

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département : Sciences de gestion

Mémoire de fin d'étude

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

Option : Management

Thème

**L'apprentissage organisationnel : Un levier stratégique pour
le développement des compétences organisationnelles**

Cas : SPA CEVITAL

Réalisé par :

ABDICHE Lamia

BENSEKHRI Taous

Encadré par :

HAMITOUCHE Fairouze

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Nous adressons nos plus sincères remerciements à Dieu. Louange à Allah, le Tout-Puissant, pour nous avoir donné la santé, la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements les plus chaleureux vont à notre promotrice, Madame HAMITOUCHE Fairouze, pour son précieux soutien, son attention et ses conseils avisés tout au long de ce projet. Sa guidance et son expertise ont été inspirantes et essentielles pour notre réussite.

Nos profondes gratitudee et nos plus vifs remerciements aux membres de jury d'avoir accepté de juger notre travail.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à tout le groupe CEVITAL SPA pour nous avoir accueillies et avoir contribué à rendre notre expérience enrichissante, nous permettant ainsi d'approfondir nos connaissances.

Nos plus sincères remerciements s'adressent également à nos parents, sœurs et frères. Merci pour votre amour inconditionnel, votre soutien, votre présence, vos sacrifices et votre guidance qui ont façonné qui nous sommes aujourd'hui.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au succès de ce modeste travail. Leur aide précieuse a été un véritable moteur dans la réalisation de ce projet.

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes employés, je n'arriverai jamais à leur exprimer mon amour sincère.

*À l'homme, mon précieux don de Dieu, à qui je dois ma vie, ma réussite et tout mon respect :
mon cher père **Bachir**, que j'aime.*

*À la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : ma chère maman **Zakia**, que j'adore.*

*À mes chères sœurs, **Khadidja** et **Fatima**, qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Que Dieu vous protège et vous offre la chance et le bonheur.*

À mes chers frères, pour leur soutien, leur camaraderie et leurs encouragements. Vous êtes une source constante de motivation et de force pour moi. À leurs femmes, pour leur amour et leur soutien continu. Que Dieu vous bénisse tous et vous accorde bonheur et réussite.

À mes neveux et nièces, enfants de mes frères et sœurs, pour la joie et l'inspiration qu'ils apportent dans ma vie. Que Dieu vous garde et vous offre une vie remplie de bonheur et de succès.

*À ma meilleure copine, **Dyhia**, pour son amitié indéfectible et son soutien constant. Merci pour ta présence réconfortante, tes mots doux et ta capacité à toujours me remonter le moral.
À ma chère copine et binôme, **Taous**, pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet. Merci pour ton amour, tes encouragements et ta présence inestimable.*

À tous les membres de ma famille et à ceux qui m'ont soutenue, je vous remercie de tout cœur pour votre amour, votre patience et votre soutien tout au long de ce projet.

Lamia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mon cher père FARID artisan de sacrifices silencieux, ton soutien inconditionnel et ta confiance ont tracé le chemin de mon succès. Je t'aime plus que les mots ne pourraient l'exprimer.

A celle qui m'a donné la vie, ma chère mère SOUAD, tu as toujours été là pour moi, me soutenir et me guider, j'espère que je t'ai rendu fière de moi. Je t'aime maman.

A la plus belle des sœurs KARIMA qui m'a toujours aidé à trouver mon chemin de succès, merci d'être cette sœur extraordinaire.

A ma belle-sœur Chahines qui a apporté tant de joie et de chaleur à notre famille, je suis reconnaissante pour tout ce que tu fais.

A ma source de protection, mes chers frères YAZID, AZIZ et KADER qui m'ont toujours soutenu.

A ma meilleure amie et mon âme sœur RYMA, qui a été toujours là pour moi, ta présence dans ma vie est le plus beau cadeau.

A ma chère binôme LAMIA qui a été une partenaire exceptionnelle et une amie compréhensive, je suis honorée de partager ce travail avec toi.

A celle qui nous a quittée trop tôt ma grand-mère tu resteras à jamais dans mes pensées et mon cœur.

A mon petit bébé ILYAS que j'aime très très fort.

A toutes personnes précieuses et très chères à mon cœur.

Taous

Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

Chapitre I: Généralité sur l'apprentissage organisationnel

Introduction	5
Section 01 : Les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel	5
Section 02 : Approche et pratique d'apprentissage organisationnel	17
Section 03 : Conditions et théories de l'apprentissage organisationnel	26
Conclusion.....	37

Chapitre II: Développement des compétences organisationnelles

Introduction	39
Section 01 : généralité sur les compétences	39
Section 02 : la gestion des compétences	54
Section 03 : le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles.....	62
Conclusion.....	72

Chapitre III: Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Cas SPA CEVITAL

Section 01 : Cadre méthodologique	75
Section 02 : Présentation de la SPA CEVITAL.....	77
Section 03 : Analyse et discussion des résultats du guide d'entretien	81
Conclusion.....	106
Conclusion générale	107
Liste bibliographique.....	
Annexes	
Résumé	

Liste des tableaux

Tableau1: Les définitions de l'apprentissage organisationnel	6
Tableau2 : L'évolution des théories de l'apprentissage individuel.....	11
Tableau3 : les sources et déclencheurs d'apprentissage	13
Tableau4 : différence entre l'apprentissage en simple boucle et double boucle.....	16
Tableau5 : Caractéristiques liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemples d'auteurs de référence	49
Tableau6 : Les différents niveaux de pratique de TQM et phase d'apprentissage	70
Tableau7 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Culture d'apprentissage ».....	93
Tableau8 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe «leadership »	95
Tableau9 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « travail d'équipe »	97
Tableau10 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences individuelles »	98
Tableau11 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences collectives ».....	99
Tableau12 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Gestion des connaissances»	100
Tableau13 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Conception de l'organisation ».....	101
Tableau14 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences en matière de planification stratégique »	103
Tableau15 : Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Gestion du changement et de l'innovation ».....	104
Tableau16 : Récapitulatif du test de corrélation (Apprentissage organisationnel-compétences organisationnelles)	105

Liste des figures

Figure1: Le cycle de l'apprentissage expérientiel	10
Figure2: Apprentissage individuel et organisationnel	12
Figure3: l'apprentissage en simple boucle	14
Figure4 : apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle.....	15
Figure5 : Les relations d'influence réciproque entre l'apprentissage et le changement organisationnels	26
Figure6 : les quatre processus de conversion des connaissances	31
Figure7: présentation de la théorie d'usage de modèle I.....	34
Figure8: présentation de la théorie d'usage de modèle II.....	35
Figure9 : les approches de la compétence	45
Figure10 : Mise sur pied d'un programme d'acquisition de compétences fondamentales d'après G. Hamel, CK. Prahalad, Inter édition, 1995	51
Figure11: Représentation des interactions entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence.....	53
Figure12: intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	56
Figure13 : Le modèle de recherche	77
Figure14 : Organigramme général de CEVITAL.....	81
Figure15: Représentation de la répartition des répondants par genre	90
Figure16 : Représentation des répondants par catégorie professionnelle	91
Figure17 : Représentation des répondants suivant leur expérience	92

Liste des abréviations

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

KM : Le knowledge Management

RH : Ressources Humaines

SPA : Société Par Actions

TQM : Totale Quality Management

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et compétitif, les organisations doivent constamment s'adapter et innover pour maintenir leur avantage concurrentiel. L'acquisition de connaissances et le développement de compétences deviennent ainsi des défis cruciaux et jouent un rôle déterminant dans la prospérité des entreprises. Dans ce contexte, il est devenu indispensable pour les organisations souhaitant rester compétitives d'utiliser l'apprentissage organisationnel comme un moyen stratégique pour développer leurs compétences.

L'apprentissage organisationnel se définit comme : *« représente un concept d'action. Apprendre n'est pas seulement avoir une nouvelle intuition ou une idée neuve. Nous apprenons dans l'action. Nous apprenons quand nous détectons et corrigeons une erreur »* (Argyris, 2003, p. 17). Ce concept, exploré par des chercheurs tels que Chris Argyris, Donald Schön et Peter Senge, inclut non seulement l'acquisition de nouvelles informations, mais aussi la modification des comportements et des pratiques en fonction de ces informations.

La connaissance est fréquemment perçue comme *« la seule ressource utile »* (Drucker 1993, cité par Nonaka et Takuchi 1995, p. 6).

En parallèle, la notion de compétence se définit comme étant *« un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète »*¹.

De plus, le développement des compétences organisationnelles nécessite une approche systématique et intégrée, impliquant la planification stratégique, l'évaluation continue des besoins en compétences, et la mise en œuvre de programmes de développement adaptés. Il s'agit de créer un environnement propice à l'apprentissage continu, où les employés sont encouragés à développer leurs talents et à partager leurs connaissances.

¹ CETEAU Jean Pierre, *« gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique »*, 4ème édition, Armand colin, paris, 2002, p 71

Dans le contexte algérien, l'importance de l'apprentissage organisationnel et du développement des compétences organisationnelles est particulièrement marquée. Les entreprises algériennes ont été confrontées à une concurrence accrue en raison de l'ouverture commerciale initiée en 1989, suivie de la signature de plusieurs accords commerciaux (avec l'Union européenne, la Zone arabe de libre-échange et l'Union du Maghreb arabe). La libéralisation a provoqué la disparition de nombreuses entreprises, même si l'État a accordé des subventions pour soutenir l'économie.

L'importance capitale de l'apprentissage organisationnel est mise en évidence par cette situation pour les entreprises algériennes. Dans un contexte économique libéralisé, il est essentiel que ces entreprises développent des compétences organisationnelles solides afin de survivre et prospérer. Cela nécessite non seulement l'adoption de méthodes de gestion contemporaines et le renforcement des compétences internes, mais également l'engagement dans un processus constant d'apprentissage et d'adaptation.

L'objectif de ce travail consiste d'explorer comment l'apprentissage organisationnel peut être utilisé pour améliorer et développer les compétences au sein d'une organisation. Autrement dit, il s'agit de mettre en lumière les liens entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences au sein de l'entreprise. C'est dans ce sens que nous avons formulé la question suivante : « **Quel est le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles ?** ».

Pour mieux cerner notre problématique de recherche, nous avons proposé les trois hypothèses suivantes :

1. « *La culture d'apprentissage contribue significativement au développement de compétences organisationnelles* ».
2. « *Le leadership favorisant l'apprentissage organisationnel impacte significativement le développement de compétences organisationnelles* ».
3. « *Le travail d'équipe contribue significativement au développement de compétences organisationnelles* ».

En abordant notre thème, nous avons procédé à un plan de travail composé de deux parties : théorique et pratique. Dans la première partie théorique, nous avons examiné les fondements de l'apprentissage organisationnel, abordant différentes approches, pratiques, conditions et théories pertinentes. Le deuxième chapitre a été dédié à l'étude des compétences,

où nous avons exploré leur nature, leur gestion et le lien crucial entre l'apprentissage organisationnel et les compétences organisationnelles.

Notre troisième chapitre, dédié au cas pratique, est divisé en quatre sections distinctes. La première section établit le cadre méthodologique de notre recherche. La deuxième section présente CEVITAL SPA en tant qu'organisme d'accueil de notre étude. La troisième section détaille les résultats de nos entretiens, tandis que la quatrième se consacre à l'analyse et à l'interprétation des données collectées sur le terrain. Ces analyses approfondies nous permettront de mieux appréhender les dynamiques d'apprentissage et de compétences au sein de l'organisation.

Chapitre I
Généralité sur l'apprentissage
organisationnel

Introduction

L'apprentissage organisationnel est un processus dynamique par lequel les entreprises acquièrent, partagent et utilisent les connaissances pour s'améliorer. Cela implique que d'apprendre de l'expérience, de réfléchir aux succès et aux échecs et de favoriser la collaboration au sein de l'organisation. Ce qui permet à l'entreprise de rester agile, compétitive et en phase avec les besoins changeants de ses clients et de son marché.

Dans ce chapitre nous aborderons le passionnant domaine de l'apprentissage organisationnel. Tout d'abord, nous nous intéresserons aux bases théoriques en explorant les généralités sur l'apprentissage organisationnel, nous verrons comment cette approche peut aider les entreprises à s'adapter aux changements et à améliorer leurs performances globales. Ensuite, nous nous pencherons sur les différentes approches et pratiques de l'apprentissage organisationnel. Nous découvrirons comment les entreprises peuvent mettre en place des processus d'apprentissage. Enfin, nous soulèverons la question des obstacles et théories de l'apprentissage organisationnel.

Section 01 : Les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel

1.1. Définition de l'apprentissage

Dans les différentes lectures que nous avons effectuées plusieurs définitions sont données au concept de « l'apprentissage ». Parmi ces définitions nous avons identifié les suivantes.

- _ « *L'apprentissage représente aussi un concept d'action. Apprendre n'est pas seulement avoir une nouvelle intuition ou une idée neuve. Nous apprenons dans l'action, nous apprenons quand notre action est efficace, nous apprenons quand nous détectons et corrigeons une erreur* »².
- _ Selon Argyris et Schön (1996), « *une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques)* »³.
- _ « *L'apprentissage implique un changement chez l'individu qui peut être observable au niveau comportemental, cognitif, ou attitudinal* »⁴.

L'apprentissage organisationnel, en tant que concept polysémique, nécessite une clarification. Ainsi, nous avons créé le tableau ci-dessous pour résumer les différentes définitions fréquemment citées dans la littérature.

² ARGYRIS Chris, « *Savoir pour agir surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », Dunod, Paris, 2003, p17.

³MEIER, O et al, « *Gestion du changement* », Dunod, Paris, 2007, p220.

⁴LAINÉY. P, PELLETIER. K, « *Devenir une organisation apprenante* », édition JFD, Canada, 2016, p14.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

Tableau 1: Les définitions de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions
ARGYRIS et SCHON (1978)	– « Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action ».
DUNCAN et WEISS (1979)	– « Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement ».
FIOL et LYLES (1985)	– « Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement ».
BENNIS et NANUS (1985)	– « Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement ».
LEVITT et MARCH (1988)	– « Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines ».
DOSI et al (1990)	– « L'apprentissage organisationnel est cumulatif, impliquant plus de compétences collectives qu'individuelles et aboutissant à la routine des connaissances ».
HUBER (1991)	– « Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles ».
DODGSON (1993)	– « Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles ».
WEICK et ROBERTS (1993)	– « Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées ».
INGHAM (1994)	– « Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire ».
KOENING (1994)	– « Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».
TARONDEAU (1998)	– « C'est un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres ».
NICOLAS (2004)	– « Est un processus qui permet au final de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif (quel qu'en soit le levier initial, individuel ou collectif). Les savoirs, savoir-être et savoir-faire vont être utilisables par l'ensemble des membres de l'organisation afin que celle-ci puisse réussir avec succès le passage à la normalisation ».
BERNOUX (2004)	– « L'apprentissage qui consiste à rectifier une erreur en restaurant les mêmes schémas donc en exerçant un simple réaménagement de celui qui consiste à inventer de nouvelles manières de faire et à transmettre les règles de fonctionnement ».
MESSAOUDI et al (2019)	– « L'apprentissage organisationnelle fait allusion au déploiement de nouvelles connaissances susceptibles de modifier de façon conséquente le comportement de l'organisation ».

Source : Conçu par nous-mêmes à base des lectures faites.

1.2. L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel : deux processus complémentaires

➤ L'apprentissage individuel

Le concept d'apprentissage individuel, inspiré des sciences naturelles, fait l'objet de recherches depuis le début du XXe siècle dans des champs disciplinaires variés : les sciences de la cognition, les sciences de l'intelligence et plus récemment les sciences de l'éducation et les sciences de gestion. L'apprentissage n'est pas l'apanage de l'individu : les organismes vivants, les animaux ou encore les systèmes sociaux que sont les organisations s'adaptent et réagissent à leur environnement, bref apprennent⁵.

L'apprentissage individuel est le processus par lequel les individus acquièrent des comportements et des modes de penser nouveaux. Deux courants principaux, le béhaviorisme et le cognitivisme, ont étudié la manière dont les individus apprennent⁶.

Pour les behavioristes l'apprentissage se fonde sur le concept de stimulus-réponse. Ainsi, lorsqu'un individu est exposé à une situation nouvelle, sa réaction peut s'avérer inadaptée. Au fur et à mesure qu'il est confronté à des situations similaires (les stimuli se répètent), il règle ses comportements (les réponses s'automatisent). L'apprentissage consiste donc en l'ajustement des comportements afin qu'ils s'accordent aux situations⁷.

Au niveau individuel, l'approche behavioriste appréhende l'apprentissage comme une modification des conduites des individus Kezdin (1975) par des séquences stimulus-réponses appropriées. L'apprentissage n'est pas loin du conditionnement pu du dressage et les auteurs de référence sont PAVLOV, WATSON, SKINNER⁸.

Commençant par PAVLOV, le psychologue russe a été le premier à découvrir le conditionnement classique, en étudiant le système digestif des chiens.

Conditionnement classique : un type de conditionnement dans lequel le sujet commence à former une association entre un stimulus environnemental et un stimulus naturel⁹.

⁵ FILLOL. CH, « *l'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ?* », édition L'Harmattan, Paris, 2009, p46

⁶ MEIER O et al. , Op.cit., p221

⁷ Ibid.

⁸ NOEL A, KOENIG CH et KOENIG G, « *perspectives en management stratégique* », édition ECONOMOCA, Paris, 1995/96, p93

⁹ [https://www.studysmarter.fr/resumes/psychologie/behaviorisme/#:~:text=Le%20conditionnement%20en%20b%20C3%A9haviorisme%20est,le%20conditionnement%20op%C3%A9rant%20\(Skinner\)](https://www.studysmarter.fr/resumes/psychologie/behaviorisme/#:~:text=Le%20conditionnement%20en%20b%20C3%A9haviorisme%20est,le%20conditionnement%20op%C3%A9rant%20(Skinner).). Consulté le 30 mars 2024 à 22 :30

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

WATSON, de son côté a insisté sur l'importance d'étudier les comportements observables et mesurables, plutôt que les états internes et mentaux.

SKINNER, un des auteurs néo-béhavioriste, a rejeté cette vision mentaliste d'un « homme intérieur » et œuvre pour un conditionnement opérant. Pour cet auteur, le comportement de l'individu est acquis et intentionnel. Il dépend des conséquences engendrées par celui-ci ; les individus réagissent de façon à saisir une récompense ou à empêcher une sanction. La séquence Stimulus-Réponse est alors inversée en séquence Réponse-Stimulus. L'individu peut agir sur l'environnement pour obtenir un stimulus, dont il connaît la conséquence¹⁰.

À l'opposé l'approche cognitive s'est donné pour mission d'étudier ce que se passe au cœur de la « boîte noire » Shneider et Angelmar (1993) car elle voit dans les phénomènes mentaux des facteurs déterminant le comportement¹¹. Cette approche décompose l'apprentissage en plusieurs processus cognitifs, si bien que la notion d'apprentissage tend à se perdre quelque peu. Elle a pour caractéristique de dissocier modification de l'état de la connaissance et changement dans l'organisation¹². Piaget (1959), conclut que l'intelligence est adaptation¹³. Il propose deux processus d'apprentissage :

- L'assimilation : se caractérise par l'intégration d'information et l'enrichissement de schémas réfléchis sans les remettre en question.
- L'accommodation : il s'agit d'apporter des changements aux modèles, mentaux et connaissances existantes, afin d'intégrer la nouvelle donnée¹⁴.

Ce processus d'équilibration entre assimilation et accommodation permet à l'apprenant de construire progressivement ses connaissances de manières individuelles¹⁵.

Ainsi, tel que défini par Piaget, l'apprentissage correspond à l'accommodation des représentations mentales et constitue un processus, c'est à dire un ensemble de mécanismes dont le produit ou le contenu reste à préciser. La détermination du contenu de l'apprentissage n'est rien d'autre que de formuler une réponse à cette question : qu'apprend-t-on ? La chaîne de transformation des données en compétences présentée par Mack (1995, p44) constitue un élément de réponse. Les données sont la matière brute qui révèle aux individus l'existence des

¹⁰ ROBBINS S., JUDGE T., « *Comportements organisationnels* », 12ème édition, édition PEARSON Education, Paris, 2006, p.61.

¹¹ MOURTAJJI Loubna, « la stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ? », conférence AIMS 99, Paris, 1999, P 12

¹² NOEL A et al, op.cit., p94

¹³ PIAGET J., « *la naissance de l'intelligence chez l'enfant* », Neuchâtel, éditions Delachaux et Nestlé, Suisse, 1959, p38

¹⁴ PIAGET J., « *problèmes de psychologie génétique* », édition Denoël, Paris, 1972, p178.

¹⁵ COGET Léa, « *théorie et pratique de l'apprentissage expérientiel au canada* », une revue de littérature, aout 2023, université Montréal

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

choses. Celles-ci se modifient, par accumulation et juxtaposition, en information. Cette dernière est structurée, organisée et classée pour devenir une connaissance tacite ou explicite¹⁶.

David KOLB, un autre auteur qui a étudié l'importance de l'apprentissage expérientiel dans le développement personnel, les habiletés interpersonnelles et les comportements en groupe. L'apprentissage expérientiel consiste essentiellement en la transformation de son expérience vécue en savoir personnel. C'est aussi un apprentissage spécifique conçu comme un processus permanent de création de connaissance, via une transformation de l'expérience¹⁷

Pour lui, L'apprentissage expérientiel suppose une double relation entre le savoir et l'expérience : d'une part, le savoir d'un individu est avant tout fonction de ses expériences vécues. D'autre part, l'apprentissage se réalise lors d'expériences nouvelles¹⁸.

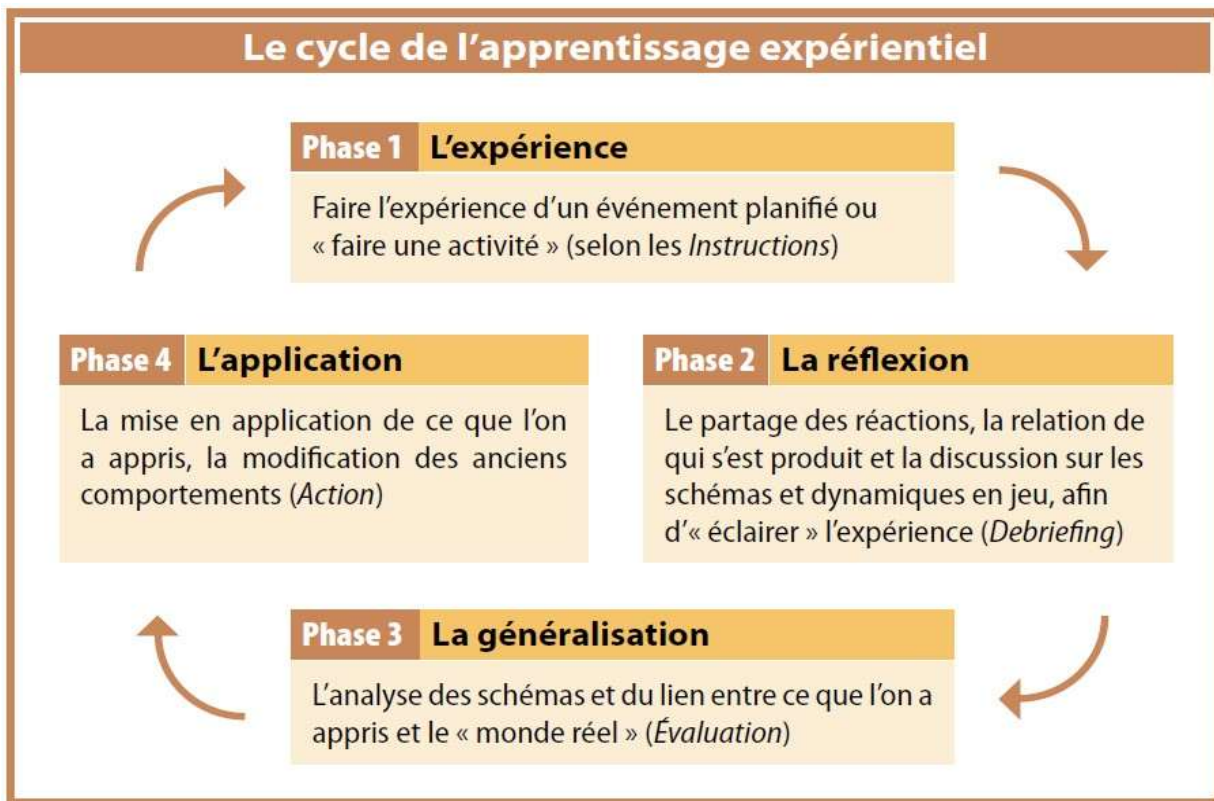
Le cycle de l'apprentissage expérientiel développé par David KOLB, comprend quatre phases principales résumé dans la figure ci-dessous :

¹⁶ AICHOUCHE Kheira, « *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature* », Université de Béchar, 2013, p117

¹⁷ CHEVRIER J. et CHARBONNEAU B., « *Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David KOLB* », in *Revue des Sciences de l'Education*, vol.26, n°2, 2000, p.287.

¹⁸ KOLB D., « *Experiential learning: experience as the source learning and development* », Englewood Cliffs: Prentice Hall, New Jersey, 1984, p.24.

Figure 1: Le cycle de l'apprentissage expérientiel



Source : Nancy Flowers, Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les enfants , Conseil de l'Europe, août 2008, p 37

Le socioconstructivisme reprend les idées principales du constructivisme de Piaget, en y ajoutant la dimension sociale des apprentissages. Cette approche met davantage l'accent sur l'importance de l'environnement social et culturel dans l'apprentissage. Si la construction d'un savoir est personnelle, celle-ci s'effectue toujours dans un cadre social. Effectivement, l'apprenant n'est pas seul : il est entouré d'autres personnes qui ont un impact sur lui et le développement de ses connaissances¹⁹.

La théorie de Bandura a attribué un rôle important à des facteurs personnels et sociaux dans le processus d'apprentissage. Selon Bandura, l'individu « observe à la fois le comportement adopté par un « modèle » et les conséquences de ce comportement fournies par l'environnement. Selon ces conséquences (renforcement ou punition), il choisira ou non d'adopter le même comportement » (Vienneau, 2005, p. 111).

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

¹⁹https://sup.univ-lorraine.fr/les-theories-de-lapprentissage/fs_les_theories_de_apprentissage/, consulté le 1 avril 2024 à 20 :00.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

aux individus, qui deviennent acteurs et proactifs dans leur apprentissage. D'autre part, l'individu et l'apprentissage apparaissent comme situés dans un environnement et dans un contexte social qui les influencent. Cette évolution peut être schématisée de la façon suivante ²⁰ :

Tableau 2: L'évolution des théories de l'apprentissage individuel

	Apprentissage individuel	Statut de l'individu
Behaviorisme	Schéma stimulus-réponse.	L'individu est conditionné par son environnement.
Cognitivism	Assimilation / Accommodation.	L'individu possède une capacité d'action.
Socioconstructivisme	Construction sociale des interprétations individuelles.	L'individu interprète et construit son environnement.

Source : FILLLOL. CH, « *l'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ?* », édition L'Harmattan, Paris, 2009,, p50

➤ L'apprentissage organisationnel

Jusqu'aux années 50, le concept d'apprentissage était uniquement appliqué à l'individu. Simon est le premier à en proposer une transposition aux organisations (Koenig, 2006, p 294),

Simon (1991) précise « qu'à la différence de l'individu, l'organisation n'ayant pas de conscience et par-là ne possédant pas de dimension cognitive, n'apprend jamais. Ce sont les individus qui contribuent à l'apprentissage collectif grâce à leur propre apprentissage et leurs propres connaissances »²¹.

Dans le même esprit, les travaux de Shrivastava aboutissent à des conclusions similaires, en considérant l'apprentissage organisationnel comme un système d'apprentissage dans lequel l'échange, la transformation, ou encore la conversion des savoirs individuels en savoirs collectifs est détectée²².

En 1993, Dodgson a déclaré que l'apprentissage organisationnel ne peut être qu'une manière de faire propre à chaque entreprise lui procurant des connaissances et des routines

²⁰ idem

²¹A.ARAB, « *Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité, cas de l'ENIEM* », thèse de doctorat sous la direction de ALIZIANE M.O., université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2016, p105

²² SHRIVASTAVA P., « *A Typology of Organizational Learning Systems* », in *Journal of Management Studies*, vol.20, n°1, 1983, p. 13. 7-28

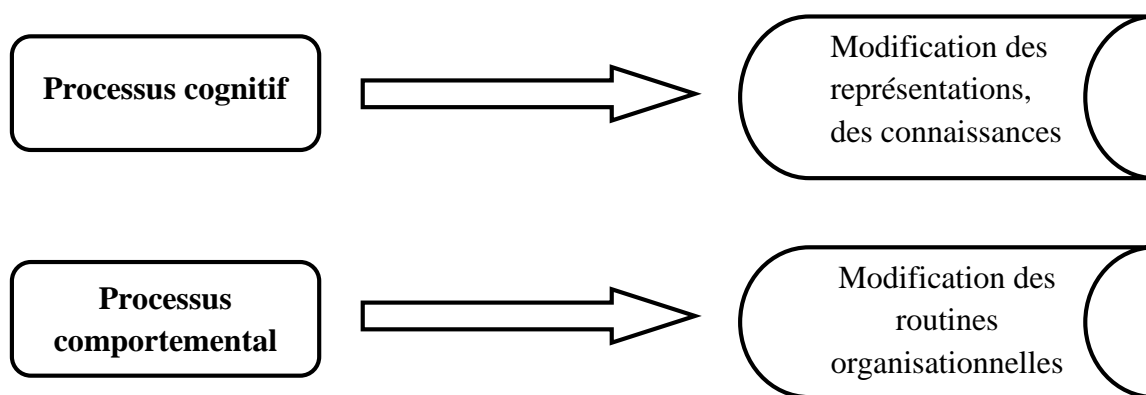
Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

spécifiques à ses activités et cohérentes avec sa culture et lui améliorant sa performance par une meilleure utilisation de ses compétences individuelles et collectives ²³.

Enfin, les auteurs Argyris et Schon (1978) soulèvent la nécessité de l'apprentissage individuel dans l'apprentissage organisationnel, tout en expliquant que l'organisation pourrait apprendre par quelques individus et non pas l'ensemble. L'apprentissage au sein de l'organisation et l'apprentissage individuel se complètent et se nourrissent mutuellement.

La figure ci-après examine la relation complexe et interactive qui existe entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

Figure 2: Apprentissage individuel et organisationnel



Source :Hefer et al, « management : stratégie et organisation »,Paris,2002, p397

1.3. Les sources de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel provient de différentes sources, les membres d'une organisation peuvent apprendre en effectuant des tâches et en acquérant de l'expérience sur le terrain, par le partage des connaissances ou d'informations entre les membres de l'organisation qui favorise l'apprentissage collectif, par un développement professionnel ou des formations formelles, l'apprentissage organisationnel peut provenir ainsi par l'utilisation des technologies de l'information pour capturer et diffuser des connaissances, la documentation aussi joue un rôle très important dans l'acquisition des connaissances.

Leroy et Ramantsoa (1997) ont proposé de classer les sources d'apprentissages en trois catégories. En effet, les entreprises peuvent apprendre grâce à leurs relations avec l'environnement, en interne et aussi à travers leurs partenaires ²⁴. Les entreprises peuvent apprendre à partir de leurs environnements lorsque des changements environnementaux exigent

²³ Dodgson, M, « *Organizational learning: a review of some literatures* », organization studies,1993, p337.

²⁴MEIER O et al, op.cit., p227

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

des adaptations, là l'entreprise cherche à développer de nouvelles idées et techniques ce qui pousse l'entreprise à apprendre, de même elles peuvent apprendre d'elle-même dans les moments de réflexion sur les succès et les échecs, enfin les entreprises peuvent apprendre en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations partenaires. Le tableau suivant résume les sources et déclencheurs principaux de l'apprentissage :

Tableau 3: les sources et déclencheurs d'apprentissage

Sources d'apprentissage	Apprendre à partir de ses relations avec le Milieu	Apprendre de soi-même	Apprendre dans le cadre des partenariats
Déclencheurs d'apprentissage	Changements de l'environnement	Echecs Erreurs Crises	Différences organisationnelle Recherche des compétences.

Source : Olivier Meier et al, « *gestion de changement* », p228.

De cela les types d'apprentissages sont :

- **Apprentissage intra-organisationnel** : c'est lorsque l'entreprise apprend de l'intérieur ou apprend d'elle-même.
- **Apprentissage inter-organisationnel** : c'est lorsque l'entreprise apprend des partenaires donc elle favorise la collaboration entre les partenaires.
- **Apprentissage extra-organisationnel** : c'est la relation de l'entreprise avec son environnement²⁵.

1.4. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel

Les auteurs de l'apprentissage organisationnel s'intéressent à deux principaux niveaux l'apprentissage en simple boucle et la double boucle créés par AGRYIS et SHON :

1.4.1. L'apprentissage en simple boucle

L'apprentissage en simple boucle également connu sous le nom d'apprentissage d'adaptation, apprentissage incrémental, apprentissage opérationnel, ou encore apprentissage de niveau I. Son objectif principal est de maintenir la performance organisationnelle et d'atteindre les objectifs fixés, tout en adhérant aux valeurs et aux normes. C'est une possibilité de changer

²⁵KHEDIM Amel, « *l'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques : cas du laboratoire Saïda* » thèse option : management international des entreprises, 2017, p53

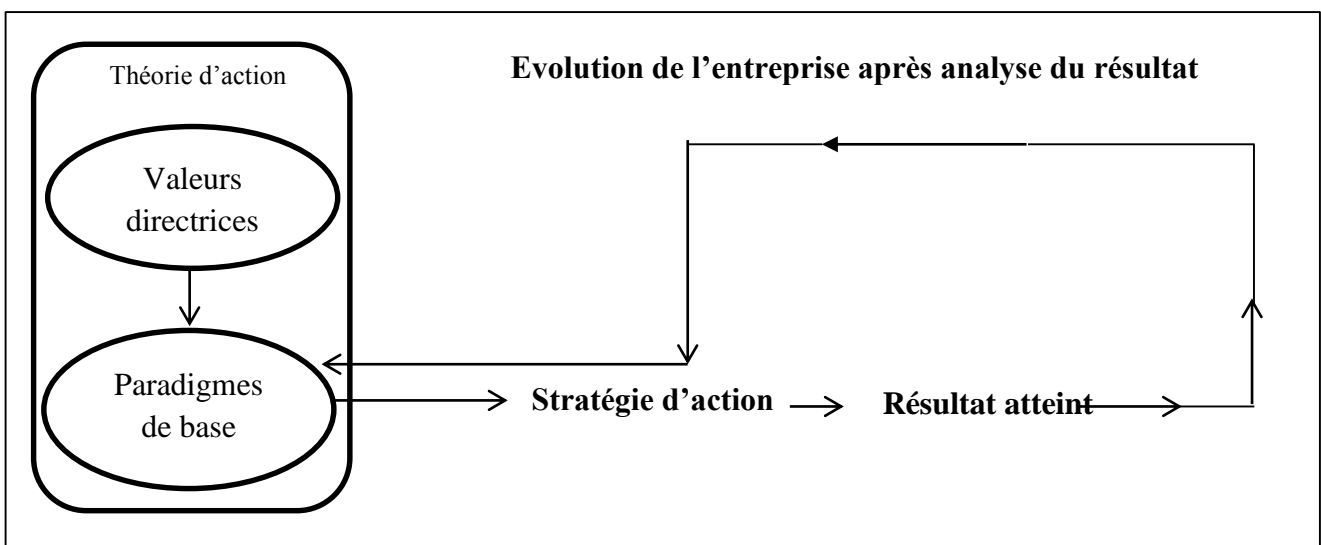
Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

une réponse d'un ensemble qui ne se modifie pas²⁶. D'une autre façon L'apprentissage en simple boucle consiste à s'adapter aux changements environnementaux sans remettre en question les valeurs de l'organisation. Les individus réagissent à l'écart de résultats par une simple boucle de rétroaction reliant l'erreur détectée aux stratégies d'action, engendrant ainsi la modification de ces derniers, sans impacter les valeurs directrices et paradigmes qui sous-tendent les théories d'action²⁷.

Donc La personne procède à des apprentissages en simple boucle (single-loop learning) lorsqu'elle arrive à produire les effets visés en modifiant essentiellement les stratégies comportementales ou les stratégies d'action²⁸.

Il consiste à remettre en cause soit les stratégies d'action soit les paradigmes de base mais pas les valeurs directrices ; La figure suivante illustre cette relation :

Figure 3: l'apprentissage en simple boucle



Source :O.MEIER et Al, op.cit., p224

1.4.2. L'apprentissage en double boucle

Contrairement à l'apprentissage à simple boucle L'apprentissage en double boucle implique une transformation significative pour l'organisation, non seulement dans certains de ses

²⁶ FILLOL C, op.cit., p07

²⁷MESSAOUDENE Zahir, « la relation entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans les pme française »,2015.

²⁸JEANNETTE leblanc , « L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles » Université de Sherbrooke,2001,P120

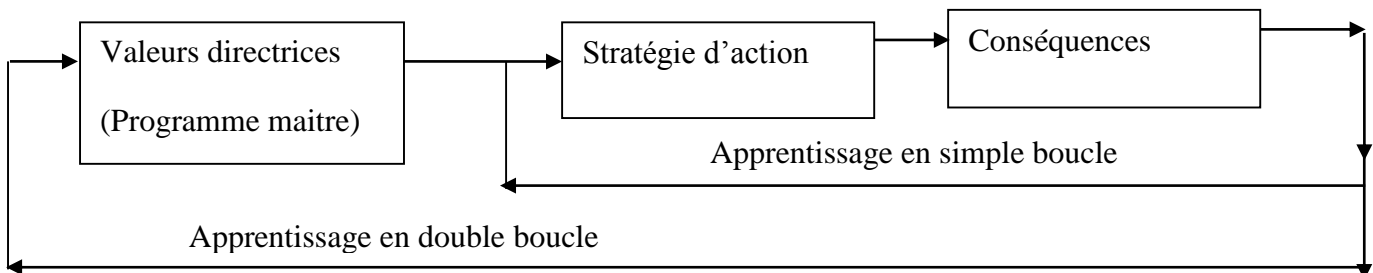
Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

fonctionnements, mais dans son fonctionnement global. Il s'agit d'un retour Kim (1993) qui ne peut être réalisé que par une nouvelle façon de comprendre l'organisation²⁹.

L'apprentissage en double boucle demande à la personne d'explorateur plus en profondeur l'expérience professionnelle acquise et de remettre en question les programmes fondamentaux qui la composent. D'un niveau de complexité plus élevé, il contraint l'individu à remettre en question sa perception de la situation afin de remettre en question ses stratégies, ses intentions et ses valeurs³⁰. Un exemple d'apprentissage en double boucle pourrait être une entreprise qui rencontre des difficultés financières. Plutôt que de simplement chercher à réduire les coûts ou à augmenter les revenus, les dirigeants pourraient remettre en question les hypothèses fondamentales sur lesquelles l'entreprise est basée, telles que son modèle économique ou sa proposition de valeur. Cela pourrait les amener à explorer des solutions plus innovantes et à repenser fondamentalement la manière dont l'entreprise opère.

Ce schéma illustre les concepts d'apprentissage en boucle simple et en double boucle, deux types d'apprentissage cruciaux pour l'amélioration tant individuelle qu'organisationnelle.

Figure 4: apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle



Source : ARGYRIS CH, op.cit., p67

- **La différence entre l'apprentissage en simple boucle et double boucle**

L'apprentissage en simple boucle et double boucle sont deux approches clés dans le processus d'apprentissage et de résolution de problème.

Le tableau suivant résume la différence entre l'apprentissage en simple et l'apprentissage en double boucle :

²⁹ NOEL.A, KOENIG.CH et KOENIG.G, op.cit., p.96

³⁰ Jeannette Leblanc, op .cit, p.120

Tableau 4 : différence entre l'apprentissage en simple boucle et double boucle

L'apprentissage en simple boucle	L'apprentissage en double boucle
<ul style="list-style-type: none">• S'attache à s'adapter aux évolutions externes sans remettre en question les valeurs fondamentales.• Caractérisé par l'absence de communication	<ul style="list-style-type: none">• La réflexion critique et la remise en question des normes et des cadres de références sont nécessaires pour favoriser des changements plus profonds et l'innovation au sein des organisations.• Induit par le partage

Source : conçu par nous-mêmes à base des lectures faites.

Il existe aussi un autre niveau nommé « **l'apprentissage en triple boucle** », L'apprentissage « en triple boucle » est un concept récemment développé. Il correspond à un apprentissage au niveau « sociétal » où les erreurs sont possibles dans la manière « d'apprendre à apprendre »³¹. Il consiste à unecorrection des erreurs par instauration de nouvelles boucles d'apprentissage, en interrogeant la pertinence des théories d'action mobilisées. C'est « une remise en question des normes et valeurs organisationnelles et une restructuration du cadre général de référence » Probst & Buchel, (1995)³².

1.5. Objectifs de l'apprentissage organisationnel

D'après les différentes définitions exposées nous pouvons tirer l'importance cruciale de l'apprentissage organisationnel au sein d'une organisation. Il offre plusieurs avantages significatifs nous citons :

³¹Y.PESQUEUX, « *Les normes et l'apprentissage organisationnel* », édition HAL, version 1, Paris, 14 août 2010, p.10

³²EL HACHMI. S, « *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation dans sa dynamique de production des connaissances et de développement des compétences* », ISSM, 2021

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

- **Adaptabilité accrue** : Les organisations qui encouragent l'apprentissage organisationnel sont mieux préparées à s'ajuster aux changements rapides dans leur environnement commercial, technologique et social.
- **Stimulation de l'innovation** : En favorisant le partage des connaissances et des idées, les entreprises peuvent encourager l'innovation et développer de nouvelles solutions, produits ou services.
- **Amélioration de la performance** : Le développement continu des compétences et des connaissances des employés se traduit généralement par une amélioration de la performance individuelle et organisationnelle.
- **Réduction des erreurs** : En tirant des leçons des erreurs passées et en partageant ces connaissances, les organisations peuvent minimiser les risques d'erreurs futures et réduire les coûts qui y sont associés.
- **Cultivassions d'une culture de confiance et de collaboration** : Encourager les membres de l'organisation à apprendre les uns des autres et à partager ouvertement leurs connaissances renforce la confiance et favorise la collaboration entre les équipes et les départements.
- **Avantage concurrentiel** : Les entreprises qui investissent dans l'apprentissage organisationnel sont souvent mieux positionnées pour maintenir un avantage concurrentiel durable, car elles sont plus agiles, innovantes et réactives aux fluctuations du marché.
- **Amélioration de la rétention des employés** : Les employés sont plus enclins à rester dans une organisation qui valorise leur développement professionnel et qui leur offre des opportunités d'apprentissage continu.

En résumé, l'apprentissage organisationnel est un moteur essentiel de la croissance et de la réussite à long terme des entreprises, en les aidants à s'adapter, innover et performer dans un monde en constante évolution.

Section 02 : Approche et pratique d'apprentissage organisationnel

2.1. Les approches classiques de l'apprentissage organisationnel

Les approches classiques de l'apprentissage organisationnel sont basées sur les théories de l'apprentissage organisationnel et se concentrent sur la manière dont les individus et les groupes apprennent et modifient leurs comportements et leurs connaissances dans le contexte d'une organisation. Ces approches se distinguent par leur emphase sur la nécessité de l'action organisationnelle pour que l'apprentissage se produise les approches classiques mettent en avant des éléments déclencheurs tels que l'élaboration de la stratégie et son mode participatif, le rapport à l'information externe et interne avec les systèmes de comptabilité et de contrôle, les

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

échanges internes d'expérience, l'orientation (ou non) vers l'apprentissage des systèmes de sanctions, la mise en place (ou non) de structures adaptatives (ou d'expériences), l'apprentissage inter-entreprises, le rôle de veille du personnel, le « climat » d'apprentissage, ou encore, l'importance accordée au développement personnel et professionnel³³.

Enfin, les approches classiques mettent en avant la distinction entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, ainsi que la dualité d'une perspective personnaliste de l'apprentissage (alors centré sur l'individu) et d'une perspective situationniste (alors centrée sur les occurrences d'apprentissage)³⁴.

Les approches classiques de l'apprentissage organisationnel ont été critiquées pour leur focus sur les processus cognitifs et leur insuffisance pour guider les organisations dans la mise en œuvre et l'identification de l'apprentissage sur le terrain, particulièrement dans le secteur public

L'approche classique des organisations se réfère dans sa formulation à la manière dont elles acquièrent de la connaissance³⁵.

Dit autrement, Marc INGHAM considère que « *l'apprentissage organisationnel est 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 connaissances* »³⁶.

2.2. L'approche évolutionniste

Pour les évolutionnistes, « *l'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées* » Dosi , Teece et Winter (1990) cité par Coriat et Weinstein (1995)³⁷.

L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel considère que les organisations évoluent en réponse aux pressions de leur environnement et qu'elles apprennent en modifiant leurs comportements en fonction des rétroactions de l'environnement, Les routines sont des retranscriptions du passé et de l'expérience acquise, qui assurent une stabilité et une homogénéité de comportement de l'organisation dans le temps.

Les voies de l'apprentissage sont nombreuses et revêtent des formes différentes. L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel s'intéresse aux processus

³³<https://hal.science/hal-00509672/document>, consulté le 5 avril 2024 à 21 :00.

³⁴Yvon Pesqueux « *Les modèles de l'apprentissage organisationnel* », France, 2020, p 13

³⁵SZYLAR C., « *L'apprentissage dans les organisations* », édition LAVOISIER, Paris, 2006, p.51.

³⁶INGHAM M., « *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations* », in *Revue Française de Gestion*, n°97, 1994, p.109.

³⁷EL HACHMI .S, « *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation dans sa dynamique de production des connaissances et de développement des compétences* » Université Mohammed V de Rabat Maroc. 2021 ISSM

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

d'adaptation et de sélection des organisations à leur environnement, ainsi qu'à leurs capacités d'innovation, d'apprentissage et d'auto-organisation³⁸.

La théorie évolutionniste de la firme de Nelson et Winter, développée en 1982, est une théorie fondée sur l'apprentissage qui s'inscrit dans cette perspective.

L'approche évolutionniste est appliquée à l'apprentissage organisationnel en considérant l'évolution organisationnelle comme un changement dynamique dans le temps, et en étudiant les mécanismes d'adaptation au milieu des entreprises, leur capacité d'innovation, d'apprentissage et d'auto-organisation³⁹.

En résumé, l'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel est une théorie qui explique le comportement et l'évolution des organisations en fonction des pressions de leur environnement et des processus d'adaptation et de sélection. Elle considère que les organisations évoluent en réponse aux stimuli de leur environnement et qu'elles apprennent en modifiant leurs comportements pour s'adapter à leur environnement.

2.3. L'apprentissage organisationnel un processus à décrire

➤ L'apprentissage comme processus d'adaptation

Walk et Olsen (1975) montrent que l'apprentissage organisationnel suit un cycle complet d'interaction entre les convictions individuelles, les activités individuelles, le comportement organisationnel et les réactions de l'environnement. Les auteurs cherchent à savoir remarque les associations et leurs membres tirent bénéfice de leur expérience et modifient leur comportement selon leur interprétation des événements.

La conception de l'apprentissage comme adaptation à l'environnement peut revêtir diverses modalités. La plupart des travaux s'efforcent de définir la structure qui sera la plus appropriée à l'environnement et nous renvoyons là aux travaux de Lawrence et Lorsh (1969), Galbraith (1973) ou Duncan et Weiss (1979)⁴⁰.

Envisageant aussi l'apprentissage comme une forme d'adaptation, Lant et Mezias (1992) explorent 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

³⁸ AICHOUCHE Khaira et BENDI ABDELLAH Abdeslam, «*Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel* », Université de Tlemcen, 2012, p. 03

³⁹ Jitendra SINGH, «*APPORTS ET LIMITES DES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE* » University of Pennsylvania, The Wharton School . 1994, p.02

⁴⁰ LEROY.F «*processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences à l'occasion d'une fusion* », thèse science de gestion, école des hautes études commerciales, 2013, P.41

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

l'environnement et pour se coordonner afin de maintenir 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 simples⁴¹.

L'apprentissage peut être considéré comme un processus d'adaptation, où les individus s'adaptent à leur environnement, à de nouvelles informations ou à de nouveaux défis. Cette adaptation se traduit par la modification des schémas de pensée et des structures cognitives, permettant aux individus de comprendre et d'organiser leur monde de manière plus efficace. Modification des schémas de pensée et des structures cognitives des individus pour s'adapter à de nouvelles informations, défis ou environnements Les adaptations peuvent être mises en place dans le processus d'apprentissage en créant un environnement d'apprentissage qui favorise et soutient les demandes d'adaptation⁴².

➤ L'apprentissage comme processus d'imitation

Selon Huber (1991) l'apprentissage par imitation est valable lorsque l'on s'agit dans des situations équivoques. L'imitation nécessite aussi un environnement stable et pas trop concurrencé. Les chercheurs Bourgeois et Eisenhardt (1988) ont montré que dans un environnement très changeant, les imitateurs arrivent souvent trop tard par rapport aux concurrents qui leur tracent le chemin. L'imitation n'est pas toujours un réel apprentissage organisationnel, puisqu'elle est souvent juste un moyen pour montrer son appartenance au même milieu que l'autre⁴³.

Par imitation, l'apprentissage mimétique consiste à copier sélectivement des routines. Pour expliquer différemment les logiques de diffusion et en s'appuyant sur une forme de facilitation sociale, Levitt et March (1988) évoquent l'apport de la sociologie institutionnelle. Celle-ci a développé l'idée que l'imitation pouvait s'expliquer par une volonté des organisations de montrer qu'elles agissaient au sein d'une collectivité et par une volonté de légitimer leur présence et leur action au sein de cette collectivité⁴⁴.

L'apprentissage par **imitation**, est une forme d'apprentissage basé sur limitation. Ce processus conduit au développement de traditions et, à terme d'une culture. Elle facilite le transfert d'informations entre individus et les générations qui les suivent sans qu'il n'y ait nécessitent d'héritage génétique.

⁴¹Emmanuel MÉTAIS et Christophe ROUX-DUFORT, « *l'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France* », recherche aboutie, p.09

⁴²<https://www.ohrc.on.ca/fr/book/export/html/3843> , consulter le 03/05/2024

⁴³BOUREOIS L.J. et EISENHARDT K.M., « *Strategic decision process in highvelocity environments fourcases in the microcomputer industry* », in *Management Science*, vol.34, 1988, p.824

⁴⁴Gabriel Guallino, « *l'apprentissage organisationnel dans les acquisitions* », thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, université DE LA MÉDITERRANÉE - AIX-MARSEILLEII, 2010, p.82

➤ L'apprentissage comme processus d'expérimentation

Dans l'apprentissage expérimental, changement cognitif et changement comportemental s'ajustent progressivement de manière itérative, ainsi qu'elle nécessite de mettre en suspension des croyances et des comportements pour en essayer d'autres⁴⁵. L'apprentissage par expérimentation relève d'un processus d'inférence plus que d'une acquisition de compétences ou de routines⁴⁶, elle permet d'acquérir une compréhension plus approfondie d'un sujet en mettant en pratique ainsi de développer des compétences pratiques et de renforcer la capacité à résoudre des problèmes de manière créative.

➤ L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective

L'apprentissage en tant que transformation du cadre de l'action collective est un processus complexe. IL nécessite une réflexion sur les pratiques actuelles, ainsi qu'une modification profonde des comportements et des structures pour s'adapter aux changements. C'est un processus qui demande une ouverture d'esprit et une volonté de changer les comportements et les structures existantes. Ainsi qu'elle permette aux organisations de mieux vivre la réalité, à travers une proposition de modèles et d'actions susceptibles d'appréhender, digérer et d'agir sur elle.

2.4. L'organisation apprenante

L'organisation apprenante est une notion relativement récente. Elle a vu le jour avec la critique des formes classiques de l'organisation du travail : la rigidité des procédures, le rituel des méthodes, la fuite de responsabilité des acteurs... En somme, un ensemble de problèmes a été identifié.

2.4.1. Définition de l'organisation apprenante

Le concept d'organisation apprenante a connu une expansion notable en 1990 lorsque l'auteur (Peter Senge) a défini ce concept dans son premier livre, intitulé « La cinquième discipline ». Ensuite, d'autres auteurs ont suggéré des définitions qui sont assez similaires à celles mises en avant par cet auteur.

Senge définit l'organisation apprenante comme étant un système dynamique en perpétuelle et en constante amélioration. Par ailleurs, selon lui les organisations apprenantes sont des : « *organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où*

⁴⁵NOEL.A , KOENIG.CH et KOENIG.G, op.cit. , p 100

⁴⁶A.S.MINER et S.J.MEZIAS, « *Ugly ducking no more past futures of organizational learning research* », *Organization Science*, vol.7, 1996, p90

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble »⁴⁷.

Pedler (1997) de son côté insiste sur son aspect dynamique : « *l'entreprise apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et transforme volontairement ses contextes et elle-même »⁴⁸.*

Handy: « *L'organisation apprenante peut signifier deux choses, il peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Il devait signifier les deux »⁴⁹.*

L'organisation apprenante est également définie par d'autres auteurs comme une « *organisation qui présente une adaptabilité, apprend de ses erreurs, explore des situations de développement et optimise la contribution de son personnel »⁵⁰.*

2.4.2. Devenir une organisation apprenante

Devenir une organisation apprenante implique un profond changement organisationnel. Pour y parvenir, plusieurs critères doivent être réunis⁵¹ :

- Accorder une valeur particulière à la formation en considérant la variété des méthodes possibles : sur le tas, en stage, par l'autoformation, par les communautés de pratiques, par le tuteur, par l'expérience, par l'expérimentation, par les outils qualité, par la mobilité, par les réorganisations, par les clients, par les fournisseurs, etc. Rappelons que l'exercice d'une fonction est ce qu'il y a de plus formateur.
- Organiser une curiosité intellectuelle permanente : écoute-client, veille, benchmarking, scénarios stratégiques, consultants, voyages, nouvelles recrues, etc.
- Considérer la force des modèles mentaux qui sont des savoirs mais aussi des prisons et pratiquer leur remise en cause.
- Avoir la connaissance des effets de système, en particulier des freins à l'apprentissage et à la transmission et la capitalisation des savoirs, mais également ce qui favorise la création et la transmission du savoir.

⁴⁷ Malek Shah Bin MohdYussof, « *Le service public : une organisation apprenante –L'expérience Malaisienne* », Revue Internationales des Sciences Administratives, vol.71(3), 2005, p.498.

⁴⁸ FILLOL. CH, *op.cit.*, p 22

⁴⁹ KHALIDA Mohammed Belkebir, « *L'organisation apprenante : vers la mise en place d'une nouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l'expérience de L'Oréal et Nespresso)* », Revue D'Etudes juridiques et Economiques, Vol: 05 No: 01, Université de Khemis Miliana, 2022, p2056

⁵⁰ Marie-Claude LEHOUX, « *L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes* », Collections de l'institut universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, CIUSSS MCQ, Trois-Rivières (Canada), 2017, p.03.

⁵¹ Jean BRILMAN et Jacques HERARD, « *les meilleures pratiques du management* », 6^e éditions d'organisation, Paris, 2003, p525.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

- Créer les conditions de l'apprentissage collectif : vision, valeurs, langage, formation de tous (exemple qualité) – formation en équipe – nouveaux indicateurs – nouveaux systèmes de normes, de récompenses, etc.
- Créer les conditions de la créativité, par la valorisation des apports d'idées et un certain degré de liberté.
- Concevoir les systèmes et méthodes pour capitaliser et transmettre les connaissances utiles, aussi bien sur le plan humain et organisationnel que sur le plan des technologies (bases de savoirs et réseaux).
- Manager les compétences, sur la base des stratégies et des ressources nécessaires, en planifiant et organisant les recrutements, le développement des personnels en place et la mobilité, et en utilisant les divers leviers et moyens de création et de transfert des compétences.

2.4.3. Les caractéristiques de l'organisation apprenante

Suite aux définitions précédentes, nous pouvons dégager des caractéristiques de l'organisation apprenante, Pedler, Boydell et Burgoyne (1997), en ont dégagé onze ⁵² :

- La définition de la stratégie s'appuie sur l'expérimentation et l'apprentissage ;
- La prise de décision est fondée sur une approche participative ;
- Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilité et l'initiative ;
- Le « controlling » et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
- Les échanges internes entre unités sont favorisés ;
- Les structures de l'entreprise favorisent la responsabilisation et l'apprentissage ;
- La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
- Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les collaborateurs du front et transmises dans l'organisation ;
- L'apprentissage se fait aussi par les échanges entre entreprises ;
- L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation ;
- Chacun dispose, dans l'entreprise, de possibilités d'auto-développement.

⁵² Anissa OUALMI, « *Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux* », Thèse de master professionnel Ingénierie et conseil de formation, Université de Rouen, 2007, pp.19-20.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

2.4.4. Le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante

Les termes apprentissage organisationnel et organisation apprenante sont quelques fois utilisés de façon interchangeable. Cependant, l'apprentissage organisationnel désigne certains types d'activités qui ont lieu au sein de l'organisation, tandis que l'organisation apprenante désigne l'organisation proprement dite⁵³.

L'organisation apprenante ⁵⁴ :

- Réfère à l'apprentissage réalisé à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation tout entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des apprentissages individuels
- Fait preuve de capacités de changement dans sa structure, dans sa culture, dans la conception du travail et dans les représentations
- Accroît la capacité des individus à apprendre ;
- Requiert une large participation des employés, et même des clients, dans la prise de décision, le dialogue et le partage de l'information ;
- Promeut une approche systémique et la construction d'une mémoire organisationnelle.

Le concept d'organisation apprenante s'appuie donc sur deux dimensions clés : l'apprentissage collectif (ou l'apprentissage des groupes de travail) et l'organisation en tant que système intelligent. Ce système, comme l'ont montré les travaux en cybernétique, doit être capable de s'autoréguler grâce à l'apprentissage et à la communication.

2.5. Le changement organisationnel

Face à un monde en perpétuel mutation, les entreprises doivent s'ajuster afin de maintenir leur compétitivité. Le changement organisationnel apparaît ainsi comme une nécessité impérieuse pour que les structures et les processus s'alignent sur les objectifs stratégiques.

2.5.1. Définition de changement organisationnel

Nous allons essayer de définir le changement organisationnel selon plusieurs chercheurs :
_ Selon Pettigrew en (1987) « *le changement est un descriptif de l'ampleur de la modification de la culture, de la stratégie et de la structure de l'entreprise, reconnaissant effets de second ordre ou les conséquences multiples de tout changement de cette nature* ».

_ Guilhon (1998) définit le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

⁵³Malek Shah Bin Mohd Yussof, « *Le service public : une organisation apprenante _ L'expérience Malaisienne* », Revue Internationales des sciences administratives, vol. 71 (3), 2005, p.498.

⁵⁴ Guy Pelletier et Claudie Solar, « *L'organisation apprenante : Emergence d'un nouveau mode de gestion de l'apprentissage* », 10e Entretiens de la Villette, 1999, p01

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

_Brassard(2003) le définit comme « *le processus par lequel un aspect d'une organisation (ou plus largement d'un système d'action collective) dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression, ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci* ».

_Jones (2013) : « *le processus par lequel les organisations passent d'un état présent et actuel à un état futur désiré pour améliorer leur efficacité* »⁵⁵.

2.5.2. Les relations croisées entre le changement et l'apprentissage organisationnel

Le changement et l'apprentissage organisationnel sont deux concepts étroitement liés et interdépendants.

D'une part, le changement peut stimuler l'apprentissage organisationnel en motivant les individus et les groupes à remettre en question leurs hypothèses et pratiques existantes, à rechercher de nouvelles informations et à développer de nouvelles compétences. L'apprentissage organisationnel, quant à lui peut faciliter le changement en permettant aux organisations de s'adapter plus efficacement à des environnements changeants.

Comme le souligne GUILHON (1998), « *les mécanismes du changement sont inhérents à la capacité d'apprentissage individuel mais aussi organisationnel, Il appartient à un contexte qu'il contribue à reproduire ou à transformer* ». En d'autres termes, la réussite d'un changement est conditionnée par la capacité d'apprentissage des acteurs et de l'entreprise⁵⁶.

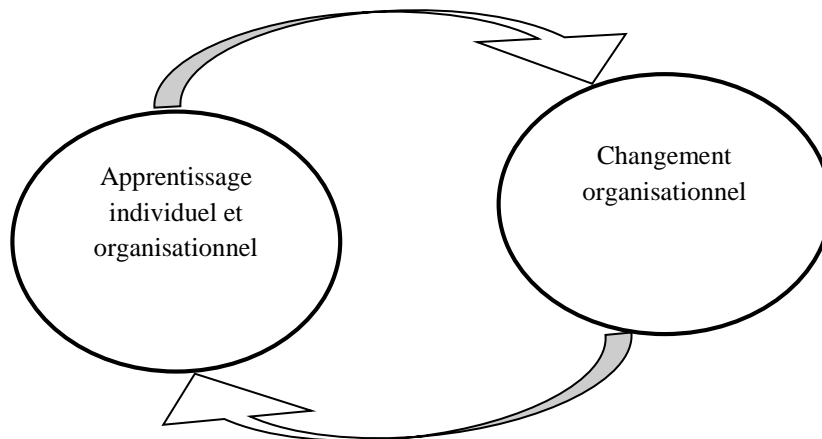
Le changement et l'apprentissage se nourrissent mutuellement, exerçant une influence réciproque. La figure ci-après l'illustre clairement⁵⁷.

⁵⁵ Otman AZZARRADI et Khalid FIKRI, « *Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle* », AIMS ,1-4 juin 2021, p9

⁵⁶ OLIVIER Meier et al, « *Gestion du changement* », DUNOD,2007, p230

⁵⁷ Ibid., p235

Figure 5: Les relations d'influence réciproque entre l'apprentissage et le changement organisationnels



Source : OLIVIER Meier et al, « *Gestion du changement* », DUNOD, p230

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la section précédente il existe une relation étroite entre l'apprentissage individuel et organisationnel ; l'apprentissage individuel favorise l'apprentissage organisationnel en permettant aux employés de partager leurs connaissances avec d'autres. À son tour, l'apprentissage organisationnel favorise l'apprentissage individuel en offrant aux employés la possibilité d'apprendre de nouvelles choses. La figure montre également que l'apprentissage individuel et organisationnel peut conduire à un changement organisationnel. L'apprentissage personnel peut stimuler le changement organisationnel en amenant les employés à remettre en question les pratiques existantes ou à proposer de nouvelles idées.

L'apprentissage organisationnel peut entraîner un changement organisationnel de s'adapter à leur environnement et de rester compétitive. Comme Crozier et Frieberg (1977) le soulignent explicitement : « *tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire la découverte voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives* »⁵⁸.

Section 03 : Conditions et théories de l'apprentissage organisationnel

3.1. Les conditions de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est le processus par lequel une organisation acquiert et intègre de nouvelles connaissances, pour favoriser cet apprentissage certaines conditions sont essentielles, pour modifier ses comportements et améliorer sa performance.

⁵⁸ OLIVIER Meier et al, « *Gestion du changement* », DUNOD, p234.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

Pour réussir l'apprentissage organisationnel il est important de présenter son caractère collectif, ainsi que son implication dans la création et le partage de la connaissance⁵⁹. Donc l'apprentissage organisationnel est un processus collectif et évolutif qui permet aux organisations de s'adapter à un environnement en constante, stimulation de l'autonomie des équipes et favoriser le dialogue pour dépasser les frontières organisationnelles, ce qui peut contribuer à l'émergence de nouvelles idées et pratiques. La rapidité d'exécution dans l'adoption des innovations technologiques s'avérera un facteur de succès déterminant pour les organisations évoluant dans un environnement turbulent Dodgson (1991). A un niveau plus microscopique, l'apprentissage organisationnel sera le résultat d'un effort collectif qui comprend à la fois une démarche cognitive⁶⁰.

Une autre condition consiste de mettre en place des mécanismes pour combiner les connaissances anciennes et nouvelles, et les mettre en œuvre collectivement dans des actions ou dans la préparation d'actions futures, favorisant ainsi la réorganisation et l'innovation. Ainsi que les décisions et l'expérience jouent un rôle dans le processus.

L'organisation doit assurer un climat de confiance et de respect pour les membres se sentent en sécurité pour partager leurs idées et leurs erreurs, la communication ouverte et transparente à tous niveaux de l'organisation et le soutien et l'engagement de la direction pour encourager l'apprentissage. Ce sont les facteurs essentiels pour favoriser le processus d'apprentissage organisationnel.

3.2. L'apprentissage comme la recherche d'un équilibre entre exploitation de l'existant et l'exploration du nouveau :

Le modèle de James G. March (1991) sur l'apprentissage organisationnel présente l'apprentissage comme la recherche d'un équilibre entre deux mécanismes complémentaires l'exploitation de l'existant et l'exploration du nouveau.

- **L'exploitation** : des anciens savoirs ou routines se caractérise par la recherche de l'efficacité, des effets d'expériences, l'implantation de procédures, l'exécution de pratiques, etc. Elle permet la diffusion et la contagion des bonnes pratiques au sein de l'organisation pour en retour augmenter la (ou les) compétence(s) de l'organisation Huault (2002), cette exploitation va au fil du temps, encourager le renforcement des

⁵⁹<https://www.droit-compta-gestion.fr/>, consulté le 4 avril 2024

⁶⁰ Cimon-Kingsley, « *L'apprentissage organisationnel: un regard sur la collectivité des ressources humaines à la fonction publique fédérale canadienne* », Maîtrise ès science - Relations industrielles et en ressources humaines, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS, 2010, p.15

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

savoirs existants. Elle est essentielle pour assurer la capitalisation des connaissances existantes⁶¹.

- à l'inverse, **l'exploration** « la poursuite de nouvelles connaissances, de choses qui pourraient devenir connues » Levinthal et March (1993)⁶².

Cette exploration de nouvelles possibilités permet la création de nouveaux savoirs. C'est donc à plus long terme que l'exploitation sera utile et bénéfique pour l'organisation car ses résultats sont souvent éloignés de l'action immédiate. Parce que les résultats ne sont pas immédiats, ils seront également incertains. Le principe d'exploration nécessite l'autonomie pour que les acteurs puissent inventer des solutions nouvelles à des problèmes opérationnels actuels⁶³.

L'exploration et l'exploitation se révèlent donc essentielles. Pourtant, les organisations préfèrent les dissocier, en privilégiant selon les cas une des deux options (sécurité versus risque ; optimisation versus innovation ; immédiateté versus projection ; évolution versus révolution...). Cette vision binaire du changement, en réduisant les options à une simple alternative, limite de facto le processus d'apprentissage⁶⁴.

De cette manière, les entreprises font face à des dilemmes en permanence, oscillant entre deux extrêmes aux conséquences opposées. L'erreur consiste à sélectionner des options qui sont guidées par des logiques distinctes. Il est important de considérer les approches d'exploitation et d'exploration comme des forces complémentaires plutôt que comme des forces opposées. Il est essentiel pour une entreprise innovante de ne pas se limiter à générer des idées nouvelles et originales de manière chaotique, mais de les mettre en pratique tout en préservant méthodiquement ses acquis. Le choix exclusif d'une de ces approches entraîne une performance inférieure et accroît les chances d'échec. De cette manière, la réussite des entreprises repose sur leur aptitude à optimiser à la fois leur efficacité interne (exploitation) et à explorer de nouvelles opportunités (exploration).

⁶¹ David AUTISSIER et al, « *Conduite du changement : Concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs* », Dunod, Paris, 2010, p 38

⁶² Ahmad Mohamad, « *Les innovations d'exploration et d'exploitation : Le rôle de la capacité d'absorption* », XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 30 mai-1 er juin 2016, p03

⁶³ David AUTISSIER et al, op.cit., p38

⁶⁴ https://www.rse-magazine.com/James-G-March-entre-exploitation-et-exploration_a3436.htm, consulté le 2 avril 2024.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

3.3. L'apprentissage organisationnel comme processus de gestion des Connaissances : (apport de NANOKA)

Le concept de gestion des connaissances est très large et souvent utilisé de plusieurs manières par les chercheurs en gestion Alvesson et Karreman (2001)⁶⁵. Ainsi dans l'apprentissage organisationnel dans le but de capturer, partager et appliquer efficacement les connaissances pour améliorer les performances et favoriser l'innovation. comme nous avons déjà évoqué dans les précédentes sections ; Ingham (1994) définit « *l'apprentissage organisationnel comme un processus social d'interactions qui produit de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs faire.* » et Selon Koenig (1997) : « *l'apprentissage organisationnel se définit comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissance qui modifie plus ou moins profondément et plus ou moins durablement la gestion des situations de l'organisation* », l'apprentissage est né quand on détecte un écart entre une intention et ses conséquences effectués et qu'on essaye de réparer, en distinguant deux degrés d'apprentissage correspondant à deux niveaux de changement dans l'organisation, un apprentissage en simple boucle, et un apprentissage en double boucle⁶⁶. Deux grandes références ont marqué la littérature sur la question il s'agit notamment des travaux de Nonaka et Takeuchi qui considèrent l'apprentissage organisationnel comme processus dynamique de création et diffusion des connaissances au sein de l'organisation.

3.3.1. Définition et typologies de connaissances

Les connaissances défini comme un ensemble d'information, de compétences, d'expériences et de savoir faire, ainsi qu'est une manière plus subjective d'accéder au savoir, généralement basée sur les valeurs, les perceptions et l'expérience individuelle Dalkir (2005)⁶⁷.

Il existe deux catégories une connaissance tacite et une connaissance explicite :

➤ La connaissance tacite

Les connaissances tacites sont définies comme des savoirs intuitifs, non verbalisables et non articulable Polanyi (1962)⁶⁸.

Nonaka et Takeuchi (1997) définissent les connaissances tacites comme « *des connaissances personnelles difficile à formaliser en penser et en parole et souvent liées à un contexte*

⁶⁵DAVEL Eduardo et TREMBLAY DIANE-GABRIELLE .T , «*Formation et apprentissage Organisationnel La vitalité de la pratique* », presses de l'université du Québec ,2011 ,p49

⁶⁶ Manar DAOUÏ, « *L'apprentissage organisationnel et le processus d'identification du risque opérationnel* », 2021,p.1129

⁶⁷HAMITOUCHE Fairouze et MEZIANI Mustapha « *Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia* » 20/11/2019, p154

⁶⁸ROLLAND Nicolas, « *L'apprentissage organisationnel des compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissances* »conférence Montpellier,24-25-26 Mai 2000.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

particulier. Les impressions, les intuitions et les soupçons, qui sont subjectifs, entrent dans cette catégorie de connaissances. »⁶⁹

➤ **Connaissances explicites**

Sont quant à elles, des connaissances collectives, codifiées donc facilement transmissibles entre individus. Elles peuvent être traitées par un ordinateur, puis transmises électroniquement et stockées dans des banques de données pour être utilisées par tous⁷⁰.

3.3.2. Les modes de conversion des connaissances

Dans le domaine de la gestion des connaissances les chercheurs Nonaka et Takeuchi développent des modes de conversion des connaissances dans un modèle nommé SECI qui joue un rôle important dans la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites et faciliter la gestion des connaissances, ces modes sont la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

- **La socialisation :**

La socialisation consiste le partage des connaissances tacites par expériences entre les individus, dans lequel les membres d'une équipe arrivent à construire ensemble des représentations et des formes d'expériences partagées⁷¹. Ces connaissances résultent de l'interaction d'individus au sein d'un groupe.

- **L'externalisation :**

C'est le fait de rendre les connaissances tacites en connaissances explicites, du savoir tacite au savoir explicite (métaphores, concepts, hypothèses, modèles, analogies, transcription ...)⁷².

- **La combinaison :**

Ce modèle consiste à combiner les connaissances explicites entre elles pour créer de nouvelles connaissances communes, c'est de la connaissance explicite à la connaissance explicite.

- **L'intériorisation :**

L'intériorisation de l'expérience des individus s'effectue, à travers des mécanismes d'expérimentation⁷³. Du savoir explicite au savoir tacite, où les connaissances explicites diffusées

⁶⁹ AUTISSIER David. VANDANGEON-DERUMEZ. Isabelle. VAS. Alain, « *conduite du changement : concepts clés* », éditions Dunod , Paris, 2010 , p44.

⁷⁰ Ibid

⁷¹ DIVRY C., DEBUISSON S. et TORRE A., « *Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation* », in Revue Française de Gestion, Mars-avril, 1998, p.117.

⁷² Jean-Louis Ermine, « *Un modèle formel pour la gestion des connaissances* », édition HAL, 2008, p .03 .

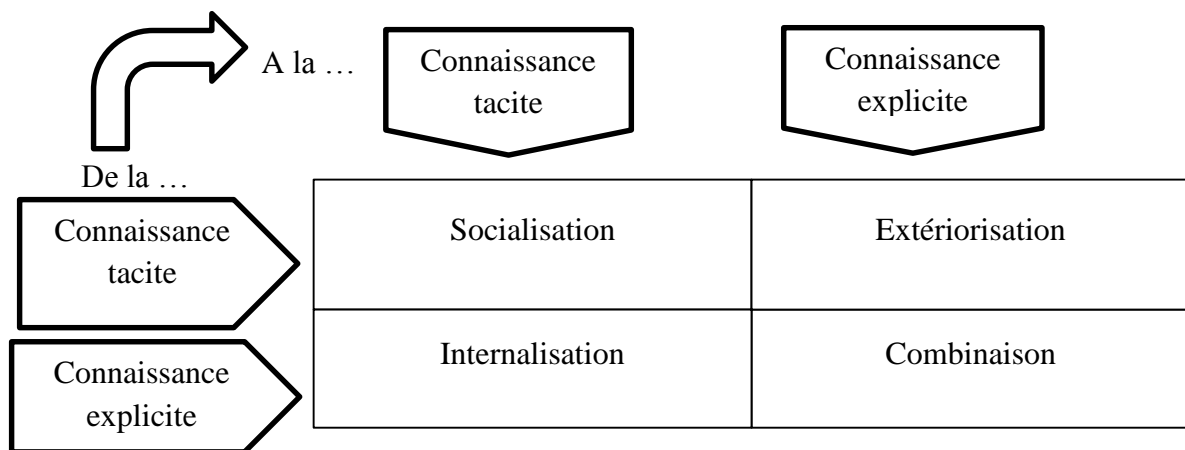
⁷³ KANO-KIKOSKI C., KIKOSKI J.F., « *The Inquiring Organization: Tacit knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations* », Praeger Edition, Westport, CT, 2004, p. 96.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

dans l'organisation sont assimilées par les individus qui s'enrichissent ainsi de nouvelles connaissances.

La gestion des connaissances en entreprise repose sur les quatre processus de conversion des connaissances, qui constituent un cadre conceptuel fondamental. Ils exposent la manière dont les connaissances tacites et explicites sont modifiées et partagées au sein d'une entreprise afin de promouvoir l'innovation et la génération de valeur ajoutée. Nous les récapitulons dans la figure ci-dessous :

Figure 6: les quatre processus de conversion des connaissances



Source: the knowledge –creating company, Oxford University press .1995

Donc la socialisation consiste à transférer les connaissances tacites d'une personne à une autre, afin d'établir un transfert des connaissances tacites, l'organisation doit mettre des mesures favorisant et limitation de tâches, comme l'apprentissage par imitation. et l'extériorisation convertir la connaissance tacite en connaissance explicite consiste à formalisé toutes les connaissances tacites sous forme écrit dans cette étape on pouvons parler de travail d'équipe efficace dans l'organisation , la combinaison convertir les connaissances explicite en d'autre connaissances explicite dans cette étape les individus échange et combine leurs connaissances explicites pour créer de nouvelle et en fin l'internalisation convertir les connaissances explicites en connaissances tacites ,elle modifier les comportements et les compétences de l'équipe de travail par l'intégration de nouvelle connaissances .

3.4. L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des théories d'usage : L'apport d'ARGYRIS et SCHÖN

Selon ARGYRIS, le terme de l'apprentissage fait référence au concept d'action.

Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement,

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat⁷⁴.

Néanmoins, cette démarche pourrait se heurter à des routines défensives ancrées dans l'organisation, qui sont l'une des principales raisons de l'inefficacité de l'apprentissage comme nous avons décrit dans la précédente section. Afin de favoriser un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation, l'organisation doit entreprendre des actions pour contrer ces habitudes et aspirer à devenir une organisation apprenante ; En encourageant la communication ouverte et en mettant en place des mécanismes de feedback... etc.

3.4.1. Théories d'action et théories d'usage :

Le concept de théorie d'action réfère à des programmes maîtres utilisés par la personne pour obtenir des conséquences anticipées dans des situations génériques C. Argyris et D.A. Schön, (1974). Les théories d'action démontrent comment la personne appréhende la réalité afin de la gérer efficacement et comment elle apprend dans ces situations. Elles sont des théories normatives et non des théories affirmant une quelconque vérité objective. Elles sont gouvernées par un ensemble de valeurs à partir desquelles découle un ensemble de stratégies menant à l'obtention des conséquences escomptées⁷⁵. La théorie d'action peut revêtir deux formes ⁷⁶ :

- **Théorie professée** : correspondant à « ce qu'on dit vouloir faire » c'est-à-dire un schéma de l'activité projetée.
- **La théorie d'usage** : correspondant à « ce que l'on fait en réalité ». Les théories d'usage se caractérisent par quatre traits : les variables dominantes, les stratégies d'actions, les conséquences sur le comportement organisationnel et les conséquences sur l'apprentissage. Le second type de théorie d'usage a comme trait majeur la mise en œuvre de l'apprentissage en double boucle.

Selon les auteurs, lorsque les personnes font face à des situations réelles de stress ou de menace, elles ont tendance à adopter des comportements différents de ceux qu'elles prétendent avoir l'intention d'adopter. Autrement dit, face à des difficultés embarrassantes ou menaçantes, au moment crucial où il est nécessaire d'apprendre de manière efficace, les personnes développent des stratégies pour éviter de reconnaître ces différences. Cela nécessite la mise en œuvre d'une théorie d'usage qui est très différente de celle qu'ils défendent. Cette théorie

⁷⁴ ARGYRIS CH, op.cit., 2003, p17

⁷⁵ Jeannette LEBLANC, « Construction d'une théorie d'action cohérente avec des valeurs de coopérations et condition d'investigation », TransFormations n°2/2009, p170.

⁷⁶ Maâlaoui Adnan, « L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p 8

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

d'utilisation joue un rôle majeur dans la construction de l'identité de l'organisation au fil du temps⁷⁷.

3.4.1.1. Théorie d'usage de modèle I :

La théorie d'usage de modèle I est celle que nous trouvons communément de par le monde. Elle comporte quatre valeurs directrices⁷⁸ :

- Réaliser l'objectif que vous vous êtes fixé.
- Maximiser les gains, minimiser les pertes.
- Eliminer émotions et sentiments négatifs.
- Adopter la conduite que vous tenez pour rationnelle.

Voici les stratégies d'action qui découlent le plus souvent du modèle I :

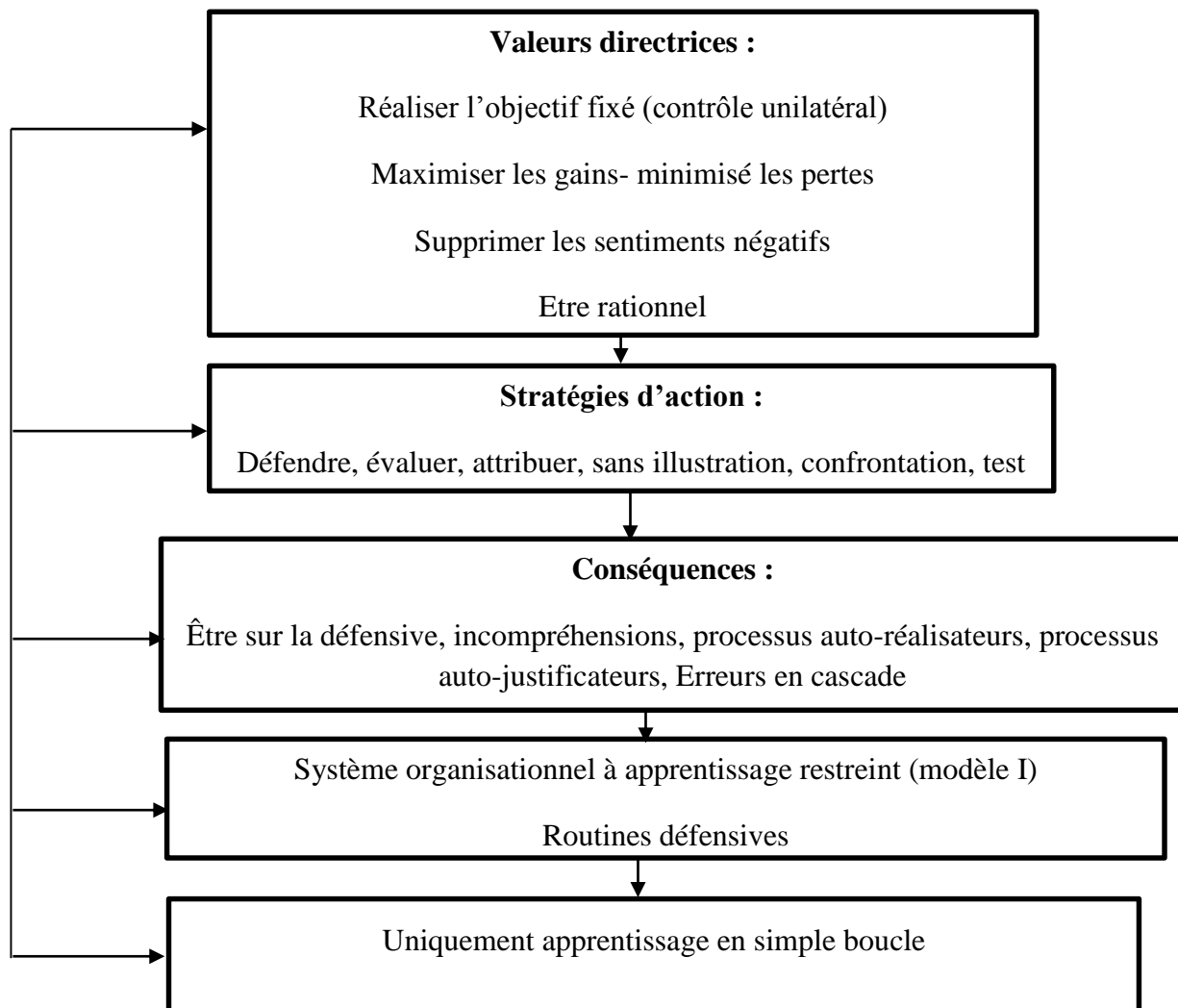
- Défendre votre position.
- Evaluer les pensées et les actes d'autrui (ainsi que les vôtres)
- Assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre.

La représentation graphique ci-dessous illustre de manière détaillée la théorie d'utilisation du modèle I, ce qui permet d'avoir une vision visuelle claire des principaux concepts et processus impliqués dans cette approche :

⁷⁷ Pierre Racine, « *L'usage des théories de l'action dans la formation à l'intervention sociale* », Volume 40, numéro 2, 1991, p12

⁷⁸ ARGYRIS. CH, op.cit., 2003, p69

Figure 7: présentation de la théorie d'usage de modèle I



Source : ARGYRIS. CH op.cit. p310

3.4.1.2. Théorie d'usage de modèle II

Cette théorie constitue au départ une théorie professée. Les individus expliquent ou justifient un schéma d'activité de modèle II (valeurs et savoirs faire). Le défi à relever consiste à aider l'individu à prendre conscience de l'écart existant entre sa stratégie professée et sa stratégie d'usage et de transformer sa théorie professée en théorie d'usage. Ceci se réalise à travers un apprentissage d'un « nouvel » ensemble de savoir-faire et d'un « nouvel » ensemble de valeurs directrices⁷⁹.

Afin d'adopter un mode d'apprentissage en double boucle, il est primordial que les acteurs prennent d'abord conscience de la différence entre leur stratégie déclarée et celle qu'ils mettent

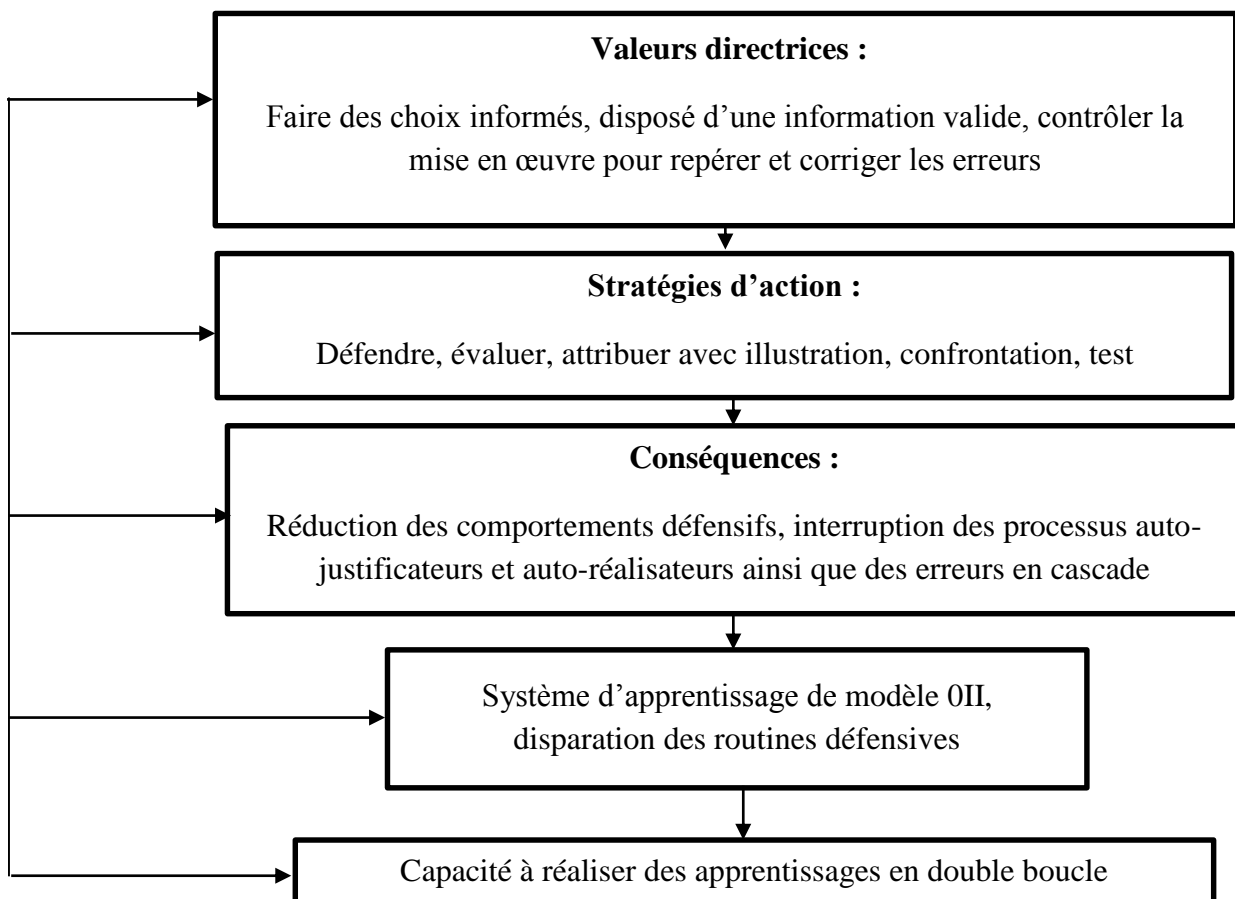
⁷⁹ ARAB A., « Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité, cas de l'ENIEM », thèse de Doctorat ès Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-Ouzou, 2016, p.118.

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

réellement en pratique. Par la suite, il est nécessaire qu'ils adoptent de nouvelles orientations telles que la recherche d'informations pertinentes, la prise de décisions éclairées et le contrôle de leur mise en pratique pour repérer et corriger les erreurs. Il est essentiel de prendre en compte ces valeurs non seulement dans leur discours officiel, mais également dans leurs actions concrètes. Cette modification de point de vue incite les personnes à défendre leurs positions, à évaluer de manière constructive et à attribuer les résultats en cherchant toujours à soutenir leurs arguments, à confronter leurs raisonnements et à vérifier leur validité⁸⁰.

La figure ci-dessous offre une présentation détaillée de la théorie d'usage du modèle II. Cette illustration visuelle met en lumière les principaux tenants et aboutissants de cette théorie, offrant ainsi une compréhension approfondie de ses concepts fondamentaux. Cette représentation visuelle met en évidence les principales parties de cette théorie, permettant ainsi une compréhension approfondie de ses concepts essentiels :

Figure 8: présentation de la théorie d'usage de modèle II



Source : ARGYRIS. CH op.cit. p312

⁸⁰ Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa, «L'apprentissage organisationnel: Eléments pour une discussion », Paris: Inter Editions, 2009, p. 17.

3.5. Les obstacles de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut prendre la forme d'un cycle par lequel les individus : agissent, portent un regard critique sur leurs actions et effectuent des ajustements ou des modifications en profondeur sur leur façon de faire. Des obstacles à l'apprentissage surviennent lorsque ce cycle est interrompu Schimmel et al (2009)⁸¹. Ils peuvent être classés en différentes catégories :

3.5.1. Les obstacles liés aux routines défensives :

« *J'appelle routine défensive organisationnelle toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes.* »⁸² Elles peuvent prendre plusieurs formes :

- Le refus de l'information pertinente : cela implique de rejeter ou d'ignorer les informations qui contredisent les croyances ou les pratiques existantes, empêchant ainsi l'organisation d'apprendre de ses erreurs.
- Résistance au changement : les individus peuvent préférer maintenir le statu plutôt que de remettre en question les pratiques existantes et d'essayer de nouvelles approches.
- Recherche de coupables externes : en recherchant des raisons externes aux problèmes qu'ils rencontrent, les membres de l'organisation évitent de remettre en question leurs propres actions ou décisions, limitant ainsi l'apprentissage organisationnel.
- Rationalisation et justification des erreurs : les individus préfèrent rationaliser ou justifier leurs erreurs plutôt que d'en tirer des leçons, limitant ainsi la capacité de l'organisation à s'améliorer.

3.5.2. Les obstacles liés à la mémoire organisationnelle :

Walsh et Ungson (1991), Stein et Swass (1995) définissent la mémoire organisationnelle comme « *les moyens par lesquels la connaissance du passé est appliquée pour supporter les activités présentes.* »⁸³

Cependant, la mémoire peut constituer une barrière : un facteur d'aveuglement qui empêche l'organisation d'apprendre. Dans cet esprit, et partant du postulat traduisant un succès connu dans le passé de l'organisation, nous constatons que celui-ci engendre sa

⁸¹ CIMON-KINGSLEY Sophie, « *l'apprentissage organisationnel : un regard sur la collectivité des ressources humaines à la fonction publique fédérale canadienne* », université du Québec en OUTAOUAIS, novembre, 2010, p40

⁸² ARGYRIS Chris, « *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », Dunod, 2003, p30

⁸³ EL LOUADI Mohamed, TOUNSI Imen, BEN ABDELAZIZ Fouad, « *mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information* », juin 2003, p03

Chapitre I Généralité sur l'apprentissage organisationnel

polarisation autour des pratiques qui l'ont conduite à cette situation. L'apprentissage se trouve alors verrouillé dans des compétences déjà existantes et qui interdisent toute forme d'innovation majeure. La recherche et la capitalisation de nouvelles expériences s'avèrent ainsi limitées⁸⁴.

Conclusion

L'organisation étant considérée comme un cadre où les compétences et les savoir-faire des individus sont définis, il s'agit d'adopter une approche compétence-centre, où la coopération entre différents intervenants permet d'accéder à toutes.

Au cours de ce chapitre consacré à l'apprentissage organisationnel, nous avons examiné un élément clé du fonctionnement des entreprises contemporaines. L'apprentissage au sein d'une organisation ne se résume pas à l'acquisition de connaissances, mais comprend aussi la capacité à les utiliser de manière efficace afin de s'adapter aux défis en perpétuelle mutation. Les différentes dimensions de ce processus ont été étudiées, allant de l'apprentissage personnel à celui en équipe, en passant par organisationnels.

Un point essentiel de ce chapitre est que l'acquisition de connaissances au sein de l'organisation ne se limite pas à un événement isolé, mais plutôt à un processus continu et itératif. Les entreprises qui parviennent à développer une culture de l'apprentissage sont davantage préparées à innover, à résoudre les problèmes complexes et à saisir les opportunités émergentes sur le marché.

⁸⁴ M.A CHIKH Nabila, « *le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logique et complexité* », université TIZI-OUZOU, p490

Chapitre II
Développement des compétences
organisationnelles

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Introduction

Au début de notre mémoire, nous avons examiné en détail le concept d'apprentissage organisationnel, soulignant son importance capitale dans la construction d'une culture axée sur l'apprentissage continu et l'amélioration de l'organisation. Les théories sous-jacentes, les processus essentiels et les pratiques exemplaires liés à l'apprentissage organisationnel ont été étudiés, mettant en évidence son rôle crucial dans l'adaptation des organisations à un environnement en perpétuelle mutation.

Le développement des compétences organisationnelles est un aspect étroitement lié mais distinct de la dynamique organisationnelle. Tandis que l'apprentissage organisationnel met l'accent sur l'acquisition et le partage de connaissances, le développement des compétences organisationnelles élargit cette vision pour inclure la croissance et le renforcement des compétences spécifiques indispensables à la réussite de l'organisation. Les compétences organisationnelles jouent un rôle essentiel dans la réussite de toute entreprise. Ces connaissances, compétences et capacités sont partagées au sein d'une organisation, ce qui lui permet d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter de manière efficace à un environnement en perpétuelle mutation. En passant par le leadership, la collaboration, l'innovation et la gestion du changement, ces compétences jouent un rôle essentiel dans la création d'une culture d'excellence et la promotion de la résilience au sein des organisations.

Ce chapitre vise à approfondir notre compréhension sur les fondements théoriques liés aux compétences et aux compétences organisationnelles. Nous examinerons comment l'apprentissage organisationnel et les compétences organisationnelles se complètent mutuellement pour favoriser une culture de l'apprentissage et de l'innovation au sein de l'organisation, renforçant ainsi sa capacité à s'adapter et à prospérer dans un environnement dynamique, enfin nous discuterons également des défis potentiels rencontrés par les organisations dans leur quête pour développer des compétences organisationnelles efficaces et adaptatives, en mettant en évidence les implications pour la gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle.

Section 01 : généralité sur les compétences

Dans un contexte de plus en plus complexe et évolutif, l'émergence des compétences est devenue un enjeu majeur. En effet, les transformations observées sur le marché du travail, les avancées technologiques ainsi que les changements démographiques et socioculturels ont conduit à repenser les compétences nécessaires pour réussir dans un monde en mutation voyer

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

et al (2015). En réponse à ces défis, de nombreuses entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de gestion des compétences Dellobbe et al (2014).

1.1. Définition et caractéristiques des compétences

1.1.1. Définition

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement⁸⁵.

Le concept de compétence, devenu une notion essentielle de la gestion des ressources humaines, a peu à peu étendu sa signification théorique et sa portée pratique⁸⁶.

La compétence n'a longtemps eu qu'un sens juridique pour désigner le pouvoir conféré à une personne ou à un organisme. Parlons du Littré :

- « Compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public » ;
- « Compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une cause... Le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent ».

Au-delà de son aspect purement juridique, la compétence se définit comme « *la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger* »⁸⁷.

Nous vous offrons une sélection de définitions du concept de compétence, proposées par divers auteurs, afin d'en faciliter la compréhension :

Selon le dictionnaire des ressources humaines, « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables, qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* »⁸⁸.

SELZNICK est le premier chercheur qui a tenté de définir la compétence. Il propose la notion de compétences distinctives pour désigner l'activité que l'organisation réalise et sait

⁸⁵ Dietrich A, Frédérique Pigeyre, Patrick Gilbert, Jacques Aubret, « *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

⁸⁶ LEVY-LEBOYER Claude, « *la gestion des compétences* », nouvelle édition, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2009, p07

⁸⁷ DEJOUX Cécile, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 2001, p67

⁸⁸ Peretti, J-M, « *dictionnaire des ressources humaines* », 5^{ème} édition, 1999, P 66.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

faire mieux que ses concurrents. Elle constitue, de ce fait, sa base de croissance et d'excellence par rapport à ses concurrents⁸⁹.

Pour citer encore P. Gilbert et M. Parlier 1992 les compétences sont des « *ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données* »⁹⁰.

G. LE BOTERF, indique que l'individu construit ses compétences en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données). La compétence qu'il produit est une séquence d'action où s'enchaînent de multiples savoir-faire⁹¹.

De sa part, DEJOUX considère que la compétence possède un caractère combinatoire et contextuel : l'individu, qui dans le souci de mener à bien une activité professionnelle et en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris. La compétence se combine alors de façon dynamique. Il s'agit d'un processus en construction permanente, qui s'intègre dans un processus d'apprentissage. La compétence revêt une dimension sociale importante, du fait qu'elle n'est considérée que si elle a été reconnue dans le collectif (socialement)⁹².

Pour finaliser la compétence correspond à une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements qui s'exercent dans un contexte bien déterminé. Dès lors, la compétence s'identifie lors de son exercice dans une situation professionnelle donnée, ce qui permet par la suite sa validation⁹³.

⁸⁹ SELZNICK P., 1957, PENROSE E., 1959 cités par MELBOUCI L. et SOUKI H., « *Les fondements de l'économie de la connaissance : L'approche basée sur les compétences* », in Revue DirassatIqtissadia, n°1, 2014, p.13.

⁹⁰ DEJOUX Cécile, op.cit., p141.

⁹¹ Jean BRILMAN, Jacques HERARD, « *Les meilleures pratiques de management* », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, p477

⁹² DEJOUX C., « *Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles : Présentation des résultats d'une étude quantitative effectuée auprès de multinationales implantées en France.* », acte du 9^{ème} congrès de l'AGRH, Université de Versailles St Quentin en Yvelines, Octobre 1998, p.474.

⁹³ FLUCK C., « *Gestion et management des compétences - Projets, démarches et outils* », GEROSO Edition, Angers- France, 2015, p.153.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

1.1.2. Caractéristiques de la compétence

Selon les diverses définitions précédentes, les caractéristiques fondamentales de la compétence mettent en lumière sa polyvalence et sa capacité à évoluer. Sa nature pratique et opérationnelle est sa principale distinction, car elle intègre les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour accomplir efficacement des tâches spécifiques. En outre, la compétence est fréquemment perçue comme un processus évolutif, qui intègre un apprentissage permanent et une capacité à s'ajuster aux changements dans le contexte professionnel. Synthétisons les points essentiels sur les caractéristiques des compétences ⁹⁴ :

- Une compétence représente un objectif de deuxième génération et une cible de formation.
- Elle est multidimensionnelle, constituant une potentialité d'action.
- Définie par rapport à un seuil connu ou un standard, elle se manifeste comme une capacité liée à des actions concrètes dans la vie réelle.
- Elle englobe un ensemble intégré d'habiletés acquises par l'expérience, reposant sur des connaissances pertinentes.
- Elle se distingue par une habileté à identifier et résoudre des problèmes dans un domaine spécifique d'action.
- Elle représente une capacité d'action immédiate, efficace et stable, en tant que cible finale de formation.

1.2. Evaluation des compétences

L'évaluation des compétences est essentielle dans un contexte organisationnel, car elle fournit une évaluation objective des capacités individuelles et collectives des membres de l'équipe. Cette pratique stratégique maximise non seulement l'efficacité opérationnelle, mais favorise également le développement professionnel et la croissance à long terme de l'organisation.

Elle se fait par :

⁹⁴https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1KSXCMZVR-YZ6XRJ-1Y9/1464_ped858_dc_caracterist.pdf, consulté le 10 avril 2024

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

- **Le biais de l'entretien d'appréciation :** après avoir identifié les capacités de l'individu : compétences professionnelles par rapport au travail demandé, capacité d'adaptation et de créativité, qualité du travail effectué, aptitudes physiques en termes de résistance, aptitudes au commandement et capacité à motiver une équipe, respect de la hiérarchie, adhésion aux valeurs de l'entreprise...⁹⁵.
- **Le bilan de compétence :** il a pour but d'aider les salariés dans la construction de leurs projets personnels, il a pour but d'identifier les éléments qui permettent à une personne de décider d'une nouvelle orientation dans ou en dehors de l'entreprise.

En effet, le bilan de compétences est un dispositif qui permet à l'individu d'identifier ses compétences et de gérer son parcours, ainsi que ses transitions professionnelles. Ce dernier met en avant ses préoccupations d'emploi, élabore et fait valider ses projets personnels et professionnels, avec une possibilité de formation utile et nécessaire en cas de besoin⁹⁶.

- **Le référentiel des compétences :** Est un outil qui permet d'identifier les compétences souvent utilisé dans les bilans, il comporte une liste de compétences regroupées en 14 familles sous un intitulé majeur. Les regroupements ont pour but de mieux éclairer le sens à donner au verbe principal.⁹⁷ Il est généralement préparé par les responsables de la mobilité professionnelle, ceux-ci dressent une liste de toutes les professions (commercial, ressources humaines, qualité, production, développement, etc.) et précisent ensuite les modèles de travail fondamentaux pour chaque domaine d'activité. Ils sélectionnent également les compétences nécessaires pour bien accomplir les tâches dans chaque domaine. Il est essentiel de souligner que l'élaboration d'un référentiel de compétence représente un investissement pour l'entreprise. Il doit donc être précisément orienté pour éviter les erreurs d'attribution.
- **L'évaluation à 360 :** l'évaluation 360 est un procédé qui vise à évaluer les compétences et les aptitudes professionnelles d'un employé, généralement un responsable ou un cadre dirigeant. L'évaluation 360 se distingue par sa capacité à mobiliser un large éventail d'acteurs c'est-à-dire l'entourage professionnel direct et

⁹⁵ KERLAN Françoise, « *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », éditions d'organisation, 2002, p72

⁹⁶ JORAS M., « *Le bilan de compétences* », édition P.U.F., Paris, 2007, p.11.

⁹⁷ KERLAN Françoise, op.cit., p 73

indirect du collaborateur pour analyser avec précision divers aspects de son profil, tels que ses compétences en gestion, sa capacité à communiquer avec ses collègues, la nature de ses relations avec la clientèle de l'entreprise, etc. Après l'analyse, le département des ressources humaines de l'entreprise (ou le prestataire spécialisé chargé de la réalisation de l'évaluation) peut repérer les atouts du profil et identifier des domaines à améliorer, le tout dans le cadre de l'évaluation⁹⁸.

1.3. Les différentes approches de la compétence

À partir de ces définitions, il est possible de dégager des constantes, en reprenant certains termes récurrents :

1.3.1. Un savoir (connaissance) :

Se subdivise selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives « savoir que », qui permettent la description des outils, machines, dispositifs divers, et les connaissances procédurales « savoir comment », connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets. Toutes deux sont verbalisables, c'est-à-dire que si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer⁹⁹.

1.3.2. Un savoir-faire :

Correspond à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent. Pourtant, lorsqu'ils sont mis en œuvre, ces savoir-faire ont le mérite incomparable de fonctionner et d'atteindre les objectifs recherchés. En ce sens ils relèvent de l'empirique et pour partie au moins du tacite¹⁰⁰.

1.3.3. Un savoir-être :

« *Le savoir prend son statut d'objet pour gagner en attribut du sujet... et la relation cognitive tend à se définir sur le mode de l'être (être compétent) et non plus sur celui de l'avoir (avoir un savoir au risque de le perdre)* » M. Stroobants (1991). Dans une perspective alternative à celle axée sur les compétences, existe une approche qui accorde une importance

⁹⁸<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/>, consulté le 15 avril 2024

⁹⁹Anne DIETRICH et al, « *management des compétences enjeux, modèles et perspectives* », éditions Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p10

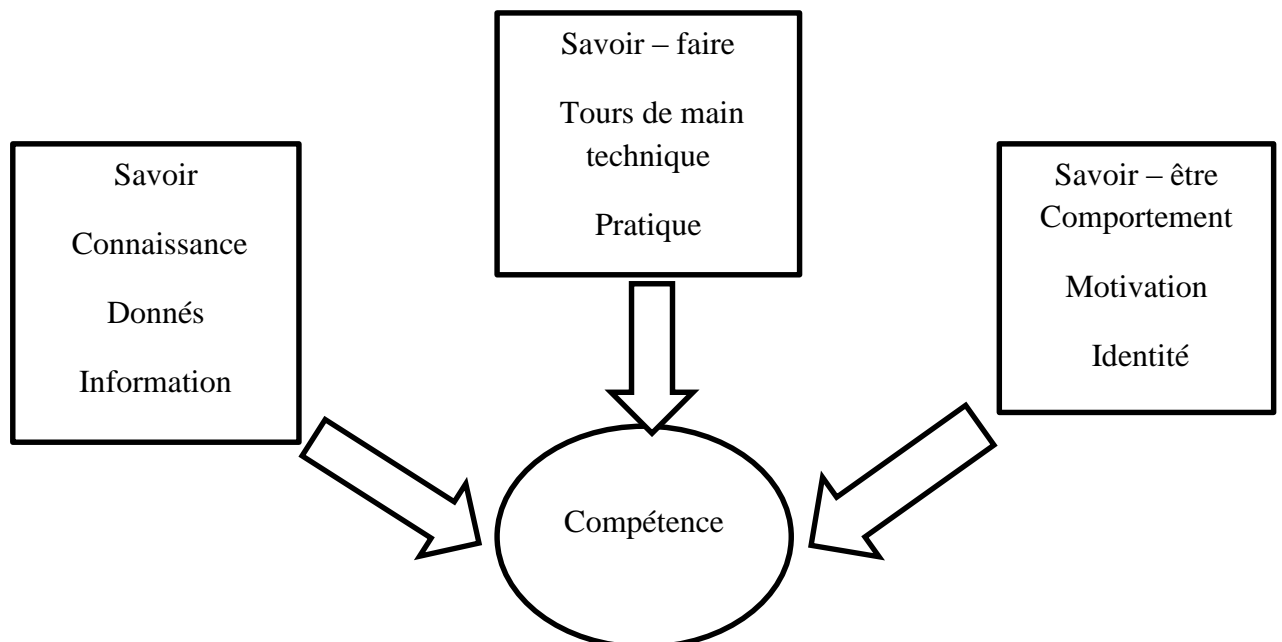
¹⁰⁰ Thomas DURAND, « *L'alchimie de la compétence* », article publié dans la revue française de gestion, Novembre 2015, p279

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

primordiale au comportement. Dans ce cadre, l'accent est mis sur les caractéristiques propres à l'individu, notamment ses attitudes et ce qui le distingue des autres. Le comportement est ainsi étroitement lié à la personnalité. Selon cette approche, prédire le comportement revient à décrire la personnalité, et comprendre la personnalité revient à décrire le comportement. Dans cette optique, le comportement intègre inévitablement des compétences et des connaissances, mais une emphase particulière est placée sur l'équation personnelle qui mobilise les savoirs et les savoir-faire pour en faire une compétence¹⁰¹.

Ces approches offrent un éclairage sur la manière dont les individus développent et démontrent leurs compétences, La figure suivante introduite Ces différentes approches de la compétence.

Figure 9: les approches de la compétence



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, p 23.

1.4. Les niveaux de la compétence

Les compétences individuelles, collectives et organisationnelles représentent les piliers de la réussite professionnelle. Chacune de ces dimensions joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs et dans la performance globale d'une entreprise. En explorant ces trois

¹⁰¹ FERNAGU Solveig, « organisation du travail et développement des compétences : le cas des organisations qualifiantes », thèse doctorat en science de l'éducation sous la direction de Michel DEVELAY, Paris, 07 décembre 2004, p22

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

aspects, nous pourrions découvrir comment maximiser les talents individuels, renforcer la cohésion d'équipe et stimuler l'efficacité organisationnelle.

La compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est **mise en œuvre** : « on est compétent pour quelque chose »¹⁰².

1.4.1. Les compétences individuelles

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place dans le domaine de la GRH ¹⁰³. Elle est rattachée à un individu quel que soit l'endroit où il est mis en action (activité professionnelle exercée dans une situation de travail ou extraordinaire) et concerne l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) mobilisées dans l'exercice de ses fonctions¹⁰⁴.

C-L-LEBOYER considère les compétences individuelles « *comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autre, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien* »¹⁰⁵.

MEIGNANT estime qu'elle correspond à un savoir-faire opérationnel validé, qui correspond à la capacité employée concrètement par l'individu en situation de travail et reconnu par son environnement. De cette définition découle trois caractéristiques de compétences individuelles. Celle-ci devrait être utile, utilisable et utilisée¹⁰⁶.

Pour Guy Le Boterf ¹⁰⁷ la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est 'un savoir agir

¹⁰²DEJOUX Cécile, op.cit., p150

¹⁰³ Jean-Marie PERETTI, « *Gestion des Ressources Humaines* », 12ème édition Vuibert, Paris, 2004, p 409

¹⁰⁴ DEJOUX Cécile, « *Gestion des compétences et GPEC* », 2ème édition Dunod, Paris, 2013, p.10

¹⁰⁵ C.L.LEBOYEUR, « *La gestion des compétences, édition d'organisation* », Paris, 1996, P. 21.35

¹⁰⁶ MEIGNANT A., « *Analyse des emplois, formation et décisions de gestion* », in Education Permanente, vol.12, n°105, 1990, p.25.

¹⁰⁷ G.Le Boterf « *de la compétence, essai sur un attracteur étrange* », éditions d'organisation, Paris.1994.P15-35.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

reconnu”. Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d’autrui.

De façon générale, la compétence individuelle peut être définie comme « *un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l’expérience et qu’elles peuvent actualiser, sans apprentissage nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise* ». ¹⁰⁸

Les divers points de vue sur les compétences individuelles soulignent leur importance transversale dans le cadre du travail. Leur appréhension commune comme facteur de performance et d’adaptabilité organisationnelle met en évidence l’importance de les développer et de les valoriser afin de garantir le succès des entreprises.

1.4.2. Les compétences collectives

Dans un monde en perpétuelle évolution, cultiver ces compétences devient indispensable pour prospérer tant sur le plan professionnel que personnel de ce fait les compétences collectives jouent un rôle crucial dans tous les aspects, Pour une vue d’ensemble complète, nous explorerons différentes définitions émanant de divers auteurs :

Selon Le Boterf, « *ou ce qu’il appelle la valeur du capital de compétence d’une entreprise ou encore la compétence de l’entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l’entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l’entreprise un avantage concurrentiel* » ¹⁰⁹.

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n’est pas la somme* » ¹¹⁰.

En effet, ces compétences constituent les savoirs, savoir-faire et savoir-être d’un collectif, qui se construit dans l’action, au fil du temps et des gestes entre des individus tissant

¹⁰⁸ P. GILBERT, P. THIONVILLE, « *gestion de l’emploi et évaluation des compétences* », ESF, 1990

¹⁰⁹ G. LE BOTERF, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d’organisation* », Paris, 1994, P.128

¹¹⁰ D.PERMARTIN, « *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* » édition management société, 1999, P.124

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

des relations de confiance et de coopération¹¹¹. C'est un savoir-faire d'un groupe propre lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles¹¹².

De sa part C. Sauret distingue quatre dimensions de la « compétence collective » en se fondant sur l'analyse de JF. Troussier, (1990), quant aux qualifications collectives¹¹³ :

- **La synergie** : qualifie les interactions fortes entre les membres de l'équipe
- **La solidarité** : renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail...
- **L'apprentissage** : définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre...
- **L'image opérative collective** : enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail...
- **Le code et le langage communs** : qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétence sans connivence ».

1.4.3. Les compétences organisationnelles :

Englobent un ensemble de capacités permettant de planifier et de réaliser efficacement des actions. Elles confèrent un certain contrôle sur le travail, en facilitant la gestion et la coordination des tâches, ainsi qu'une optimisation du temps d'activité. Elles représentent un facteur stratégique pour l'entreprise. En quoi consistent les compétences organisationnelles et quelles sont ces caractéristiques ?

1.4.3.1. Définition et émergence des compétences organisationnelles

Née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle » Selznick(1957),Penrose(1959).

Dans les années 1980, le rapprochement entre la gestion des ressources humaines et la stratégie a favorisé l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont commencé à orienter le développement de leur entreprise en s'appuyant sur ses ressources

¹¹¹ LARGIER A., DELGOULET C. et DE LA GARZA C., « Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? », in Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, vol.10., n°1, 2008, p.4.

¹¹² KROHMER C. et RETOUR D., « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in FACEF PESQUISA, numéro spécial, 2011, p.56.

¹¹³ DEJOUX Cécile, op.cit., p177

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

internes et son domaine d'expertise, plutôt que de se concentrer uniquement sur le marché. La compétence organisationnelle implique l'utilisation et la combinaison de ressources financières, techniques et immatérielles pour façonner les activités de l'entreprise (DEJOUX Cécile, Ibid, p. 24)¹¹⁴.

Selon A. DIETRICH « *La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès* ».

De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles on peut incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus¹¹⁵.

Dans la littérature en stratégie, les caractéristiques les plus fréquemment associées aux compétences organisationnelles incluent l'intégration des connaissances, le tableau suivant explore les caractéristiques le plus fréquemment liées au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie :

Tableau 5: Caractéristiques liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemples d'auteurs de référence

Caractéristiques	Définitions
La compétence organisationnelle est fondée sur des routines tacites difficilement imitables.	Pour Nelson et Winter (1992), la connaissance engendrée par l'apprentissage est incorporée dans des routines organisationnelles qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Elles sont de nature tacite et donc ne sont pas ou difficilement transférables. Les auteurs soulignent que les routines constituent des modèles, scénarii ou modalités d'interactions permettant aux acteurs de rentrer en contact de façon pertinente avec les autres acteurs au bon moment. Ces routines (formelles et informelles) sont mémorisées par les collectifs et construits au fur et à mesure de l'activité quotidienne par un principe de sélection (mémorisation des modèles efficaces). Le concept de routine organisationnelle

¹¹⁴ Linda EL HAMMIQUI, « *La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise* », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 : Janvier 2020, p 9 et 10

¹¹⁵A.DIETRICH, « *le management des compétences* », Ed Aurélie Farfarana, 2010, p 6

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

	est repris par de nombreux auteurs.
La compétence organisationnelle résulte de l'interaction entre des facteurs humains, organisationnels et techniques.	Les compétences organisationnelles sont définies par Prahalad et Hamel (1990) comme le résultat d'apprentissages collectifs et en particulier ceux qui permettent à l'entreprise de savoir comment coordonner des savoir-faire et intégrer diverses technologies. C'est pourquoi, elles sont difficilement imitables. Il est, en effet, plus simple pour un concurrent de s'approprier une technologie mais beaucoup plus difficile de dupliquer des processus de coordination (« partern »), d'apprentissage et d'intégration. Les compétences organisationnelles résulteraient de l'interaction entre des ressources techniques, organisationnelles et humaines (par exemple, Chandler, 1990 ; Teece et Al., 1997).
La compétence organisationnelle permet la coordination pertinente des acteurs.	La compétence organisationnelle traduit la manière dont sont organisées au sein de l'entreprise les ressources physiques et humaines (Chandler, 1990, Nanda, 1996). Les compétences organisationnelles sont issues d'un processus par lequel les ressources sont utilisées et combinées au sein du contexte organisationnel avec les routines organisationnelles (Audreu et Ciborra, 1996). Les compétences organisationnelles sont constituées d'une combinaison de savoir-faire et de technologie (Lawler et Ledford, 1997), résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Arregle, 1995 ; Collis, 1996) ou individus, technologies et autres ressources (Tarondeau et Wright, 1995).

Source : Valéry Michaux, « Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée », 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p 5

1.4.3.2. L'acquisition de compétences organisationnelles stratégiques

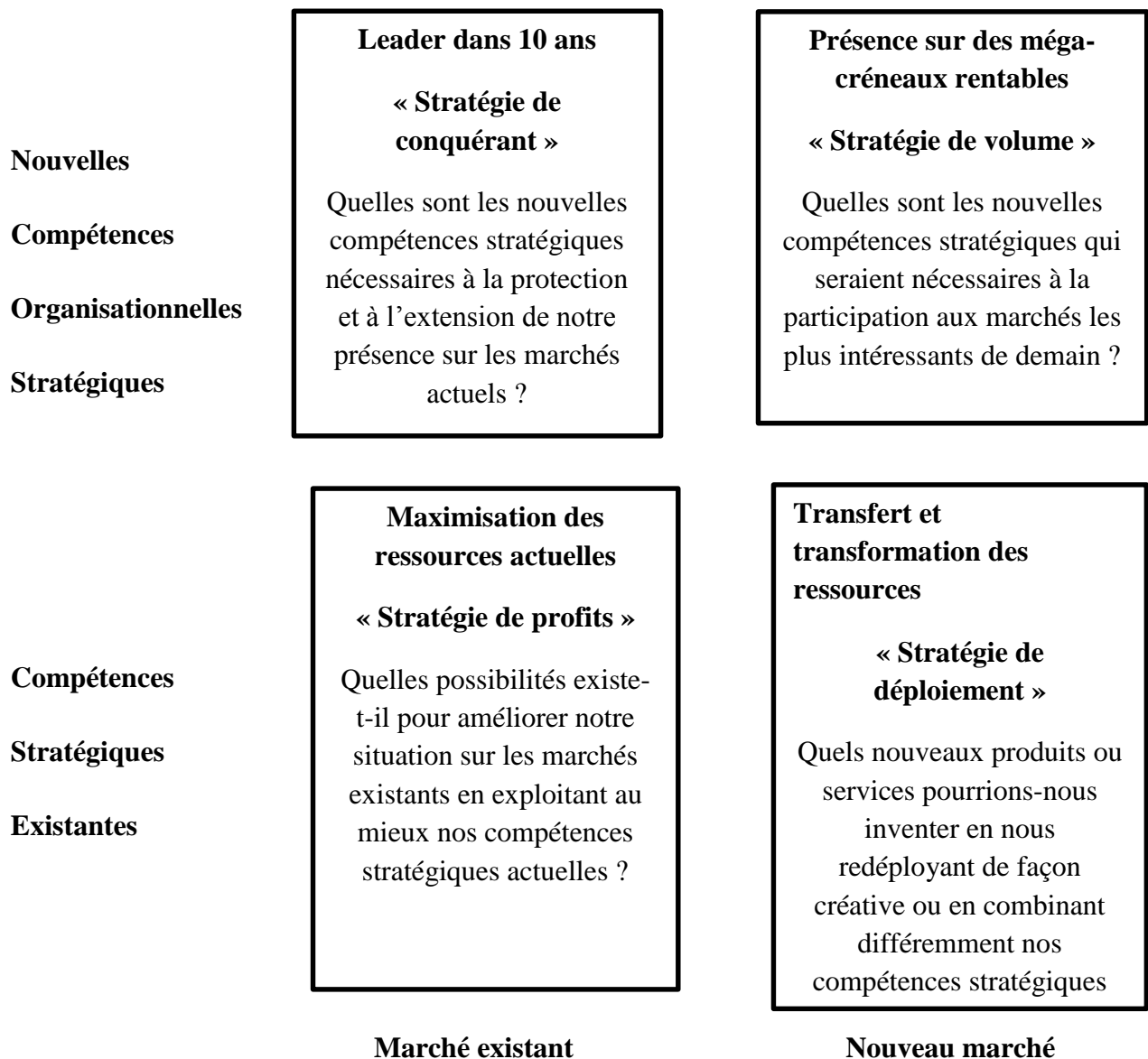
Le processus d'acquisition est associé à l'"architecture stratégique", ce qui signifie parfois que l'entreprise doit acquérir de nouvelles compétences fondamentales qui dépassent souvent le cadre d'un seul segment stratégique, à la fois en termes d'investissement nécessaire et d'applications potentielles.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Ce processus d'acquisition de compétences fondamentales dépend du type de marché sur lequel l'entreprise se situe.

La compétence fondamentale est définie comme l'ensemble de connaissances, compétences et attitudes essentielles pour la réussite dans un domaine spécifique, la figure suivante représente la mise sur pied d'un programme d'acquisition de compétences fondamentales :

Figure 10: Mise sur pied d'un programme d'acquisition de compétences fondamentales d'après G. Hamel, CK. Prahalad, Inter édition, 1995



Source : DEJOUX. C op.cit. p 192

1.3.4. Le lien entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles

Les compétences individuelles, collectives et organisationnelles sont étroitement liées et jouent un rôle crucial dans la performance globale d'une organisation. Lorsque les compétences individuelles sont alignées avec les compétences collectives et organisationnelles, cela renforce la capacité de l'organisation à réussir dans un environnement concurrentiel en évolution constante. Les entreprises qui reconnaissent et nourrissent ce lien entre ces compétences sont mieux positionnées pour atteindre l'excellence opérationnelle et la durabilité à long terme.

Les compétences individuelles et les compétences clés de l'organisation sont étroitement liées les compétences organisationnelles résultent principalement de l'agrégation et de la coordination des compétences individuelles. De manière similaire, mais à une échelle différente, les compétences individuelles sont elles-mêmes le produit d'une intégration et d'une coordination de savoir-faire, de connaissances et de qualités personnelles. Par conséquent, il est crucial pour l'organisation de gérer efficacement son "stock" de compétences individuelles, qu'elles soient déjà présentes ou potentielles. En d'autres termes, tout comme les compétences sont un atout essentiel pour l'individu, elles revêtent également une importance capitale pour l'organisation¹¹⁶.

Nordhaug (1996)¹¹⁷, souligne les liens directs entre ces niveaux et insiste sur leur hiérarchie. Il observe « *un phénomène d'agrégation et de transformation des compétences individuelles en compétences collectives, puis plus tard, le même phénomène d'agrégation et de transformation de ces deux catégories de compétences en compétences organisationnelles* ». En résumé, les compétences individuelles des salariés se combinent pour former des compétences collectives, qui à leur tour contribuent à la création des compétences organisationnelles de l'entreprise. Lamarque & Lamarque (2003) notent que cette approche, présentée par Nordhaug (1996), suit une démarche « bottom-up », en partant du niveau individuel, puis collectif, pour finalement atteindre le niveau organisationnel par des regroupements successifs. Cependant, cette approche ne prend pas en compte la transition du niveau organisationnel vers le niveau individuel, où l'entreprise pourrait influencer le développement de certaines compétences individuelles (approche « top-down »).

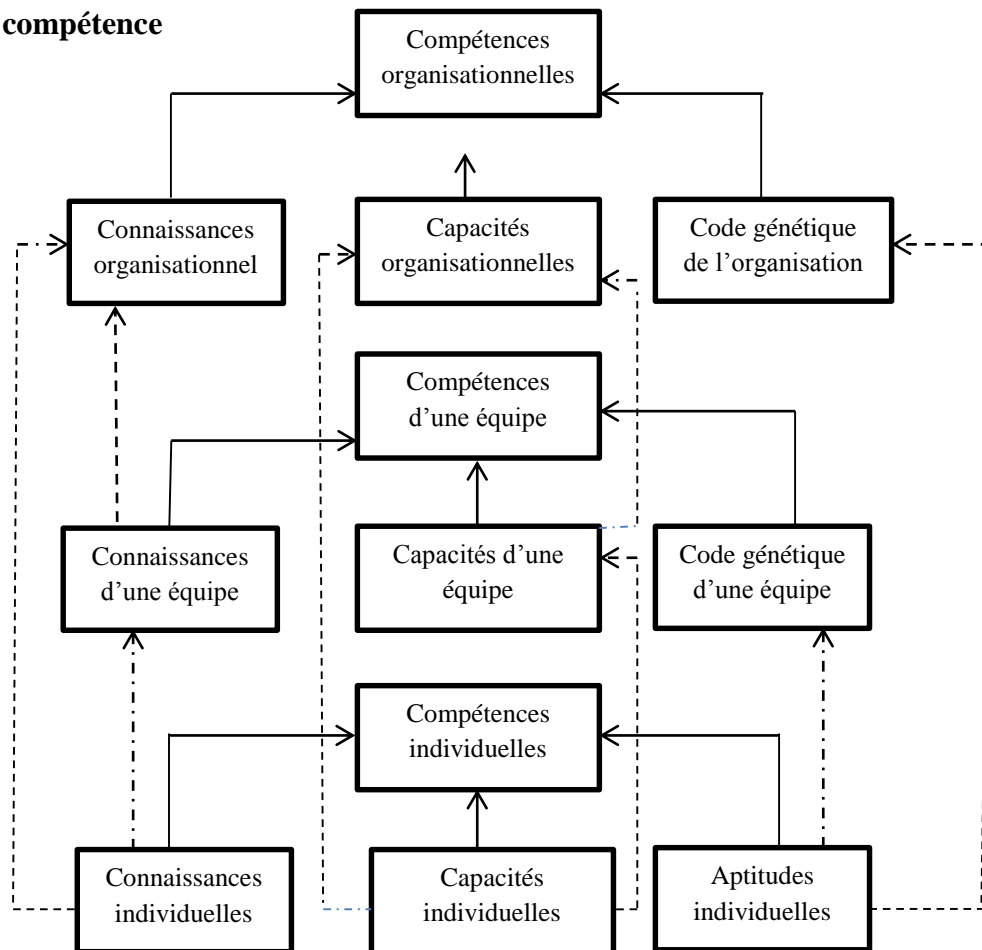
¹¹⁶ LEVY-LEBOYER Claude, op. cit., p131

¹¹⁷ Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, «Management des compétences et organisation par projet :une mise en valeur de leur articulation Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, 5 décembre 2006, p71

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

La figure ci-dessus récapitule les interactions entre les trois niveaux d'analyse de la compétence :

Figure 11: Représentation des interactions entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence



Source : Nordhaug (1996, p. 211)

Ce tableau peut être résumé de la manière suivante :

- **Les connaissances :** désignent des informations spécifiques sur un sujet ou un domaine,
- **Les capacités :** sont des aptitudes particulières permettant d'accomplir une tâche,
- **Le code générique :** de l'entreprise représente les opportunités et les limites inhérentes à son organisation, indépendamment des connaissances et compétences de l'entreprise,
- Et enfin, **les aptitudes :** sont les talents naturels utilisables dans le travail, formant la base du développement des connaissances et des capacités.

Section 02 : la gestion des compétences

Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980, dans des entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail. Elle est cruciale pour maximiser la productivité, favoriser l'innovation et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

2.1. Définition de la gestion des compétences

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter de développer de manière optimale des compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et l'amélioration des performances des collaborateurs¹¹⁸.

La gestion des compétences varie selon les organisations. Pour certaines, elle se limite aux entretiens d'embauche, tandis que d'autres intègrent des évaluations annuelles et des programmes de formation. Dans les entreprises axées sur la qualification, elle découle directement de leur nature. Ainsi, chaque entreprise gère les compétences à sa manière, plus ou moins intégrée.

S. MICHEL et M. LEDRU considèrent que : « la gestion des compétences est en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante :

- ✓ Décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs ;
- ✓ Analyser les compétences détenues par les personnes ;
- ✓ Comparer les compétences pour décider ;
- ✓ Préparer les compétences nécessaires pour agir »¹¹⁹.

Pour que le processus de " gestion des compétences fonctionne, on observe qu'il faut :

- ✓ Que le salarié soit suffisamment motivé pour développer des capacités intellectuelles lui permettant de réaliser des enseignements opératoires à partir des situations rencontrées au cours de sa vie qu'elle soit professionnelle ou extra –professionnelle ...
- ✓ Une organisation qui procède à une accumulation de capital - compétences (qui apprend d'elle- même, par elle- même) "¹²⁰.

¹¹⁸ LOU VAN Beirendonck, « *tous compétent, le management des compétences dans l'entreprise* », Bruxelles, 2006, p 19

¹¹⁹ S. Michel, M. Ledru, *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*, ESF, 1991, p 28

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Sur la base de la définition de la compétence qui a été déjà présenté la gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture¹²¹.

Pour Michel ROUSSEAU : «*la gestion des compétences revient à relier l'étude prospective sur les métiers et les qualifications à l'apprentissage des nouveaux savoirs, la construction de nouvelles représentations collectives et la mise en place d'une organisation du travail plus flexible, participative et anticipative* »¹²².

2.2. Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences

La gestion des compétences consiste à avoir les bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment, pour garantir le succès des équipes et de l'organisation dans son ensemble. Pour ce faire il est important d'impliquer une intégration aussi bien horizontale que verticale, la figure suivante explique cela :

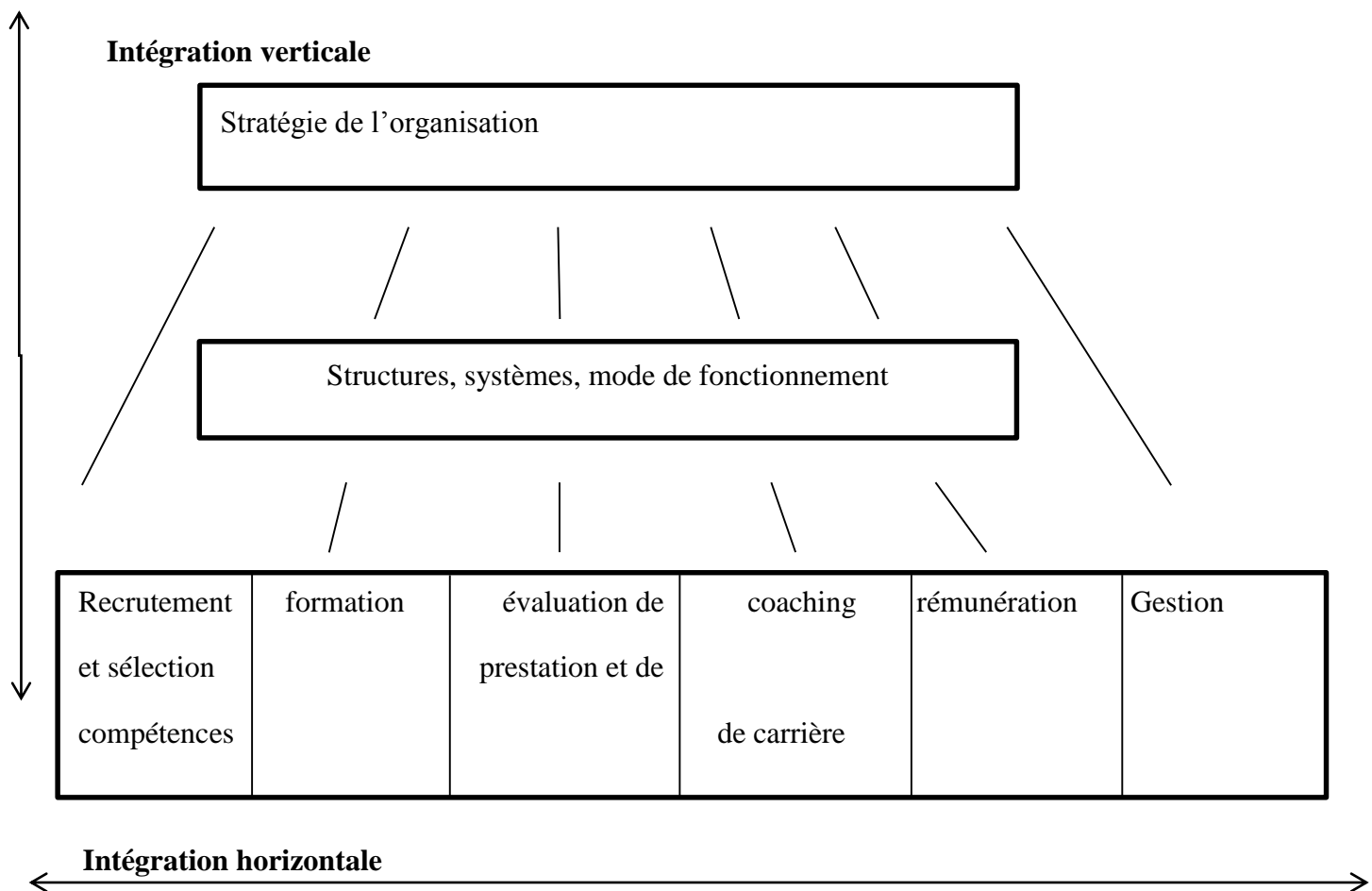
¹²⁰ Cécile DEJOUX, « ORGANISATION QUALIFIANTE ET MATURE EN GESTION DES COMPETENCES », recherche en démarrage, p 5

¹²¹ Martine LE BOULAIRE, Didier RETOUR, « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », France, p 3

¹²² KERLAN Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », éditions d'organisation, 2002, p 16

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Figure 12: intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences



Source : Source : Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck, Belgique, 2006, p : 33.

- **L'intégration verticale :** consiste à aligner les compétences humaines avec la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise cela implique de sélectionner, organiser et développer ces compétences de manière à soutenir la réalisation de la mission de l'entreprise.
- **L'intégration horizontale :** quant à elle concerne la coordination des différentes activités de gestion des ressources humaines entre elles. Les compétences jouent un rôle central dans cette coordination servant de langage commun et de fil conducteur.

2.3. Le développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui requiert l'engagement de toute l'organisation, en précisant particulièrement le rôle que cette dernière souhaite attribuer à ce processus. Il vise à améliorer les connaissances, les capacités et les aptitudes des individus au sein d'une organisation.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Selon ANDRE GUITTET « *le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels* »¹²³.

Le développement des compétences fait référence aux mesures mises en place afin que les pratiques professionnelles des employés d'une entreprise soient à jour.

Selon GUY Le Boterf. Il y a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences¹²⁴.

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, formation professionnelle, le coaching, les forums professionnels, les salons, ainsi que les événements formels ou informels et dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques. Parallèlement Le Boterf nous propose quelques conditions à réunir pour la maintenance des compétences¹²⁵ :

- Organiser les situations dans le travail de telle sorte qu'elles donnent l'opportunité de mettre en œuvre les ressources acquises (connaissances, savoir-faire...);
- Prévoir et organiser des actions de formation permettant d'approfondir ou de renforcer les compétences ;
- Mettre en place des procédures ou des occasions facilitant la communication autour des compétences à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ;
- Mettre en place et utiliser un logiciel permettant de suivre les offres et les demandes de compétences à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation ;
- Encourager et entretenir les processus de formalisation et de capitalisation des compétences et des modes opératoires ;

¹²³ ANDRE GUITTET, développer les compétences, 2ème édition, 1998, p16

¹²⁴ G Le BOTERF, « *De la compétence, essai, sur un attracteur étrange* », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.56.

¹²⁵ SOULEH Samah, « *La gestion des compétences dans l'entreprise* », Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Numéro 04, Déc. 2017, p 20

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

- Réaliser des évaluations périodiques des effets de la formation sur la gestion des situations professionnelles et les performances en situation de travail: tirer les leçons des résultats de ces observations ;
- Établir et suivre des tableaux de veille sur les actions de maintenance des compétences;
- Mettre en place des procédures de réalisation d'entretiens périodiques sur les compétences;

Pour conclure, le développement des compétences vise à renforcer les compétences des individus pour favoriser leur épanouissement professionnel et contribuer à la croissance de l'entreprise.

2.4. Les acteurs de la gestion des compétences

Les acteurs de la gestion des compétences sont des entités essentielles engagées dans le développement et la coordination des compétences au sein des organisations. Ils jouent des rôles divers et complémentaires pour encourager l'acquisition et le développement des compétences individuelles. Parmi ces acteurs, on trouve :

➤ **La direction générale : Principale investisseur**

Dans une logique d'investissement, la direction générale étudie les besoins des compétences de l'organisation, par rapport à sa stratégie, son contexte, l'évolution de son activité, de ses produits et services. Son raisonnement en termes de rentabilité est alors à long terme. La compétence constitue une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Ceci est dû au fait qu'elle impacte sur la qualité et le rendement de celle-ci¹²⁶.

➤ **Le management opérationnel : Le trader**

Le manager opérationnel a tout intérêt à favoriser le développement des compétences de son équipe. Il joue un rôle crucial dans le pilotage de cette formation continue de ses collaborateurs afin de permettre à chacun d'acquérir des compétences et d'évaluer sa carrière d'une part et de créer un environnement propice à l'apprentissage en d'autre part.

En outre, il oriente son équipe vers une réussite optimale en assignant les missions et tâches selon les compétences individuelles, augmentant ainsi les possibilités de reconversion

¹²⁶ LECOEUR E., « *Gérer des compétences* », édition De Boeck, Paris, juin 2008, p.15.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

et l'employabilité des salariés. En utilisant la gestion des compétences le manager peut repérer les talents prometteurs, placer les bonnes personnes aux postes appropriés et ainsi améliorer la performance de l'entreprise sur le long terme.

En somme, l'objectif des managers consiste à guider leur équipe vers une réussite optimale de leur mission. A cet effet, la gestion des compétences s'avère le moyen le plus approprié, qui leur permet de connaître aux mieux leurs subordonnés en détectant les capacités existantes et les lacunes rencontrées, lors de l'exécution des missions et tâches, qui leurs sont attribuées¹²⁷.

➤ **Le salarié : Gérant du portefeuille compétences**

Le portefeuille de compétences est un outil crucial pour les individus tout au long de leur carrière professionnelle, synthétisant leurs acquis et les aidants à mieux se projeter. Les salariés peuvent être vus comme les gestionnaires de leur propre portefeuille de compétences ; ils doivent prendre du recul et évaluer les contributions de chaque expérience, ce qui les aide à mieux identifier leurs compétences et leurs valeurs. En développant leurs compétences, les salariés se sentent plus motivés et engagés dans leur travail. En résumé, les salariés sont des acteurs clés dans le processus d'acquisition des compétences et jouent un rôle actif dans le succès de l'entreprise.

➤ **La direction des ressources humaines**

La DRH joue un rôle de soutien essentiel dans la gestion des compétences métiers. Elle fournit aux managers opérationnels les outils et processus nécessaires pour gérer les compétences spécifiques à leurs domaines de responsabilité. C'est la DRH qui met en place et diffuse des outils de gestion des compétences tels que les recherches de formations adaptées, les grilles d'entretiens d'évaluation et les référentiels de compétences. Les managers de l'entreprise s'appuient sur ces outils pour évaluer, sélectionner et développer les compétences de leurs collaborateurs. Ainsi, la DRH se "met en retrait" pour laisser les managers métiers devenir les principaux acteurs du management des compétences¹²⁸.

¹²⁷ibid .

¹²⁸ Sabrina Loufrani-Fedida, «Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets », p 25, article disponible :[Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets \[1\] | Cairn.info](#)

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

2.5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une approche axée sur les compétences

La GPEC est une approche stratégique visant à anticiper les besoins en compétences des organisations. En mettant l'accent sur les compétences, cette démarche permet de repérer les écarts entre les compétences actuelles et celles nécessaires pour l'avenir, ce qui facilite l'élaboration de plans de développement adaptés.

2.5.1. Définition de la GPEC :

Voilà un modèle de définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ¹²⁹ :

- La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âges...)
- La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.
- La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. La GPRH englobe ce qui précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH.

En résumé, la GPEC est une démarche d'anticipation des futurs possibles de l'organisation, en termes d'emplois et de compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif et ce tout en tenant compte des problématiques liées à son environnement interne et externe. « *C'est une*

¹²⁹KERLAN Françoise, op.cit., p 15

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

gestion prévisionnelle des emplois qui se donne la souplesse d'adapter les salariés, en faisant évoluer leurs compétences suivant les besoins organisationnels »¹³⁰.

2.5.2. Particularité des projets compétences

Les projets GPEC comportent au moins trois particularités qu'il faut souligner dès le départ¹³¹ :

- La nécessité d'appuyer le projet sur des personnes clés. Pour réussir un projet de changement, il est primordial de compter sur des individus influents et légitimes, capables de promouvoir le projet et d'obtenir l'adhésion des parties prenantes, en assurant son leadership de bout en bout.
- La nécessité de concrétiser le changement. Il est primordial de le rendre concret. Simplement annoncer la nécessité de changer sans démonstration concrète ne motive ni ne mobilise. Il est essentiel d'illustrer les changements envisagés pour que les individus puissent se les approprier et que les services RH et les managers puissent mettre en place les parcours nécessaires.
- Pour garantir le succès d'un projet GPEC, il est primordial de lui donner un rythme et une visibilité. Le projet doit être jalonné d'événements et d'une communication continue, orchestrée par des acteurs clés identifiés, pour assurer sa cohérence et son suivi tout au long de sa durée.

2.5.3. Le passage à la gestion prévisionnelle et la mise en place d'une politique RH utilisant le management par les compétences

Elle consiste à s'appuyer sur l'approche compétences pour¹³² :

- En fonction de l'état actuel et des stratégies et politiques de l'entreprise, repérer les plans de changement à opérer, en déduire
- Les compétences à maintenir, développé, recruté, c'est-à-dire le plan de développement des compétences
- Le plan de formation qui en découle

¹³⁰ SAURET C. et THIERRY D., « *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences* », édition l'Harmattan, Paris, 1993, p.8.

¹³¹ FLUCK Claude, « *gestion et management des compétences* », éditions GERESO, France, 2015, p 85

¹³² Jean Brilman . Jacques Hérard, « *Les meilleures pratiques de management* », 6e édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p 480

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

- Le plan de recrutement qui est lié
- Le système de rémunération des compétences et performances
- Les départs, licenciements, reclassement et plans sociaux.

Section 03 : le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles

L'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles sont intrinsèquement liés, car l'acquisition de nouvelles connaissances permet aux organisations d'améliorer et d'adapter leurs compétences. Ce processus continu renforce leur efficacité et leur capacité d'innovation. Ce cycle d'apprentissage et d'amélioration perpétuel favorise un environnement propice au développement durable des compétences organisationnelles.

3.1. L'organisation qualifiante

La notion d'organisation qualifiante et celle de compétence ont longtemps été considérées comme indissociablement liées.

A la fin des années 1980, dans des travaux précurseurs, C. Sauret définit l'organisation qualifiante par trois propriétés principales ¹³³ :

- Elle répond aux exigences de la compétitivité économique
- Elle détient par elle-même un pouvoir formateur explicite et reconnu
- Elle permet un meilleur niveau d'optimisation de la gestion de l'emploi et des compétences

Par rapport au développement des compétences proprement dit, C. Sauret indique que l'organisation qualifiante est une organisation qui, plus que d'autres a le pouvoir de susciter l'émergence de compétences nouvelles ou complémentaires de la part des salariés qui y participent.

L. CHAMBRIER montre que la deuxième caractéristique de l'organisation qualifiante est de posséder un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de savoirs par les individus et l'intégration de ces savoirs pour l'organisation. Pour lui, l'apprentissage

¹³³ Anne DIETRICH et al, « *management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* », 3 éditions, édition DUNOD, Paris, 2010, p 155

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

organisationnel n'est pas équivalent à la notion d'organisation qualifiante. « *Il en constitue plutôt une condition de possibilité. C'est à partir de lui que la relation entre compétence et organisation peut être pensée* »¹³⁴.

Au-delà du problème de développement de ses compétences, l'organisation qualifiante s'intéresse à l'évaluation de celles-ci, à leur reconnaissance sociale, ainsi qu'à leur rémunération. Elle permet d'atteindre un meilleur niveau de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en ayant en sa possession, un potentiel d'utilisation des compétences. L'organisation qualifiante est conçue pour évoluer en fonction des compétences et de leur progression¹³⁵.

Pour P. ZARIFIAN « *une organisation réellement qualifiante doit laisser une large place à l'innovation, à la responsabilisation sans vouloir baliser et contrôler tous les processus ... Il faut des principes qui se distinguent du traditionnel discours sur la responsabilité, l'autonomie et la réduction des niveaux hiérarchiques : il faut innover* »¹³⁶.

Nous pouvons tirer de ses définitions les caractéristiques suivantes :

- Un travail valorisé et formateur ;
- Une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives ;
- Un professionnalisme pérennisé ;
- Une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences.

3.1.1. La distinction entre l'organisation apprenante et qualifiante

Comme nous avons déjà vu l'organisation apprenante se concentre sur l'apprentissage et le développement des compétences, tant individuels que collectifs. Elle favorise un environnement où l'apprentissage continu, l'expérimentation, le partage des connaissances et l'amélioration constante sont encouragés. Son but est d'améliorer la performance globale en instaurant des processus d'apprentissage permanents et en restant adaptable aux changements.

¹³⁴ L. Chambrier, « *Apprentissage organisationnel et efficacité des Ressources Humaines* », Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Entreprises du 31 Mars 1994, p 102

¹³⁵ AMADIEU et CADIN (1996), cité par : Eduardo DAVEL et Diane Gabrielle TREMBLAY, « *Formation et apprentissage organisationnel - La vitalité de la pratique* », Presses de l'Université de Québec, Canada, 2011, p.48.

¹³⁶ P.ZARIFIAN, « *Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante* " cité dans *recueil de l'éducation permanente " l'Organisation qualifiante* », Paris, n° 12, p 15 - 22.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

En revanche, une organisation qualifiante se concentre principalement sur le développement des compétences et des qualifications individuelles. Son objectif est d'améliorer les compétences des employés en mettant l'accent sur leur progression personnelle, afin de répondre aux exigences de qualification de l'organisation. L'accent est mis sur l'amélioration des compétences individuelles pour atteindre des normes de qualification spécifiques.

En résumé, une organisation apprenante se concentre sur l'apprentissage et la création de connaissances à l'échelle organisationnelle, tandis qu'une organisation qualifiante met l'accent sur le développement des compétences individuelles pour répondre à des normes de qualification précises.

3.2. Les principaux outils pour favoriser l'apprentissage et le développement des compétences organisationnelles

L'identification et l'emploi approprié d'outils sont essentiels pour promouvoir l'apprentissage et la croissance des compétences en milieu professionnel, ce qui renforce la compétitivité et stimule l'innovation au sein des organisations.

3.2.1. Le knowledge Management (KM) opportunité pour le développement des compétences :

Le knowledge management (ou management des connaissances) désigne un ensemble de concepts et d'outils permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble et de faire ce lien capital entre informations disponibles, production des connaissances et développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles.

Il est essentiel de penser soigneusement à l'enrichissement du système de knowledge management lui-même. Il faut¹³⁷ :

- Choisir les outils de mise à disposition des informations et connaissances (forums, base de données, tutorat...);
- Définir une nomenclature claire et facilement appropriable par tous ;
- Définir la formalisation attendue selon les types de documents ;
- Formuler les futurs utilisateurs aux outils de knowledge management ;

¹³⁷ . HADIDI Aicha, « *Le développement des compétences Un levier de performance de la compétitivité des entreprises Algériennes* », conférences « B ». Université d'Alger3 – Algérie, p 20

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

- Mettre en place une équipe chargée de faire vivre le système de knowledge management (organiser et assurer la collecte, corriger, mettre à jour...) ce rôle est essentiel au bon fonctionnement du système.

Le KM semble offrir des solutions aux divers problèmes rencontrés par les entreprises. En adoptant cette démarche, elles visent à obtenir plusieurs résultats ¹³⁸ :

- Être plus réactive sur le marché en permettant aux employés de mobiliser leur savoir-faire face à des situations inattendues.
- Prendre des décisions rapidement pour satisfaire les clients.
- Être plus efficace en réalisant les objectifs définis.
- Innover des produits et des services en anticipant les attentes des clients.
- Améliorer de façon permanente la satisfaction des clients en résolvant sur le terrain les problèmes qui se posent quotidiennement.

Implémenter un système de gestion des connaissances requiert une réflexion étendue sur les méthodes de développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, les processus d'apprentissage, ainsi que sur la manière de donner du sens. Cela comprend une compréhension précise de la stratégie de l'organisation, de ses objectifs, ainsi que des missions et responsabilités de chaque membre.

3.2.2. La formation un levier pour le développement des compétences

La formation joue un rôle clé dans le développement des compétences en apportant les connaissances et les outils nécessaires pour réussir. Elle favorise l'apprentissage continu, permettant d'acquérir de nouvelles compétences, de se perfectionner et de maintenir sa compétitivité sur le marché du travail. Cet investissement précieux soutient la croissance professionnelle, stimule l'innovation et permet une adaptation constante aux évolutions du monde professionnel. Qu'est-ce qu'une formation et quel est son lien avec les compétences ?

SEKIOU définit la formation comme suit : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs

¹³⁸ Mouloud MADOUN, « *Knowledge Management (KM) : Opportunités et obstacles pour l'entreprise et la Gestion des Ressources humaines (GRH)*. », ESC Marseille, p 120

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹³⁹ .

➤ Les types de formation

Dans cette optique, nous pouvons mentionner divers types de formations, notamment les suivantes ¹⁴⁰ :

- Formation dans l'action : formation sur les lieux du travail, elle est particulièrement adaptée pour l'adaptation à un nouveau poste de travail ou pour mener une action de modernisation ;
- Formation cascades : formation assurée par des salariés qui ont été eux- mêmes formés, permettant ainsi une démultiplication des savoirs ;
- Formation diplômante : Action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme ;
- Formation intégrée : formation réalisée par le supérieur hiérarchique. L'action est généralement précédée par l'élaboration d'un guide de formation et d'une formation du Supérieur à la pédagogie ;
- Formation interentreprises : Action de formation qui regroupe dans le même stage des salariés appartenant à diverses entreprises ;
- Formation intra-entreprise : Action de formation qui regroupe des salariés d'une même entreprise avec un formateur extérieur ;
- Formation sur mesure : Action de formation dont le programme a été élaboré pour répondre de façon adaptée à l'ensemble des objectifs et contraintes définis par le cahier des charges ;
- Formation continue : Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail.

139Lakhdar SEKIOU, Louise Bloudin, Jean-Marie Peretti, David Alis et Françoise Chevalier, « *Gestion des ressources humaines* », Edition De boeck, Bruxelles, 2001, p : 536.

¹⁴⁰ Bachir ABDELALI, « *La formation Comme Outil de Développement des Compétences* », Revue DIRASSAT –numéro économique _ V. 5 N.1, Université de Laghouat, Janvier 2014, p 20

➤ Les niveaux d'évaluation de la formation

L'évaluation d'une formation vise à mesurer l'efficacité des dispositifs mis en œuvre et à identifier les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus. Cela doit se faire à plusieurs niveaux :

- **L'évaluation à chaud**

Où se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation. Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail¹⁴¹.

- **L'évaluation à froid**

L'opération se fait plus tard, les jours et les mois qui suivent, la mise en situation professionnelle ou la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail, elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences des salariés, et cela pour mesurer les acquis des formés et l'atteintes des objectifs de la formation (l'avis de la hiérarchie sur les aspects liés à la formation...)¹⁴².

➤ Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel Pernis, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ¹⁴³ :

- Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

¹⁴¹ Dimitri Weiss et al, « *Ressources humaine, Ed d'Organisation* », paris, 2001, p.443

¹⁴² ARDOUIN Thierry , « *ingénierie de la formation par l'entreprise* », édition Dunod, Paris, 2003, p185

¹⁴³ Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

- Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages :

On appelle « maitre d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

- Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

- Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

- Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

- Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maitres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

3.2.3. La formation et l'apprentissage

L'apprentissage et la formation sont étroitement liés, car une formation bien structurée favorise un apprentissage efficace. En développant les compétences et les connaissances des employés, la formation améliore directement la performance et le succès de l'organisation.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

Il est crucial de souligner qu'une politique mettant l'accent sur la formation et le développement professionnel est un signe de l'engagement de l'organisation envers l'apprentissage. Pour que cette formation ait un impact réel sur l'efficacité professionnelle, il est essentiel que ses initiatives soient alignées sur une vision d'ensemble cohérente, tout en garantissant la réunion de conditions spécifiques favorables à sa réussite¹⁴⁴.

Selon Piaget (1959), la connaissance émerge de l'interaction entre des données extérieures et une activité mentale, où un processus d'ajustement entre l'intégration de nouvelles informations dans des schémas cognitifs existants et l'adaptation de ces schémas en fonction de nouvelles données est en jeu. L'apprentissage est ainsi décrit comme un cycle continu de construction et de reconstruction, où les connaissances et les structures cognitives sont constamment remises en question et résolues par l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans cette perspective dialectique, l'apprentissage implique la remise en question des connaissances établies et des structures cognitives existantes, tout en résolvant cette contradiction par l'assimilation de nouvelles connaissances. Par conséquent, tandis que l'apprentissage se concentre sur la libération de connaissances à travers la réflexion personnelle et le questionnement, la formation se réfère plutôt à une série d'initiatives qui visent à faciliter ce processus¹⁴⁵.

3.3. La contribution du management par la qualité totale (TQM) à l'apprentissage organisationnel

Le management de la qualité peut être défini comme : « est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût »¹⁴⁶.

Le management par la qualité totale peut constituer une des voies d'apprentissage au sein des organisations. C'est un système de management basé sur une démarche de progrès permanent. Il consiste à employer des ressources humaines et méthodes quantitatives pour une gestion et une amélioration des produits et services de la compagnie, mais aussi des processus

¹⁴⁴ PERETTI J.M., « *FAQ ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2006, p.103.

¹⁴⁵ Eduardo Davel Diane-Gabrielle Tremblay, « *Formation et apprentissage organisationnel : La vitalité de la pratique* », presses de l'université du Québec, p 31

¹⁴⁶ DETRIE, P, « *Conduire une démarche qualité* », Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003, p22.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

de travail à travers lesquels ils sont élaborés et ce, en gardant comme principal objectif : la satisfaction des besoins des clients¹⁴⁷.

Ce processus d'apprentissage, conduisant à l'amélioration des compétences organisationnelles, est généralement caractérisé par les trois étapes suivantes¹⁴⁸ :

- L'orientation : L'orientation c'est l'initiation à une nouvelle compétence.
- L'appropriation : L'appropriation c'est l'apprentissage du métier exigé par la nouvelle compétence du niveau 1 auprès d'une personne déjà experte dans le nouveau savoir-faire.
- L'auto-invention : par auto-invention, nos auteurs démontrent le niveau où le personnel on acquit suffisamment de métier, qui sert davantage à un besoin précis en utilisant les connaissances acquises, mais aussi au-delà de ces connaissances

Chaque niveau implique des approches et des pratiques spécifiques visant à améliorer la qualité et la performance globale de l'organisation. Nous pouvons représenter ces niveaux dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Les différents niveaux de pratique de TQM et phase d'apprentissage

Phase \ Niveau	Orientation	Appropriation	Auto-invention
Individu	Connaissance	Compréhension	Compétence
Equipe	Appartenance	Réalisation / Reconnaissance	Réalisation du soi
Organisation	Orientation	Appropriation/ synchronisation	Alignement/localisation

Source :Soji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, « *TQM : 4 révolutions du management, manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management de la qualité* », éd Dunod, Paris, 2003, p 479

¹⁴⁷BRILMAN J., « *Les meilleures pratiques de management* », 3ème éd., éditions d'Organisation, Paris, 2001, p.219

¹⁴⁸Soji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, « *TQM : 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management de la qualité* », éd Dunod, Paris, 2003, p 479

3.4. Le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles

Dans un monde des affaires en constante évolution, l'interaction entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences est d'une importance capitale. Ces deux éléments clés permettent aux entreprises de s'adapter efficacement à un environnement changeant, en facilitant l'acquisition de connaissances et la mise en place de compétences stratégiques. Découvrez avec nous ce lien essentiel pour la réussite et la durabilité des organisations modernes.

Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre précédent KOEINIG explique l'apprentissage 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 même. L'approche en termes de compétence met donc l'accent sur le développement de l'efficacité organisationnelle¹⁴⁹.

Partant de ce postulat et par le principe dynamique et cumulatif de la compétence organisationnelle, plusieurs auteurs estiment que la compétence organisationnelle se construit progressivement et s'enrichit par un apprentissage collectif. Le processus est cumulatif, dans le sens où la construction et le développement des compétences organisationnelles prennent du temps. Parallèlement, et pour rejoindre la même logique, l'approche cognitive considère l'apprentissage organisationnel comme un mécanisme d'acquisition de compétences, et d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions¹⁵⁰.

Pour TARONDEAU, en plus des compétences existantes et innées au sein de l'organisation, cette dernière est susceptible d'accéder à des compétences qu'elle ne détient pas encore. Cela se réalise à travers un apprentissage par transfert ou par imitation des pratiques d'autres organisations, ou encore par leur acquisition et développement interne¹⁵¹.

Les compétences constituent à un instant donné, les savoirs que détient l'entreprise. Toutefois, la notion d'apprentissage organisationnel permet de comprendre comment, dans le temps, l'entreprise développe ses compétences. Il convient donc de bien distinguer un

¹⁴⁹KOEINIG G., « *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux* », revue française de gestion N° 98, 1994, p.79

¹⁵⁰MACK M., « *L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur* », in Revue Française de Gestion, n°105, septembre-octobre 1995, p.45.

¹⁵¹TARONDEAU J.C., « *Approches et formes de flexibilité* », in Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, 1999, p 32

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

processus (l'apprentissage organisationnel) de son résultat (les compétences). S'intéresser à l'apprentissage consiste à expliquer comment une organisation est capable de capitaliser de l'expérience sur une compétence ou un savoir-faire particulier. L'apprentissage constitue en quelque sorte l'opérateur permettant à l'entreprise d'enrichir sa base de compétences¹⁵².

M. PARLIER, considère la compétence comme « *une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et des apprentissages expérimentiels* ». Mais tout apprentissage ne se traduit pas forcément sous la forme de compétence¹⁵³.

Le caractère cumulatif de l'approche en termes de compétences peut être également critiqué. En effet, l'apprentissage organisationnel n'est pas constitué d'une simple accumulation de connaissances ou de compétences. Il nécessite aussi un changement de structure induit dans l'organisation¹⁵⁴.

Conclusion

Ce chapitre a souligné l'importance cruciale des compétences pour les entreprises contemporaines. Nous avons examiné comment la compétence, en tant que notion complexe, englobe non seulement des connaissances, mais aussi des compétences pratiques et des attitudes. Gérer les compétences implique leur identification, leur développement, leur activation et leur évaluation.

De plus, La transition du pouvoir au savoir est devenue primordiale, où la compétence est maintenant la pierre angulaire du succès économique. Dans ce contexte, l'action rapide et la réflexion sont des éléments clés pour prospérer. Les mutations technologiques et environnementales incessantes nécessitent un apprentissage continu pour s'adapter. Les entreprises doivent efficacement gérer un flux constant d'informations et de connaissances, issues à la fois des individus et des machines. Ainsi, la capacité des organisations à s'adapter et à développer des compétences devient essentielle pour leur réussite. Pour rester dynamiques, souples et compétitives, les entreprises doivent devenir des entités apprenantes, capables de générer du savoir.

¹⁵²Christophe ROUX-DUFORT, Emmanuel METAIS, « *L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité De France* », Recherche aboutie, p 8

¹⁵³DEJOUX. C op.cit. p 155

¹⁵⁴PENROSE E., « *The theory of the growth of the firm* », Oxford University Press, Oxford, 1959, p.35.

Chapitre II Développement des compétences organisationnelles

En résumé, l'apprentissage organisationnel est crucial pour renforcer les compétences de l'entreprise, devenues des facteurs déterminants de performance et de compétitivité. La gestion des compétences et l'apprentissage au sein de l'organisation occupent désormais une place centrale dans les préoccupations des entreprises.

Chapitre III
Développement des compétences par
l'apprentissage organisationnelle
Cas SPA CEVITAL

Introduction

Après avoir posé les bases théoriques dans les chapitres précédents, cette partie vise à évaluer et à confirmer ces concepts à travers une étude empirique rigoureuse.

Au cours de ce chapitre, nous allons établir les diverses étapes de notre recherche. La première partie aborde la méthodologie employée pour recueillir les données requises. Ensuite, la deuxième partie se concentre sur la présentation de l'organisme d'accueil, mettant l'accent sur son passé, son développement, sa structure organisationnelle et les éléments essentiels de réussite de la SPA CEVITAL. La troisième partie présentera le guide d'entretien que nous avons utilisé comme outil pour recueillir les données, tandis que la dernière partie présentera une analyse et une interprétation des résultats obtenus de l'enquête par questionnaire effectuée auprès des employés de l'entreprise SPA CEVITAL.

Section 01 : Cadre méthodologique

1.1. Définition de l'objet de l'enquête

Cette étude vise à explorer le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles au sein de la SPA CEVITAL. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une approche de méthodes mixtes combinant recherche théorique et empirique.

➤ Etude théorique

Cette étude englobe les concepts fondamentaux et les diverses théories de l'apprentissage organisationnel et des compétences organisationnelles. Nous explorons des notions essentielles telles que les processus d'apprentissage au sein des organisations, les différentes catégories de compétences organisationnelles, ainsi que les modèles théoriques expliquant leur interrelation. Nous approfondissons notamment les théories de l'apprentissage organisationnel avancées par Chris Argyris et Donald Schön, ainsi que le modèle de développement des compétences de David Kolb. Cette analyse exhaustive de la littérature fournit un socle solide pour appréhender les mécanismes intrinsèques et la dynamique théorique régissant l'interaction entre l'apprentissage et les compétences dans le contexte organisationnel.

➤ Etude empirique

L'objectif de cette étude empirique est d'analyser ces concepts de manière pratique au sein de l'entreprise CEVITAL, l'une des plus importantes entreprises en Algérie, qui s'étend dans différents secteurs industriels. En nous appuyant sur les bases théoriques établies, nous avons tenté de déterminer comment l'apprentissage organisationnel se manifeste au sein de CEVITAL et comment il favorise le développement des compétences organisationnelles de ses employés. Afin d'accomplir cela, nous avons élaboré une étude empirique qui vise à recueillir et analyser des informations spécifiques à l'entreprise.

1.2. Méthodologie de recueil de données

Nous avons eu la chance de poser des questions pertinentes grâce à un stage pratique qui a duré un mois chez SPA CEVITAL. En même temps, un questionnaire a été distribué aux employés de l'entreprise, ainsi qu'un guide d'entretien. Grâce à ces outils, nous avons pu collecter une diversité et une complémentarité de données, ce qui a enrichi notre compréhension du sujet étudié dans le contexte particulier de SPA CEVITAL. Grâce à cette méthode, nous avons pu répondre aux questions posées et évaluer de manière approfondie les hypothèses formulées.

1.2.1. Le questionnaire

Un échantillon de 70 employés a été choisi pour répondre à un questionnaire structuré. Ce questionnaire était composé de deux parties : la première était consacrée à l'apprentissage organisationnel, incluant la culture organisationnelle, l'apprentissage comme processus, le leadership et le travail en équipe ; la seconde était consacrée aux compétences organisationnelles, incluant les compétences individuelles, les compétences collectives, la gestion des connaissances, la conception de l'organisation, les compétences en planification stratégique et la gestion du changement et de l'innovation. Grâce à cette méthode, nous avons pu obtenir une perspective globale sur l'expérience et les opinions des employés chez CEVITAL.

1.2.2. Le guide d'entretien

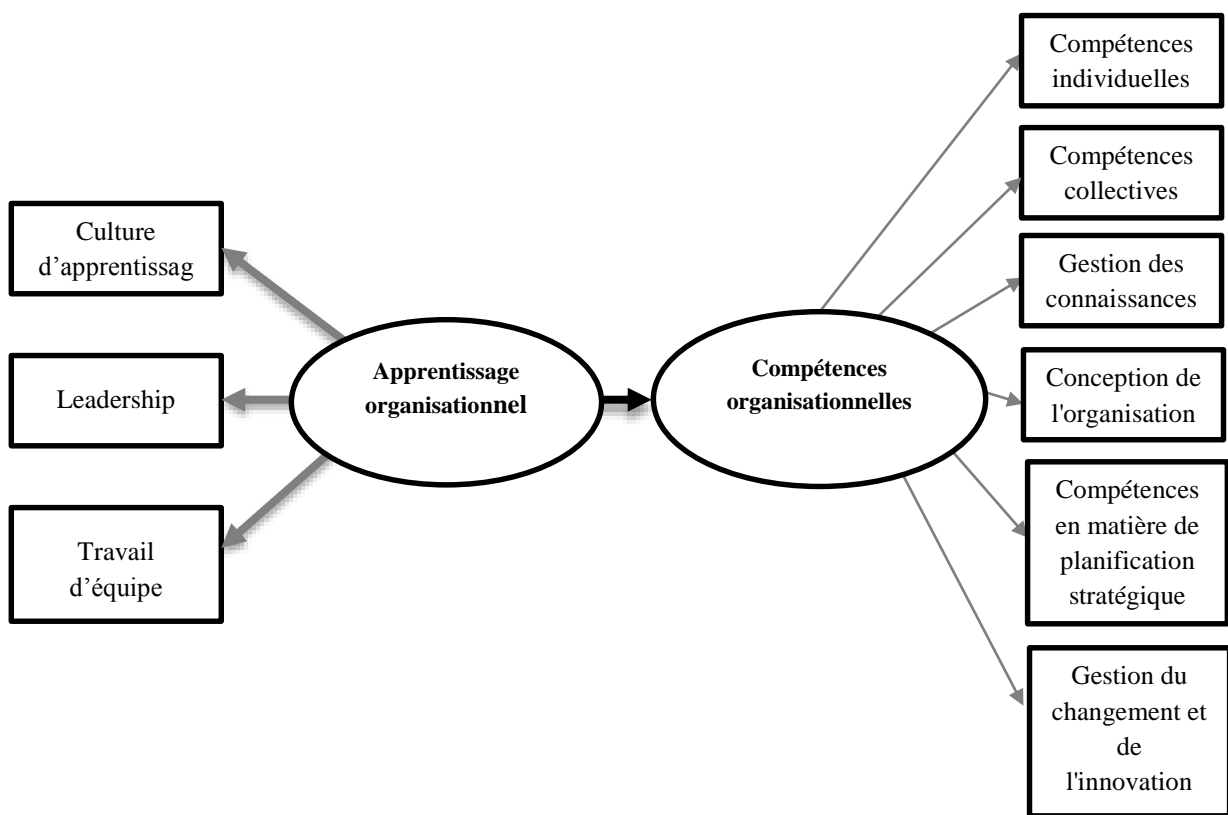
Afin d'enrichir les données quantitatives du questionnaire et de confirmer nos hypothèses, nous avons également réalisé un guide d'entretien d'une heure auprès de chargé de formation qui nous a permis d'obtenir des perspectives qualitatives et des informations plus approfondies sur le point de vue de l'administration et leur compréhension du lien entre

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

l'apprentissage et le développement des compétences. Nous avons mis l'accent sur les pratiques mises en place par SPA CEVITAL pour favoriser l'apprentissage et comment elles favorisent la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'entreprise.

Grâce à ces deux outils, nous avons pu obtenir une vision globale et approfondie du lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, conformément à notre modèle de recherche représenté dans la figure ci-dessous.

Figure 13: Le modèle de recherche



Source : Conçue par nous-mêmes

Section 02 : Présentation de la SPA CEVITAL

2.1. Historique

CEVITAL est une société par action (SPA) fondée en 1998 par ISAAD REBRAB et implantée au sein du port de Bejaia, elle est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90. CEVITAL est devenu l'un des plus grands groupes privés d'Algérie, opérant dans plusieurs secteurs tels que

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

l'agroalimentaires, l'industrie, et bien d'autres. Le groupe a connu une croissance importante et une diversification de ses activités au fil des années, d'ailleurs elle est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. Le Groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

2.2. La gamme des produits

CEVITAL propose une gamme de produit fabriqué très diversifiée parmi ces produits :

- Les huiles végétales : CEVITAL produit deux types d'huile fleurial c'est une huile végétale 100% pure tournesol riche en vitamine A, D et E riche en oméga 6 et **eli** une huile élaborée avec des huiles 100% végétale mélange équilibrer d'huile finement sélectionnée. Conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances de 1 à 5 litres.
- Sucre avec une capacité de production de 1600 tonnes /jour, conditionné dans des sachets de 50kg et aussi commercialisé en détail dans les sachets de 500gr.
- Légumes secs **légu** sélectionnée d'une qualité supérieure
- **Rizo** offre une sélection de grains rigoureusement sélectionnés parmi des milliers de variétés de qualité
- Margarines avec une capacité de 1600 tonnes/jour, et graisses végétales.
- Une large gamme de sauces avec une capacité de production nominal 100t /jour
- Boisson au jus fruitées, CEVITAL offre des boissons a la pulpe d'orange, orange-pêche orange-abricot, orange-mange et d'autre, avec une teneur en fruit jusqu'à 25% et une capacité de production de 300 000 bouteilles /jour
- L'eau minérale LALLA KHEDIDJA avec une capacité de production de 2000 000 bouteilles /jour



2.3. L'objectif

L'objectif principal de chaque entreprise est de générer des revenus en proposant des produits et services sur le marché.

CEVITAL a pour objectif principal de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitif, de satisfaire ses clients, CEVITAL cherche également à créer des opportunités d'emploi et à contribuer au développement économique du pays, il vise aussi à l'extension de ses produits sur tout le territoire national, encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses et positionner ses produits sur le marché étranger par leurs exportations. De plus CEVITAL accorde une grande importance à la durabilité et à la responsabilité sociale en mettant en place des initiatives pour réduire leur empreinte environnementale et soutenir les communautés locales.

2.4. La structure organisationnelle de CEVITAL

La hiérarchie de CEVITAL repose sur diverses structures et supervisée par un directeur général qui accorde une grande importance à la sécurité et la gestion optimale de ses ressources. Afin d'accomplir une telle tâche, le directeur général est subordonné à deux directions assistantes : le secrétariat de la direction et la direction d'hygiène et de sécurité, la

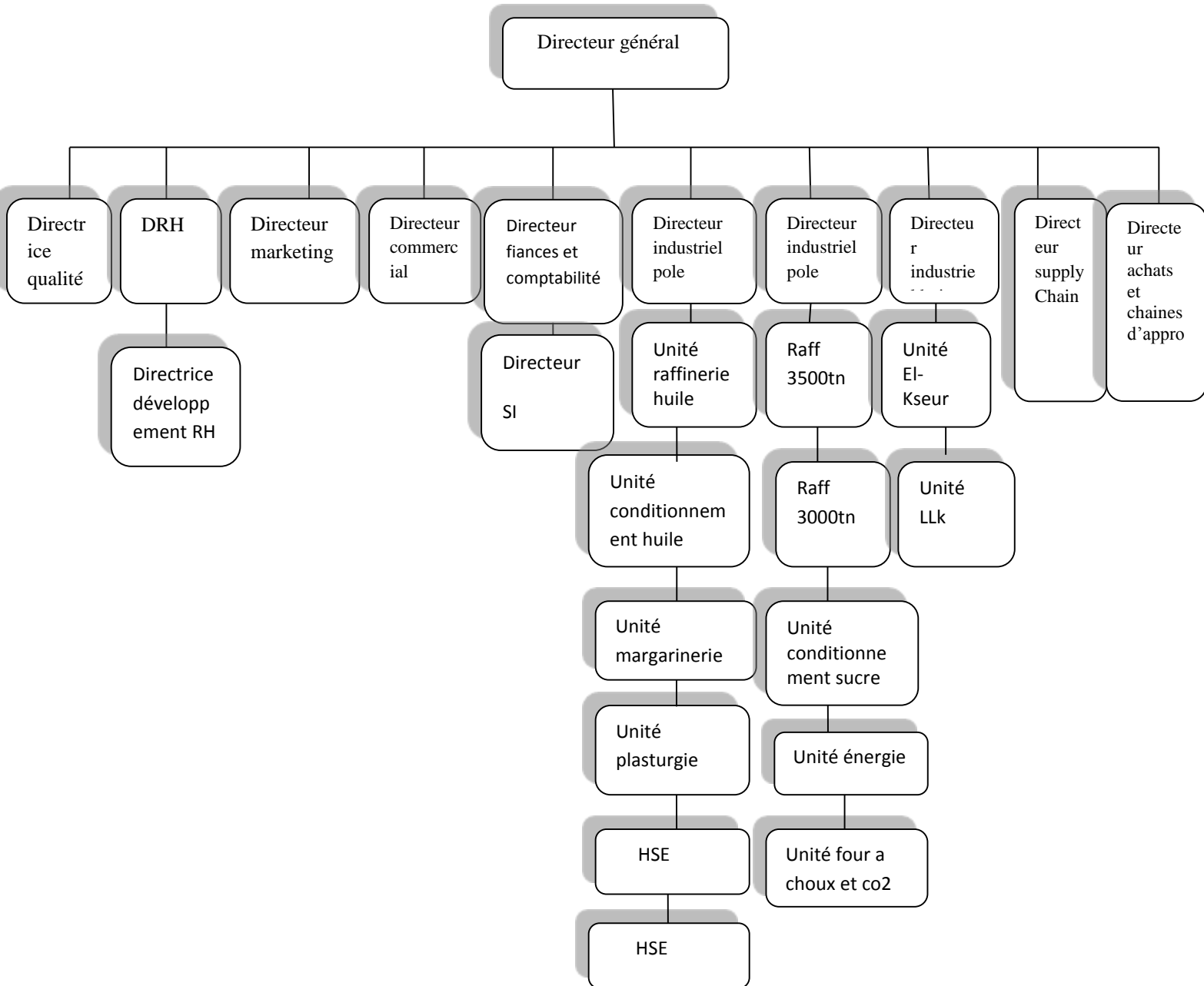
Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

direction générale du complexe est composée de toutes les directions assistantes et du directeur général elle est chargée de coordonner les autres directions.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

La figure ci-dessous illustre l'organigramme de CEVITAL :

Figure 14: Organigramme général de CEVITAL



Source : Document interne à l'entreprise.

Section 03 : Analyse et discussion des résultats du guide d'entretien

Dans cette section, nous présenterons les données recueillies lors de l'entretien d'une heure effectuée chez CEVITAL avec le chargé de formation. Puis nous synthétisons les réponses obtenues au cours de cet entretien.

3.1. Présentation des résultats de l'entretien :

❖ Informations personnelles :

- **Quel est votre poste actuel :** Chargé de formation
- **Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise :** 11 mois
- **Quel est votre niveau d'études :** Master 2
- **Option :** Management

❖ Informations sur l'apprentissage et le développement des compétences :

- **Diriez-vous que votre carrière professionnelle a évolué depuis votre recrutement à ce jour ?**

« Depuis que j'ai été embauché chez CEVITAL, ma carrière professionnelle a connu une progression remarquable. En tant qu'une des entreprises majeures, CEVITAL applique toutes les approches requises afin de renforcer les compétences de son personnel. On compare également l'évolution des compétences au sein de CEVITAL à une fonction exponentielle, mettant en évidence une croissance rapide et continue. Leurs programmes de formation et de développement m'ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances et compétences qui ont joué un rôle essentiel dans ma progression professionnelle. Les possibilités d'éducation et de progression proposées par CEVITAL ont joué un rôle crucial dans ma progression constante au sein de l'entreprise ».

- **Comment décririez-vous la culture de l'apprentissage au sein de votre organisation ?**

L'apprentissage au sein de l'entreprise est un processus méthodique qui vise à repérer les erreurs commises, à regrouper les employés ayant commis les mêmes erreurs et à les former pour éviter que ces erreurs ne se reproduisent. L'objectif de cette méthode est d'améliorer en permanence les compétences des employés et d'améliorer les performances de l'entreprise en tirant des enseignements des erreurs passées. Selon lui, « CEVITAL représente une école ».

➤ **Comment les erreurs et les échecs sont-ils perçus et traités au sein de l'organisation ?**

« Dans l'entreprise, les erreurs et les échecs sont considérés comme des occasions d'apprendre et de progresser constamment. La responsabilité de la direction d'excellence opérationnelle est essentielle pour repérer et gérer ces erreurs. Dans le but de maintenir un environnement de travail structuré et efficace, on utilise un cadre méthodique, comme la méthodologie des 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), afin de réduire les risques d'erreurs.

Afin de repérer les erreurs, l'entreprise met en œuvre des évaluations et des vérifications rigoureuses pour repérer toute différence par rapport aux processus standardisés et en fonction de la gravité des erreurs. Quand une erreur est repérée, une formation est souvent perçue comme une stratégie essentielle pour remédier à la situation. Grâce à cette approche proactive, il est possible de corriger les erreurs actuelles tout en prévenant leur répétition en renforçant les compétences et la prise de conscience des employés.

En même temps, on met en œuvre la certification des compétences et des processus afin d'assurer que les employés ont les connaissances requises et respectent les normes établies. De plus, la certification constitue une reconnaissance officielle des compétences développées, incitant ainsi les employés à continuer leur évolution professionnelle.

De cette manière, la prise en charge des erreurs et des échecs au sein de l'entreprise ne se limite pas à la correction, mais implique également la prévention et l'amélioration continue, en mettant l'accent sur la formation, la prise de conscience et la certification ».

➤ **Comment la formation et le développement professionnel sont-ils intégrés dans la culture de l'entreprise ?**

« La culture de l'entreprise intègre étroitement la formation et le développement professionnel grâce à un processus bien organisé. Tout débute avec la détermination des besoins en formation, habituellement établie lors d'une réunion avec le responsable des ressources humaines. Après avoir identifié ces besoins, on les équilibre afin de mettre en place un plan de formation qui prévoit environ 400 sessions de formation par an, avec un minimum d'une formation annuelle pour chaque employé.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Pour satisfaire ces besoins, l'entreprise met en place des formations spécifiques et évalue leur efficacité en deux phases :

- L'évaluation à chaud se fait immédiatement après la formation et si la réussite de la formation ne dépasse pas les 60% la formation doit être reprise.
- L'évaluation à froid se réalise entre six mois à un an après la formation, afin d'évaluer les compétences réellement acquises et leur application pratique.

Ce processus méticuleux assure non seulement que les employés bénéficient d'une formation continue, mais également que cette formation est efficace et apporte une véritable contribution à leur évolution professionnelle ».

➤ **Comment les leaders de votre entreprise stimulent-ils l'esprit d'initiative et l'innovation au sein de leurs équipes ?**

« Au sein de notre entreprise, les dirigeants favorisent l'esprit d'initiative et l'innovation au sein de leurs équipes en adoptant une approche de leadership participatif. Ce style de leadership se distingue par l'implication active des dirigeants dans les tâches quotidiennes avec leurs équipes, instaurant ainsi un cadre propice à la collaboration et au soutien mutuel

Le leadership participatif consiste à faire en sorte que les dirigeants ne se limitent pas à déléguer les tâches, mais qu'ils collaborent directement avec leurs équipes, échangeant leurs compétences et leurs expériences. Cette méthode encourage une communication ouverte et à deux voies, où les idées et les suggestions de chaque membre de l'équipe sont prises en considération et estimées. De cette manière, les dirigeants incitent leurs équipes à offrir des solutions innovantes et à prendre des initiatives, ce qui renforce la confiance et l'implication des employés.

En outre, les dirigeants mettent en place une mentalité de défi au sein des équipes. Leurs objectifs ambitieux et motivants sont établis, tout en offrant les ressources et le soutien requis pour les atteindre. Les employés sont encouragés à faire face à des défis, à sortir de leur zone de confort, à innover et à acquérir de nouvelles aptitudes. Ce processus favorise à la fois l'innovation et renforce la résilience et l'agilité des équipes face aux évolutions et aux défis du marché

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Le leadership participatif dans notre entreprise favorise la création d'une culture favorisant l'initiative et l'innovation, grâce à une étroite collaboration entre les dirigeants et les membres des équipes, ainsi qu'à une dynamique de défis constants ».

➤ **Comment votre entreprise encourage-t-elle la communication et le partage d'informations pour enrichir l'apprentissage au sein de l'organisation ? Et Quels sont les outils et les processus utilisés pour faciliter la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe ?**

« Les programmes de formation internes enrichissent l'apprentissage au sein de l'entreprise. On peut trouver des formateurs compétents pour élaborer et donner ces formations, garantissant ainsi le développement constant des compétences des employés. Ces formateurs, généralement des spécialistes de leurs domaines respectifs, créent des programmes de formation qui répondent aux besoins particuliers de l'entreprise et de ses employés. En mettant en place régulièrement des sessions de formation, l'entreprise assure que ses employés sont à jour avec les dernières pratiques et connaissances, ce qui favorise l'amélioration de leurs performances individuelles et collectives. Ces formations internes encouragent également la mise en place d'une culture d'apprentissage continu, où chaque employé a la chance de renforcer ses compétences et de progresser dans sa carrière.

De plus, plusieurs outils et processus sont utilisés pour faciliter la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe, notamment le management visuel, l'emailing, Microsoft Teams :

a. Management visuel (affichage) :

Le management visuel implique l'utilisation de supports visuels tels que des tableaux d'affichage, des graphiques, et des indicateurs de performance affichés dans les espaces de travail. Il permet de rendre l'information accessible et compréhensible rapidement pour tous les membres de l'équipe. Les données clés sur les projets en cours, les objectifs, les délais, et les performances sont visibles en permanence, facilitant ainsi la prise de décision rapide et la transparence.

b. Emailing :

L'emailing est l'utilisation des emails pour la communication professionnelle au sein de l'organisation. Il sert à partager des informations détaillées, des documents, des mises à jour de projet, et à communiquer de manière formelle avec les membres de l'équipe.

c. Microsoft Teams :

Microsoft Teams est une plateforme de collaboration qui intègre la messagerie instantanée, les appels vidéo, le partage de fichiers, et les outils de gestion de projets. Elle permet de faciliter la collaboration instantanée et la coordination des tâches grâce à ses fonctionnalités de chat, de réunions virtuelles, et de canaux dédiés pour différents projets ou départements. Il permet également l'intégration avec d'autres applications et outils de Microsoft 365, augmentant ainsi l'efficacité et la productivité.

d. Réseau Entra :

Un réseau social d'entreprise ou une plateforme de collaboration sociale conçue pour renforcer la communication et la collaboration entre les employés, qui facilite la création de communautés de pratique, le partage des connaissances et l'innovation. Les employés peuvent facilement se connecter, discuter et échanger des idées, ce qui favorise un environnement de travail plus dynamique et collaboratif.

En intégrant ces outils et processus, notre organisation crée un environnement où la communication et la collaboration sont fluides et efficaces, permettant à chaque membre de l'équipe de travailler de manière productive et alignée sur les objectifs communs ».

➤ Comment votre entreprise favorise-t-elle la collaboration et le travail d'équipe pour aider les employés à atteindre leurs objectifs individuels et contribuer aux objectifs globaux de l'entreprise ? Pouvez-vous donner des exemples de situations où vous avez pu constater que le travail d'équipe a été bénéfique pour atteindre des objectifs spécifiques ?

« En encourageant la collaboration et le travail d'équipe, l'entreprise propose des tâches qui doivent être réalisées en équipe, ce qui favorise une gestion collective des projets. En outre, chaque but commun est en accord avec les objectifs personnels des employés, ce qui

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

implique que la réussite de l'équipe joue un rôle direct dans la réalisation des objectifs personnels de chaque membre. De plus, il est possible de disposer d'outils de communication et de gestion de projet afin de simplifier la coordination et l'échange d'idées. On organise régulièrement des réunions et des sessions de brainstorming afin de renforcer l'esprit d'équipe et de favoriser une culture de collaboration constante. Grâce à ces méthodes, on peut instaurer un cadre où les employés se sentent soutenus et motivés pour atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'entreprise.

Exemple : Au sein d'une équipe de quatre membres, il est prévu que chacun effectue 100 formations, soit un total de 400 formations. En cas de difficultés pour l'un des membres de l'équipe et de non-accomplissement de ses 100 formations, les autres membres de l'équipe interviennent pour l'aider à atteindre cet objectif. La mise en place de cette pratique favorise la collaboration et le travail d'équipe, car elle garantit que les responsabilités individuelles sont soutenues par un travail collectif. De plus, cela génère un cadre où les membres se sentent responsables non seulement de leurs propres tâches, mais aussi de celles de leurs collègues, ce qui encourage un esprit d'entraide et une culture de solidarité ».

➤ Quels sont les défis les plus courants rencontrés lors de la gestion du changement et comment sont-ils surmontés ?

« La résistance liée à la zone de confort des employés est l'un des obstacles les plus fréquents lors de la gestion du changement. Afin de relever ce défi, l'entreprise met en œuvre diverses stratégies :

- **Sensibilisation** : On met en place des campagnes de sensibilisation afin de sensibiliser les employés à l'importance et aux avantages du changement.
- **Le coaching de proximité** : est proposé afin d'accompagner les employés de manière individuelle, de les aider à s'adapter aux nouvelles méthodes et de surmonter leurs craintes.

Il est recommandé de favoriser des **discussions ouvertes** afin de permettre aux employés de faire part de leurs préoccupations, de poser des questions et de participer activement au processus de transformation.

Exemple ; L'outil SAP vient d'être adopté par CEVITAL, ce qui simplifie ses stratégies en offrant une plateforme intégrée pour la communication, la formation et le suivi des progrès. SAP rassemble les informations, ce qui améliore la clarté et réduit l'incertitude. En offrant des modules en ligne et des tutoriels interactifs, il apporte son soutien aux projets de formation, permettant ainsi aux employés d'apprendre à leur propre rythme. De plus, SAP

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

garantit une surveillance approfondie des progrès grâce à ses capacités de rapport et d'analyse, ce qui permet aux gestionnaires de détecter et de résoudre rapidement les problèmes. En intégrant ces caractéristiques, SAP aide à réduire la résistance au changement et assure une transition plus fructueuse. Toutefois, certains employés, habitués aux anciennes méthodes et installés confortablement dans leur zone de confort, ont éprouvé des difficultés à s'adapter à cet outil ».

➤ **Selon vous, comment est-ce que l'apprentissage des salariés pourrait améliorer leurs compétences ?**

« La formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences des employés. En satisfaisant aux exigences particulières en matière de formation, elle permet de mettre à jour et d'élargir les connaissances et les compétences des employés. En outre, en proposant des occasions d'acquisition de connaissances structurées, la formation permet de repérer et de rectifier les erreurs fréquentes, ce qui améliore la précision et l'efficacité des tâches. De plus, des formations bien élaborées peuvent favoriser une attitude d'apprentissage constant, incitant les employés à s'investir dans leur évolution professionnelle. Finalement, un investissement dans la formation conduit à une main-d'œuvre plus qualifiée, capable de jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

➤ **A votre avis, quels sont les principaux obstacles qui freinent l'apprentissage au sein de cette entreprise ? Comment peut-on les surmonter ?**

« Plusieurs obstacles entravent l'apprentissage au sein de l'entreprise :

- La zone de confort : peut représenter un défi, car les employés peuvent être peu enclins à explorer de nouvelles méthodes ou compétences.
- La recherche de la compétence nécessaire : Le recrutement de personnes ayant les compétences nécessaires peut être difficile en raison des exigences élevées en matière de compétences.
- La disponibilité des employés : Les contraintes de temps ou la charge de travail peuvent restreindre la capacité des employés à participer à des activités de formation.
- La problématique de la recherche de formateurs : Il peut être difficile de trouver des formateurs compétents et disponibles pour donner des formations.
- Pour surmonter ces obstacles, plusieurs mesures peuvent être mises en place :

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

- Une organisation efficace : Il est crucial de planifier de manière efficace les sessions de formation et d'allouer les ressources de manière adéquate afin d'optimiser l'apprentissage.
- La planification anticipée des besoins en formation permet de garantir la disponibilité des ressources nécessaires en temps voulu et la programmation des sessions de formation de manière à ne pas perturber les activités quotidiennes.
- Anticiper les besoins futurs en compétences et élaborer des programmes de formation pertinents et adaptés aux objectifs stratégiques de l'entreprise est essentiel.

En appliquant ces mesures, l'entreprise a la possibilité de surmonter les difficultés liées à l'apprentissage et de créer un cadre favorable au développement constant des compétences de son personnel ».

3.2. Synthèse des résultats de l'entretien

Voici une synthèse des résultats de l'entretien mené chez CEVITAL, explorant les dynamiques de l'apprentissage organisationnel et leur influence sur le développement des compétences :

- L'apprentissage a pour but principal de s'éviter la répétition des erreurs, ce qui conduit à une amélioration constante des compétences des employés et des performances globales de l'entreprise.
- Chez CEVITAL, les erreurs sont des opportunités d'apprentissage, gérées avec la méthode des 5S et des évaluations rigoureuses. Des formations et des certifications corrigent et préviennent les erreurs, tout en encourageant l'amélioration continue.
- Le leadership participatif chez CEVITAL favorise l'initiative et l'innovation au sein des équipes. En travaillant de manière étroite avec les membres de leurs équipes et en établissant des objectifs ambitieux, les responsables instaurent un cadre favorable à la créativité et à la recherche de solutions novatrices, ce qui renforce la culture de l'entreprise.
- La collaboration et le travail d'équipe sont encouragés chez CEVITAL grâce à des missions collectives qui sont en accord avec les objectifs individuels et globaux. La mise en place d'outils de communication et de réunions régulières simplifie la coordination et encourage une culture de coopération.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

- La formation continue est l'un des meilleurs piliers qui a un impact positif sur l'amélioration des compétences des employés chez CEVITAL, elle permet de surmonter les obstacles rencontrés, ainsi de mettre à jour leurs connaissances, de corriger les erreurs et de favoriser un environnement d'apprentissage continu.

- Chez CEVITAL, la zone de confort des employés, les difficultés de recrutement et la disponibilité limitée sont des défis à l'apprentissage. Cependant, une planification efficace des formations et l'anticipation des besoins en compétences permettent de les surmonter, ce qui permet à l'entreprise de se conformer aux principes de l'apprentissage organisationnel.

3.3. Analyse des données de l'enquête

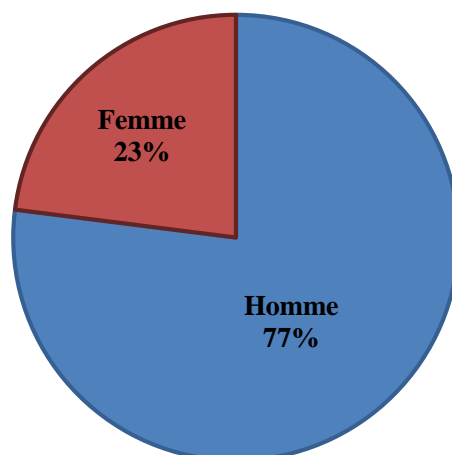
Cette sous-section est dédiée à l'analyse des résultats issus de l'enquête par questionnaire auprès de 70 employés de la SPA CEVITAL. Son objectif est la détection du lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement de compétences organisationnelles.

3.3.1. Description de l'échantillon d'étude

Notre échantillon d'étude revêt les caractéristiques présentées ci-dessous.

- **Répartition des répondants par genre**

Figure 15: Représentation de la répartition des répondants par genre



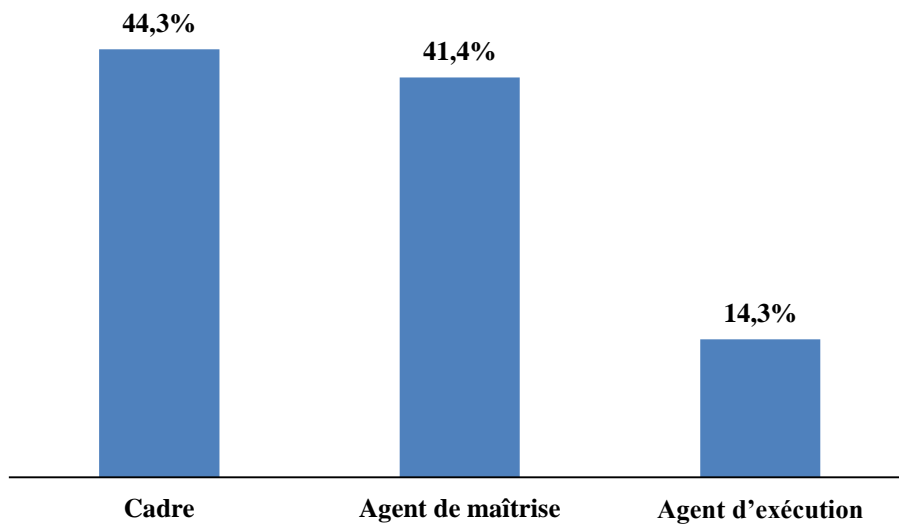
Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

D'après cette figure, il est aisé de conclure que la majorité de la population est masculine, représentant plus des trois quarts du total, tandis que les femmes constituent un peu moins d'un quart de la population. Parmi cette population, 71% ont un niveau d'instruction universitaire, 20% un niveau secondaire, 6% un niveau d'enseignement moyen, et seulement 3% un niveau d'enseignement primaire.

- Répartition des répondants par catégorie professionnelle

Figure 16: Représentation des répondants par catégorie professionnelle



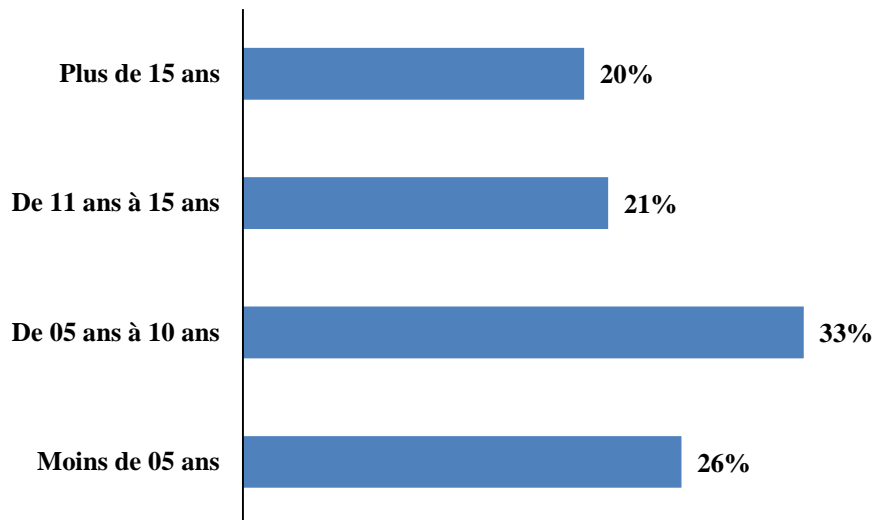
Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

Ce diagramme à barres montre la répartition des participants selon leur catégorie professionnelle. La majorité est des cadres et des agents de maîtrise, ce qui indique une répartition relativement équilibrée entre ces deux catégories professionnelles. Seuls 14,3% des répondants sont des agents d'exécution.

- Répartition des répondants suivant leur expérience

Figure 17: Représentation des répondants suivant leur expérience



Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

Ce graphique représente la répartition des répondants suivant leur expérience. Il résume que la plupart des employés, soit 33%, ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans, ce qui témoigne d'une stabilité importante et d'une expérience modérée au sein de l'entreprise. Suivant de 26% des employés ont moins de 5 ans d'expérience, ce qui laisse entendre qu'il y a eu une récente expansion ou un renouvellement de la main-d'œuvre. En outre, 21 % des employés ont une ancienneté comprise entre 11 et 15 ans, ce qui témoigne d'une rétention à moyen terme solide et d'une accumulation d'expérience. Finalement, 20% des employés ont une expérience de plus de 15 ans, ce qui témoigne d'une fidélité à long terme et de la présence d'un personnel très compétent. Grâce à cet équilibre entre l'expérience à court, moyen et long terme, il est possible de profiter à la fois de la stabilité et du dynamisme au sein de son personnel.

3.3.2. Analyse du lien entre l'apprentissage organisationnel et les compétences organisationnelles

Dans notre questionnaire, nous avons traduit nos variables (Culture de l'apprentissage organisationnel, Leadership, Travail en équipe, Compétences individuelles, Compétences collectives, Gestion des connaissances, Conception de l'organisation, Compétences en matière de planification stratégique, Gestion du changement et de l'innovation) sous forme d'items empruntés à un ensemble d'auteurs qui les ont vérifiés empiriquement. Nous en citons les travaux de Goh et Richards (1997), Camisón (2004) et Pantouvakis et Bouranta (2013). Les items sont représentés sous forme d'une échelle de Likert et évalués suivants les seuils suggérés par Sözen et Güven (2019)¹⁵⁵ comme suit :

- [1 - 1,80[: Pas du tout d'accord
- [1,80 - 2,60[: Pas d'accord
- [2,60 - 3,40[: Neutre
- [3,40 - 4,20[: D'accord
- [4,20 - 5] : Tout à fait d'accord

3.3.2.1. Analyse des aspects de l'apprentissage organisationnel

a. Analyse de la culture d'apprentissage

Tableau 7: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Culture d'apprentissage »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
J'ai souvent l'occasion de parler à d'autres membres du personnel de programmes ou d'activités de travail réussis afin de comprendre les raisons de leur succès.	70	3,83	1,13	D'accord
Les échecs sont considérés comme une source d'apprentissage	70	4,10	1,19	D'accord

¹⁵⁵SÖZEN E. et GÜVEN U., « The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes Towards Undergraduate-Level Geography Courses », *International Education Studies*, vol. 12, n° 10, 2019, p. 3.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Les nouvelles méthodes de travail qui peuvent être utiles à l'ensemble de l'entreprise sont généralement partagées avec tous les employés	70	3,60	1,29	D'accord
Nous disposons d'un système qui nous permet d'apprendre les pratiques réussies d'autres entreprises	70	3,04	1,27	Neutre
Dans cette entreprise, les dirigeants recherchent en permanence des possibilités d'apprentissage	70	3,40	1,18	D'accord
Dans cette entreprise, les gens sont récompensés pour leur apprentissage	70	3,03	1,41	Neutre
J'ai l'impression d'avoir régulièrement l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses dans votre travail	70	4,07	1,12	D'accord
Total de l'axe	/	3,58	0,75	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

Les données statistiques de ce tableau relèvent des réponses de 70 participants indiquent que la moyenne générale des dimensions des stratégies d'apprentissage organisationnel est de **3,58** avec un écart-type de **0,75**. Tous les scores moyens étaient modérés, à l'exception de certaines dimensions spécifiques qui sont le système d'apprentissage des pratiques externes avec une moyenne de **3,04** et un écart type de **1,27** et les politiques de récompense pour l'apprentissage avec une moyenne de **3,03** un écart type de **1,41**

- **Les échecs sont considérés comme une source d'apprentissage :** Cette dimension a enregistré une moyenne arithmétique élevée de **4,10**, ce que veut dire que l'organisation accorde un grand intérêt à considérer les échecs comme des opportunités d'apprentissage et d'amélioration continue.
- **Dans cette entreprise, les gens sont récompensés pour leur apprentissage :** Avec une moyenne arithmétique de **3,03** cette dimension indique que l'organisation pourrait

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

améliorer ses politiques de récompense pour l'apprentissage, car les employés ne perçoivent pas de manière significative des récompenses pour leurs efforts d'apprentissage.

En conclusion nous pouvons dire que les points forts incluent la perception des échecs comme source d'apprentissage et les opportunités régulières d'apprentissage. Les aspects nécessitant une attention particulière sont le système d'apprentissage des pratiques externes et les politiques de récompense pour l'apprentissage.

b. Analyse du leadership

Tableau 8: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « leadership »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Mes supérieurs hiérarchiques demandent mon avis avant de prendre une décision importante me concernant directement ou indirectement	70	3,20	1,37	Neutre
Le style de gestion de mes supérieurs hiérarchiques m'aide à atteindre rapidement mes objectifs	70	3,30	1,26	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques font preuve d'empathie et ont une capacité de communication	70	3,54	1,29	D'accord
Mes supérieurs hiérarchiques délèguent leur autorité (Confier certaines tâches ou fonctions à d'autres)	70	3,40	1,18	D'accord
Je considère le comportement de mes supérieurs hiérarchiques comme des modèles à suivre	70	3,11	1,17	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques ont le charisme nécessaire pour servir d'exemple aux membres de l'organisation	70	3,27	1,21	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques encouragent les employés à poursuivre d'apprendre	70	3,54	1,45	D'accord
Total de l'axe	/	3,34	0,99	Neutre

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire sur l'analyse du leadership :

La moyenne générale des dimensions du leadership est de **3,34** avec un écart-type de **0,99**, ce qui indique une perception globale **neutre** du leadership au sein de l'organisation.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Les résultats varient toutefois selon les items spécifiques, soulignant des points forts et des axes d'amélioration.

Points Forts :

- **Empathie et communication** : Les supérieurs hiérarchiques sont perçus positivement en termes d'empathie et de capacité de communication ($M = 3,54$, $ET = 1,29$). Cela montre que les dirigeants sont capables de comprendre et de communiquer efficacement avec leurs subordonnés.
- **Délégation d'autorité** : Les employés apprécient la délégation de tâches et de responsabilités par leurs supérieurs ($M = 3,40$, $ET = 1,18$), ce qui indique un climat de confiance et d'autonomie au sein de l'équipe.
- **Encouragement à l'apprentissage** : Les supérieurs encouragent activement les employés à poursuivre leur apprentissage ($M = 3,54$, $ET = 1,45$), ce qui est essentiel pour le développement professionnel et la croissance continue.

Axes d'Amélioration :

- **Prise en compte des avis des employés** : La perception que les supérieurs demandent l'avis des employés avant de prendre des décisions importantes est neutre ($M = 3,20$, $ET = 1,37$). Cela indique que les pratiques de consultation pourraient être renforcées.
- **Style de gestion** : Les employés trouvent que le style de gestion des supérieurs aide de manière modérée à atteindre rapidement leurs objectifs ($M = 3,30$, $ET = 1,26$), suggérant une marge d'amélioration dans les méthodes de management.
- **Comportement des supérieurs comme modèles** : Les employés sont neutres quant à considérer leurs supérieurs comme des modèles à suivre ($M = 3,11$, $ET = 1,17$) et quant au charisme des supérieurs ($M = 3,27$, $ET = 1,21$). Cela peut signaler un besoin de renforcer le leadership inspirant et exemplaire.

En conclusion nous pouvons dire que la perception globale neutre du leadership dans l'organisation révèle des forces significatives dans l'empathie, la délégation d'autorité et l'encouragement à l'apprentissage. Cependant, il existe des opportunités d'amélioration dans la consultation des employés, l'efficacité du style de gestion, et la capacité des supérieurs à

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

servir de modèles inspirants. En ciblant ces domaines, l'organisation peut renforcer son leadership et améliorer les perceptions et l'engagement des employés.

c. Analyse du travail d'équipe

Tableau 9: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « travail d'équipe »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à travailler en équipe	70	4,04	1,17	D'accord
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à résoudre les problèmes rencontrés en équipe	70	4,06	1,03	D'accord
J'apprends plus rapidement lorsque je travaille en équipe	70	4,06	1,17	D'accord
Total de l'axe	/	4,05	0,94	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

Ce tableau d'analyse du travail d'équipe indique une perception très positive (d'accord) des employés quant à l'encouragement de leurs supérieurs à travailler et à résoudre les problèmes en équipe avec une moyenne générale de 4,05, et un écart-type de 0,94.

- **Encouragement au travail en équipe par les supérieurs (M = 4,04, ET = 1,17) :** Les employés sont d'accord que leurs supérieurs les encouragent à travailler en équipe, ce qui montre une culture de collaboration et de coopération au sein de l'organisation.
- **Encouragement à résoudre les problèmes en équipe (M = 4,06, ET = 1,03) :** Les supérieurs hiérarchiques encouragent également la résolution des problèmes en équipe. Cette moyenne élevée reflète une forte adhésion à l'approche collaborative pour surmonter les obstacles.
- **Apprentissage plus rapide en équipe (M = 4,06, ET = 1,17) :** Les employés sont d'accord qu'ils apprennent plus rapidement lorsqu'ils travaillent en équipe, ce qui souligne

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

l'efficacité du travail collaboratif dans le développement des compétences et des connaissances.

Ces résultats suggèrent que l'organisation bénéficie d'une culture de collaboration bien établie, favorisant l'apprentissage et la résolution collective des problèmes.

3.3.2.2. : Analyse des aspects des compétences organisationnelles

a. Analyse de l'aspect « Compétences individuelles »

Tableau 10: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences individuelles »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Depuis mon recrutement au sein de cette entreprise, j'ai acquis de nouvelles compétences techniques, communicationnelles, ...	70	4,14	1,18	D'accord
J'ai développé une autonomie dans l'exercice de mon travail	70	3,99	1,36	D'accord
J'ai acquis une capacité de résoudre les problèmes rencontrés dans l'exercice de mon travail	70	4,24	1,04	D'accord
Total de l'axe	/	4,12	1,04	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

L'analyse de l'aspect « Compétences individuelles » se base sur trois items évalués par 70 participants, indique une perception très positive (d'accord) avec une moyenne générale de **4,12** et un Ecart-type de **1,04**.

La dimension **Capacité à résoudre les problèmes** a enregistré une moyenne arithmétique plus élevée de **4,24** et un Ecart-type de **1,04**. Cela montre que les participants perçoivent favorablement leur développement de compétences depuis leur recrutement. Ainsi que les participants sont très confiants dans leur capacité à résoudre les problèmes rencontrés au travail...

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

La dimension **Développement de l'autonomie** a enregistré une moyenne arithmétique de 3,99 et un Ecart-type de 1,04 ce qui signifie que les participants estiment qu'ils ont développé une autonomie dans l'exercice de leur travail

Ces résultats montrent une satisfaction générale des participants quant à leur développement de compétences individuelles depuis leur recrutement. Les moyennes élevées indiquent une perception positive de leur progression en termes de nouvelles compétences, autonomie et résolution de problèmes. Cependant, les écarts types révèlent une variabilité dans l'expérience des participants, suggérant qu'il pourrait y avoir des facteurs individuels ou contextuels influençant ces perceptions. Les entreprises peuvent utiliser ces informations pour identifier les domaines nécessitant un soutien supplémentaire ou des améliorations dans les programmes de développement des compétences.

b. Analyse de l'aspect « Compétences collectives »

Tableau 11: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences collectives »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je développe mieux mes compétences lorsque je travaille en équipe	70	4,04	1,06	D'accord
J'atteins mieux mes objectifs quand je travaille en équipe	70	3,99	1,06	D'accord
J'arrive mieux à résoudre les problèmes rencontrés lorsque je travaille en équipe	70	4,00	1,17	D'accord
Total de l'axe	/	4,01	0,99	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

Ce tableau d'analyse des compétences collectives indique une perception très positive des employés quant à l'efficacité du travail en équipe, avec une moyenne générale de 4,01 et un écart-type de 0,99 dont la dimension **Développement des Compétences en Équipe** a enregistré la moyenne la plus élevée de **4,04**, et un Ecart-type de **1,06** ce que signifie que les employés sont d'accord sur le fait qu'ils développent mieux leurs compétences lorsqu'ils travaillent en équipe. Cela montre une culture de collaboration efficace qui favorise l'apprentissage et le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Et pour la dimension **Atteinte des Objectifs en Équipe** a enregistré la moyenne la moins élevée de **3,99**, et un Ecart-type de **1,06** dont les employés estiment qu'ils atteignent plus efficacement leurs objectifs lorsqu'ils travaillent en équipe. Cette perception positive souligne l'importance du travail collectif pour la réalisation des objectifs et le succès de l'organisation.

Ces résultats suggèrent que l'organisation bénéficie d'une culture de collaboration bien établie, favorisant le développement des compétences, l'atteinte des objectifs et la résolution collective des problèmes. Les employés perçoivent le travail en équipe comme un facteur clé de leur succès professionnel et de l'efficacité organisationnelle.

c. Analyse de l'aspect « Gestion des connaissances »

Tableau 12: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Gestion des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
J'ai appris de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage individuel et collectif	70	4,34	1,01	Tout à fait d'accord
J'applique mes connaissances pour concevoir de nouveaux produits et/ou reconfigurer les processus de l'entreprise	70	3,80	1,19	D'accord
Je suis encouragé par mes supérieurs à appliquer ce que je sais et/ou ce que j'apprends	70	3,47	1,32	D'accord
L'entreprise programme des formations pour le développement de nos connaissances	70	3,43	1,34	D'accord
Je partage mes connaissances et expériences avec mes collègues	70	4,16	1,06	D'accord
Je partage mes connaissances et expériences lors des réunions de travail	70	3,99	1,08	D'accord
Les canaux de communication de l'entreprise sont efficaces pour partager les connaissances des employés	70	3,50	1,26	D'accord
Total de l'axe	/	3,81	0,80	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Commentaire :

Ce tableau d'analyse de la gestion des connaissances indique une perception positive (**D'accord**) les employés quant à l'apprentissage et au partage des connaissances au sein de l'entreprise, avec une moyenne générale de **3,81** et un écart-type de **0,80**.

La dimension **Apprentissage individuel et collectif** a enregistré la moyenne la plus élevée de **4,34**, et Ecart-type de **1,01** dont les employés sont tout à fait d'accord sur le fait qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage individuel et collectif. Cette moyenne élevée souligne l'efficacité des mécanismes d'apprentissage mis en place par l'entreprise.

Programmes de formation a enregistré la moyenne la moins élevée de **3,43**, et un Ecart-type de **1,34**. Les employés reconnaissent que l'entreprise programme des formations pour le développement de leurs connaissances, mais la moyenne de 3,43 suggère que cet aspect pourrait bénéficier de plus de ressources et d'attention.

Ces résultats suggèrent que l'organisation bénéficie d'une bonne culture d'apprentissage et de partage des connaissances, mais il y a des opportunités d'amélioration, notamment dans l'encouragement à appliquer les connaissances, les programmes de formation et l'efficacité des canaux de communication. En renforçant ces aspects, l'entreprise pourrait encore optimiser la gestion des connaissances et favoriser un environnement d'innovation et de collaboration.

d. Analyse de l'aspect « Conception de l'organisation »

Tableau 13: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Conception de l'organisation »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Les processus organisationnels (de production, de commercialisation, de qualité, ...) sont flexibles	70	3,50	1,13	D'accord
Les tâches sont structurées de manière coordonnée	70	3,56	1,28	D'accord
La centralisation du travail dans notre entreprise est faible	70	3,63	1,18	D'accord

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Je participe à la définition du contenu des tâches et de la manière dont les processus sont exécutés	70	3,21	1,27	Neutre
L'organisation comporte un faible nombre de niveaux hiérarchiques entre la direction générale et les employés de la ligne de production (organisation allégée)	70	3,26	1,24	Neutre
Total de l'axe	/	3,43	0,90	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

L'analyse de l'aspect « Conception de l'organisation » indique une perception positive (**D'accord**) avec une moyenne de 3,43 et un Ecart-type de 0,90.

Structuration Coordonnée des Tâches a enregistré la moyenne la plus élevée de **3,56**, et un Ecart-type de **1,28**, Les employés estiment que les tâches sont structurées de manière coordonnée, ce qui favorise une meilleure organisation du travail.

Implication dans la Définition des Tâches et des Processus a enregistré la moyenne la moins élevée de 3,21, et un Ecart-type de 1,27, Les employés adoptent une position neutre concernant leur participation à la définition du contenu des tâches et de la manière dont les processus sont exécutés.

La perception générale des employés concernant la conception de l'organisation est positive, avec des scores majoritairement en accord avec les différents aspects évalués. Cependant, il existe des opportunités d'amélioration, notamment en ce qui concerne l'implication des employés dans la définition des tâches et des processus, ce qui pourrait contribuer à renforcer l'engagement et la satisfaction au travail.

e. Analyse de l'aspect « Compétences en matière de planification stratégique »

Tableau 14: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Compétences en matière de planification stratégique »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je peux réciter confortablement les objectifs du plan stratégique	70	3,43	1,20	D'accord
Je participe à la définition de la stratégie	70	3,29	1,30	Neutre
Je connais la mission et les objectifs de l'entreprise	70	3,69	1,30	D'accord
Je trouve que le plan stratégique est une ressource fiable et utile	70	3,84	1,24	D'accord
Je m'identifie à la stratégie de l'entreprise	70	3,53	1,15	D'accord
Total de l'axe	/	3,55	1,00	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

L'analyse des compétences en matière de planification stratégique indique une perception positive (**D'accord**) avec une moyenne de **3,55** un Ecart-type de **1,00**

Fiabilité et Utilité du Plan Stratégique a enregistré la moyenne la plus élevée de **3,84**, et un Ecart-type de **1,24**, Les employés considèrent le plan stratégique comme une ressource fiable et utile. Cela souligne l'importance et l'utilité du plan stratégique en tant que guide pour les actions et les décisions de l'entreprise.

Et la dimension **Participation à la Définition de la Stratégie** a enregistré la moyenne la moins élevée de **3,29**, et un Ecart-type de **1,30**, La perception de la participation des employés à la définition de la stratégie est neutre. Cela signifie une opportunité d'amélioration pour encourager une implication plus active dans ce processus stratégique.

Les résultats soulignent une perception généralement positive des employés concernant leurs compétences en planification stratégique. Cependant, des améliorations pourraient être apportées pour encourager une participation plus active à la définition de la stratégie et renforcer l'identification des employés à la direction stratégique de l'entreprise.

f. Analyse de l'aspect « Gestion du changement et de l'innovation »

Tableau 15: Récapitulatif des résultats relatifs à l'axe « Gestion du changement et de l'innovation »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je perçois le changement comme une opportunité d'apprentissage	70	3,89	1,19	D'accord
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à proposer de nouvelles idées (idées innovantes)	70	3,34	1,38	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à prendre des initiatives et des risques	70	3,36	1,36	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à expérimenter de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes rencontrés	70	3,53	1,37	D'accord
L'entreprise récompense les nouvelles idées (incitations financières et non financières)	70	3,19	1,48	Neutre
Lorsque l'entreprise se lance dans de nouveaux projets, je me sens prêt à accepter les changements qui en découlent	70	3,94	1,18	D'accord
Ça ne me dérange pas de revoir ma façon habituelle de travailler	70	4,24	1,06	D'accord
Total de l'axe	/	3,64	0,90	D'accord

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Commentaire :

L'analyse des résultats sur la gestion du changement et de l'innovation montre une image globale mitigée, mais globalement positive (**d'accord**) avec une moyenne générale de **3,64** et un Ecart-type de **0,90**.

La dimension **Ça ne me dérange pas de revoir ma façon habituelle de travailler** a enregistré la moyenne la plus élevée de **4,24** et un Ecart-type de **1,06**, ce qu'indique une très bonne disposition des employés à modifier leurs méthodes de travail, ce qui est essentiel pour une organisation en évolution.

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Et pour la dimension qui a enregistré la moyenne la moins élevée c'est **L'entreprise récompense les nouvelles idées (incitations financières et non financières)** avec une moyenne de **3,19** et un Ecart-type de **1,48**, **suggérant** que le système actuel de récompense pourrait être amélioré pour mieux motiver les employés à innover.

Les résultats indiquent que des améliorations pourraient être apportées pour la récompense les nouvelles idées, encourager à proposer de nouvelles idées et encourager à prendre des initiatives et des risques.

3.3.3. Vérification des hypothèses de recherche

Cette partie est dédiée à la vérification de nos hypothèses de recherche. A cet effet, nous avons évalué statistiquement la relation entre les compétences organisationnelles avec l'apprentissage organisationnel et ses aspects, via le test statistique Rho de Spearman. Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 16: Récapitulatif du test de corrélation (Apprentissage organisationnel-compétences organisationnelles)

			Apprentissage organisationnel	Aspects de l'apprentissage organisationnel		
				Culture d'apprentissage	Leadership	Travail d'équipe
Rho de Spearman	Compétences organisationnelles	Coefficient de corrélation	0,832**	0,698**	0,734**	0,598**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : à base de logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus affiche une valeur du degré de signification (Sig. Bilatéral ou p-valeur) inférieure à 0,01 (p-valeur < 0,01), ce qui traduit l'existence d'une forte relation significative entre les deux variables « Apprentissage organisationnel » et « Compétences organisationnelles ». Comme le coefficient de corrélation est positif, donc il y a une relation significative et positive entre ces deux variables.

En plus de cela, nous remarquons que les mêmes résultats sont observés concernant les aspects de l'apprentissage organisationnel. En effet, la culture d'apprentissage véhiculée au

Chapitre III Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

sein de la SPA CEVITAL impacte significativement et positivement le développement de compétences organisationnelles. Nous confirmons alors notre première sous-hypothèse formulée comme suit : « *La culture d'apprentissage contribue significativement au développement de compétences organisationnelles* ».

Nous observons également l'existence d'une relation significative entre le leadership appliqué au sein de la SPACEVITAL et le développement de compétences organisationnelles. Nous confirmons ainsi notre deuxième sous-hypothèse formulée comme suit : « *Le leadership favorisant l'apprentissage organisationnel impacte significativement le développement de compétences organisationnelles* ».

Enfin, le travail d'équipe encouragé contribue aussi de manière forte et significative au développement de compétences organisationnelles. Ce qui nous amène à valider notre troisième hypothèse formulée comme suit : « *Le travail d'équipe contribue significativement au développement de compétences organisationnelles* »

Conclusion

Dans notre étude menée chez SPA CEVITAL, nous avons mis en évidence l'importance primordiale de l'apprentissage au sein de l'entreprise afin de renforcer les compétences organisationnelles. Les résultats confirment nos hypothèses initiales, montrant que les initiatives d'apprentissage organisationnel de CEVITAL ont un impact direct positif sur les compétences des employés, ce qui renforce les capacités globales de l'entreprise.

En outre, cette évolution dépend de la culture d'apprentissage chez CEVITAL, qui est renforcée par des formations continues et un cadre propice à l'échange de savoirs. De plus, la participation du leadership et le soutien actif des dirigeants jouent un rôle crucial dans la promotion de l'apprentissage au sein de l'entreprise, ce qui a un effet bénéfique sur le développement des compétences.

Enfin, chez CEVITAL, la collaboration entre les membres de l'équipe permet d'acquérir des connaissances collectives et d'améliorer constamment les compétences, ce qui renforce l'efficacité de l'organisation.

Conclusion générale

L'apprentissage organisationnel est devenu un pilier essentiel pour les entreprises, il favorise l'innovation et l'adaptation aux changements. Les entreprises peuvent améliorer leurs performances et leur capacité à relever les défis actuels et futurs.

Au terme de notre étude, nous avons pu explorer « l'apprentissage organisationnel un levier stratégique pour le développement des compétences », en mettant en lumière les principaux enjeux et les dynamiques sous-jacentes. La recherche nous a permis une opportunité d'examiner des données qualitatives et quantitatives de manière approfondie au sein de SPA CEVITAL. Les résultats obtenus proviennent d'une enquête menée à partir d'un stage et à travers des questionnaires et un guide d'entretien montrent que l'apprentissage organisationnel a un impact positif sur le développement des compétences organisationnelles.

De plus nous avons observé que l'apprentissage organisationnelle impact sur le développement des compétences organisationnelles, ce que confirme notre première sous-hypothèse « *La culture d'apprentissage contribue significativement au développement de compétences organisationnelles* ».

L'étude a également montré que les styles de leadership qui encouragent l'apprentissage et le partage des connaissances ont un effet positif notable sur la croissance des compétences organisationnelles, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à innover et à s'adapter, ce que confirme notre deuxième sous-hypothèse, selon laquelle « *le leadership favorisant l'apprentissage organisationnel impacte significativement le développement des compétences organisationnelles* »

Également, le travail d'équipe encourage de manière forte et significative au développement des compétences organisationnelles. Cette observation valide notre troisième hypothèse « *le travail d'équipe contribue significativement au développement des compétences organisationnelles* ».

Les limites de cette étude incluent la disponibilité des participants pour répondre aux enquêtes et les contraintes de temps.

Au final, notre stage nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances dans notre domaine, de renforcer nos compétences en communication et en travail d'équipe et de nous initier à la vie professionnelle.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrage

- ARDOUIN.T, « ingénierie de la formation par l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2003, p185
- ARGYRIS.C, « Savoir pour agir surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Dunod, Paris, 2003
- AUTISSIER .D , VANDANGEO-DERUMEZ .I. VAS. A, « conduite du changement : concepts clés », éditions Dunod, Paris, 2010
- AUTISSIER.D et al, « Conduite du changement : Concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs », Dunod, Paris, 2010
- Barthod.M, Pernin.D et autres, « *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1987
- BRILMAN.J, HERARD.J, « *Les meilleures pratiques de management* », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003
- CETEAU.J, « gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique », 4ème édition, Armand colin, paris, 2002
- DEJOUX . C, « Gestion des compétences et GPEC », 2ème édition Dunod, Paris, 2013
- DEJOUX Cécile, « les compétences au cœur de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 2001
- DETRIE, P, « Conduire une démarche qualité », Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003
- Dietrich A, Pigeyre.F, Gilbert.P, Aubret.J, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives »,3ème édition Dunod, Paris, 2010,
- DIETRICH .A, « *le management des compétences* », Ed Aurélie Farfarana, 2010
- DIETRICH.A et al, « management des compétences enjeux, modèles et perspectives », éditions Dunod, 3ème édition, Paris, 2010, p10
- Ermine.J, « *Un modèle formel pour la gestion des connaissances* », édition HAL, 2008
- FILLOL. CH, « l'entreprise apprenante : Le knowledge management en question ? », édition L'Harmattan, Paris, 2009
- FLUCK. C., « Gestion et management des compétences - Projets, démarches et outils », GEROSO Edition, Angers- France, 2015
- GILBERT.P, THIONVILLE.P, « gestion de l'emploi et évaluation des compétences», ESF, 1990
- GUITTET.G, développer les compétences, 2ème édition, 1998, p16
- Hefer .J-P, M. malika et Orsoni. J, « Management : stratégie et organisation », 4ème édition, Librairie Vuibert, 2002
- JORAS. M., « *Le bilan de compétences* », édition P.U.F., Paris, 2007
- KANO-KIKOSKI.C., KIKOSKI.J.F., « *The Inquiring Organization: Tacit knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations*», Praeger Edition, Westport, CT, 2004

- KERLAN.F, « *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », éditions d'organisation, 2002,
- KOLB.D., « *Experiential learning: experience as the source learning and development* », Englewood Cliffs: Prentice Hall, New Jersey, 1984
- KROHMER. C. et RETOUR. D., « *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences* », in FACEF PESQUISA, numéro spécial, 2011
- LAINEY. P, PELLETIER. K, « *Devenir une organisation apprenante* », édition JFD, Canada, 2016
- LE BOTERF.G, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisation* », Paris, 1994,
- LEBOYEUR.C, « *La gestion des compétences, édition d'organisation* », Paris, 1996
- LECOEUR. E., « *Gérer des compétences* », édition De Boeck, Paris, juin 2008
- LEVY-LEBOYER . C, « *la gestion des compétences* », nouvelle édition, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2009
- Lou Van Beirendonck, « *Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise* », Edition de Boeck, Belgique, 2006
- MEIER, O et al, « *Gestion du changement* », Dunod, Paris, 2007,
- Michel.S, Ledru.M, « *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive* », ESF, 1991
- Moingeon.B et Ramanantsoa.B, « *L'apprentissage organisationnel : Eléments pour une discussion* », Paris : Inter Editions, 2009
- NOEL A, KOENIG CH et KOENIG G, « *perspectives en management stratégique* », édition ECONOMOCA, Paris, 1995/96,
- PERETTI J.M., « *FAQ ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2006
- Peretti, J-M, « *dictionnaire des ressources humaines* », 5^{ème} édition, 1999
- PERETTI.J, « *Gestion des Ressources Humaines* », 12^{ème} édition Vuibert, Paris, 2004
- PERMARTIN.D, « *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* » édition management société, 1999
- Pesqueux.Y « *Les modèles de l'apprentissage organisationnel* », France, 2020
- PESQUEUX.Y, « *Les normes et l'apprentissage organisationnel* », édition HAL, version 1, Paris, 14 août 2010
- PIAGET. J., « *problèmes de psychologie génétique* », édition Denoël, Paris, 1972
- PIAGET. J., « *la naissance de l'intelligence chez l'enfant* », Neuchâtel, éditions Delachaux et Nestlé, Suisse, 1959
- ROBBINS. S., JUDGE. T., « *Comportements organisationnels* », 12^{ème} édition, édition PEARSON Education, Paris, 2006
- SAURET. C. et THIERRY. D., « *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences* », édition l'Harmattan, Paris, 1993
- SEKIOU.L,Bloudin.L,Peretti.J, Alis.D et Chevalier.F, « *Gestion des ressources humaines* », Edition De boeck, Bruxelles, 2001

- SZYLAR. C., « *L'apprentissage dans les organisations* », édition LAVOISIER, Paris, 2006
- Tremblay.D et DAVEL.E, « Formation et apprentissage organisationnel - La vitalité de la pratique », Presses de l'Université de Québec, Canada, 2011
- Vienneau. R, « apprentissage et enseignement : théories et pratiques », Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2005
- Weiss.D et al, « Ressources humaine, Ed d'Organisation », paris, 2001

Article

- ABDELALI . B , « *La formation Comme Outil de Développement des Compétences* », Revue DIRASSAT –numéro économique _ V. 5 N.1, Université de Laghouat, Janvier 2014
- Ahmad .M, « *Les innovations d'exploration et d'exploitation : Le rôle de la capacité d'absorption* », XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 30 mai-1 er juin 2016
- AICHOUCHE .Kh et BENDI ABDELLAH. A, « *Les approches théoriques de l'apprentissage organisationnel* », Université de Tlemcen
- AICHOUCHE.Kh, « *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature* », Université de Béchar
- AZZARRADI .O et FIKRI.KH,«*Le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle* », AIMS ,1-4 juin 2021
- BOUREOIS.L.J. et EISENHARDT.K.M., « *Strategic decision process in higvelocity environments fourcases in the microcomputer industry*», in *Management Science*, vol.34, 1988
- CAMISÓN .C, « ON HOW TO MEASURE MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL CAPABILITIES Multi-Item Models for Measuring Distinctive Competences », *Management Research*, vol. 3, no. 1 (Winter 2004–5),
- Chambrier.L, « *Apprentissage organisationnel et efficacité des Ressources Humaines* », Premières rencontres Nantaises Chercheurs - Entreprises du 31Mars 1994
- CHEVRIER J. et CHARBONNEAU B., « *Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de David KOLB* », in *Revue des Sciences de l'Education*, vol.26, n°2, 2000
- COGET. L, « *théorie et pratique de l'apprentissage expérientiel au canada* », une revue de littérature, aout 2023, université Montréal
- DAOUI .M, « *L'apprentissage organisationnel et le processus d'identification du risque opérationnel* »,
- DEJOUX . C., « *Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles : Présentation des résultats d'une étude quantitative effectuée auprès de multinationales implantées en France.* », acte du

9^{ème} congrès de l'AGRH, Université de Versailles St Quentin en Yvelines, Octobre 1998

- DEJOUX.C, « *ORGANISATION QUALIFIANTE ET MATURITE EN GESTION DES COMPETENCES* », recherche en démarrage
- DIVRY.C., DEBUISSON.S. et TORRE.A., «Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation», in Revue Française de Gestion, Mars-avril, 1998
- EL HACHMI .S, « L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation dans sa dynamique de production des connaissances et de développement des compétences » Université Mohammed V de Rabat Maroc. 2021 ISSM
- EL HAMMIOUI.L, «*La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise* », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 : Janvier 2020
- EL LOUADI. M, TOUNSI.I , BEN ABDELAZIZ. F , « mémoire organisationnelle, technologies de l'information et capacité organisationnelle de traitement de l'information », juin 2003
- Erol. S, Ufuk.G., « The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes Towards Undergraduate-Level Geography Courses », International Education Studies, vol. 12, no 10, 2019
- GOH.S and RICHARDS.G, « Benchmarking the Learning Capability of Organizations », European Management Journal Vo[. 15, No. 5, pp. 575-583, 1997
- HADIDI .A, « Le développement des compétences Un levier de performance de la compétitivité des entreprises Algériennes », conférences « B ». Université d'Alger3 – Algérie,
- HAMITOCHE . F et MEZIANI . M « Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia » 20/11/2019
- INGHAM. M., « *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations* », in Revue Française de Gestion, n°97, 1994
- JEANNETTE leblanc , « L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles » Université de Sherbrooke
- KOEINIG .G., « *L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux*», revue française de gestion N° 98, 1994
- LARGIER. A., DELGOULET. C. et DE LA GARZA. C.,« *Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ?* », in Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, vol.10., n°1, 2008
- LEBLANC.J, « Construction d'une théorie d'action cohérente avec des valeurs de coopérations et condition d'investigation »,Trans Formations n°2/2009
- LEHOUX.M ,« *L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes* », Collections de l'institut universitaire en

déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme, CIUSSS MCQ, Trois-Rivières (Canada), 2017

- Maâlaoui.A, «*L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B* », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- MACK. M., « *L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur* », in Revue Française de Gestion, n°105, septembre-octobre 1995
- MEIGNANT. A., « *Analyse des emplois, formation et décisions de gestion* », in Education Permanente, vol.12, n°105, 1990
- MESSAOUDENE. Z, « la relation entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans les pme française »,2015
- MÉTAIS.E et ROUX-DUFORT.C, « *l'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France* », recherche aboutie
- Michaux.V, « Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée », 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005
- MINER A.S. et MEZIAS S.J., « Ugly ducking no more past futures of organizational learning research », Organization Science, vol.7, 1996
- Mohammed Belkebir.KH, « L'organisation apprenante : vers la mise en place d'une nouvelle approche managériale pour le développement des entreprises (Présentation de l'expérience de L'Oréal et Nespresso) », Revue D'Etudes juridiques et Economiques, Vol: 05 No: 01, Université de Khemis Miliana, 2022, p2056
- MOURTAJJI . L, « la stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive ? », conférence AIMS 99
- NONAKA Kurito et Hirotaka TAKEUCHI (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford university Press
- NORDHAUG. O. (1996), « Collective Competences », in FALKENBERG J.S. & HAUGLAND S.A. (Eds), *Rethinking the Boundaries of Strategy*, Copenhagen Business School Press, pp. 193-218.
- Pantouvakis.A and Bouranta.N, (2013),"The link between organizational learning culture and customer satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 20 Iss 1 pp. 48 – 64
- Pelletier.G et Solar.C,« *L'organisation apprenante : Emergence d'un nouveau mode le de gestion de l'apprentissage* », 10e Entretiens de la Villette, 1999
- PENROSE E., « *The theory of the growth of the firm*», Oxford University Press, Oxford, 1959
- Pierre.R ,« *L'usage des théories de l'action dans la formation à l'intervention sociale* », Volume 40, numéro 2, 1991

- ROLLAND .N, « *L'apprentissage organisationnel des compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissances* » conférence Montpellier,24-25-26 Mai 2000
- ROUX-DUFORT.C ,METAIS.E, « L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité De France », Recherche aboutie.
- SELZNICK P., 1957, PENROSE E., 1959 cités par MELBOUCI L.et SOUKI H., « *Les fondements de l'économie de la connaissance : L'approche basée sur les compétences* », in Revue Dirassat Iqtissadia, n°1, 2014
- Shah Bin Mohd Yussof. M, « *Le service public : une organisation apprenante – L'expérience Malaisienne* », Revue Internationales des Sciences Administratives, vol.71(3), 2005
- SHRIVASTAVA . P., « A Typology of Organizational Learning Systems », in Journal of Management Studies, vol.20, n°1, 1983
- SINGH.J ,«APPORTS ET LIMITES DES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE »University of Pennsylvania, The Wharton School . 1994
- SOULEH . S, « *La gestion des compétences dans l'entreprise* », Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, Numéro 04, Déc. 2017
- TARONDEAU. J.C., « *Approches et formes de flexibilité* », in Revue Française de Gestion, juin-juillet-aout, 1999
- ZARIFIAN.P, « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante " cité dans recueil de l'éducation permanente " l'Organisation qualifiante », Paris, n° 12, p 15 - 22.

Thèse

- Abdellah.A, « *Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité, cas de l'ENIEM* », thèse de doctorat sous la direction de ALIZIANE M.O., université Mouloud MAMMARI, Tizi-Ouzou, 2016
- CIMON-KINGSLEY.S, « *l'apprentissage organisationnel : un regard sur la collectivité des ressources humaines à la fonction publique fédérale canadienne* », université du Québec en OUTAOUAIS, novembre, 2010
- FERNAGU. S, « *organisation du travail et développement des compétences : le cas des organisations qualifiantes* », thèse doctorat en science de l'éducation sous la direction de Michel DEVELAY, Paris, 07 décembre 2004
- Guallino.G ,«*l'apprentissage organisationnel dans les acquisitions* », thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, université DE LA MÉDITERRANÉE - AIX-MARSEILLE II
- KHEDIM.A, « *l'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégique : cas du laboratoire Saïda* » thèse option : management international des entreprises

- LEROY.F« processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences à l'occasion d'une fusion », thèse science de gestion, école des hautes études commerciales.
- LOUFRANI-FEDIDA.S, «Management des compétences et organisation par projet :une mise en valeur de leur articulation Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, 5 décembre 2006
- OUALMI.A, « Le tutorat participe-t-il à une logique d'organisation apprenante le cas de l'entreprise GlaxoSmithKline Evreux », Thèse de master professionnel Ingénierie et conseil de formation, Université de Rouen, 2007

Sites Web

- https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1KSXCMZVR-YZ6XRJ1Y9/1464_ped858_dc_caracterist.pdf,
- <https://hal.science/hal-00509672/document>
- <https://www.droit-compta-gestion.fr/>
- <https://www.droit-compta-gestion.fr/>
- <https://www.ohrc.on.ca/fr/book/export/html/3843>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/>
- https://www.rse-magazine.com/James-G-March-entre-exploitation-et-exploration_a3436.htm
- [https://www.studysmarter.fr/resumes/psychologie/behaviorisme/#:~:text=Le%20conditionnement%20en%20b%C3%A9haviorisme%20est,le%20conditionnement%20op%C3%A9rant%20\(Skinner\)](https://www.studysmarter.fr/resumes/psychologie/behaviorisme/#:~:text=Le%20conditionnement%20en%20b%C3%A9haviorisme%20est,le%20conditionnement%20op%C3%A9rant%20(Skinner))
- [Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets \[1\] | Cairn.info](#)

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Introduction générale.....	1

Chapitre I: Généralité sur l'apprentissage organisationnel

Introduction	5
Section 01 : Les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel	5
1.1. Définition de l'apprentissage	5
1.2. L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel : deux processus complémentaires.....	7
1.3. Les sources de l'apprentissage organisationnel	12
1.4. Les niveaux de l'apprentissage organisationnel	13
1.4.1. L'apprentissage en simple boucle	13
1.4.2. L'apprentissage en double boucle.....	14
Section 02 : Approche et pratique d'apprentissage organisationnel	17
2.1. Les approches classiques de l'apprentissage organisationnel.....	17
2.2. L'approche évolutionniste.....	18
2.3. L'apprentissage organisationnel un processus à décrire	19
2.4. L'organisation apprenante.....	21
2.4.1. Définition de l'organisation apprenante.....	21
2.4.2. Devenir une organisation apprenante.....	22
2.4.3. Les caractéristiques de l'organisation apprenante	23
2.4.4. Le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante.....	24
2.5. Le changement organisationnel.....	24
2.5.1. Définition de changement organisationnel	24
2.5.2. Les relations croisées entre le changement et l'apprentissage organisationnel	25
Section 03 : Conditions et théories de l'apprentissage organisationnel	26
3.1. Les conditions de l'apprentissage organisationnel :	26
3.2. L'apprentissage comme la recherche d'un équilibre entre exploitation de l'existant et l'exploration du nouveau :.....	27
3.3. L'apprentissage organisationnel comme processus de gestion des Connaissances : (apport de NANOKA)	29
3.3.1. Définition et typologies de connaissances	29

3.3.2. Les modes de conversion des connaissances	30
3.4. L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des théories d'usage : L'apport d'ARGYRIS et SCHÖN.....	31
3.4.1. Théories d'action et théories d'usage :	32
3.4.1.1. Théorie d'usage de modèle I :	33
3.4.1.2. Théorie d'usage de modèle II.....	34
3.5. Les obstacles de l'apprentissage organisationnel.....	36
3.5.1. Les obstacles liés aux routines défensives :	36
3.5.2. Les obstacles liés à la mémoire organisationnelle :	36
Conclusion.....	37

Chapitre II : Développement des compétences organisationnelles

Introduction	39
Section 01 : généralité sur les compétences	39
1.1. Définition et caractéristiques des compétences	40
1.1.1. Définition	40
1.1.2. Caractéristiques de la compétence	42
1.2. Evaluation des compétences.....	42
1.3. Les différentes approches de la compétence.....	44
1.3.1. Un savoir (connaissance) :	44
1.3.2. Un savoir-faire :	44
1.3.3. Un savoir-être :	44
1.4. Les niveaux de la compétence	45
1.4.1. Les compétences individuelles	46
1.4.2. Les compétences collectives	47
1.4.3. Les compétences organisationnelles :	48
1.4.3.1. Définition et émergence des compétences organisationnelles	48
1.4.3.2. L'acquisition de compétences organisationnelles stratégiques	50
1.4.3.4. Le lien entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles.....	52
Section 02 : la gestion des compétences	54
2.1. Définition de la gestion des compétences.....	54
2.2. Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	55
2.3. Le développement des compétences	56
2.5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une approche axée sur les compétences	60

2.5.1. Définition de la GPEC :	60
2.5.2. Particularité des projets compétences	61
2.5.3. Le passage à la gestion prévisionnelle et la mise en place d'une politique RH utilisant le management par les compétences	61
Section 03 : le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles.....	62
3.1. L'organisation qualifiante	62
3.1.1. La distinction entre l'organisation apprenante et qualifiante.....	63
3.2. Les principaux outils pour favoriser l'apprentissage et le développement des compétences organisationnelles.....	64
3.2.1. Le knowledge Management(KM) opportunité pour le développement des compétences:.....	64
3.2.2. La formation un levier pour le développement des compétences.....	65
3.2.3. La formation et l'apprentissage	68
3.3. La contribution du management par la qualité totale (TQM) à l'apprentissage organisationnel.....	69
3.4. Le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles	71
Conclusion.....	72

Chapitre III:Développement des compétences par l'apprentissage organisationnelle

Cas SPA CEVITAL

Section 01 : Cadre méthodologique	75
1.1. Définition de l'objet de l'enquête	75
1.2. Méthodologie de recueil de donnés.....	76
1.2.1. Le questionnaire.....	76
1.2.2. Le guide d'entretien	76
Section 02 : Présentation de la SPA CEVITAL.....	77
2.1. Historique.....	77
2.2. La gamme des produits	78
2.3. L'objectif.....	79
Section 03 : Analyse et discussion des résultats du guide d'entretien	82
3.1. Présentation des résultats de l'entretien :.....	82
3.2. Synthèse des résultats de l'entretien	89
3.3. Analyse des données de l'enquête	90

3.3.1. Description de l'échantillon d'étude	90
3.3.2. Analyse du lien entre l'apprentissage organisationnel et les compétences organisationnelles	93
3.3.2.1. Analyse des aspects de l'apprentissage organisationnel	93
3.3.2.2. : Analyse des aspects des compétences organisationnelles.....	98
3.3.3. Vérification des hypothèses de recherche	105
Conclusion.....	106
Conclusion générale	107
Liste bibliographique.....	
Annexes	
Résumé	

Annexes

Guide d'entretien

Nous sommes des étudiantes en Master en Sciences de Gestion, option Management. Dans le cadre de notre projet de fin d'études portant sur le lien entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles, nous avons élaboré ce guide d'entretien. Son objectif principal est de comprendre le lien entre l'apprentissage organisationnel et les compétences organisationnelles.

- 1.** Quel est votre poste actuel ?
- 2.** Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- 3.** Quel est votre niveau d'études ?
- 4.** Diriez-vous que votre carrière professionnelle a évolué depuis votre recrutement à ce jour ?
- 5.** Comment décririez-vous la culture de l'apprentissage au sein de votre organisation ?
- 6.** Comment les erreurs et les échecs sont-ils perçus et traités au sein de l'organisation ?
- 7.** Comment la formation et le développement professionnel sont-ils intégrés dans la culture de l'entreprise ?
- 8.** Comment les leaders de votre entreprise stimulent-ils l'esprit d'initiative et l'innovation au sein de leurs équipes ?
- 9.** Quels sont les outils et les processus utilisés pour faciliter la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe ?
- 10.** Comment votre entreprise favorise-t-elle la collaboration et le travail d'équipe pour aider les employés à atteindre leurs objectifs individuels et contribuer aux objectifs globaux de l'entreprise ? Pouvez-vous donner des exemples de situations où vous avez pu constater que le travail d'équipe a été bénéfique pour atteindre des objectifs spécifiques ?
- 11.** Comment votre entreprise encourage-t-elle la communication et le partage d'informations pour enrichir l'apprentissage au sein de l'organisation ?
- 12.** Quels sont les défis les plus courants rencontrés lors de la gestion du changement et comment sont-ils surmontés ?
- 13.** Selon vous, comment est-ce que l'apprentissage des salariés pourrait améliorer leurs compétences ?
- 14.** A votre avis, quels sont les principaux obstacles qui freinent l'apprentissage au sein de cette entreprise ? Comment peut-on les surmonter ?

Questionnaire sur l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences organisationnelles destiné aux salariés

Cher employé de CEVITAL,

Merci de prendre le temps de remplir ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en Management, portant sur : "l'apprentissage organisationnel : un levier stratégique pour le développement des compétences organisationnelles".

Veuillez répondre aussi honnêtement et précisément que possible. Vos réponses resteront confidentielles.

A- Données personnelles :

- 1) Vous êtes un (e) : Homme Femme
- 2) Niveau d'étude : Enseignement primaire Enseignement moyen
 Enseignement secondaire Enseignement universitaire
- 3) Poste occupé : Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
- 4) Expérience professionnelle au sein de l'entreprise actuelle :
- Moins de 05 ans De 05 ans à 10 ans De 11 ans à 15 ans Plus de 15 ans

B- Apprentissage organisationnel et compétences organisationnelles :

Veillez cocher les cases qui vous conviennent suivant l'échelle ci-dessous :

1 : Désaccord	2 : Léger désaccord	3 : Neutre	4 : Léger accord	5 : Accord
---------------	---------------------	------------	------------------	------------

1 - Apprentissage organisationnel					
Culture de l'apprentissage organisationnel	1	2	3	4	5
J'ai souvent l'occasion de parler à d'autres membres du personnel de programmes ou d'activités de travail réussis afin de comprendre les raisons de leur succès.					
Les échecs sont considérés comme une source d'apprentissage					
Les nouvelles méthodes de travail qui peuvent être utiles à l'ensemble de l'entreprise sont généralement partagées avec tous les employés					
Nous disposons d'un système qui nous permet d'apprendre les pratiques réussies d'autres entreprises					
Dans cette entreprise, les dirigeants recherchent en permanence des possibilités d'apprentissage					
Dans mon organisation, les gens sont récompensés pour leur initiative d'apprentissage					
J'ai l'impression d'avoir régulièrement l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses dans votre travail ?					
Leadership	1	2	3	4	5
Mes supérieurs hiérarchiques demandent mon avis avant de prendre une décision importante me concernant directement ou indirectement					
Le style de gestion de mes supérieurs hiérarchiques m'aide à atteindre rapidement mes objectifs					
Mes supérieurs hiérarchiques font preuve d'empathie et ont une capacité de communication					
Mes supérieurs hiérarchiques délèguent leur autorité (Confier certaines tâches ou fonctions à d'autres)					
Je considère le comportement de mes supérieurs hiérarchiques comme des modèles à suivre					
Mes supérieurs hiérarchiques ont le charisme nécessaire pour servir d'exemple aux membres de l'organisation					
Mes supérieurs hiérarchiques encouragent les employés à poursuivre d'apprendre					
Travail en équipe	1	2	3	4	5

Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à travailler en équipe					
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à résoudre les problèmes rencontrés en équipe					
J'apprends plus rapidement lorsque je travaille en équipe					
2 - Compétences organisationnelles					
Compétences individuelles					
	1	2	3	4	5
Depuis mon recrutement au sein de l'entreprise, j'ai acquis de nouvelles compétences techniques, transversales et comportementales ...					
J'ai développé une autonomie dans l'exercice de mon travail					
J'ai acquis une capacité de résoudre les problèmes rencontrés dans l'exercice de mon travail					
Compétences collectives					
	1	2	3	4	5
Je développe mieux mes compétences lorsque je travaille en équipe					
J'atteins mieux mes objectifs quand je travaille en équipe					
J'arrive mieux à résoudre les problèmes rencontrés lorsque je travaille en équipe					
Gestion des connaissances					
	1	2	3	4	5
J'ai appris de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage individuel et collectif					
J'applique mes connaissances pour concevoir de nouveaux produits et/ou reconfigurer les processus de l'entreprise					
Mes supérieurs sont ouverts aux suggestions et aux idées que je propose basées sur mes connaissances et mon expérience					
L'entreprise programme des formations pour le développement de nos connaissances					
Je partage mes connaissances et expériences avec mes collègues					
Je partage mes connaissances et expériences lors des réunions de travail					
Les canaux de communication de l'entreprise sont efficaces pour partager les connaissances des employés					
Conception de l'organisation					
	1	2	3	4	5
Les processus organisationnels (de production, de commercialisation, de qualité, ...) sont flexibles					
Les tâches sont structurées de manière coordonnée					
La culture organisationnelle encourage la prise de risques calculés et l'exploration de nouvelles idées					
Je participe à la définition du contenu des tâches et de la manière dont les processus sont exécutés					
L'organisation comporte un faible nombre de niveaux hiérarchiques entre la direction générale et les employés de la ligne de production (organisation allégée)					
Compétences en matière de planification stratégique					
	1	2	3	4	5
Je peux réciter confortablement les objectifs du plan stratégique					
Je participe à la définition de la stratégie					

Je connais la mission et les objectifs de l'entreprise					
Je trouve que le plan stratégique est une ressource fiable et utile					
Je m'identifie à la stratégie de l'entreprise					
Gestion du changement et de l'innovation	1	2	3	4	5
Je perçois le changement comme une opportunité d'apprentissage					
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à proposer de nouvelles idées (idées innovantes)					
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à prendre des initiatives et des risques					
Mes supérieurs hiérarchiques m'encouragent à expérimenter de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes rencontrés					
L'entreprise récompense les nouvelles idées (incitations financières et non financières)					
Lorsque l'entreprise se lance dans de nouveaux projets, je me sens prêt à accepter les changements qui en découlent					
Ça ne me dérange pas de revoir ma façon habituelle de travailler					

C_ Questions supplémentaires :

1. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences au sein de CEVITAL ?
2. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes de développement des compétences ?

Résumé

Le rôle de l'apprentissage organisationnel en tant que moyen stratégique de développer les compétences au sein des organisations est examiné dans ce mémoire. En soulignant l'importance grandissante des compétences dans un environnement en constante évolution, cette étude vise à saisir comment les entreprises peuvent exploiter l'apprentissage organisationnel afin d'améliorer leurs résultats. Au sein de l'entreprise CEVITAL, une étude a été réalisée afin d'analyser les données qualitatives et quantitatives afin d'évaluer l'influence de l'apprentissage organisationnel sur le développement des compétences. Les résultats confirment l'idée que l'apprentissage organisationnel joue un rôle important dans le développement des compétences organisationnelles, en encourageant notamment l'amélioration des compétences techniques et comportementales des employés, ainsi que la promotion d'un environnement de travail collaboratif et novateur. De plus, L'étude met en évidence l'importance du leadership et de la collaboration dans cette démarche. Néanmoins, sur un repéré des contraintes comme la petite taille de l'échantillon et la focalisation sur une seule entreprise, ce qui ouvre des perspectives pour des recherches ultérieures visant à confirmer les résultats et à explorer de nouvelles dimensions de l'apprentissage organisationnel. Fondamentalement, cette mémoire aide à approfondir notre compréhension de l'apprentissage organisationnel en tant que moyen stratégique de développer les compétences, offrant ainsi de nouvelles perspectives pour la gestion des ressources humaines et le développement de l'entreprise.

Mots clés : L'apprentissage organisationnel, les compétences organisationnelles, le leadership, l'environnement.

Abstract

The role of organizational learning as a strategic means of developing competencies within organizations is examined in this dissertation. Highlighting the growing importance of skills in an ever-changing environment, this study aims to capture how companies can harness organizational learning to improve their bottom line. At CEVITAL, a study was carried out to analyze qualitative and quantitative data in order to assess the influence of organizational learning on skills development. The results confirm the idea that organizational learning plays an important role in the development of organizational competencies, notably by encouraging the improvement of employees' technical and behavioral skills, as well as promoting a collaborative and innovative work environment. The study also highlights the importance of leadership and collaboration in this process. Nevertheless, on an identified constraints such as small sample size and focus on a single company, which opens up prospects for further research aimed at confirming the findings and exploring new dimensions of organizational learning? Fundamentally, this dissertation helps to deepen our understanding of organizational learning as a strategic means of developing competencies, thus offering new perspectives for human resource management and corporate development.

Keywords: Organizational learning, organizational competencies, leadership, environment.