l'entreprise qui se veut compétitive doit veiller à être compatible avec l'évolution de son environnement externe.

#### **3.1- l'utilité d'un diagnostic stratégique pour l'analyse environnementale**

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles de jeu concurrentiel, et par la même sur les stratégies que les entreprises vont mettre en œuvre. Etudier la branche industrielle va donc consister à identifier puis analyser les facteurs structurants du secteur à fin de comprendre les forces réelles qui impactent les systèmes concurrentiels, et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises de secteur. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences, et c'est de leurs capacités d'évoluer dans cet environnement que vont dépendre leur succès ou leurs échecs.

Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces, qui influençant positivement ou négativement la rentabilité du secteur. Nous présentons dans ces deux figures un diagnostic stratégique en termes d'opportunités et de menaces ainsi un tableau récapitulatif de même enjeu concernant l'évolution interne et externe de l'environnement de l'entreprise publique algérienne.

**Figure 5.16 : le diagnostic stratégique****Tableau 5.18- diagnostic stratégique de l'entreprise publique**

Analyse interne	
Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un capital expérience allié à un potentiel technologique important</li> <li>- Une capacité de production pouvant répondre à l'évolution de la demande</li> <li>- Une maîtrise de process technologique de base</li> <li>- Une situation de leader pour beaucoup de produits sur le marché</li> <li>- Infrastructure importante</li> <li>- Dense réseau de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de capacité de R&amp;D</li> <li>- Potentiel technologique vieillissant</li> <li>- Sous utilisation de capacités de production</li> <li>- Prix de revient élevé</li> <li>- Sureffectif surtout dans la main d'œuvre indirecte</li> <li>- Absence de démarche marketing</li> <li>- Organisation défailante</li> <li>- Capacité managériale insuffisante</li> </ul>

<b>Analyse externe</b>	
<b>Les opportunités</b>	<b>Les menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des secteurs au niveau national en phase de croissance</li> <li>- Des activités situées en amont de plusieurs filières technologiques</li> <li>- Des demandes non satisfaites et des créneaux non encore investis</li> <li>- Des possibilités de processing</li> <li>- Marché porteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse conjoncturelle très importante de la demande (cycle long)</li> <li>- Dépendance structurelle vis-vis des inputs</li> <li>- Ouverture des marchés à la concurrence</li> <li>- Une fragilité financière structurelle</li> <li>- Exigence de plus en plus élevée en termes de qualité et de service de la part des clients</li> <li>- Retard technologique</li> </ul>

**Source :** Leila Melbouci « le modèle de l'entreprise publique algérienne, échec ou fin de mission » ed El-Amel Alger 2008 p, 354

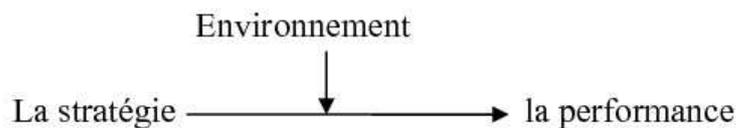
### **3.1.1- rappel sur l'environnement de l'entreprise publique algérienne**

L'analyse environnementale appliquée à l'entreprise publique algérienne révèle l'existence de deux types d'environnement, l'un est proche et l'autre large, et les deux peuvent avoir des répercussions sur l'orientation stratégique en termes de performance. Devant cette fluctuation de l'environnement, les entreprises algériennes doivent s'adapter à travers des choix stratégiques soit sur le plan économique soit sur le plan institutionnel.

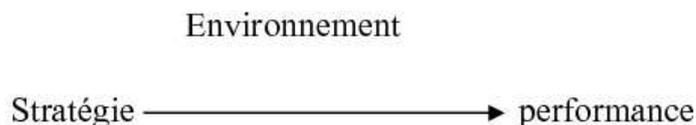
Le triptyque environnement/stratégie/performance a été bien étudiée dans l'ouvrage de L. Melbouci, qui distingue quatre différents cas, qui peuvent exister et qui impacteront sur l'évolution des compétences dans l'entreprise publique. Nous exposons ci-dessous chaque cas à part, et les recommandations stratégiques qui en résulteront.

**Cas 1**

Dans ce cas, l'environnement affecte indépendamment la performance sans que la stratégie intervienne. Les choix stratégiques n'ont pas d'influence sur la performance, les dirigeants d'entreprise jouent à la fois le rôle de directeurs stratégiques, en fixant les objectifs et mobilisent les moyens pour les atteindre, ainsi le rôle des directeurs politiques en la défendant auprès des responsables institutionnels de l'Etat.

**Cas 2**

L'environnement influence la relation entre la stratégie et la performance. En effet, il serait nécessaire que l'entreprise change ses caractéristiques pour une meilleure adéquation avec ce nouveau contexte. Les entreprises algériennes cherchant à changer leurs caractéristiques par l'augmentation de leur taille, en optant pour des investissements démesurés, mais ce changement va générer des positions non confortables de fait que les dirigeants d'entreprises n'ont ni la confiance des directeurs stratégiques ni celle des responsables d'Etat.

**Cas 3**

L'environnement n'exerce aucune influence sur la relation stratégie – performance. L'entreprise algérienne située dans ce cas, fait face à un environnement large et proche à la fois, seul le volontarisme de ces entreprises peut influencer

certaines positions dominantes pour maintenir le pouvoir et réaliser des intérêts personnels.

#### Cas 4

Environnement

Stratégie —————> position dominante externe

L'entreprise algérienne est devant des contraintes d'environnement, conduisant cette dernière à des situations de pénurie, en termes d'approvisionnements et un manque flagrant des choix stratégiques rationnels satisfaisant ainsi la demande.

#### 3-1-2- Analyse concurrentielle de l'ENIEM

Selon M.E. Porter<sup>15</sup>, L'intensité concurrentielle d'un secteur est influencée par l'existence de cinq forces, exerçant une pression à la fois sur l'évolution de la structure de l'entreprise, mais aussi sur la dynamique du secteur d'activité.

Face à ces cinq forces structurelles, les entreprises représentent, autant de contraintes stratégiques. Les choix qui s'offrent à celle-ci se limitent selon Porter à trois stratégies fondamentales :

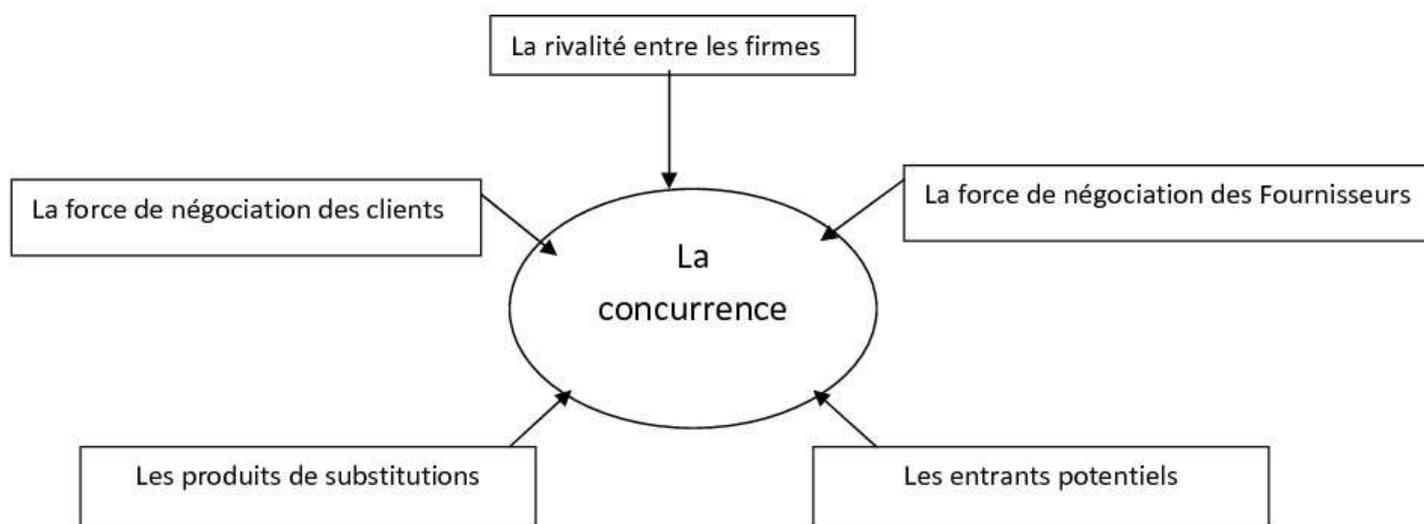
- Leadership sur les couts (domination par le coût) : L'entreprise qui s'aligne sur cette stratégie est contraintes d'afficher les couts les plus bas de toutes les entreprises composants son secteur d'activité.
- La différenciation : est une stratégie visant à différencier son offre en le plaçant soit en dessus ou bien en dessous de l'offre de référence
- La spécialisation : permettant à l'entreprise de concentrer toute son offre sur un segment restreint de marché sur lequel elle se sent plus apte à imposer sa stratégie de leadership sur les coûts ou de différenciation.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> M. Porter Opcit

<sup>16</sup> Jacques SANTINI « Analyse stratégique des structure Industrielle. A propos de l'ouvrage de Porter » Revue de l'économie industrielle n° 01/1982 p116

**Figure 5.17- Le schéma suivant représente les cinq forces structurelles de Porter influençant le secteur d'activité d'une entreprise.**



**Source :** Jacques Santini « L'analyse stratégique des structures industrielles - À propos d'un ouvrage de M.E. Porter » Revue d'économie industrielle, Année 1982, Volume 19, Numéro 1

L'intensité concurrentielle correspond alors au degré de lutte que se livre les concurrents sur le marché de l'électroménager se traduisant par le degré d'agressivité, de volume d'investissement, de la rapidité d'action et des repostes des concurrents dans le marché.

Ce secteur se développe donc à une grande vitesse en Algérie et suit même les dernières évolutions technologiques à l'exemple de LED 3D qui sera commercialiser sur le marché national d'ici la fin de l'année en cours (c'est-à-dire avant la fin de l'année 2011), La pression des nouveaux entrants à savoir : les opérateurs algériens privés qui sont vite devenus des producteurs, ne laissant pas indifférent les entreprises publiques : l'ENIEM qui reste leader sur le marché, accentue ses efforts par le biais de ses différentes opérations ( Restructuration, décentralisation, cercle de qualité, étude de compétitivité, plan de formation,..etc.)

Du coup, des grands budgets ont été alloués dans un but précis est celui de la compétitivité en variant sa gamme de produits, sa communication via des spots

publicitaire : des services de communication ont été mis en place et même des services après vente pour satisfaire les exigences de la clientèle.

Les réseaux de distribution de l'ENIEM à travers les 48 wilayas, jouent un rôle prépondérant dans l'acheminement des produits et dans le contrôle de ces derniers jusqu'à leur dernière destination.

### **3-1-3- Adaptation du modèle de Porter sur le domaine d'activité de l'ENIEM**

L'objectif de ce point est de recenser toutes les pratiques exerçant une influence concurrentielle sur l'activité de l'entreprise par le biais d'un modèle universel, qui est celui des cinq forces structurelle de M.E. Porter, qui fut le premier économiste à avoir conçu un tel modèle pour juger la compétitivité d'une entreprise.

Nous appliquons ce modèle sur l'entreprise nationale des industries électroménagères, dans l'unique but de valider l'hypothèse selon laquelle ; une entreprise ne peut évoluer sans une pression concurrentielle exacerbée, et ne peut atteindre des avantages compétitifs, sans une analyse stratégique de l'évolution de son secteur d'activité, bien réfléchi intégrant toute les variables de l'analyse.

La pression exercée par chacune des forces concurrentielle à une incidence sur la rentabilité potentielle du secteur, donc sur son attrait, en effet, chacune de ces forces peut constituer une menace pour la marque et pour l'évolution de métier de l'ENIEM dans son domaine d'activité stratégique.

#### **a- La rivalité entre les firmes**

De plus en plus d'opérateurs privés exerçants dans le secteur de l'électroménager et commence même à faire de l'ombre aux deux entreprise publique, jadis fleurant de l'industrie de l'électroménager.

Le marché de l'électroménager est l'un des marchés les plus concurrentiels où différentes marques défilent sur le marché, et cela dû à la maîtrise quasi parfaite du processus de fabrication, d'un transfert de technologie et aussi grâce à une main d'œuvre qualifiées, ayant eu une formation de pointe dans ce segment de l'industrie.

**Tableau 5.19- Un récapitulatif de l'ensemble des marques privées constituant une menace pour l'ENIEM.**

Réfrigérateurur	Cuisinière	Climatiseur	RGN	Ch. bain	M. à laver
Raylan	Baimen	Carrier	Deluxe	Flame blue	Samsung
Samha	Moka	Cobra	RTC	Casio	Condor
Continental	Flame blue	Samsung	ART	Junkers	Iris-sat
Flame blue	Cristor	Continental	Sabiola	Carrera	LG
Iris-sat	GL	Midea	Cristor	Ideal	Ariston
Beko	Beko	Haier	Delonghi	Fresh	Whirpool
Condor	Condor	Air cod	Auer	Demrad	Arthur
Electrostat	Techno gas	TCL	Cobra	Auer	martin
Cristor	Sabila	Air well	Géant		Brandt
Géant	Fresh	Cristor	Eyemann		
LG	Arthur	Prolux	Zass		
Ariston	martin	LG	Clever		
Maxwell	Brandt	Kiowa			
Arcelic	Ariston	Akira			
TCL	Inox	Cherokee			
Sentrax	Sonaril	Free air			

**Source:** office national des statistiques

Toutes les marques évoquées dans ce tableau, adoptent des stratégies concurrentielles différentes pour arracher le plus de part de marché.

En dépit de cette intensité concurrentielle très vive dans ce secteur, l'ENIEM détient la part de marché la plus élevée entre 34% à 35% (40% de produit de froid) de part de marché et un réseau de distribution qui couvre 42 wilayas.

Des opérateurs tels SAMHA et SAMSUNG s'emparent chacun des parts de marchés très conséquentes exerçant une pression terrible sur la marque ENIEM et cela grâce à une politique de design très réfléchie. A ce titre l'ENIEM mène une stratégie

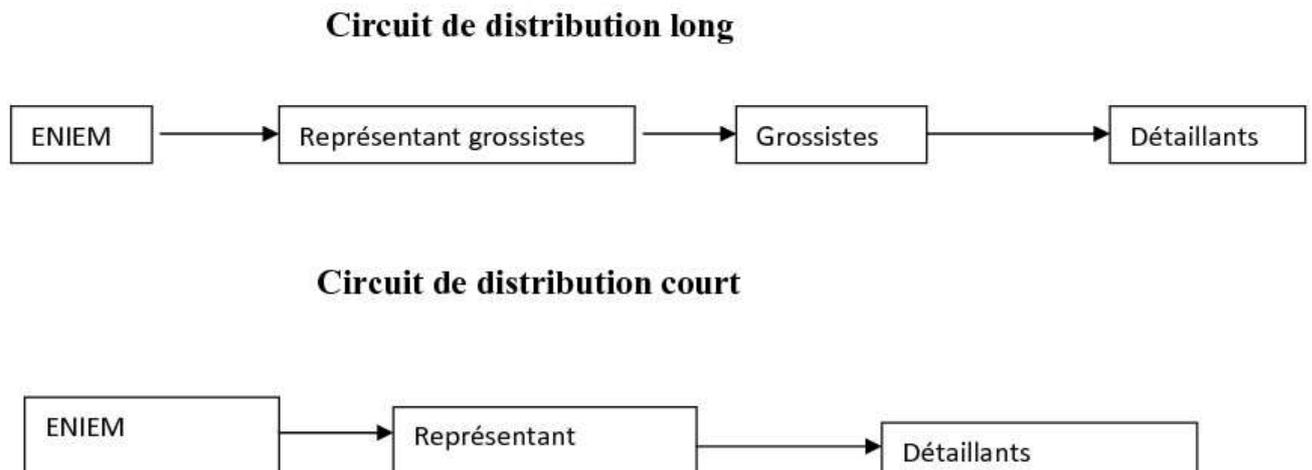
attractive avec le concept produit électroménager très solide et de meilleure qualité grâce notamment à une forte notoriété acquise toute au long de ses trente ans d'expérience, une stratégie de fidélisation de la clientèle grâce à des prix compétitifs et surtout aux différents efforts consentis par la direction pour acquérir des nouvelles technologies de pointe visant à optimiser son processus de production et à offrir une variété de produits très fiable.

### **b- le pouvoir de négociation des clients**

La dimension clientèle est une variable très sensible, dans l'évolution de chaque unité de production. Pour cela l'entreprise nationale des industries de l'électroménager est consciente de l'enjeu que représente un client pour la rentabilité et dans l'émergence d'une dynamique de fidélisation.

Le pouvoir de négociation des clients influence la compétitivité de l'entreprise dans la mesure où ces derniers peuvent jouir de plusieurs stratégies contraignant l'entreprise à les prendre plus en considération, en écoutant leur proposition et satisfaisant leurs exigences. Un client potentiel peut s'intégrer verticalement en amont à travers de la grande de distribution, peut être la source de la différenciation des produits et en outre peut être la source de stimulation pour l'entreprise à fin d'accentuer son processus de qualité. L'ENIEM à travers ses différents intermédiaires, délégués commerciaux et autre points de vente agréés repartis sur le territoire national, prend sérieusement en considération cette variable, d'autant plus un service après vente accompagne les clients en leur proposant d'autre produits et prend en charge leur réclamations.

Pour bien illustrer l'intensité de cette force, il est nécessaire de prendre compte de la façon dont le pouvoir de négociations des clients se repartit entre tous les intervenants en aval de l'entreprise. En effet, les clients potentiels de l'ENIEM sont essentiellement des points de vente (la grande distribution) implantée dans un réseau très dense et dont le tissu de distribution se résume comme suit :

**Figure 5.18- le mode de distribution de l'ENIEM**

Les deux circuits représentent une force de différenciation et une source de rentabilité sur le chiffre d'affaire, en plus de domination sur le réseau de distribution :

L'ENIEM dispose d'une large clientèle fidèle aux produits de cette dernière, à l'instar de toutes les institutions de l'Etat (Etablissement de santé, autres entreprises publiques, établissements scolaires et universitaires) dont la plupart s'approvisionnent chez le détaillant, aussi l'ENIEM est doté d'un service après vente (plus de 250 agents à l'échelle nationale) de plus une perspective de se doter de son propre point de vente à travers le territoire nationale , et produit depuis quelques temps des articles sanitaires dans une usine implanté à Miliana (évier de cuisine, Lavabos, receveurs de douches,...)

### **c- Le pouvoir des négociations des fournisseurs**

Le pouvoir de négociations de fournisseurs est d'autant plus élevé :

- Si les fournisseurs sont nombreux (effet de taille et pouvoir financier)
- Les fournisseurs proposent des éléments (composants, accessoires équipements, fournitures) essentiel à l'activité de l'entreprise, mais difficilement substituables comme les moteurs les pièces métalliques les presses...etc.
- Les fournisseurs ont la possibilité de réaliser une intégration en aval

L'ENIEM ne procède pas par des achats de gré à gré, mais plutôt par l'association à des groupes étrangers établis au préalable. Une difficulté est à noter dans les procédures de dédouanement, pour parer à cette difficulté l'ENIEM a diversifié ses

sources d'approvisionnements, en optant pour des appels d'offres, cela à pour une conséquence de minimiser la pression des fournisseurs. Il faut noter que l'approvisionnement porte sur le rapport qualité/ prix et sur les délais de livraison.

#### **d- La menace des nouveaux entrants**

Depuis la libéralisation économique, le démantèlement des barrières à l'entrée, plusieurs entreprises ont pu intégrer la branche de l'électroménager, exerçant ainsi une menace réelle sur l'activité des entreprises publiques, peut se constituer à travers :

- La maîtrise d'une variable de mix marketing (produit, prix communication, distribution)
- Les barrières à l'entrée sont inexistantes (besoin des capitaux limité, absence des économies d'échelle, effet d'expérience réduit ...etc.).

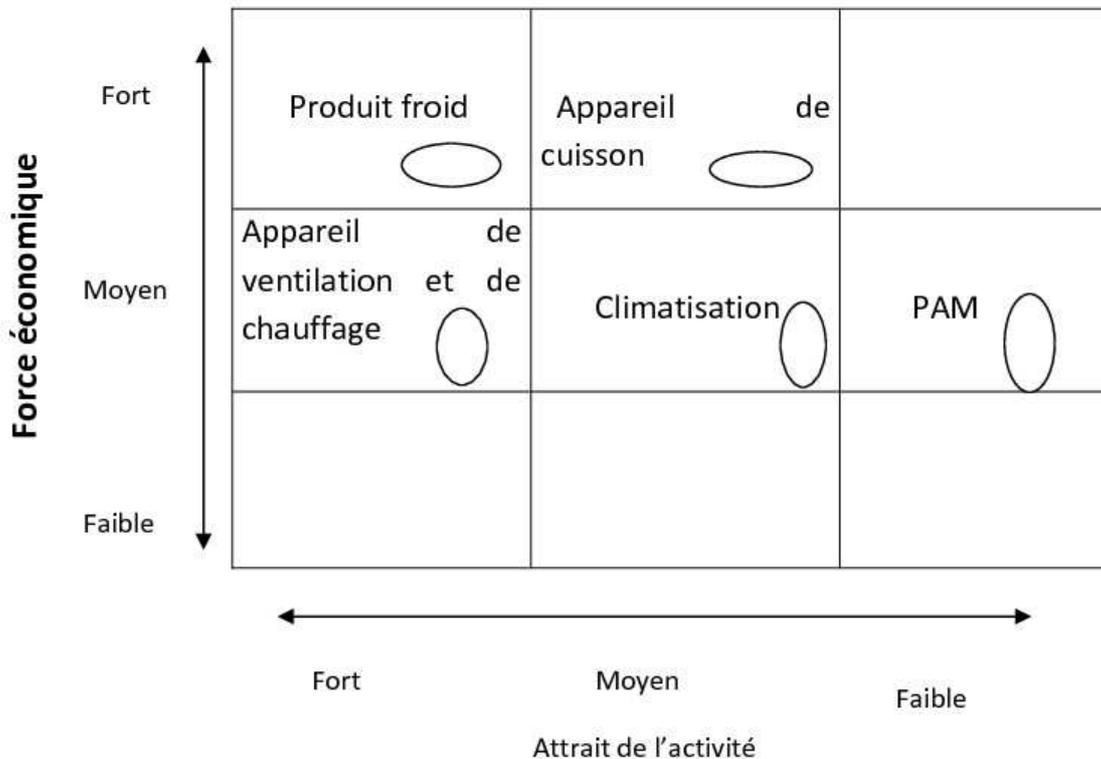
#### **e- Les produits de substitution**

Les produits de substitution peuvent constituer un vraie menace pour l'entreprise quand :

- Les fonctions remplies par des produits du secteur sont satisfaites par d'autres catégories de produit avancés, rapport qualité/ prix avantageux.
- Les produits nouveaux sont fabriqués en recourant à des technologies très sophistiquées (son design a été conçu avec soin par des ingénieurs et designers de l'entreprise en tenant compte des nouvelles considérations techniques et des attentes de consommation).

L'utilité de recourir à un tel modèle, est celui de la recherche de l'efficience, de la flexibilité et de l'efficacité dans l'adoption des stratégies concurrentielles, ces dernières représentent un enjeu très important dans le contexte apprenant car, l'articulation de ces stratégies avec les connaissances, compétences et savoir faire permet à l'entreprise de forger une notoriété dans son secteur d'activité, mais aussi une meilleure appréhension de l'environnement externe.

### 3.1.4- Matrice des forces économiques de l'ENIEM

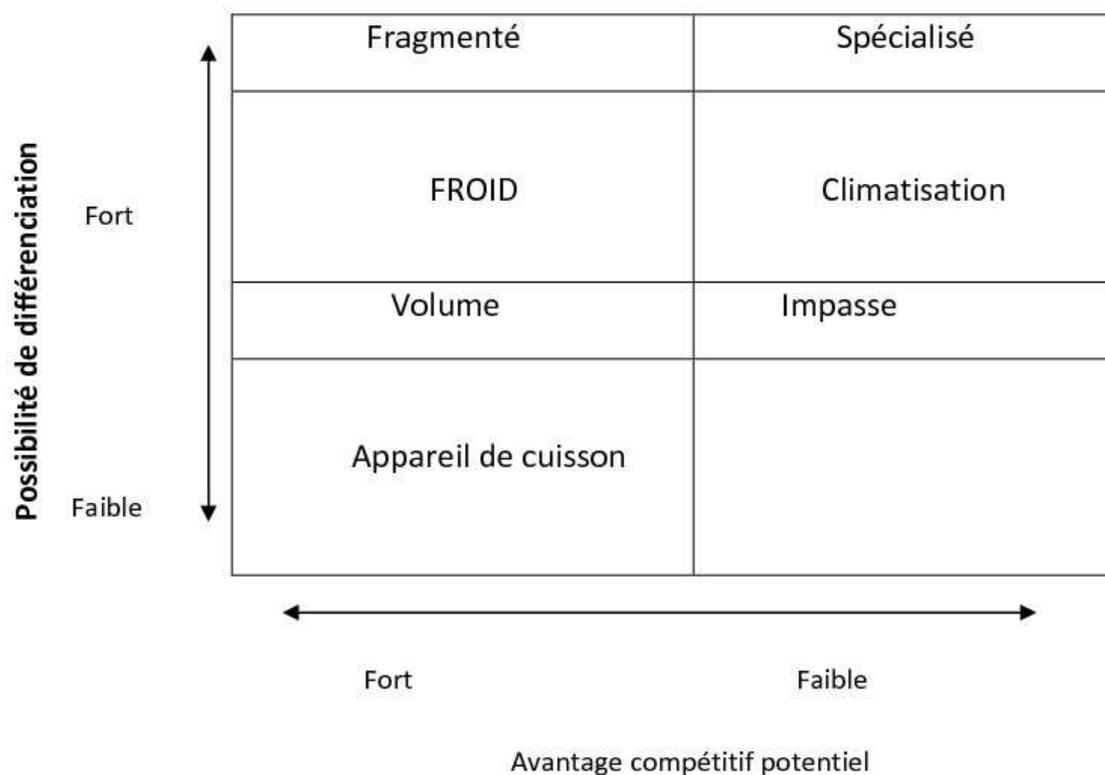


**Source :** document ENIEM 2011-12-21

L'ENIEM domine le secteur de l'électroménager dans le domaine froid et cuisson et cela grâce à sa nouvelle politique de l'offre, reposant sur une différenciation de ses produits et l'utilisation de nouvelles technologies révolutionnaires, telles « le no Frost » pour les produits froid et le traitement « en Inox » pour les produits cuisson.

Tout le savoir, savoir-faire possédé par l'entreprise a été exploité rationnellement dans le but de satisfaire sa clientèle, qui est toujours exigeante, mais ainsi demeurer pérenne et leader sur son marché, vu la ténacité de la rivalité imposée par les nouveaux entrants.

### 3.1.5- La matrice de l'avantage compétitif de l'ENIEM



Source : établi par nos soins

Dans la situation de fragmentation, les voies de différenciation sont un choix pertinent pour l'ENIEM, de fait de sources de la compétitivité et de profitabilité que procurent cette stratégie<sup>17</sup>. L'entreprise bénéficie d'une prime sur ses prix et sur ses produits conséquence de la spécificité de son offre.

Dans la situation de spécialisation, deux stratégies sont possible. L'ENIEM tire un profit par une domination par les couts, ainsi la voie de distinction est envisageable de fait de son avantage sur les prix et la valeur perçue par les clients.

Dans les situations de volume, les coûts baissent, conséquence de l'effet de la taille des unités de production, des économies d'échelles et de la courbe d'expérience. L'ENIEM domine le secteur de l'électroménager à travers une stratégie de couts.

Dans la situation de l'impasse aucune possibilité ne s'offre à l'entreprise ni en termes de valeur ni en termes des couts

<sup>17</sup> R. A. Thietart « stratégie d'entreprise » ed economica paris 1992 p 189

### 3.1.6- la lecture des indicateurs marketing de l'Eniem

Nous exposons dans le tableau suivant une tentative de lecture de la démarche de marketing opérationnel, tel qu'elle est prônée au sein de cette entreprise tout en ressortant les valeurs de chaque critère.

**Tableau 5.20- quelques indicateurs de marketing opérationnel au sein de l'Eniem**

Critères	Fort	2	3	4	Faible
Portefeuille produit		X			
Politique de gamme			X		
Volume de vente			X		
Part de marché	X				
Répartition par canaux de distribution			X		
Politique de marge			X		
Image de marque	X				
Qualité de produit			X		
Qualité de service			X		
Politique de prix			X		
Fidélité des clients			X		
Qualité de réseaux de distribution		X			
Efficacité de la force de vente			X		
Efficacité de la publicité					X

Source : document réalisé par les stagiaires

Ces différentes notes attribuées au politique marketing de l'entreprise attestent, de la forte position que réjouit cette dernière au sein du marché de l'électroménager, et surtout aux yeux de sa large clientèle.

### **3.2- Management environnemental, pivot de contexte apprenant**

La protection de l'environnement, tel qu'elle s'inscrit dans la charte de développement durable est devenue l'un des enjeux du développement, de la pérennité et de l'ouverture des entreprises qui se veulent compétitives.

La pratique environnementale des entreprises se trouve confronter à des approches nouvelles : insertion dans un voisinage de plus en plus sensible et soucieux d'information, nécessite de prouver à ces clients - grands donneurs d'ordre ou grands public - La qualité environnementale de son activité est de son produit, volonté d'anticiper sur les futures réglementations pour les aborder en situation d'avantage compétitif, adoption d'une attitude d'amélioration continue sur un domaine mouvant et extrêmement évolutif.

#### **3.2.1-L'organisation interne adaptée à la nouvelle donnée environnementale**

La maîtrise de ces approches nouvelle pose la question de l'organisation de l'ENIEM. Elle suppose la mise en œuvre d'un système spécifique de management, évalué et piloté par des audits, en encadrant des objectifs et un suivi de performance. Telle est la réalité de management environnemental, et des divers outils de démarche volontaire proposés, pour en aider la réalisation ou en assurer la validation.

Le règlement Eco-audit européen SMEA et l'ISO14001, sont des outils visant à une ratification ou un enregistrement officiel de la politique environnementale permettant à l'entreprise d'être à l'écoute de son environnement physique (via une gestion efficace et réfléchie) et humain permettant un réel épanouissement de ses employés.

Le plan environnemental de l'entreprise est un outil pratique assurant un engagement souple et progressif dans une démarche de management environnemental dont la compatibilité avec les outils d'analyse précédents (ISO14001, SMEA) à pour finalité de faciliter la mise en œuvre. La réussite de ce type de management est liée à l'engagement de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et plus particulièrement ceux de la tutelle, qui n'ont pas lésiné en termes de moyens pour redonner un nouveau souffle à l'entreprise, en entreprenant différentes méthodes et procédés en vue d'accroître le niveau de compétences au sein de leur entreprise.

Cette adhésion de tout le staff de l'ENIEM à cette politique, en est un gage de réussite, lors de l'audition de PDG de l'ENIEM par l'un des journalistes de quotidien de Soir D'Algérie (N°450-22-05-2008).

Dahmane Yaddadène, Confirme cette adhésion en déclarant « Nous avons instauré la confiance, et tout les travailleurs ont adhéré à la politique de l'entreprise », il résume la remontée de l'ENIEM à deux mots, rigueur et collaboration, rigueur par le respect de la ligne hiérarchique et les directions qui en découlent, collaboration se résume par le partage et la constitution de groupe de projet qui serait la pierre angulaire de la nouvelle vision de l'entreprise, un tel système, permet d'établir et d'évaluer l'efficacité de procédure destinée à arrêter une politique environnementale et des objectifs environnementaux.

Le système de management environnemental n'établi pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale, au delà de l'engagement minimal de se conformer à la législation et aux réglementations ; l'utilité de ce système c'est de construire à travers, une démarche d'amélioration continue, convergeant ainsi vers les finalités de l'organisation apprenante.

### **3.2.2 -La politique environnementale**

La gestion de l'environnement aujourd'hui au sein de l'ENIEM est considérée d'une manière quasi-unanime comme une nécessité, voir une priorité, une réelle prise de conscience s'est développée en quelques années à tout les échelons de la société, il est indispensable de préserver dès maintenant l'avenir en exploitant d'une manière rationnelle les ressources naturelles (cela s'inscrit dans la charte de développement durable).

Consciente de cet enjeu, l'entreprise nationale des industries électroménagères a mis l'environnement au cœur de ses préoccupations, néanmoins ses activités peuvent avoir des impacts non négligeables sur l'environnement.

Pour réduire ces impacts, l'ENIEM a mis et à développer un système de management environnemental, selon le référentiel ISO14001 version 2004 tel qu'appliqué à la conception, fabrication, vente et service après vente d'appareils électroménagers de différents modèle, réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières et climatiseurs.

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM fixe pour l'année 2011 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets
- La rationalisation de la consommation des énergies
- La prévention des risques de pollution.
- La formation de personnel sur l'environnement.

L'ENIEM vise aussi pour 2011 les cibles suivantes :

- Réduire les déchets générés de 2%.
- Elever le niveau de tri des déchets de 2%.
- Réduire les stocks morts de 5%.
- Réduire la consommation de l'eau de 2%.
- Mesurer les rejets atmosphériques.
- Réduire la consommation d'énergie électrique de 1%.
- Maintenir le COS Q >0.9
- Former 330 agents sur l'environnement.
- Sensibiliser les fournisseurs, agents agréés et les sous traitants sur l'environnement.

Nous focalisons l'attention maintenant sur l'une des pratiques qu'emploie l'ENIEM visant à réduire l'impact de son activité sur son environnement et qui est la gestion de déchet qui nous semble l'une des pratiques apprenantes de management environnemental de fait de l'implication de toutes les parties intéressées dans ce projet ambitieux qui permet à l'ENIEM de gagner la confiance de ces clients et par conséquent, se conformer aux exigences de la normalisation en vigueur.

### 3.2.3-La gestion des déchets au sein de l'ENIEM

Au sein de l'ENIEM , chaque service ( moussage) et unité de production (froid, unité de prestation technique) disposent des endroits spéciaux dont leurs déchets seront mis, pour qu'ils soient récupérés et recyclés par des services chargés de la gestion des déchets, dont la mission est de mettre en disposition des moyens humains et matériels pour les stocker en dernier site dans des places bien précise.

L'organisation de ces déchets se fait selon leurs matières de fabrication quelque soit, de liquide comme le polyol, l'iso-cyanate et la peinture, seront mis dans des halls, ou solide soit de fer, bois, mousse, verre...etc., seront quant a eux mis dans des espaces bien répartis.

Après la recirculation avec d'autres entreprises, et unité de production chargées de gérer les déchets toxiques, les recycle ou bien les exploiter à des fins lucratifs, à titre d'exemple :

- NAFTAL qui récupère les déchets et les produits liquides.
- Les entreprises de construction qui récupèrent les mousses pour la séparation des clôtures avant la mise de biton.
- Réfrigérateurs mal fabriqués seront récupérés, pour les exploiter comme des réserves d'eau dans d'autres unités.

La gestion des déchets en particulier, et la politique environnementale en général valide l'hypothèse selon laquelle l'image de l'ENIEM est changée et que cette dernière s'ouvre d'avantage sur son environnement, exploitant ses opportunités, écouter sa clientèle et initier des projets de partenariat dans le but d'asseoir une dynamique managériale fondée sur le partage de responsabilité.

### **3.3- La Totale qualité management(TQM) dans l'entreprise publique Algérienne**

Depuis plusieurs années, notre pays a été marqué par l'amorce de réformes qui avaient pour objectif de rompre avec les pratiques du système rentier en essayant de sortir l'entreprise algérienne, notamment publique, de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationales.

Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, il y a l'élément qualité presque totalement absent des valeurs de nos entreprises durant près de quatre décennies. La situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne la survie de leur entreprise.

#### **3.3.1- Le management par la qualité totale à l'ENIEM**

L'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (Eniem) se porte bien et continue à consentir davantage d'efforts pour satisfaire les exigences de ses clients qui, de plus en plus, lui font confiance en Algérie. En effet, après l'opération d'assainissement menée en juillet de l'année dernière, place maintenant à plus de performance et de travail pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante dans un contexte de rude concurrence marqué par la présence de grandes marques, notamment étrangères, sur le marché national. L'heure est également à la consolidation de ses parts de marché et de son chiffre d'affaires

Le secteur de l'électroménager, en raison de son importance, suscite de plus en plus l'intérêt du consommateur algérien, requiert de cette entreprise d'être tout le temps à l'écoute du marché. C'est ce qu'elle fait d'ailleurs. Cela apparaît à travers les nombreuses nouveautés mises sur le marché national et présentées à la Foire de la production nationale organisée par la Safex.

#### **3.3.2- L'ENIEM certifiée ISO 9001 version 2008**

L'ENIEM a mis ces derniers temps sur le marché la cuisinière 4 feux avec un nouveau design et la cuisinière 4 feux tout inox. Courant 2010, elle compte commercialiser sa nouvelle armoire vitrée 2 portes ainsi qu'un nouveau conservateur. L'étude est également en cours pour la mise en place du réfrigérateur 520 litres no frost. Pour le froid, il est mis sur le marché un modèle de climatiseur split avec

afficheur digital. Toujours par rapport à l'étude du marché, l'entreprise compte fabriquer des cuisinières maxi four, des fours micro-ondes, et, pourquoi pas, des lave-vaisselles, des radiateurs à gaz naturel, si le marché est demandeur. C'est-à-dire que l'entreprise mettra sur le marché tout ce qui a trait à l'électroménager.

Pour la qualité des produits, l'Eniem est consciente de l'enjeu de cette norme. Pour assurer cette qualité, elle est désormais passée à la certification ISO 9001 version 2008 relative au management et à la qualité. Auparavant, elle était certifiée en version 2000 puis en ISO 14011 version 2004 relative à l'environnement. Pour les produits fonctionnant au gaz tels les cuisinières et les chauffe-bains, ils ont obtenu le certificat de Certigaz 90/396/CE qui est une directive de la Communauté européenne (CE). «On ne rencontre jamais de problème en matière de sécurité liée au gaz dans les produits ENIEM», indique le responsable du département environnement et qualité.  
Mr Nait Djoudi

L'ENIEM a également obtenu le certificat de l'organisme algérien de certification ENACT, nous apprendra encore notre interlocuteur. Toujours soucieuse de la qualité de ses produits, l'Eniem a mis en place un programme de formation pour ses employés. Cette formation ne concerne pas seulement la certification à l'ISO 9001. Sans l'exigence de cette certification, l'entreprise a toujours formé ses cadres ou ses agents de maîtrise et d'exécution dans tous les domaines qui les concernent ou leur a dispensé des recyclages là où les besoins se sont fait sentir. L'exemple du nouveau plan comptable national est plus qu'édifiant. Les comptables de l'Eniem sont déjà formés et prêts à l'application», nous confie le chef de marketing de cette entreprise nationale.

Variant entre 40 000 et 90 000 dinars, le prix du climatiseur Eniem est jugé comme le plus élevé sur le marché national des produits de l'électroménager. Le client, fortement sensible aux prix, mais peu regardant sur la qualité, opte le plus souvent pour le climatiseur importé dont le prix ne dépasse pas parfois la moitié de celui de l'ENIEM.

Ce qui n'est pas sans conséquences sur les ventes de cette entreprise publique qui trouve de plus en plus de difficultés à placer ses produits sur le marché. Avec 14 000 climatiseurs vendus en 2004 et des prévisions tournant autour de 12 000 unités pour l'année 2005, les responsables de l'ENIEM estiment qu'il est temps de se rapprocher davantage du client afin, « de lui expliquer qu'en dépit du prix, il y a de nombreuses raisons pour acheter un climatiseur ENIEM »<sup>18</sup>. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle des journées portes ouvertes sur ses produits ont été organisées, et pour la première fois au niveau de sa direction générale de Tizi- Ouzou et que d'autres manifestations similaires seront organisées prochainement dans toutes les grandes villes Algériennes.

Dans leur campagne, les dirigeants de l'ENIEM ne comptent mettre en avant que les aspects qualitatifs développés par l'entreprise depuis le lancement de sa production dans les années 70. Selon le directeur du marketing de l'entreprise, la performance de ce produit, sa sécurité, sa durée de vie, la qualité des matériaux utilisés dans sa production, sa garantie allant désormais jusqu'à 36 mois, sa résistance à des chaleurs même de 53°, le large réseau de service après-vente que compte l'entreprise et auquel s'ajoute un réseau de 110 agents agréés au niveau national sont autant d'atouts à mettre en valeur pour convaincre le client. Ce sont, selon ce même responsable, ces atouts qui ont déjà permis au climatiseur Eniem de rester concurrentiel sur le marché.

Un marché fortement inondé par les produits d'importation mais dont la plus grande partie est, de l'avis des responsables de l'Eniem. « Ils ne sont généralement ni garantis ni réparables, leur durée de vie est très courte et souvent ces produits ne sont pas accompagnés de fiches techniques détaillées sur leurs caractéristiques », explique un responsable de marketing. « N'importe qui importe n'importe quoi », ajoutera le responsable du marketing qui déplore d'ailleurs l'absence de contrôle rigoureux sur les frontières et la non-protection du consommateur.

Pour convaincre de la qualité du produit ENIEM, ses responsables évoqueront sa conformité aux normes européennes et ce, en les certifiant ISO 9002 et ISO 9001. Sur ce plan, les dirigeants de l'entreprise ne comptent pas rester là puisque, selon le

---

<sup>18</sup> Article de presse Samir Leslous el Dzair 18/05/2009

personnel interrogé, ses produits seront bientôt homologués à la norme ISO 14001 portant sur la protection de l'environnement. (Voire annexe 03)

### **3.3.3- le benchmarking, une source externe d'apprentissage**

Après l'interrogation des cadres de l'ENIEM sur le fonctionnement ; l'organisation ; les principaux concurrents et les perspectives de cette entreprise nationale.

Cependant, Il s'est avéré que la pratique du benchmarking à l'ENIEM est inexistante vu sa nouveauté pour la quasi-totalité des entreprises algériennes (notamment celles qui relèvent du secteur public) et l'importance des ressources en jeux ainsi que le manque de compétences pouvant réussir cette démarche.

Néanmoins, le staff dirigeant a montré sa volonté de mettre en pratique un processus du benchmarking car malgré les contraintes qu'il représente, il est tellement efficace que toute entreprise qui se dit compétitive ne peut s'en passer

Donc l'ENIEM pourrait le mettre en œuvre dans un avenir proche afin de contrecarrer sa concurrence qui est de plus en plus farouche et de cueillir ses fruits à moyen terme.

## Conclusion de chapitre V

Ce chapitre était animé par trois ambitions : confronter les résultats de nos trois questions de recherche et proposer une conceptualisation globale et intégrative pour répondre notre problématique générale. Nous avons mis en perspective ces résultats par rapport aux développements théoriques. Nous pouvons faire état de l'ensemble de nos contributions dans cette conclusion, nous l'avons articulée autour des trois questionnements qui ont guidé notre réflexion.

Notre première question porte sur les mécanismes de passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Nous avons déterminé les mécanismes générateurs de l'apprentissage individuel et de l'apprentissage organisationnel, en confirmant et approfondissant la littérature. Notre recherche fait état de deux niveaux de socialisation, menant à deux processus d'apprentissage différents. La socialisation de premier niveau caractérise l'interaction sociale entre les individus et apparaît comme le mécanisme générateur de l'apprentissage organisationnel en simple boucle et de l'apprentissage individuel. Le second niveau de socialisation – la dynamique collective – assure le développement de l'apprentissage organisationnel en double boucle. Elle émane des trois phases successives : la convergence d'intérêts des acteurs, la création d'un collectif fédéré et la vision partagée.

Notre deuxième question a trait à la fonction des outils de l'entreprise apprenante – outil organisationnel et outil technologique – dans les mécanismes précédemment développés.

L'outil technologique impulse une dynamique de coopération dans l'organisation. Il facilite la socialisation et la convergence d'intérêts mais est toutefois confronté à certaines difficultés pour assurer la construction de sens. L'outil organisationnel assure l'ensemble des étapes de la dynamique collective et insuffle une logique de construction collective. Deux facteurs viennent modérer les fonctions précisées ci-dessus : la structure organisationnelle et l'encadrement. L'analyse transversale de ces deux types d'outils a souligné les cinq facteurs déterminant la fonction d'un outil de gestion dans l'organisation : la frontière du collectif,

l'équivocité de l'outil, la nature de la socialisation, la structuration et la trajectoire de l'outil. Cette analyse a également précisé les relations de complémentarité et d'interdépendance qui les lient.

Dans la troisième question, nous avons focalisé notre attention sur l'impact de déterminisme environnemental dans le fondement d'une logique apprenante. A travers les instruments avancés, nous déduisons que l'environnement de l'entreprise est un facteur d'influence sur les structure organisationnelle de fait de l'enjeu que comporte ce dernier dans la pérennité et la compétitivité de des organisations.

Toute organisation peut être conçue comme un système social complexe intégré dans un environnement : une famille, une association, une société, une entreprise. Si ces formes organisationnelles diffèrent fondamentalement dans leur statut, fonctionnement et finalité, elles possèdent un principe commun : elles évoluent et s'adaptent aux changements extérieurs.

L'ambition de notre recherche était de comprendre les mécanismes d'évolution d'une organisation spécifique : l'entreprise. L'intérêt était de mettre en relief le processus d'instrumentalisation de l'entreprise apprenante et la fonction de ses outils de gestion.

Notre travail cherchait à lier les processus d'émergence et d'instrumentalisation de l'entreprise apprenante. Nous avons tenté de montrer l'intérêt d'une compréhension conjointe des mécanismes d'apprentissage et des outils de gestion pour devenir une entreprise apprenante. Dans cet objectif, nous avons construit et analysé théoriquement l'entreprise apprenante et ses outils de gestion. Nous avons dessiné les contours du concept d'entreprise apprenante et de son instrumentalisation pour souligner les phénomènes de co-construction et de structuration qui lient le triptyque de notre recherche : l'individu, l'outil et l'organisation.

Le premier enseignement que nous pouvons en tirer est une conceptualisation systémique de l'entreprise apprenante, caractérisée par son climat, ses processus d'apprentissage et ses outils de gestion. Cette analyse propose une étude multi-niveaux, fondée sur l'interaction sociale, et participe à la réflexion peu explorée de l'instrumentalisation de l'entreprise apprenante. Elle justifie et souligne l'intérêt de mobiliser une approche systémique comme cadre général de compréhension de l'approche basée sur les ressources et plus particulièrement de l'entreprise apprenante.

Notre conceptualisation est par la suite confirmée et précisée par l'étude empirique. L'étude de cas vient enrichir le cadre initial et propose certaines alternatives aux éléments développés dans la littérature. Nous avons dépassé la notion d'interaction sociale préconisée dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel

pour proposer deux degrés de socialisation, mécanismes générateurs de deux niveaux d'apprentissage différents.

Notre recherche en propose une définition dynamique et précise leur relation d'interdépendance mutuelle. L'analyse du passage d'un degré de socialisation à un autre, c'est-à-dire de l'apprentissage organisationnel en simple boucle à l'apprentissage organisationnel en double boucle, comporte trois étapes. Ces dernières sont déterminées selon les modalités suivantes : la convergence d'intérêts des acteurs est liée à l'équivocité, la création d'un collectif s'effectue dans l'action collective et la vision partagée découle de la construction d'un sens commun propre à un collectif. L'organisation se caractérise dès lors par la multiplicité des visions partagées qui sont créées au sein des différents collectifs qui la composent.

Le deuxième enseignement concerne la fonction des outils dans ces mécanismes. Les deux types d'outils de l'entreprise apprenante, fondés sur les technologies de l'information ou sur l'interaction en face à face, possèdent des fonctions différentes et complémentaires.

Nous précisons les déterminants et les facteurs modérateurs de la fonction de l'outil dans l'organisation. Nous pouvons dès lors cerner les spécificités des outils de gestion et le contexte organisationnel facilitant leur fonction dans l'apprentissage. Notre recherche souligne également l'interdépendance entre ces deux types d'outils et préconise une instrumentalisation simultanée de ces outils dans l'organisation. Enfin, nous proposons une modélisation du concept d'émergence, selon quatre dimensions. L'émergence intègre un individu (dimension individuelle) dans un contexte social et culturel donné (dimension sociale). Elle demeure indissociable du collectif dans lequel elle s'inscrit. L'émergence de l'entreprise apprenante apparaît comme un processus non déterminé et non linéaire, construit par les acteurs, facilité par les outils de gestion (dimension outils) et influencé par le climat (dimension climat).

Finalement, notre démarche de traitement des données traduit une imbrication entre la réflexion théorique et la méthodologie. Le cadre conceptuel a guidé

l'élaboration du dictionnaire des thèmes et la définition du plan unique de restitution des cas, qui reprend la logique et les rubriques des dictionnaires des thèmes

Parallèlement aux contributions théoriques et méthodologiques, une recherche en sciences de gestion doit comporter des implications pratiques. Si notre travail cherche à confirmer et approfondir certains éléments de la littérature, il vise également à proposer des outils pour les entreprises. Notre travail est à la fois un outil de diagnostic et un outil de pilotage.

Notre recherche a successivement mis en relief les facteurs déterminants des mécanismes de passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel et l'existence de deux niveaux de socialisation. Elle a également souligné les étapes du passage d'un degré à un autre et les dimensions de ce processus. La mise en lumière de ces éléments permet à l'entreprise de faire un état des lieux des mécanismes caractérisant ses équipes et projets. L'objectif est d'interroger le manager sur la capacité d'apprentissage du collectif qu'il gère.

Nos suggestions interrogent le manager sur la nature du collectif, sur le rapport hiérarchique qu'il établit ou encore sur le contexte dans lequel son action s'inscrit. Au final, en proposant un prisme de lecture du quotidien des acteurs, la recherche offre l'opportunité aux entreprises de réfléchir autrement à leurs actions. L'objectif est que le manager soit réflexif, s'interroge sur ses pratiques et comprenne les éventuels dysfonctionnements. Par-delà un outil de diagnostic, nous avons mis en relief l'outil de pilotage que peut être notre recherche. Nous avons en effet déterminé trois axes de pilotage : la pertinence de l'outil technologique dans l'émergence des nouvelles connaissances, la création d'un climat favorable et l'impact de l'environnement externe comme stimulant pour le développement pérenne. Pour chaque axe, nous avons précisé la politique afférente et les actions à mener. L'intérêt de cette démarche est de rendre opérationnels les résultats de notre recherche et de proposer des mesures concrètes à mettre en œuvre dans une organisation qui souhaiterait devenir apprenante.

Un travail de recherche comporte nécessairement certaines limites. Si elles ne remettent pas en cause les résultats, il est important de les souligner pour mieux les

dépasser dans de futures recherches. Nous pouvons distinguer deux types de limites: les limites méthodologiques et les limites liées à l'analyse de l'instrumentalisation. Au niveau méthodologique, nous avons choisi de mener l'ensemble de notre étude empirique au sein d'une seule organisation qui possède certaines spécificités. Si cette démarche permet d'éviter l'influence des facteurs macroéconomiques, elle constitue néanmoins une faiblesse. Nous avons opté pour l'analyse de l'ensemble des acteurs du projet, tous niveaux hiérarchiques confondus.

Notre objectif était d'appréhender de façon globale les mécanismes d'apprentissage générés par un projet. Dans cette optique, un nombre d'entretiens plus élevés dans chacun des projets nous aurait probablement permis d'affiner certaines facettes du phénomène étudié. L'analyse d'un projet soulève également la question de son périmètre. Si les règles de détermination de la frontière du cas sont précisées et formalisées par l'organisation, nous avons constaté que ces règles d'appartenance subissaient quelques déviances. Les périmètres des projets étudiés étaient au final d'une taille très variable. Dès lors, la représentativité de nos entretiens n'est pas identique selon le projet. Le principe de saturation qui a guidé notre démarche pallie partiellement cette difficulté. Enfin, se pose la question de la généralisation de nos résultats. Nous avons tenté de mettre en œuvre une méthodologie valide, fiable et rigoureuse, toutefois nous ne pouvons, par exemple, étendre nos résultats à l'ensemble des outils de gestion. La mobilisation de la notion d'outils de gestion et d'instrumentalisation de l'entreprise apprenante limite de facto le champ de l'étude. En effet, un outil de gestion est un dispositif formel mis en œuvre par l'organisation et l'instrumentalisation traduit à la fois l'introduction et le pilotage de cet outil

Suite aux insuffisances constatées en termes d'instruments et d'indicateurs permettant de déboucher à une organisation apprenante. Nous avons recensé trois grandes orientations s'inscrivant dans une dialectique favorisant le passage de l'information à la connaissance, l'implication de la ressource humaine comme modélisateur des nouvelles compétences ainsi une évaluation de potentiel de l'organisation en termes de connaissances

## **De l'information à la connaissance**

Ainsi, c'est par une prise en compte croissante de processus de qualité et l'innovation, que nous assurerons le développement et le maintien de la compétitivité et cela dépendra donc d'abord des comportements, de l'initiative et de l'imagination de chacun à tous les niveaux de l'entreprise. D'où l'exigence croissante de prendre en considération dans nos entreprises tout ce qui trait à l'homme, à l'individu et à ses valeurs, de rechercher un équilibre plus harmonieux entre l'efficacité de l'entreprise et l'épanouissement individuel.

Les entreprises performantes sont celles qui acquièrent sans cesse des connaissances nouvelles. Mais cette transformation de l'expérience en connaissance n'est si fréquente dans nos entreprises aux jours d'aujourd'hui. Pour faciliter le fait d'apprendre, il est préférable de créer des équipes pluridisciplinaires par projet que par fonction. Il est nécessaire aussi de réfléchir et de se former au sujet d'un phénomène plus complexe qu'il n'y paraît, apprendre est-il aujourd'hui utile de parler d'une organisation apprenante en Algérie ?

La connaissance ne peut faire abstraction de l'homme. Pour devenir une vraie organisation apprenante il convient de détecter au préférable les mécanismes d'acquisition des connaissances, ses freins ainsi les mobiliser les moyens de les rendre fluide qui veut dire trouver de conversion des systèmes d'information en véritable canaux de diffusion des nouvelles connaissances.

## **Un système de ressource humaine catalyseur de compétences**

Une organisation qui développe des compétences individuelles et collectives en s'étant donné les moyens d'être apprenante via un travail formateur et qualifiant par nature. Pour être pérenne, il est nécessaire que les compétences acquises puissent s'exprimer et être reconnues par le système de gestion des carrières d'où la nécessité d'élargir les espaces professionnels à l'intérieur des schémas de mobilité.

L'organisation apprenante réclame un système dynamique de ressources humaines capable de mettre en perspective des compétences en développement tout en

les reconnaissant. La poly compétence se serait donc d'être mobilisé à priori : elle peut se caractérisée suivent les cas soit par des compétences de généraliste traduisant une large diversité des rôles à l'intérieur d'un métier complet soit par une segmentation plus pointue des compétences sur des rôles moins nombreux mais nécessitant une expertise accrue ouverte et en éveil pouvant être sollicitée ou enrichie par les compétences individuelles ou collectives.

La poly-compétence s'inscrit dans les schémas de flexibilité et d'élasticité d'organisation d'autant plus évolutive que la dynamique compétence rend possible une souplesse qui n'est pas seulement d'adaptation mais qui contient aussi en germe cette capacité d'évolution.

### **Un diagnostic socio professionnel**

A travers un diagnostic, nous couvrons les rôles et activités présentes et prévisionnelles de compétences au niveau des ressources humaines disponible, les modalités organisationnelles existantes et les conditions du travail constituant l'environnement de la structure

Le diagnostic socio professionnel doit porter sur quatre grands pôles

- Le positionnement des groupes de travail et les individus sur les activités.
- Le positionnement de la structure et ses membres.
- Evaluation de la maîtrise des connaissances professionnelles nécessaires à la pratique des activités, connaissances et maîtrise des réglementations, des procédures et circuits, des outils technologiques et documentaires.
- Evaluer le climat du travail en général.

### Ouvrages

- 1- Aktouf. O « le management entre tradition et renouvellement » Morin Gaétan paris 1998
- 2- Allaire. Firesiroutou « les théories de la culture des organisations » ed Montréal 1988
- 3- Ancieux. J.P « l'entreprise apprenante » ed organisation 1994
- 4- Anderson Judy, Gossen « un nouveau leadership pour une école de qualité » ed organisation 2000
- 5- Argyris. C et Donald Schon « l'apprentissage organisationnel » éd management 1997
- 6- Argyris. C « savoir pour agir, les obstacles de l'apprentissage organisationnel » éd Dunod 2003
- 7- Argyris. C « les systèmes d'information et apprentissage organisationnel » ed harmattan 1999
- 8- Aubert. J et P. Gilbert et F. Pigeyre « management des compétences » ed Dunod 2005
- 9- Bailey et Al « comportement humain et management » ed Pearson 2003
- 10-Barabel et Olivier Maier « le MANAGEOR » ed DUNOD 2006
- 11-Bartoli André « l'organisation intelligente d'information stratégique » ed economica 1996
- 12-Beaud. S. et Webber. F : « Guide de l'enquête de terrain », Editions La découverte, 1998.
- 13-Belaiboud. M « la gestion stratégique des entreprises publique algériennes » ed OPU ALGER 1983
- 14-Belet. D « vers une vraie organisation apprenante » ed organisation paris 2008
- 15-Bernard. D « le client au cœur des organisations, le management par le processus » ed organisation 1998

- 16-Bouvard. P et Storhaye « le knowledge management » ed EMS management et société 2002
- 17-Bouyacoub. A « la gestion de l'entreprise industrielle algérienne » ed OPU Alger 1988
- 18-Bruneau. J. M « management des connaissances dans les entreprises » ed organisation 1992
- 19-Brunno. M « de l'agir sur l'organisation, un point de vue sur l'apprentissage organisationnel » éd octarus 2003
- 20-Buck. J. Y « management des connaissances et compétences » ed organisation 2003
- 21-Casse. P « la formation performante » ed OPU Alger 1994
- 22-Céline. C « apprentissage et conditionnement » ed Dunod 2006
- 23-Chandler. A « la stratégie et la structure de l'entreprise » ed organisation 1972
- 24-Chandler. A. « la main invisible des managers, une analyse historique » ed economica 1988
- 25- Charreaux. G « gouvernance de l'entreprise » ed economica 1997
- 26-Chauvet. P « méthodes de management » ed organisation
- 27-Chevalier. D « savoir faire et pouvoir transmettre » ed MSH 1991
- 28-Cohen .D. H « organisation innovante du travail » ed economica 2002
- 29-Cohendet Patrick « la gestion des connaissances, firme et communauté de savoirs » ed economica 2006
- 30-Crozier .M et Friedberg. E « l'acteur et le système, la contrainte de l'action collective » éd de seuil paris 1977
- 31-Djeflat. A « l'économie fondée sur la connaissance, états des lieux et perspectives pour l'Algérie » ed OPU Alger 2006
- 32-Ermine. J. L « la gestion des connaissances » ed hermès Lavoisier 2003
- 33-Fazzini « les apprentissages et changement dans l'organisation » ed harmattan 1995
- 34-Ferrary Michel « management de la connaissance » ed economica 2006

- 35- Freeman. Ch. « technologie et richesses des nations » ed economica paris 1992
- 36-Godelier. E « James March penser les organisations » ed hermès Lavoisier 2003
- 37-Guilhon Bernard « les marchés de la connaissance » ed economica 2004
- 38- Hadjseyed. M « le système industriel algérien » ed l'harmattan 1992
- 39-Hafsi. T « géré l'entreprise publique » ed OPU Alger 1990
- 40-Hamel. G et J.C. Prahalad « la conquête de futur » ed Vuibert 1994
- 41- Hammana. B « culture nationale et problèmes des transferts de technologie au Maghreb » ed Maghtech Rabat 1998
- 42-Hayek. F « philosophie, économie et politique » ed economica 1945
- 43-Hubber G « les apprentissages organisationnels, le processus de contribution et des littératures » ed organisation 1991
- 44-Jarshapara Ashok « la compétitivité et l'apprentissage organisationnel dans le management de décision » ed economica 1994
- 45-Kalika. M « le e- management » ed economica 2008
- 46- Kalika. M « le management des TIC » ed economica 2005
- 47-Kalika. M « management, stratégie et organisation » ed Vuibert 2000
- 48-Koenig. G « management stratégique » ed Nathan 1996
- 49-Le bas Christian « activités technologiques, connaissances organisationnelles » ed l'harmattan 2001
- 50-Le Boterf. G « la construction de compétences individuelles et collectives dans l'entreprise » ed organisation paris 2004
- 51-Lesca et Caron « gestion de l'information, qualité de l'information et performance de l'entreprise » éd LITEC 1995
- 52-Livian. Y. F « introduction a l'analyse des organisations » ed economica 1995
- 53-Livian. Y. F « organisation théorie et pratique » ed Dunod 2000
- 54-Loreno. P « entre connaissance et organisation, l'activité collective, l'entreprise face au défi de la connaissance » ed la découverte 2005

- 55-Mack. M « co-évolutions, dynamiques créatrices » ed village mondial 1997
- 56-March. J. G « le leadership dans les organisations » ed presses
- 57-March. J. G « décision et organisation » ed Organisation 1992
- 58-March. J. G « les organisations » ed Dunod 1991
- 59-Mebarki. M « l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes » ed Maghtech, Rabat 1998
- 60-Melbouci. L « le modèle des entreprises publique algérienne, échec ou fin de mission ? » éd el Amel Alger 2008
- 61-Milgrom et Robert « économie, organisation et management » ed de Boeck 12<sup>ème</sup> éditions 2007
- 62-Mintzberg. H « le management un voyage au centre des organisations » ed organisation 1991
- 63-Mintzberg. H « safari au pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique » ed village mondial 2002
- 64- Morvan. Y « les fondements de l'économie industrielle » ed economica 1999
- 65-Nonaka « la connaissance créatrice » ed De Boeck 1999
- 66-Piétri René « TQM manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre de management par la qualité totale » ed Dunod 1997
- 67-Plane. J. M « théorie et management des organisations » ed Dunod 2008
- 68-Polanyi. K « la grande transformation » ed Gallimard 1983
- 69-Porter. M. E « l'avantage concurrentiel » ed interEdition paris 1992
- 70-Powar. Mano « SOL, manuel de l'apprentissage organisationnel » ed hermès Lavoisier 2005
- 71-Quelin. B et Arregle J. L « le management stratégiques des compétences » ed Ellipses 2000
- 72-Reix. R « système d'information et management des organisations » ed Vuibert 2004
- 73-Rojot « comportement et organisation » ed Vuibert 1989

- 74-Ropert Gérard, R. Haspel « construire une organisation qualifiante » ed organisation 1996
- 75-Senge. P « la cinquième discipline, l'art des organisations qui apprennent » ed de Boeck 1997
- 76-Simon. H « administration et processus de décision » ed economica 1983
- 77- Szylar. C « l'apprentissage dans les organisations » ed hermès 2006
- 78-Tarondeau. J. C « la flexibilité dans l'entreprise » ed economica 1995
- 79-Tarondeau. J. C « le management des savoirs » ed PUF 1998
- 80-Tarondeau. J. C « produits et technologies, choix politiques de l'entreprise industrielle » ed Dalloz 1999
- 81-Thévenet. M « la culture de l'entreprise » ed PUF 2007
- 82-Thietart. R. A « stratégie de l'entreprise » ed economica paris 1992
- 83-Vincent. C « le management décloisonné » ed organisation 2002
- 84-Weick K. E « the sociology of organizing » Mc Graw Hill 1979
- 85-Weil Therry « initiation a la lecture de James March » ed presses 2000
- 86-Williamson. O « les institutions de l'économie » ed organisation 1985
- 87-Winter et Nelson « la théorie évolutionniste de la firme » ed organisation 1982
- 88-Yanat. Z « perspectives sur la GRH au Maghreb » ed Vuibert paris 2006
- 89-Zarifian. P « compétence et stratégie des entreprises » ed harmattan 1990
- 90-Zarifian. P « le modèle de la compétence » ed liaisons 2004
- 91-Zghal. R « créations de synergies et développement des capacités technologiques » ed Maghtech Rabat 1998

### Revues

- 1- Azoulay. N et. Olivier Weinstein « les compétences de la firme » revue d'économie industrielle N93/2000
- 2- Baumard. P « de l'organisation apprenante ? les dangers de la consensualiste » revue française de gestion N49/1995
- 3- Bootz. J. P « de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel » revue française de gestion N06/2006
- 4- Bootz. J. P « prospective et apprentissage organisationnel » revue française de gestion N 13/2001
- 5- Caylat Daniel « théorie et perspective de l'apprentissage organisationnel » revue française de gestion n01/2000
- 6- Charrue. F et Midler « les apprentissages organisationnels ; maîtrise de nouvelles technologies » revue française de gestion 1994
- 7- Cohendet. P et Llerena « la firme comme processeur de connaissance » revue d'économie industrielle N 88/1999
- 8- Dibiaggio. L « apprentissage, coordination et organisation de l'industrie » revue de l'économie industrielle N88/1999
- 9- Drucker. P « le savoir nouveau défi de l'entreprise » expansion management review mars 1999
- 10-Fillol. C « apprentissage et systémique une perspective intégrée » revue française de gestion N 06/2006
- 11-Gargousse. P « apprentissage, interaction et création des connaissances » revue de l'économie industrielle N88/1999
- 12-Hafsi. T « la capacité de changement stratégique, vers un nouveau paradigme de gestion » revue française de gestion 1999
- 13- Ingham « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations » revue française de gestion N21/1994
- 14- Koenig. G « l'apprentissage organisationnel, repérage des lieux » revue française de gestion N 106/1994

- 15-Laroche. H et J. P. Nioche « l'approche cognitive des stratégies de l'entreprise » revue française de gestion N99/1994
- 16-Rouby. E et Catherine Thomas « codification des compétences organisationnelles » revue française de gestion
- 17-Tarondeau. J. C « management de savoir » revue française de gestion n149/2004
- 18-Tarondeau. J. C et R. W. Wright « la transversalité des organisations ou le contrôle par les processus » revue française de gestion N104/1995
- 19-Veltz. P et P. Zarifian « vers de nouveau modèle d'organisation » revue de sociologie du travail N01/93
- 20- Nevis « comprendre les organisations comme système d'apprentissage » revue de management, automne 1995
- 21-Créplet. F « Les Portails d'entreprise : une réponse aux dimensions de l'entreprise processeur de connaissances » revue française de gestion N05/2006
- 22-March et Levitt « l'apprentissage organisationnel » annuaire de la revue de sociologie N14/1988, p319
- 23-Tlili. A « genèses, caractéristiques et évolution de système national d'innovation tunisien » revue d'économie et société n 11/2009
- 24-Haudeville. H « dynamique technologique, systèmes d'innovation et rattrapage dans des économies de niveau de développement différent » revue d'économie et société n 11/2009
- 25-Le Roy et Ramanantsoa « dimension cognitives et comportementale de l'apprentissage organisationnel » Revue française de gestion n01/2006
- 26-March. Olsen « l'apprentissage organisationnel pour mieux d'ambiguïté » revue européenne d'économie n 03/ 1978
- 27-Malek shah bin mohd Youssuff « le service public, une organisation apprenante : cas des entreprises Malaisiennes » revue internationale des sciences administratives 03/2005
- 28-Galiegue. X « économie de la connaissance et diffusion de technologies dans les pays en développement » revue économie et sociétés n 06/2009

- 29-Dejeux. C « typologies d'organisations engagées dans un processus de gestion de compétences » revue française de gestion n 02/ 2000
- 30- Santini « L'analyse stratégique des structures industrielles - À propos d'un ouvrage de M.E. Porter »Revue d'économie industrielle, Année 1982, Volume 19, Numéro 1

### Articles

- 1- Ben Khalfa « Algérie, évolutions de la fonction de personnel » revue des ressources humaines au Maghreb n02/1992
- 2- Benikkour. M et A. Ibenrissoul « gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005
- 3- Benmessaoud « le management public et privé dans l'entreprise publique algérienne » cahier des cread 2010
- 4- Castagnoli. S « l'organisation apprenante, une approche bidimensionnelle » IAE université de Tours France 2008
- 5- Diani. M « Economie basée sur la connaissance, organisations et nouvelles formes de coordination » Communication au 3ème Colloque « La Métamorphose des Organisations » Nancy-Vittel – 23-25 octobre 2002
- 6- Ferfera. Y « la recherche et développement dans les entreprises publique algériennes, cas de Saidal, Sonelgaz et de l'Eniem » revue CREAD Alger 1999
- 7- Kofman et Senge « les cœurs des organisations apprenantes » texte traduit en français par jeans jacques la pointe <http://www.fse.ulaval.ca/fac/ten/ten/cours.org>
- 8- La conférence de Djeflat à l'hôtel Sofitel « vers un SNI algérien » la tribune de 17/06/2011
- 9- Metais. E et C. Roux Dufort « voies stratégiques et formes d'apprentissage organisationnel » EDHEC Aix en Provence France 2006

- 10-S. Abderrahmane « certification et normalisation en Algérie » revue  
Midi économie Alger N 03/21 janvier 2007

### **Mémoires et thèses**

- 1- Abel. M. H « apport des mémoires organisationnelles dans un contexte d'apprentissage » thèse d'habilitation, université de technologie Compiègne, France 2008
- 2- Fillol. C « l'instrumentalisation et l'émergence de l'organisation apprenante » thèse doctorat université Paris dauphine, France 2008
- 3- Gannouni. K « pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb » extrait d'un mémoire DEA ? faculté des sciences économiques Sfax Tunisie 1999
- 4- Larabi. K « les obstacles institutionnelles a la dynamique d'apprentissage organisationnel » thèse doctorat université de Tizi-Ouzou, Algérie 2006
- 5- Matmar. D « la veille technologique appliquée aux entreprises algériennes » thèse doctorat université de Tizi-Ouzou, Algérie 2008

### **Décrets et arrêtés**

- 1- Arrêté ministérielle N88/01 relative à l'orientation des entreprises publique parue dans le journal officiel de 13 janvier 1988
- 2- Décret n 98-11 du 22 aout 1998 appelée portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennal sur la recherche scientifique et le développement technologique 2000-2005
- 3- Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet  
2006 portants statuts généraux de la fonction publique
- 4- Statut général des travailleurs algériens

## Webiographie

[www.lipsor.fr](http://www.lipsor.fr)

[www.cairn.info](http://www.cairn.info)

[www.agrh.org](http://www.agrh.org)

[www.agef.ma](http://www.agef.ma)

[www.persee.fr](http://www.persee.fr)

[www.fse.ulaval.ca/fac/ten/ten/cours.org](http://www.fse.ulaval.ca/fac/ten/ten/cours.org)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**Introduction générale**

**Chapitre I : Approche cognitive des organisations**

**Introduction du chapitre I**

**Section 1 : Dualité cognitive et organisationnelle**

1.1.- la connaissance et la théorie de la firme.....	10
1.1.1- la défaillance du marché dans une économie basée sur la connaissance.....	10
1.1.2- la défaillance de la hiérarchie dans une économie basée sur la connaissance.....	12
1.2- l'émergence de communauté de savoir.....	13
1.2.1- conditions d'émergence .....	14
1.3- la firme comme processeur de connaissance.....	15
1.3.1- la firme dans la logique de l'information.....	15
1.3.2- la connaissance au cœur de la firme .....	16

**Section 2 : les compétences organisationnelles en management**

2.1- présentation du concept de la compétence.....	19
2.1.1- La conception anti Porterienne .....	19
2.1.2- l'approche évolutionniste de la firme .....	20
2.1.3- l'approche behaviouriste de la firme .....	21
2.2- les compétences dans le contexte organisationnel.....	21
2.2.1- la question de la compétences organisationnelle.....	21
2.2.2- typologies fondamentales des compétences organisationnelles .....	23
a- les compétence dynamique .....	23
b- les compétence combinatoire.....	24
2.3- analyse managériale des compétences organisationnelles.....	25
2.3.1- contexte initial.....	25
2.3.2- méthodologie de mise en œuvre d'un projet de management des compétences .....	26
a- volonté stratégique et politique .....	26
b- diagnostic des pratiques habituelles.....	27
c- analyse des besoins en compétences.....	28
d- l'organisation du système .....	29

e- la conduite du changement..... 29

2.3.3- les référentiels de compétences..... 30

2.3.3.1- la difficulté de l'élaboration d'un référentiel de compétences ..... 30

2.3.3.2- les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences..... 31

**Section 3 : connaissance et apprentissage dans les organisations**

3.1- la connaissance organisationnelle..... 32

3.1.1- polysémie du concept..... 32

3.1.2 - L'approche dominante ..... 34

3.1.2.1- Rendre explicite la connaissance tacite ; deux caractéristiques clés de la création de la connaissance ..... 35

3.1.2.2- Les acteurs clés dans la création de la connaissance ..... 35

3.2- les modes de transformation des connaissances organisationnelles ... 36

3.2.1-le modèle d'HUBERT ..... 36

3.2.2-le modèle de BOISOT..... 39

3.2.3-le modèle SECI ..... 40

3.2.4-le modèle de SVEIBY..... 42

3.3- approche cognitive et apprentissage ..... 45

3.3.1- le capital humain, comme nouveau paradigme organisationnel..... 47

3.3.1.1- les fondements théoriques du capital humain..... 47

**Conclusion de chapitre I**

**Chapitre II : l'apprentissage organisationnel comme processeur de connaissances**

**Introduction du chapitre II**

**Section 1 : les fondements de l'apprentissage organisationnel**

1.1-de l'individuel à l'organisationnel ..... 51

1.1.1- l'apprentissage individuel..... 52

1.1.2-de besoin de l'apprentissage organisationnel..... 53

1.1.3-les liens entre l'apprentissage individuel et organisationnel ..... 54

1.1.3.1- l'apprentissage organisationnel n'est pas la somme des apprentissages individuels..... 54

1.2- L'organisation en tant que collectivité..... 54

1.2.1- l'action organisationnelle..... 55

1.3- l'émergence de l'apprentissage organisationnel..... 55

1.3.1- polysémie du concept..... 56

1.3.2- définitions de l'apprentissage organisationnel..... 58

1.3.3- panorama de différentes approches sur la notion de l'apprentissage organisationnel ..... 59

1.3.3- l'apprentissage organisationnel en simple, double et en triple boucle ..... 62

**Section 2 : l'approche systémique et théories de l'apprentissage organisationnel**

2.1- les théories de l'apprentissage organisationnel..... 63

2.1.1- les théories classiques de l'apprentissage organisationnel ..... 64

2.1.2- la théorie évolutionniste de l'apprentissage organisationnel ..... 65

2.1.3- les théories basées sur l'acquisition de connaissances ..... 67

2.1.4- les théories mixtes de l'apprentissage organisationnel..... 69

2.2- l'approche systémique et l'apprentissage organisationnel ..... 71

2.2.1- le langage de la pensée systémique et ses fondements ..... 71

2.2.2- l'apport de Peter Senge ..... 72

**Section 3 : le processus de l'apprentissage organisationnel : sources et objectifs**

3.1- les processus d'apprentissage organisationnel..... 74

3.1.1- L'apprentissage comme processus d'adaptation ..... 74

3.1.2- L'apprentissage comme processus d'imitation..... 75

3.1.3- L'apprentissage comme processus d'expérimentation ..... 76

3.1.4- L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective ..... 77

3.2- structure temporelle de l'apprentissage ..... 78

3.2.1- apprendre à partir des expériences passées..... 78

3.2.1.1- Apprendre à travers les expériences naturelles..... 78

3.2.1.2- La courbe d'apprentissage pour relier les expériences aux progrès ..... 79

3.2.2- apprendre à partir de présent..... 80

3.2.2.1 la totale qualité management (TQM) ..... 80

3.2.2.2 La pro activité et la prospective, comme outils d'apprentissage ... 81

3.2.3- l'apprentissage orienté vers le futur.....	81
3.2.3.1- concevoir les expériences futures .....	82
3.3- les sources de l'apprentissage .....	82
3.3.1- apprendre à partir de l'extérieur.....	82
3.3.2- apprendre par soi-même.....	83
3.4- les objectifs de l'apprentissage organisationnel .....	84
3.4.1- le changement incrémental .....	85
3.4.1.1- l'efficacité actuelle.....	85
3.4.1.2- la priorité est donnée à l'adaptabilité .....	86
3.4.2- le changement radical .....	86

**Conclusion du chapitre II**

**Chapitre III : la dynamique de l'organisation apprenante**

**Introduction du chapitre III**

**Section 1 : l'émergence de l'organisation apprenante**

1.1- Présentation générale et origines.....	90
1.1.1- Les principes de l'organisation qualifiante.....	92
1.2- L'organisation apprenante.....	93
1.2.1- Une variété de définitions.....	94
1.2.2- Les attributs fondamentaux de l'organisation apprenante.....	97
1.2.2.1- apprendre en équipe .....	97
a- l'équipe intelligente.....	97
1.2.2.2- la discipline de l'apprentissage collectif.....	97
a- Dialogue et discussion.....	97
b- La réalité en face – conflits et réflexes d'autodéfense.....	98
c- Le chaînon manquant – la pratique .....	99
1.2.2.3- l'apprentissage en groupe .....	100
1.2.2.4- l'éducation et la formation .....	100
1.2.2.5- la hiérarchie décentralisée et le management participatif.....	101
1.2.2.6- les plannings stratégiques et les scénarios .....	102
1.3. L'enjeu de l'organisation apprenante.....	102
1.3.1- De la compétence professionnelle à l'organisation apprenante .	103

1.3.2- les techniques d'organisation au service de l'organisation apprenante ..... 106

**Section 2 : les principes inhérents à la forme organisationnelle**

2.1- le management comme garant de contexte apprenant ..... 108

2.1.1- le management appliqué aux nouvelles considérations stratégique ..... 108

2.1.2- les principes d'un management apprenant..... 109

2.2- le système d'information et de communication comme support à la création de savoir organisationnel..... 111

2.2.1- l'organisation ouverte sur elle-même ..... 111

2.2.2- l'organisation ouverte sur son environnement..... 113

2.3- les pratiques organisationnelles apprenantes ..... 117

2.3.1- l'organisation de travail en groupe ..... 117

2.3.2- les autres pratiques..... 121

**Section 3 : l'outil technologique et l'organisation apprenante**

3.1- pertinence du concept dans un contexte changeant ..... 126

3.2- l'apprentissage des outils technologiques..... 129

3.2.1- l'ancrage théorique..... 131

3.3- Les TIC contribuent-elles à améliorer la flexibilité et la réactivité des entreprises..... 134

3.3.1- Les TIC Contribuent-elles à améliorer la propension à innover des entreprises..... 134

3.3.2- Les TIC contribuent-elles à améliorer la productivité des entreprises ..... 135

3.3.3- Les contributions des TIC à l'amélioration de la qualité des services et des produits vendus ..... 135

**Conclusion de chapitre III**

**Chapitre IV : l'économie de la connaissance, organisation apprenante  
perspective pour l'Algérie**

**Introduction du chapitre IV**

**Section 1 : l'impact de la technologie dans la compétitivité de  
l'entreprise publique**

1.1- Le management dans le secteur public : quelle étendue au concept ? .....	139
1.2- Le choix de la technologie .....	142
1.2.1- La logique de transfert et les mesures d'accompagnement .....	147
1.3- Les conditions préalables à l'insertion de l'Algérie dans une économie de la connaissance .....	148
1.3.1- le renforcement de la base scientifique et technique .....	149
1.3.2- création et densification d'un système national d'innovation .....	151
1.3.2.1- l'importance de dépôt des brevets d'innovation .....	152
1.3.2.2- peu d'intérêts des entreprises pour un rapprochement avec l'université .....	153
1.3.3- la remontée dans la chaîne de valeur .....	154
1.4- la Recherche et Développement en Algérie.....	154

**Section 2 : la nécessité d'une gestion stratégique des ressources  
humaines**

2.1- la logique de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne .....	156
2.2- la pertinence des programmes de formation dans la genèse d'une organisation apprenante.....	158
2.2.1- la structure de la gestion des ressources humaines en Algérie .....	159
2.2.2- la gestion des ressources humaines à l'ENIEM.....	161

**Section 3 : la normalisation entre défis et perspectives**

3.1- les enjeux majeurs de la certification.....	162
3.1.1- Le bilan chiffré.....	163
3.2- La formation pour une meilleure adaptation de la norme.....	165
3.2.1- La sensibilisation et la communication.....	166
3.2.2- Le Prix algérien de la qualité .....	166
3.2.3- Les normes et les marchés publics.....	166

3.3- La certification version ISO 9000 et ISO 14000 .....	167
<b>Conclusion de chapitre IV</b>	
<b>Chapitre V : L'instrumentalisation de l'organisation apprenante cas de l'ENIEM</b>	
<b>Plan de l'étude empirique</b>	
<b>Introduction de chapitre V</b>	
<b>L'évolution du marché de l'électroménager Algérien .....</b>	<b>171</b>
<b>Approche méthodologique de la collecte de l'information .....</b>	<b>172</b>
<b>Le choix de la population mère .....</b>	<b>174</b>
<b>L'échantillonnage .....</b>	<b>174</b>
<b>Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>175</b>
<b>Section 1 : L'apprentissage technologique, un outil de gestion des compétences</b>	
1.1- Le management garant de la dynamique apprenante.....	180
1.1.1- De l'apprentissage individuel à l'organisationnel .....	180
1.1.2- Le domaine d'activité stratégique de l'organisme d'accueil .....	182
1.2- La situation de la recherche et développement au sein de l'entreprise .....	182
1.2.1-La technologie et les process mise en ouvres .....	184
1.2.2- l'apprentissage technologique, un meilleur moyen pour maitriser la chaine de production .....	186
1.2.3- les outils technologiques, un pilier des projets de développement	189
1.3-les process technologiques issues des transferts de technologies.....	190
1.3.1- les paramètres de gestion lies à la technologie .....	195
1.3.2- La technologie et la chaine de valeur.....	196
<b>Section 2 : Un système de ressources humaines catalyseur de connaissances .....</b>	
2.1- les études quantitatives de potentiel humain.....	199
2.2- la gestion du potentiel humain .....	202
2.2.1- la création d'une culture forte favorisant la logique d'apprenance	203
2.2.2- valeurs et normes comportementales.....	205
2.2.3- la formation professionnelle, un instrument de l'organisation apprenante .....	205

## ***Table des matières***

---

2.2.3.1- le niveau de la formation dans l'entreprise.....	206
2.2.3.2 la prise de conscience de l'enjeu de la formation dans l'entreprise .....	207
2.3- les plans d'apprentissages.....	209
2.3.1-les dimensions relationnelles et identitaires de l'apprentissage .....	209
2.3.1.1- la boucle simple .....	210
2.3.1.2- la boucle double .....	211
2.3.2- Processus d'apprentissage organisationnel en pratique autour d'un projet de développement (cuisinière en INOX) .....	212
2.3.2.1- création des alliances .....	212
2.3.2.2- acceptation de la complexité.....	213
2.3.2.3- réhabilitation du pouvoir de l'organisation.....	213
2.3.2.4- choc émotionnel et volontaire.....	214
2.3.2.5- la coopération.....	214
2.3.2.6- l'essai .....	214
2.3.2.7- renforcement des liens .....	215
2.3.2.8- résistance au changement.....	215
2.4- les instruments d'évaluation des connaissances .....	216
2.4.1- le référentiel emploi/activité/compétence.....	217
2.4.1.1- l'enjeu des référentiels dans l'émergence des nouveaux savoirs	217
2.4.1.2- l'audit de portefeuille de connaissances disponibles .....	221
2.4.2- les connaissances spécifiques à l'exercice de la fonction des ressources humaines.....	222
2.4.3- les connaissances transversales pour l'exercice de métiers de personnel .....	223
2.4.4- les connaissances essentielles dans l'évolution de métiers l'encadrant .....	225
2.4.5- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication aux services des projets futurs.....	225
2.4.6- le recrutement, un instrument alternatif d'émergence de nouvelles connaissances .....	227
2.4.7- Les besoins en formation du personnel.....	228

2.5- les formations sur le tas et leurs apports dans l'évaluation du personnel ..... 230

2.5.1- Le bilan qualitatif des formations sur le tas..... 231

2.5.2- Impact des connaissances produites sur la compétitivité de l'entreprise..... 231

**Section 3 : Le déterminisme de l'environnement comme pilier de l'organisation apprenante**

3.1- l'utilité d'un diagnostic stratégique pour l'analyse environnementale ..... 233

3.1.1- rappel sur l'environnement des entreprises publiques Algériennes ..... 235

3.1.2- l'analyse concurrentielle de l'Eniem ..... 237

3.1.3- l'adaptation d'un modèle de compétitivité, les cinq forces structurelles de Porter..... 239

a- la rivalité entre les firmes..... 239

b- le pouvoir de négociation des clients ..... 241

c- le pouvoir de négociation des fournisseurs ..... 242

d- les entrants potentiels ..... 243

e- les produits de substitutions ..... 243

3.1.4- la matrice de la force économique de l'Eniem ..... 244

3.1.5- la matrice de l'avantage compétitif de l'Eniem..... 245

3.1.6- la lecture des indicateurs de marketing opérationnel de l'Eniem . 246

3.2- Le management environnemental pivot de contexte apprenant ..... 247

3.2.1-L'organisation interne adaptée à la nouvelle donne environnementale ..... 247

3.2.2 -La politique environnementale ..... 248

3.2.3- la gestion des déchets..... 250

3.3- le management par la qualité totale dans l'entreprise publique..... 251

3.3.1- le management par la qualité totale à l'Eniem..... 251

3.3.2- L'ENIEM certifié ISO9001 version 2008 ..... 251

3.3.3- apprendre à travers l'extérieur ; le benchmarking ..... 254

**Conclusion de chapitre V**

**Conclusion générale**

**Synthèse**

**Bibliographie**

**Tables des matières**

## **Enquête par questionnaire**

Dans le cadre de notre étude expérimentale portant sur l'instrumentalisation de l'organisation apprenante, nous tenons à vous adresser l'ensemble de nos préoccupations résumées sous forme d'un questionnaire.

**N.B : l'anonymat de l'interlocuteur sera sauvegardé et les informations recueillies auront une finalité strictement universitaire.**

### **Axe 01 : Informations générales sur l'entreprise :**

- Présentation
- Age
- Sexe
- Raison sociale
- Capital social
- Type d'activité
- Organigramme
- Chiffre d'affaire

### **Axe 02 : Intégration de la formation dans le tutorat**

- Effectif par CSP :
  - Cadre administratif
  - Cadre technique
  - Agent de maîtrise
  - Effectif total
- Vos besoins de formation ?
  - Court terme
  - Moyen terme
  - Long terme
- La nature de la formation dispensée ?
  - Opérationnelle
  - Stratégique
- Niveau de formation des effectifs ?
  - Sans formation
  - Primaire
  - Secondaire
  - Universitaire
- Qualité de formation ?
  - Faible
  - Moyenne
  - Elevée
- Qui assure la formation ?
  - Administrateur

- Agent de maîtrise
- Agent externe (universitaire, praticiens,..)
- Autres

### **Axe 03 : connaissances spécifiques aux ressources humaines**

Quelles sont les connaissances spécifiques au ressource humaine pour exercer le métier de personnel ?

- Management de RH
- Evolution de l'organisation
- Gestion d'équipe
- Formation

Quelles sont les connaissances transversales essentielles pour l'exercice de fonction de personnel ?

- Management de ressources humaines
- Evolution de l'organisation
- Gestion d'équipe
- Formation

Quelles sont les connaissances essentielles pour l'exercice des responsabilités RH des encadrant ?

- Management de ressources humaines
- Evolution de l'organisation
- Gestion d'équipe
- Formation

Pour les nouveaux besoins de compétences, pensez vous avoir recours principalement ?

a

- Formation
- Recrutement

Quels projets en cours ou prévus vont requérir de nouvelles compétences ?

- Nouvelles technologies de l'information
- Rémunération globale
- Environnement
- Protection sociale

Quels besoins en formation en GRH ?

- Management
- Evaluation des personnes
- Informatique et bureautique
- Gestion de compétences

Quelles formations en matière de RH devront être organisées pour l'encadrement ?

- Management
- Evaluation des personnes
- Informatique et bureautique
- Gestion de compétences

**Axe 04 : Diagnostic stratégique :**

- Vos produits sont-ils concurrentiels par ?
  - Producteurs nationaux
  - Producteur étrangers
- Quels genres de veille appliquez-vous pour faire face à la concurrence ?
  - Concurrentielle
  - Stratégique
  - Technologique
  - De métiers
- L'environnement vous stimule a doubler vos efforts ?
  - Oui
  - Si Non  
pourquoi.....  
.....  
.....  
.....

**Axe 05 : Processus et dynamique d'apprentissage**

- Le processus de production est-il maîtrisé par les agents ?
    - Oui
    - Si non pourquoi :  
.....  
.....
- .....  
.....

Si oui comment jugez-vous cette maîtrise ? (exemple concret)

- Détection d'erreurs

- Amélioration de produit
- Intégration de nouveaux procédés de gestion
- Nouvelles technologie
- Performance et compétitivité
- L'association du savoir-savoir faire et compétences représente-elles un enjeu capital pour l'évolution de votre entreprise ?
  - Si oui avancez des arguments.....
  - .....
  - .....
  - .....
  - Si non justifiez-vous.....
  - .....
  - .....
  - .....
- L'entreprise est-elle responsable du processus d'apprentissage ou bien est-il la résultante d'une initiative spontanée des agents ?
- Les résultats de ce processus sont-ils ?
  - Radicaux (changement de la structure)
  - Incrémentaux (changement de fonctionnalités)
  - Une modification de l'espace de travail
- Votre entreprise stimule-t-elle un processus d'apprentissage par ?
  - Pratique de simulation de créativité
  - Projet de développement
  - PCD (projet de changement durable)
  - Dynamique de groupe
- Les nouvelles connaissances, savoir ou compétences acquises par les entreprises parviennent-elle de ?
  - Partage des expériences et des compétences interne a l'entreprise
  - L'association des clients et des fournisseurs a l'activité de l'entreprise
  - Les réseaux de partenariat établissent avec les partenaires régionaux et étrangers
  - La pratique du benchmarking
- Votre processus d'apprentissage est-il provoqué ?
  - De l'intérieur de l'entreprise (modification de la structure qualifiante des employés-formations-)
  - De l'extérieur de l'entreprise (veille, réseau de communication)
- Comment obtenez-vous l'information ?
  - Par brochures
  - Par les participations a des foires et expositions
  - Par internet
- Quelle est la nature de l'information que vous recherchez ?

- Technique
- Commerciale
- Economique
- concurrentielle
- Votre système d'information est-il ?
  - Stratégique
  - Opérationnel

**Axe 06 : pratique du management et la culture de l'entreprise**

- Pensez vous que le management participatif perçu comme un outil d'aboutissement a une organisation apprenante constitue ?
  - Une préoccupation majeure pour l'entreprise
  - Une donnée positive pour l'entreprise
  - N'est pas à l'ordre du jour à l'entreprise
- Comment percevez-vous le climat du travail dans lequel sont insérés les employés ?
  - Favorable à l'évolution des métiers
  - Satisfaisant
  - Motivant
  - Défavorable
- La culture de l'entreprise contribue-t-elle à une dynamique d'apprentissage ?
  - Si oui comment
  - Si non pourquoi
- Y aura-t-il une évolution de pratique de management au sein de votre entreprise ?
  - Si oui à quel horizon (court, moyen ou long terme)
  - Si non avancez les raisons ?.....
  - .....
  - .....
  - .....

**Axe 07 : scénario d'évolution**

- Comment se positionnent votre secteur d'activité aujourd'hui au regard des évolutions privées ?
- Leader
- Suiveur
- Par adaptation (intégration des pratiques des concurrents dans la gestion stratégique de l'entreprise)
  
- Sur quelles réalisations mobilisez vous d'abord vos savoir faire ?
- La sous-traitance
- Marketing
- Production

- Autre
- Quel sont les facteurs de réussite et les contraintes à prendre en compte ?

**Axe 08 : le système d'information et les NTIC**

- Quel est l'état d'avancement du projet système d'information (SI) ?
  - Rapide
  - Moyen
  - Faible
- Quel est le degré d'implication des acteurs internes dans le projet SI ainsi que l'utilisation des NTIC ?
  - forte
  - faible

Connaissez- vous le retour sur les investissements NTIC ?

- Existe- t- il une politique d'amélioration continue de votre système d'information ?
  - oui
  - non
- Existe- t- il une politique d'amélioration continue pour la gestion de votre capital de connaissances ?
  - oui

comment.....  
 .....

non

pourquoi.....  
 .....

- votre système d'information s'inscrit-il dans une stratégie globale de l'Entreprise ?
  - oui
  - non
- Quelle est Votre stratégie de mise en œuvre des Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ?

**Axe 09 : évolution de l'impact sur la ressource humaine**

- Quels sont les emplois a prévoir sur les trois ans a venir ?
  - Activité de technicité
  - Compétence et savoir faire
  - Emploi ciblé
- Est-ce que les apprentis et les diplômés présentent des profils de formation répondant aux exigences de l'entreprise ?
  - Oui
  - Si non
  - Pourquoi ?.....  
 .....

.....  
.....

- Quelle gestion de ressource humaine appliquez-vous ?
  - stratégique
  - adaptative (selon les besoins)
  - générique (standard)
- L'encadrement des mémoires de fin d'étude (université, centre de formation, institut...etc.) sont-ils d'un intérêt pour l'évolution de la dynamique des ressources humaines ?
  - si oui indiquez les retombés.....  
.....  
.....
  - si non pourquoi vous continuez a les acceptez dans votre entreprise
- Comment appréhendez-vous la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
  - comme stratégique pour l'entreprise
  - secondaire pour l'entreprise
  - inutile pour l'entreprise
- par rapport a votre effectif que est le pourcentage des apprentis et stagiaires que vous recevez ?

Merci pour votre collaboration

## Résumé

Le concept d'organisation apprenante tel qu'on l'appréhende aujourd'hui a été développé aux Etats-Unis entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 sous l'impulsion de Peter Senge. Cette notion est bâtie sur l'idée selon laquelle n'importe quel individu, peut développer ses connaissances et ses compétences afin de générer une plus grande efficacité de l'ensemble de l'organisation à laquelle il appartient. Dépeinte comme « *une organisation qui possède la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et celle de modifier son comportement, en fonction des nouveaux savoirs et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses* », elle est l'objet d'une littérature foisonnante, qui la rend par ailleurs particulièrement difficile à circonscrire.

A l'issue des construits théoriques, nous exposons dans le développement empirique, notre compréhension du concept, que nous avons choisi d'articuler autour de trois dimensions : technologique, humaine et environnementale. La première, consacrée à la lecture de tous les paramètres de gestion liés à l'utilisation de la technologie, orientés par les transferts de technologies qu'a connus notre organisme d'accueil, ainsi les mécanismes d'accompagnement, qui guident l'action de l'apprentissage technologique. La seconde dimension est incarnée par la logique des ressources humaines, caractérisée par une variété d'instruments pouvant donner naissance à un stock de connaissances et de compétences. En fin, la dernière dimension renvoie à l'implication de tous les facteurs externes, dans l'enrichissement du portefeuille de connaissance de l'entreprise, aidée par les différentes sources qu'offre l'environnement comme facteur de contingence.

## ملخص

مصطلح المنظمة المتعلمة الذي نعرفه اليوم تطور في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين نهاية 1980 (الثمانينيات) و بداية 1990 (التسعينيات) بتحريض من طرف Peter Senge بني هذا المفهوم على أن أي فرد يستطيع أن يطور معارفه وكفاءاته وذلك من أجل تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة التي ينتمي إليها ككل.

و تعرف على أنها المنظمة التي يمتلك القدرة على خلق تحصيل, ونقل المعارف و تغيير سلوكها حسب المعارف الجديدة و بالتوافق مع الطريقة الجديدة لرؤية الأشياء و تمثل موضوع أدبي ثري و الذي يجعلها بصورة خاصة صعبة الإحاطة.

ونتيجة للتركيبات النظرية, نعرض فهنا لهذا المصطلح بطريقة تجريبية تطبيقية والذي يتمحور حول ثلاث أبعاد: التكنولوجي, البشري و المحيطي .

فالأولى نخصصها لقراءة كل عناصر مكونات, معلمات التيسر المرتبطة باستعمال التكنولوجيا, الموجهة بنقل التكنولوجيا الذي عرفه النظام المستقبل, وأيضا آليات المرافقة, التي توجه فعل التعلم التكنولوجي. أما البعد الثاني فيتجسد في منطق الموارد البشرية و الذي يتميز بتعدد الأدوات التي يمكن أن تولد مخزون من المعارف و الكفاءات. أما البعد الأخير فيفسر إلى أثر كل العوامل الخارجية في إثراء محفظة الكفاءات للمؤسسة و ذلك بمساعدة مختلف الموارد التي يملئها المحيط كعامل موقفي.