

**L'Apprentissage Organisationnel Comme Acte Managériale De Conduite De Changement De L'Entreprise Moderne, Contribution A L'Etude De Cas Du Secteur De L'industrie**  
**Organizational Learning As A Managerial Act Of Conduct Of Modern Business Change, Contribution To The Case Study Of The Industry Sector**

SAADI Hêêlê<sup>1</sup>, MADAGH Mohamed Chérif<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ecole Supérieur des Sciences de l'Aliment et des Industries Agroalimentaires (Algérie), [saadi@essaia.dz](mailto:saadi@essaia.dz)

<sup>2</sup> Ecole des Hautes Etudes Commerciale (Algérie), [madagh168@yahoo.fr](mailto:madagh168@yahoo.fr)

Reçu le:03/01/2022

Accepté le02:/04/2022

Publié le07:/04/2022

**Résumé :**

L'objectif de cette recherche est d'étudier les facteurs qui ont une influence sur l'apprentissage organisationnel conçu autant qu'acte managérial de conduite du changement organisationnel. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes servis d'une enquête par sondage comme dispositif de recherche, la problématique principale s'articule autour de la capacité du secteur industriel à opérer un réel transfert des compétences et des connaissances intergénérationnels efficaces de l'ensemble des ressources humaines. Les résultats du terrain ont mis la lumière sur le fait qu'il existe une corrélation positive entre les variables : collaboration d'équipe, dialogue et leadership et le processus d'apprentissage.

**Mots clés:** changement organisationnel, apprentissage organisationnel, collaboration, intelligence collective, leadership.

**Abstract:**

The objective of this research is to study factors that influence designed organizational learning as a managerial act of organizational change management. To achieve this objective, we have used a sample survey as a research device, the main problem revolves around the capacity of the industrial sector to carry out a real transfer of skills and effective intergenerational knowledge of all human resources. The field results shed light on the fact that there is a positive correlation between the variables: team collaboration, dialogue and leadership and the learning process.

**Keywords:** organizational change, organizational learning, collaboration, collective intelligence, leadership.

## **1. Introduction :**

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde dans lequel le changement est considéré comme étant la seule constante, les changements dans les stratégies, les structures, les processus et/ou les technologies de l'entreprise sont devenus un prérequis au succès. L'apprentissage organisationnel constitue désormais un terrain de recherche déterminant et stratégique car toute entreprise est avant tout une terre de changement, et d'apprentissage permanent des savoirs, connaissances et compétences. L'apprentissage du capital humain devant les défis du nouvel environnement de plus en plus complexe et technologisé même constitue un domaine d'intérêt stratégique permettant la conduite du changement humain et organisationnel de l'entreprise. Dans cet article nous tenterons, d'étudier les variables ayant attiré à l'apprentissage organisationnel conçu autant qu'acte managérial de conduite du changement organisationnel.

Le présent article demeure dans notre sens d'un intérêt capital sur les différents plans, académique, scientifique et professionnel même, car il nous permet de mettre en relief le concept d'apprentissage comme levier déterminant du fonctionnement des organisations devant les impératifs caractérisant ce nouveau siècle allant dans le sens du savoir, des compétences et du développement de la technologie et de l'innovation sans cesse.

Il est utile de souligner avec beaucoup d'intérêt, que nous partons de la définition et analyse en premier lieu des concepts objets de notre étude en montrant leur pertinence ; dans un second lieu nous mettrons en valeur les éléments de l'étude empirique en analysant même la réalité du terrain objet de notre cas d'étude, à savoir le secteur de l'industrie.

## **2. Le concept de l'apprentissage organisationnel et ses exigences**

(Koenig, 2015, p. 83) définit l'apprentissage organisationnel comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins, profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. ». Le concept de l'apprentissage a longtemps été associé à l'acquisition de compétences individuelles ; mais dès le début des années cinquante Herbert Simon recommanda de transposer cette notion aux organisations. Au-delà de l'apprentissage c'est la question d'une cognition collective qui se trouvait posée. Celle-ci est assimilée à l'acquisition, au stockage, au traitement et l'utilisation d'informations, en d'autres termes, la pensée organisationnelle. Les synthèses récentes de la littérature invitent à distinguer deux grands courants de recherche complémentaires traitant le concept d'apprentissage organisationnel, dans ce cadre nous tenterons de mettre en relief dans un premier temps l'approche comportementale, ensuite l'approche cognitive.

## **2.1 Les approches comportementales de l'apprentissage organisationnel**

Elles envisagent ce concept comme une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement, l'organisation est alors considérée comme un système adaptatif poursuivant des objectifs en se fixant un certain niveau de performance, et l'apprentissage est défini comme un processus de construction de routine par essais/erreur qui résulte des interactions entre l'organisation et son environnement, ces interactions conduisent à une adaptation remarquable de l'organisation dont découle sa performance, dans cette approche le niveau d'analyse est l'environnement.

## **2.2 Les approches cognitives de l'apprentissage organisationnel**

Elles focalisent sur l'étude de l'évolution des connaissances au sein de l'organisation et appréhendent l'apprentissage comme un changement cognitif, l'apprentissage est alors défini comme un processus de traitement de l'information, l'accent est mis sur le rôle des représentations et de leurs évolutions dans le phénomène d'apprentissage et s'attachent à étudier les croyances et les interprétations des événements, les systèmes de représentations internes et les intentions en s'appuyant sur des outils tels que les cartes cognitives. Ces approches se focalisent commodément au niveau de *l'individu et du groupe* (Gond, 2002, p 10).

Ces deux approches démontrent la profondeur du concept l'apprentissage par l'organisation. Dans la seconde approche l'apprentissage est conçu comme une transformation, une évolution des systèmes de croyances, d'action et de représentation (Argyris et Schon, 1978). De ce fait, il a un caractère plus profond et plus radical que l'apprentissage envisagé dans la première perspective qui renvoie à une simple adaptation de l'organisation à son environnement.

## **2.3 L'intelligence collective et l'apprentissage organisationnel**

Selon (Frimousse & Peretti, 2019, p. 120) Dans les organisations, l'intelligence collective et les configurations d'apprentissages collectives sont indispensables. En effet, elles entretiennent le développement des compétences, alimentent les cultures d'entreprise, et encouragent l'innovation. Les praticiens en RH mettent à disposition plusieurs méthodes et mécanismes pour les collaborateurs et managers, au service de la performance de l'entreprise : business plan, ateliers de co-développement, évaluation et formation par des pairs, les outils du management de projet, système de feedback... Cette mise en commun de savoirs prend une nouvelle forme via l'utilisation des réseaux sociaux et outils collaboratifs qui contribuent à cette intelligence collective. Au quotidien, ces outils ne sont pas suffisants. L'intervention du management est essentielle pour faire que les collaborateurs se sentent en confiance, travaillent en équipe, et interviennent de manière localisée sur un projet.

L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire concourir intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité

des interactions entre ses membres (les agents). C'est une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences »(Frimousse & Peretti, 2019, pp. 99-129)

### **3.Le changement organisationnel, la nouvelle donne**

A la fin du XXème siècle, (Drucker, 1999, p. 75) écrivait « dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme ».

Le changement est un concept intemporel au carrefour de plusieurs disciplines, on le retrouve aussi bien en philosophie, en sociologie, en psychologie, en sciences politiques et dans les sciences de la nature. En tant, que composante des organisations et concept gestionnaire, le changement a fait l'objet de nombreuses publications constituant son périmètre. Ces publications sont autant de clés de compréhension et d'opérationnalisation de la conduite du changement.

L'apparition de la notion de changement dans les écrits sur le fonctionnement des organisations, a été faite en 1947, l'année où Lewin a publié son ouvrage retraçant ses expérimentations sur les changements de comportements alimentaires des Américains lors de la deuxième guerre mondiale, ses travaux de recherche sont toujours d'actualité et très souvent mobilisés dans différentes démonstrations concernant les modalités pour mener et réaliser différents changements. A cet héritage sont venus s'ajouter d'autres travaux de recherche en faisant du changement soit un thème de recherche principal ou bien faisant partie d'un cadre de réflexion sur le management, la stratégie et le fonctionnement des organisations(Autissier, Vandangeon, Vas, & Johnson, 2018, pp. 10-13).

Le concept de changement demeure d'un sens profond et se caractérise par une complexité des variables d'études et n'a cessé d'évoluer depuis les dernières décennies. L'analyse des travaux et leur date de publication ont montré une accélération de travaux autour du concept en question depuis les années 1980-1990. Des auteurs généralistes comme Senge (1990) et Porter (1986) ont souligné l'importance pour les entreprises de changer de business model au regard de l'environnement changeant et l'impulsion des TIC et de la mondialisation. La plupart des travaux mentionnés se situent entre maintenant et les années 1980-1990 même si les réflexions avaient été initiées auparavant dans d'autres publications(Autissier, Vandangeon, Vas, & Johnson, 2018, p. 15)

Des auteurs comme Sandrine CAILLE, évoquent l'importance de la dimension humaine lors de la conduite du changement, si l'entreprise ne lui prête pas assez d'attention, cela risque de produire beaucoup d'effets néfastes sur le plan social, sous forme de grèves, de conflits, rejet ou encore des blocages et un climat social précaire : peur de l'avenir, la démotivation (démobilisation, stress, mauvaise ambiance...). Le rôle du manager ne se réduit pas à celui de coach, qui entraîne et motive ses collaborateurs, à faire autrement, ce n'est pas seulement convaincre, il doit tout aussi avoir des capacités d'écoute et d'observation, qualités essentielles à tout processus d'apprentissage.(Caillé, 2011)

#### **4. L'apprenance au service de la performance de l'organisation intelligente**

La performance des organisations ne se réduit pas à sa dimension compétitive mais s'étend pour couvrir des indicateurs de fonctionnement social et de développement humain, la performance n'existe pas seule, elle est associée à la compétence, laquelle est profondément marquée par l'apprenance (Frimousse & al., L'apprenance au service de la performance, 2019, pp. 6-8)

Le développement des ressources humaines s'est presque exclusivement concentré sur le développement des compétences et des connaissances individuelles, c'est-à-dire sur l'apprentissage individuel. Relativement peu d'attention a été accordée à l'apprentissage organisationnel, notamment en raison des difficultés inhérentes à combler le fossé l'apprentissage individuel et organisationnel (Kim, 1993, p. 158)

La nécessité pour des organisations de se transformer en système d'apprenance adapté à la nature de son fonctionnement et sur les différents plans. Comme une réponse aux défis organisationnels croissants posés par les changements environnementaux rapides, la discontinuité, l'incertitude, la complexité et la mondialisation. En effet, l'une des raisons de la croissance de la popularité du terme est qu'il semble capturer bon nombre des qualités jugées nécessaires pour les organisations contemporaines (dans la littérature GRH) telles que le travail d'équipe, l'autonomisation, la participation, la flexibilité et la réactivité. Stata (1989, p. 64) soutient que «la vitesse à laquelle les individus et les organisations apprennent peut devenir le seul avantage concurrentiel durable », dans ce même sens (Garvin, Construire une organisation intelligente, 1993, p. 53) explique que la condition prérequis à tout objectif d'amélioration du fonctionnement des organisations est l'engagement solide dans le processus d'apprentissage. Tandis que (Mills & Fresen, 1992, pp. 146-62) affirment que la principale contribution de la GRH consiste à construire un modèle d'entreprise qui encourage efficacement l'apprentissage et utilise ses sorties.

En complément aux éléments de réflexion et d'analyse sur le contenu profond du concept d'apprentissage et ses exigences humaines, organisationnelles et managériales, nous tenterons dans ce même sens de mettre en relief le lien étroit avec le concept même de transfert des savoirs et connaissances. Ce dernier constitue le moteur de l'apprentissage dans ces multiples dimensions. Le transfert des connaissances ne peut être limité à une simple opération d'échange ou de transport des savoirs interhumains et organisationnels.

La réussite de la mise en valeur de l'apprentissage humain et organisationnel à travers les processus de transfert des savoirs et connaissances dépend essentiellement de l'approche managériale systémique globale et transversale que doit investir les acteurs et animateurs du projet de l'entreprise.

Selon (Garvin, Construire une organisation intelligente, 1993, p. 55) l'évolution de l'organisation passe par trois questions principales : la question du sens, ce qui implique une définition claire de l'organisation intelligente, dans ce contexte l'auteur la définit

comme « l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses » ; le management, qui suppose l'existence de principes directeurs fondés sur des conseils opérationnels corollaires de l'action au niveau de l'organisation. La troisième problématique est celle de l'évaluation de l'apprentissage. La gestion dynamique du processus d'apprentissage est en lien étroit avec l'amélioration du fonctionnement d'une organisation, cinq jalons régulent les activités : la résolution systématique des problèmes, l'expérimentation de nouvelles approches, l'apprentissage à partir des expériences propres et des enseignements du passé, l'apprentissage à partir des expériences et des succès des autres, le transfert de la connaissance à travers l'organisation.

## **5. Axe de problématique et démarche méthodologique**

Dans le cadre de la contribution scientifique de l'élaboration de ce présent article, nous tenterons de mettre en relief les éléments de réflexion et de problématique à savoir, quel est l'apport de l'apprentissage organisationnel dans la conduite du changement humain, organisationnel et managériale.

### **5.1 Problématique**

Le processus d'apprentissage organisationnel au sein du secteur industriel algérien, objet de notre cas d'étude est-il perçu par les acteurs comme acte managérial de conduite de changement ? l'expérience du dit secteur depuis ces dernières décennies a-t-elle permis un réel transfert des compétences et des connaissances intergénérationnels efficaces de l'ensemble des ressources humaines exerçant sur le terrain de ce dernier.

### **5.2 Hypothèses**

Pour nous permettre la réalisation de cette étude, il est nécessaire de s'appuyer sur des hypothèses de travail qui constitueront pour les besoins de notre étude le guide d'orientation de notre travail de recherche scientifique.

#### ***Hypothèses :***

H1 : Il existe une corrélation positive entre la collaboration d'équipe et le processus d'apprentissage

H2 : Il existe une corrélation positive entre le dialogue et le processus de transfert des connaissances

H3 : Le style de leadership impacte le processus d'apprentissage

### **5.3 Choix de la démarche**

Pour ce qui est de la méthodologie de la recherche, cette étude se veut dans une logique de découverte, la méthode utilisée est la méthode analytique, puisqu'elle tente de comprendre et d'expliquer les différentes relations et interactions caractérisant l'objet de recherche.

Cette méthode peut contenir des avis personnels, des commentaires et des explications. Elle consiste à décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple.

Pour tester l'hypothèse principale et les hypothèses secondaires, nous avons utilisé une méthode de recherche quali/quantitative non exhaustive et de ce fait non représentative de la population générale en raison de la limite des réponses obtenues et des moyens de recherche. L'instrument utilisé pour collecter les données et les informations nécessaires à la vérification des hypothèses est le questionnaire qui est défini comme une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'un échantillon d'individus et qui facilite de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif donnant lieu à une analyse chiffrée (CHABANI & OUACHERINE, 2013, p. 77).

Etant donné que l'étude ne porte que des aspects cognitifs, les questions ont été élaborées suivant le modèle d'échelle Likert à cinq niveaux. Aussi, notre questionnaire comprend des réponses quantifiées de cette manière :

2=	Tout à fait d'accord
1=	D'accord
0=	Sans opinion
-1=	Pas d'accord
-2=	Pas du tout d'accord

Le questionnaire a été scindé en 8 rubriques moyennant l'outil Google Forms, ce qui a permis un recueil instantané et automatique des réponses.

**Tableau N°1 : répartition des rubriques du questionnaire**

Rubrique 0	Présentation du travail de recherche (l'enquête) et clarification des conditions à respecter
Rubrique 1	Contexte du changement (Q2 et Q3)
Rubrique 2	Décision du changement / fréquence du changement (Q4, Q5, Q6)
Rubrique 3	Le processus d'apprentissage (Q7 et Q8)
Rubrique 4	Le dialogue (Q9 et Q10)
Rubrique 5	Collaboration d'équipe et processus des transferts des connaissances (Q 11, Q 12, Q13, Q 14)
Rubrique 6	Leadership (Q15 et Q16)

Source : nous même

#### **5-4. Détermination de la population et d'échantillonnage**

La population statistique de cette étude comprend 21 réponses. Ce nombre comprend uniquement les collaborateurs cadres mieux à même de décrire leur représentation des phénomènes étudiés possédant une culture managériale leur permettant de décrypter les concepts tels que le changement, l'apprentissage et la communication. Etant donné la situation sanitaire actuelle, un accès en présentiel au terrain de stage n'a pas été possible, le questionnaire a été administré en ligne par envoi d'emails. Malgré une large campagne d'emails et de partage sur le réseau professionnel LinkedIn le nombre de réponse est resté limité malgré de multiples relances qui ont duré plus de deux mois.

## 6- Analyse et interprétation des résultats

Les données ont été analysées et l'aide du programme SPSS. La moyenne et l'écart type ont été utilisés pour analyser la perception des collaborateurs sur l'apprentissage au sein de l'organisation et le coefficient de corrélation a été utilisé afin de spécifier la relation entre les deux variables l'apprentissage organisationnel et le changement organisationnel.

- **Test de fiabilité**

Il s'agit d'apprécier la fiabilité sur des nouvelles données, cette fiabilité est jaugé à travers la mesure de consistance interne par l'alpha de Cronbach. Une bonne fiabilité autorise le reste de la démarche.(Frikha, 2019, p. 80)

**TableauN°2 : Test de fiabilité**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	15

**Source:**Elaboré à l'aide de logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, la valeur de l'Alpha Cronbach pour la stabilité du questionnaire était de 81,7%, ce qui signifie que la fiabilité interne est vérifiée.

- **L'analyse en Composante Principale**

Nous avons appliqué une analyse en composantes principales (ACP) pour tenter de réduire les variables et identifier les plus significatives, les résultats de cette analyse ont montré que pour chaque concept les items correspondants peuvent ne peuvent être réduits en une seule composante, nous avons donc exploité 100% de l'information.

- **Analyse et discussion des résultats**

La validité correspond à la capacité de l'outil à mesurer le concept étudié. En utilisant le coefficient de corrélation, ce coefficient correspond au degré moyen de corrélation entre les items d'une dimension. Il varie de 0 à 1 et plus il se rapproche de 1 plus l'échelle mesure une seule et même dimension (homogénéité) (Cortina, 1993, pp. 98-104).

**Hypothèse n°1 :** Il existe une corrélation positive entre la collaboration d'équipe et le processus d'apprentissage.

Le résultat du test de Spearman utilisé dans le but d'étudier la relation entre la variable dépendante « collaboration » et la variable « processus d'apprentissage » a donné une signification bilatérale de 0,001 et un coefficient de corrélation positif, relativement élevé de l'ordre de 0,678 comme indique le tableau n° 3 ce qui montre que H1 est vérifiée. Par conséquent la collaboration est un facteur important pour influencer le processus d'apprentissage, Ceci est conforme aux conclusions de (GmbH, 2015, p. 88) et de (Davel & Tremblay, 2011, p. 64) qui ont étudié la formation et la diffusion du savoir au sein des organisations qui résultent de collaboration entre les individus.

**TableauN°3: Relation entre la collaboration d'équipe et le processus d'apprentissage**

Rho de Spearman	Dans Mon Organisation Les Collaborateurs Ont Le Temps De Promouvoir l'Apprentissage	Coefficient de corrélation	1,000	,678**
		Sig. (bilatéral)		0,001
		N	21	21
	Mon organisation met ses leçons apprises à la disposition de tous les employés	Coefficient de corrélation	,678**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,001	
		N	21	21

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Elaboré à l'aide de logiciel SPSS

**Hypothèse n°2 :** Il existe une corrélation positive entre le dialogue et le processus de transfert des connaissances

Le résultat du test de Spearman utilisé dans le but d'étudier la relation entre la variable dépendante « dialogue » et la variable « transfert des connaissances » a donné une signification bilatérale de 0,000 et un coefficient de corrélation positif de l'ordre de 0,806, comme l'indique le tableau n°4 ce qui montre que H2 est vérifiée. Cela indique que le transfert des connaissances est influencé par le dialogue. Ce résultat coïncide avec les postulats de (Howlett, 2011, p. 5) qui soutient l'importance du dialogue, dans l'apprentissage, sur le lieu de travail et dans la société en général. L'auteur indique que nous pouvons apprendre des différents points de vue qui sont exprimés. Le dialogue ne doit pas nécessairement aboutir à un accord, mais devrait aboutir à une meilleure compréhension, le dialogue social a un rôle central en engageant les partenaires sociaux, si nous étions tous d'accord sur tout, l'apprentissage s'arrêterait.

**TableauN°4 : La relation entre le dialogue et le processus de transfert des connaissances**

Rho de Spearman	Dans mon organisation les collaborateur s'échangent des commentaires ouverts et honnêtes.	Coefficient de corrélation	1,000	,806**
		Sig. (bilatéral)		0,000
		N	21	21
	Dans mon organisation les équipes groupes sont convaincus que l'organisation agira selon leurs recommandations.	Coefficient de corrélation	,806**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	21	21

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Elaboré à l'aide de logiciel SPSS

**Hypothèse n°3 :** Le style de leadership impacte le processus d'apprentissage

Comme le montre le tableau n°5, H3 est supporté, puisque le test de Spearman a donné une signification bilatérale de l'ordre de 0,000 et un coefficient de corrélation entre la variable

« leadership » et la variable « processus d'apprentissage » positive. Ceci est similaires aux conclusions de (Estrella, 2004, p. 135) qui indique qu' il est important d'évaluer son programme de leadership en tant que outil d'apprentissage pour les participants au changement et en tant que moyen de s'assurer que les savoirs sont bien adaptées et réponde à leurs besoins, l'évaluation a relevé que les activités de formation au leadership avait une influence bénéfique sur les leaders qui, à leur tour, étaient capables de servir plus efficacement leurs organisations et leurs communautés.

**TableauN°5 : Relation entre le leadership et le processus d'apprentissage**

Rho de Spearman	Dans Mon Organisation Les Collaborateurs S'Entraident Pour Apprendre	Coefficient de corrélacion	1,000	,778**
		Sig. (bilatéral)		0,000
		N	21	21
	Dans mon organisation, les leaders cherchent continuellement des opportunités d'apprentissage	Coefficient de corrélacion	,778**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	21	21

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source :** Elaboré à l'aide de logiciel SPSS

## 7. Conclusion

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les facteurs qui influencent l'apprentissage organisationnel autant qu'acte managériale de conduite de changement organisationnel. Les conclusions suivantes découlent des résultats de la recherche. Sur la base des réponses analysées dans cette recherche, les variables de « dialogue », de « leadership » et de « collaboration » ont impact positif sur la conduite du changement organisationnel,

Ces informations sont très utiles aux managers et leur permettent de formuler des stratégies appropriées pour augmenter l'efficacité des changement opérés. Les paramètres étudiés peuvent être considérés comme des stimuli induisant des comportements de cohésion vis-à-vis des transformations vécus.

On peut retenir à travers les résultats du terrain objet de notre cas d'étude que la problématique de l'apprentissage organisationnel en lien avec la conduite du changement connaît un déficit en matière d'apprentissage notamment d'apprentissage humain et organisationnel. Ceci est souligné par les résultats de l'étude, puisque seulement 42% des répondants affirment qu'il est que l'entreprise Développe Continuellement les moyens pour faire face aux mutations de son environnement. Ce dernier constitue davantage le centre

nerveux des préoccupations de la conduite du changement dans tous les sens et plus particulièrement l'acquisition, le développement et le renouvellement des compétences RH. Ces compétences n'obéissent pas à des logiques de transport des savoirs mais davantage de processus de transfert des compétences et des connaissances. Ces efforts de management de transfert des connaissances nécessitent à notre sens des approches managériales globales et systémiques ; car le management est universel et doit tenir compte des spécificités nationales et locales. Les entreprises du secteur de l'industrie analysées par nos soins afin de répondre aux défis et aux enjeux environnementaux de demain, elles doivent investir davantage des politiques managériales RH adaptées et cohérentes aux besoins et aux exigences de leur développement et de la conduite de leur changement notamment sur le plan humain et organisationnel.

## **8. Limites et perspectives de la recherche**

La présente étude comporte un certain nombre de limites qui devraient être prises en compte dans les futures études dans ce domaine. Premièrement, la taille de l'échantillon et relativement limitée, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du secteur industriel algérien.

Pour des raisons de confidentialité l'anonymat des organisations étudiées a été gardé et préservé par nos soins et ceux par besoin d'éthique et de déontologie scientifique, s'ajoute à cela la pandémie de la covid-19 que traverse le monde et l'Algérie, ce qui nous a contraint dans notre champ d'investigation et sur le terrain de recherche.

Ainsi les futures études sont préconisées de sélectionner une taille d'échantillon plus grande et plus représentative afin de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur de l'industrie. Les futures études sont également recommandées d'étudier d'autres paramètres pouvant exercer une influence sur la conduite du changement organisationnel.

Nul doute, l'étude des styles de management que les organisations devraient adapter suite aux changements organisationnels induit par la pandémie covid-19 est d'actualité, le grand confinement a eu un impact durable sur les organisations avec la montée en puissance de nouvelles pratiques tel que le télétravail, les mesures de distanciation physique et sociale, plus de précaution dans les locaux, les managers sont donc amenés à concilier entre proximité et distance.

L'après crise est déjà là, ses effets se ressentent tous les jours, le chômage partiel, les arrêts puis les reprises des lignes de production et des chantiers, la hausse des prix, la peur de l'avenir, etc. Les managers se posent alors de nouvelles questions : comment allons-nous repenser l'espace de travail et son climat ? quelles sont les nouvelles attentes des collaborateurs en matière de télétravail ? Comment réduire la crainte du virus... ? la relance de l'activité économique devrait se baser sur la créativité et l'engagement des équipes en activant des nouveaux champs dédiés à l'intelligence collective, ce qui constitue autant de pistes de recherches pour les thèmes liés au changement organisationnel. (Frimousse & Peretti, 2021)

## **9. Références :**

1. Autissier, D., Vandangeon, I., Vas, A., & Johnson, K. (2018). *Conduite du changement: concepts-clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (éd. 3e). Paris: Dunod.
2. Caillé, S. (2011). *De changement en changement*. Ed. d'organisation.
3. CHABANI, S., & OUACHERINE, H. (2013). *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* (éd. 2e). Alger.
4. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
5. Davel, E., & Tremblay, D.-G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel: la vitalité de la pratique*. PUQ.
6. Drucker, P. (1999). *L'avenir du Management*. Paris: Village Mondial.
7. Estrella, M. (2004). *L'évaluation et le suivi participatifs: apprendre du changement*. ISRC.
8. Frikha, A. (2019). *La mesure en marketing: Opérationnalisation des construits latents*. ISTE Group.
9. Frimousse, S., & al., e. (2019). *L'apprenance au service de la performance*. EMS éditions.
10. Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*(25), 99-129.
11. Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, (31), 151-206.
12. Garvin, D. (1993). Construire une organisation intelligente. *Harvard l'Expansion*, 53-64.
13. Garvin, D. (Automne 1993). Construire une organisation intelligente. *Harvard - L'expansion*, 53-64.
14. GmbH, G. (2015). *La gestion des coopérations dans la pratique*. Springer.
15. Howlett, R. J. (2011). *Innovation through Knowledge Transfer*. Springer.
16. Kim, D. (1993). Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Sloan Management Review*.
17. Koenig, G. (2015). L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 253(8), 83-95. Récupéré sur <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-83.htm>
18. Mills, P., & Fresen, B. (1992). The learning organisation. *European Management Journal*, 10(2), 146-62.