

Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance aéronautique au Maroc

Organizational learning and innovation, case of aeronautical subcontracting in Morocco

ELLIOUA Hanane

Enseignant chercheur

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Hassan First University of Settat - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision Maroc

hanane.ellioua@uhp.ac.ma

BENAMER Hind

Doctorant

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Hassan First University of Settat - Maroc

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision Maroc

benamer.hind@gmail.com

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

Ellioua, H et Benamer H. (2022) « Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance aéronautique au Maroc Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 48- 70.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte de mondialisation avec une compétition accrue, l'industrie aéronautique est en perpétuel changement, avec des stratégies de délocalisation vers les pays émergeant et de réduction de cout de production. La filière aéronautique qui s'est développée au Maroc est une opportunité pour le tissu industriel Marocain.

Notre travail est de nature qualitative car nous sommes dans une optique de compréhension d'un phénomène complexe qui est l'apport de la relation de sous-traitance dans le secteur aéronautique en termes d'apprentissage et d'innovation pour l'entreprise marocaine qui souhaite intégrer la chaine de valeur globale et élargir son portefeuille vers des activités à grande valeur ajoutée faisant partie du cœur du métier. L'innovation étant un avantage compétitif résultant des apprentissages que l'organisation vit au cours de son existence.

Nous avons mené une enquête auprès de l'une des rares entreprises marocaines qui a pu intégrer le secteur aéronautique, ce qui nous a permis de présenter les formes sous lesquelles l'entreprise apprend pour évoluer et trouver sa place dans la chaine de valeur en identifiant les déclencheurs de l'apprentissage, le lien entre l'apprentissage et l'innovation et les facteurs qui favorise l'innovation notamment le style de management adopté.

Mots clés : Apprentissage organisationnel, innovation, secteur aéronautique, étude qualitative.

Abstract

In a context of globalization with increased competition, the aeronautical industry is in perpetual change, with strategies of relocation to emerging countries and reduction of production costs. The aeronautical sector which has developed in Morocco is an opportunity for the Moroccan industrial fabric.

Our work is of a qualitative nature because we aim to understand a complex phenomenon which is the contribution of the subcontracting relationship in the aeronautical sector in terms of learning and innovation for the Moroccan company which wishes to integrate the global value chain and expand its portfolio towards high value-added activities that are part of the core business. Innovation being a competitive advantage resulting from learning that the organization experiences during its existence.

We conducted a survey of one of the few Moroccan companies that was able to integrate the aeronautical sector, which allowed us to present the forms in which the company learns to evolve and find its place in the value chain, identifying how learning is triggered, the link between learning and innovation and the factors that promote innovation, in particular the style of management adopted.

Keywords : Organizational learning, innovation, aeronautical sector, qualitative study.

Introduction

Le secteur aéronautique à l'échelle mondiale connaît une concurrence, de plus en plus accrue et se focalise sur des stratégies de réduction de coûts en s'appuyant sur l'apprentissage et l'innovation comme des leviers de compétitivité.

C'est dans ce contexte que la sous-traitance aéronautique au Maroc connaît un développement rapide à travers les filiales des grands groupes étrangers, profitant ainsi de la croissance externe vers les pays émergents.

Le développement des compétences organisationnelles et managériales est au cœur de la croissance du secteur aéronautique au Maroc d'une façon globale et plus particulièrement les entreprises locales formant le cluster. La collaboration entre les différentes parties prenantes du même cluster mène le secteur vers l'apprentissage et l'innovation à même de créer des avantages concurrentiels et d'améliorer la compétitivité et performance du tissu industriel local.

Diverses notions découlent des relations formées entre entreprises. Nous nous intéressons principalement au concept de l'apprentissage organisationnel comme étant un avantage qui découle de la relation de sous-traitance et l'innovation comme facteur clé de succès dans un secteur exigeant comme le secteur aéronautique.

Notre travail est une analyse exploratoire dont l'objectif est de comprendre comment une entreprise marocaine peut évoluer dans le secteur aéronautique en apprenant de ses donneurs d'ordre, Multinationale du secteur, et en créant un environnement favorisant l'innovation, considéré comme facteur clé de succès.

A travers notre enquête terrain, étude de cas unique, nous tenterons de répondre à plusieurs questions de recherche : Quel est la relation entre l'apprentissage et l'innovation, comment l'apprentissage organisationnel développe l'habilité de l'entreprise à l'innovation et quels sont les facteurs qui font qu'une entreprise soit apprenante et innovante.

Notre travail a été organisé en quatre sections avec cette première partie consacrée à l'introduction. La première section est une présentation du cadre théorique en faisant une revue de littératures des principaux concepts qui nous intéressent notamment l'apprentissage organisationnel et l'innovation.

Ensuite, nous annoncerons notre positionnement épistémologique dans le cadre de la deuxième section ainsi que notre démarche méthodologique en cohérence avec la nature de notre objet d'étude et notre objectif de recherche.

La dernière section est une présentation de nos résultats basés sur une analyse rigoureuse des données collectées sur le terrain. Ces résultats sont discutés en s'appuyant sur notre cadre conceptuel et en soulignant les principaux apports de ce travail.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage s'applique à l'organisation toute entière (Koch et Marie-Magdelaine 2012) sans qu'il n'y ai une véritable définition du concept (Kœnig 2015).

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes (Kœnig 2015).

Le concept peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement (Fiol et Lyles 1985), comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles à travers un processus continu de création/destruction et d'essais/erreur et de résolution de problèmes ou comme le résultats des interactions entre individus au sein de l'organisation (Dodgson 1993), produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire (Ingham 1995), utiles à l'organisation toute entière et grâce auxquels l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles (Huber 1991). L'apprentissage naît dans les différences, comme le cas de partenariat entre deux organisations (Leroy 2017) et des rapports qui s'établissent entre les parties prenantes (Pesqueux et Durance 2004).

Le concept peut être défini selon l'objet d'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations et des structures de représentation, des actions), selon le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), selon le déclencheur d'apprentissage (erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise), selon l'objectif (efficacité, performance, avantage concurrentiel) ou selon le processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation...). (Leroy 2017)

Nous ne pouvons pas définir le concept de l'apprentissage organisationnel sont abordé le principe de simple et double boucle introduit par C. Argyris :

Dans le modèle de simple boucle, les individus de l'organisation procèdent à des changements mineurs et graduels des règles existantes sans bouleverser leur théorie d'action et sans remise en cause des schémas généraux de fonctionnement.

L'apprentissage en simple boucle permet la consolidation des savoirs existants (répétitions) (Pesqueux et Durance 2004) et la résolution de problèmes routiniers. Les plans d'actions traitent la conséquence du dysfonctionnement et non pas les causes racines (Moingeon et Ramanantsoa 2009).

La détection et la correction d'erreur se fait par rapport aux normes de fonctionnement en usages, contrairement à l'apprentissage en double boucle qui se traduit en la remise en question de la pertinence de ces normes (Bollecker et Durat 2006).

Quant à l'apprentissage en double boucle, il ne s'agit pas d'un réajustement des routines mais d'un bouleversement des valeurs et comportements collectives et d'un profond changement de l'organisation (rupture), la caractérisant d'apprenante (Pesqueux et Durance 2004).

Il n'y a véritablement apprentissage que dans le second cas.

1.1.1 Les différents aspects de l'apprentissage organisationnel

Selon notre revue de littérature, les différents auteurs confirment l'absence de théories rigoureuses de l'apprentissage organisationnel mais nous exposons les conceptualisations les plus intéressantes à notre sens du phénomène (Figure 1).

Figure N°1 : Conceptualisations de l'apprentissage organisationnel



Source : Auteur

❖ **L'apprentissage comme adaptation à l'environnement**

Dans cette perspective, l'idée centrale est que la viabilité de l'entreprise passe par sa capacité d'adaptation à son environnement (Starbuck et Hedberg 2001). Pour des raisons de survie et de croissance à long terme, les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour rester compétitives et innovantes (Fiol et Lyles 1985). Les changements de l'environnement sont considérés comme un stimulus et l'apprentissage comme une réponse prenant la forme d'une adaptation (Leroy 2017).

Certains environnements sont plus favorables à l'apprentissage que d'autres (Koenig 2015). Trop d'instabilité dans l'environnement rend l'exploitation des informations et leurs analyses et exploitation difficiles voir impossible par l'entreprise. D'un autre côté, un environnement clément avec peu de changement significatif est défavorable à l'apprentissage et mène l'organisation à la stagnation au lieu d'un développement cognitif.

L'apprentissage émerge donc d'une tension entre stabilité et changement, la difficulté réside dans l'identification de l'état dans lequel l'apprentissage peut se produire (Fiol et Lyles 1985). L'apprentissage organisationnel devient, dans cet angle de vue, le processus d'identification des changements environnementaux et des contextes organisationnels, et une adaptation réussie avec eux en adoptant les structures et stratégies adéquates (Shrivastava 1983).

❖ **L'apprentissage comme travail de l'entreprise sur elle-même**

Cette approche de l'apprentissage comme travail de l'organisation sur elle-même passe par une évaluation des savoirs de l'organisation. Le déclencheur du processus d'apprentissage sous l'angle de cette configuration est soit un mécanisme de détection et correction des erreurs, une mauvaise performance enregistrée ou la perception de la mauvaise performance et finalement l'expérience.

L'erreur comme déclencheur de l'apprentissage : L'apprentissage organisationnel est largement envisagé comme une résolution de problème installée dans l'action.

L'erreur est cruciale dans le processus d'apprentissage puisque c'est une occasion de remise en cause de l'entreprise et de tirage de leçon et de retour d'expérience et de prise de recul par rapport aux "théories en usage" (theories in use) qui structurent l'action collective et individuelle dans l'organisation.

L'expérience comme déclencheur de l'apprentissage : Dans cette perspective, l'apprentissage est déclenché par la répétition et l'accumulation de l'expérience. C'est la théorie de la courbe de l'expérience selon laquelle la répétition permet la standardisation des tâches et un gain en termes de temps d'exécution. Cela implique une baisse de cout de production dû à un effet d'apprentissage.

Cet apprentissage ne passe pas par la création de connaissances mais par la répétition mécanique d'une opération, par la spécialisation et par l'accumulation d'expérience (Leroy 2017). C'est la notion du « learning by doing ».

S'il est fait dans les règles de l'art, le retour d'expérience est un moyen important de l'apprentissage organisationnel. Il consiste à analyser le flux d'informations lié à une activité, le stocker au niveau de la mémoire organisationnelle et l'exploiter par la suite au sein de l'organisation toute entière en vue d'une amélioration (Pesqueux et Durance 2004).

Cela dit, cette conception de l'apprentissage comme une gestion des répétitions ne reflète que partiellement la réalité de l'organisation qui est amené à gérer en permanence la nouveauté et exploiter les irrégularités.

❖ **L'apprentissage organisationnel comme développement de connaissances**

La connaissance est devenue de nos jours une ressource clé en entreprise favorisant la compétitivité et la création de valeur. Les savoirs présents dans l'organisation peuvent être tacites ou explicites, articulés ou non, simples ou complexes, indépendants ou faisant partie d'un système. (Leroy 2017)

Selon cette perspective, l'apprentissage organisationnel est un processus d'amélioration continu via l'accumulation de connaissances (Fiol et Lyles 1985).

L'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles passe par un processus d'interactions sociales permettant aux connaissances individuelles nécessaires à cette production d'être communiqués et intégrés au niveau du groupe. Cette production s'appuie sur deux conditions : la disponibilité des connaissances individuelles nécessaires et l'aptitude à apprendre. (Ingham 1995)

Selon un point de vue stratégique, la connaissance est la conséquence pratique de l'apprentissage organisationnel. D'un point de vue managérial, l'apprentissage organisationnel peut être perçu comme facteur de compétitivité de l'entreprise lui permettant de créer des avantages concurrentiels.

1.1.2 Les approches de l'apprentissage organisationnel

Selon notre revue de littérature, l'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation.

❖ L'approche comportementale de l'apprentissage

Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines répétitives qui surgissent naturellement, constituant « des automatismes organisationnels » (Leroy 2017), faisant l'économie d'une activité cognitive consciente importante.

Les comportements au sein de l'organisation sont guidés par les routines organisationnelles plus que les choix rationnels qui sont elles-mêmes le résultat d'apprentissages passés (Levitt et March 1988)

Les théoriciens comportementalistes analysent le processus d'apprentissage comme une modification des routines organisationnelles, indépendamment des individus (Leroy 2017), par de petits ajustements et par addition de nouvelles routines complémentaires aux anciennes (Fiol et Lyles 1985) (Levitt et March 1988).

L'approche béhavioriste alors adopte une approche de changement graduel et incrémental en réponse aux évolutions de l'environnement et des performances de l'entreprise.

Cette approche nous indique aussi que les routines organisationnelles peuvent être un frein à l'apprentissage. Certes les routines organisationnelles sont assimilées à des mécanismes renforçant la stabilité organisationnelle mais limitant sa capacité à réagir à des problèmes nouveaux (Leroy 2017).

❖ L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel

Alors que le béhaviorisme étudie comment l'environnement détermine le comportement, le cognitivisme pose que les conduites humaines sont expliquées en fonction du contenu des états mentaux et des représentations (Leroy 2017).

L'organisation est composée d'individus et l'apprentissage individuel est la base de l'apprentissage organisationnel, mais sans réduire ce dernier à la somme des apprentissages individuels. Ainsi, même si l'individu est le seul capable d'apprendre, il fait partie d'un système d'apprentissage dans lequel le savoir personnel est échangé et transformé (Fillol 2006), selon un processus social : c'est dans l'interaction que l'individu se construit et apprend,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" et les théories d'action ou d'usage inscrits dans les pratiques de l'organisation se modifient (Dodgson 1993).

Selon la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel est compris comme une acquisition de connaissances qui sont interprétées, distribuées et mémorisées dans l'organisation (Huber 1991). Les organisations n'ont pas de cerveau mais disposent de mémoires, de normes, de systèmes culturels (Shrivastava 1983) qui donnent une dimension organisationnelle aux apprentissages individuels. La dimension organisationnelle de l'apprentissage vient de la généralisation d'une connaissance nouvelle à toute l'organisation (Leroy 2017).

Selon plusieurs auteurs, le changement de comportement organisationnel à travers l'acquisition d'une nouvelle connaissance ne traduit pas forcément une modification des systèmes de représentations. L'apprentissage a lieu quand le changement cognitif précède le changement comportemental qui est sa simple conséquence (Leroy 2017).

1.2. L'innovation

L'innovation est considérée comme l'un des moteurs de la croissance économique et une amélioration durable de l'efficacité globale de l'organisation (Noailles 2011). C'est une source de valeur ajoutées, d'avantage concurrentiel, de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des processus existants (Khazanchi, Lewis, et Boyer 2007).

D'un autre côté, l'environnement hyper compétitif et très dynamique ou opère les entreprises les poussent à innover pour survivre. L'adoption de l'innovation vise généralement à contribuer à la performance ou l'efficacité de l'organisation adoptante. L'innovation est un moyen de changer une organisation, que ce soit en réponse à des stimulus venant de son environnement interne ou externe ou comme mesure préventive prise pour influencer un environnement. (Damanpour 1991)

Les typologies de l'innovation sont également très nombreuses, selon le manuel d'Oslo, les plus fréquemment utilisées sont l'innovation produit, l'innovation processus, et l'innovation organisationnelle (OSLO, 2005).

L'innovation peut être décomposée en phases distinctes qui définissent le concept en tant que processus itératif, complexe et non linéaire, articulés dans le temps (Noailles 2011): l'initiation ou l'invention et l'implémentation de l'innovation. (Attour et Barbaroux 2016) L'important est que l'organisation soit ouverte à l'innovation et que ces membres aient la volonté de l'adopter et ne montre aucune résistance. Le déclenchement de l'innovation est lié

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" à la volonté et l'aptitude d'une organisation à innover pour développer quelque chose de nouveau ou adopter une « nouveauté » qui existe ailleurs (Damanpour 1991).

La capacité d'innover de la firme est son habilité à concevoir de nouvelles idées, processus ou produit, coordonner les acteurs et ressources pour concrétiser l'idée sur le terrain et enfin parvenir à générer de la valeur pour les parties prenantes de l'innovation (Hurley et Hult 1998).

Il y a deux dimensions que nous considérons dans le processus d'innovation, l'une « sociale » intégrant les différentes interactions entre les acteurs, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et l'autre « cognitive » rappelant que toute réalisation de nouveaux projets nécessite un apprentissage adapté à chaque phase de son avancement.

Enfin, nous pouvons qualifier un projet d'innovation de réussi quand une innovation est générée en tant que résultat qui, à son tour, est considéré comme économiquement efficace si des résultats positifs sont générés (Salam 2017).

1.3. La relation entre l'innovation et l'apprentissage organisationnel

La définition de l'innovation, les étapes du processus de l'innovation et la prise en compte de ses deux dimensions montrent que l'apprentissage organisationnel est un antécédent de la culture de l'innovation (Hurley et Hult 1998). Le concept de l'innovation étant défini comme un processus visant la création des nouvelles compétences, l'acquisition des nouvelles habiletés et l'accès aux connaissances pertinentes.

Nous avons examiné les écrits au sujet de la relation liant l'apprentissage à l'innovation qui s'accordent à souligner que l'innovation dans les entreprises est fortement tributaire des externalités favorables à l'apprentissage.

Les entreprises qualifiées d'apprenantes ont continuellement besoin de nouvelles connaissances pour survivre et pour solidifier leur capacité d'innovation. Dans le sens inverse, les entreprises innovantes deviennent ainsi de véritables organisations apprenantes qui créent, échangent, transforment et valorisent les nouvelles connaissances de manière perpétuelle.

Certaines études suggèrent que l'apprentissage organisationnel et ses résultats, connaissances organisationnelles, sont des antécédents de l'innovation (Nonaka 1994; Cohen et Levinthal 1990).

L'apprentissage joue un rôle clé pour permettre aux entreprises d'atteindre rapidité et flexibilité dans le processus d'innovation.

L'innovation se produit lorsque les employés partagent leurs connaissances avec l'organisation et quand ces connaissances partagées génèrent des idées nouvelles et communes. En bref,

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'apprentissage organisationnel permet le développement, l'acquisition, la transformation et l'exploitation de nouvelles connaissances qui favorisent l'innovation organisationnelle (Nonaka 1994).

Des études qualitatives ainsi que quantitatives montrent que l'apprentissage organisationnel améliore l'innovation. (Jiménez-Jiménez 2011). Exemple d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 802 entreprises confirme l'importance de l'apprentissage sur les pratiques d'innovation dans les entreprises. Les diverses formes d'apprentissage mesurées dans cette recherche ont eu de l'impact sur l'innovation (Lamari, Landry, et Amara 2001).

La plupart des définitions de l'innovation partagent l'idée que l'innovation implique l'adoption d'une nouvelle idée ou d'un nouveau comportement, aide l'entreprise à faire face aux turbulences de l'environnement externe et, par conséquent, l'innovation est l'un des principaux moteurs du succès à long terme en entreprise.

2. Cadre méthodologique et pratique

2.1. Positionnement épistémologique et approche méthodologique

La démarche adoptée dans notre travail de recherche est dictée essentiellement par l'objectif de notre recherche qui est de comprendre le lien entre des concepts théoriques afin de répondre à une problématique terrain. Nous avons l'ambition de comprendre comment l'apprentissage organisationnel à travers la relation de sous-traitance, permet aux entreprises locales d'innover et de gagner en compétitivité dans le secteur aéronautique.

Faisant partie d'un paradigme bien déterminé nous a permis d'assoir l'ossature de notre recherche et de bien articuler nos idées. Nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme interprétativiste car notre objectif de recherche est de comprendre une réalité qui existe dans le terrain. D'autant plus que, nous sommes, en tant que chercheur, en interaction avec notre terrain et nos principaux acteurs vu que nous avons occupé le poste de responsable achat dans une multinationale aéronautique durant 5 années, position privilégiée d'observation.

Nous avons suivi une réflexion de nature qualitative se concentrant sur un cas unique analysé en profondeur. Cette limitation à une seule entreprise est dû à la rareté des entreprises marocaines œuvrant dans le secteur aéronautique. De ce fait, et pour collecter le maximum de données pertinentes à l'atteinte de nos objectifs de recherche et à la résolution de notre problématique, nous avons fait en sorte de passer beaucoup de temps dans les locaux de l'entreprise étudiée et d'avoir des entrevues avec la totalité des cadres de l'entreprise étudié en plus des discussions informelles avec les opérateurs et l'observation passive.

2.2. Collecte et analyse des données

❖ Recueil des données

Nous avons accordé une attention particulière à l'élaboration du processus de recueil des données. Le dispositif mis en place a pour finalité répondre à l'objectif de la recherche en prenant en compte les moyens à la disposition du chercheur.

Le recueil de données a été multidimensionnel et a été réalisé auprès de plusieurs sources : nous avons donc eu recours principalement aux entretiens, à l'observation et la présence passive.

L'étude de ce cas a nécessité plusieurs entretiens d'une durée moyenne d'une heure. La majorité a été conduite au sein même de l'entreprise et une partie à distance vu les contraintes actuelles que nous impose la pandémie. Ces entretiens ont été réalisés auprès de quatre acteurs principaux, préalablement déterminés vu leur rôle majeur dans la direction de l'entreprise et de leur présence depuis sa création.

Tout d'abord, il était indispensable de rencontrer le directeur général de la boîte qui avait créé l'entreprise en 2006 et vécu toutes les phases d'évolution.

De même, il était aussi important de rencontrer tout le comité de direction constitué du responsable qualité, qui garantit le respect de procédure et des normes aéronautiques, du responsable formation qui évalue les compétences des salariés versus les besoins du secteur et du responsable production qui veille au respect des exigences client et des plannings de livraison.

Par ailleurs, au-delà des entretiens formels, nous avons aussi bénéficié de discussions plus informelles, moins contrôlées mais très enrichissantes avec les opérateurs au niveau de la ligne de production dans la mesure où elles permettaient de percevoir l'ambiance générale et de mieux prendre la mesure des problèmes émergents.

Nous avons donc tenu à nous appuyer sur une grande diversité d'interlocuteurs. L'objectif était de multiplier les points de vue.

Nous avons combiné la méthode des entretiens avec une observation non participante pendant notre présence sur le site durant la période où nous nous déplaçons sur place pour les entretiens.

❖ Analyse des données recueillies

La phase de collecte et celle d'analyse de données sont difficilement séparables. Nous avons une imbrication des processus de recueil, d'analyse et d'interprétation et cela permettait une compréhension graduelle, au fur et à mesure de notre avancement, du contexte et de l'objet

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" d'étude. Enfin, nous précisons que les entretiens ont été enregistrés après permission des interviewés afin de faire une retranscription correcte par la suite de tous les propos abordés durant la durée de l'échange afin de perdre le moins d'information possible et de pouvoir noter nos impressions.

Nous nous sommes basés sur la technique de codage thématique pour l'analyse des entretiens après plusieurs lectures des retranscriptions. Comme proposé par (Miles et Huberman 2003), la méthode d'analyse suivie permet de structurer les données afin traduire la pensée des acteurs et d'appréhender la vision stratégique passée, présente et future de l'organisation et de son dirigeant.

L'analyse des verbatim à laisser repérer les similitudes et mettre le point sur les concepts émergent des discours des répondants. Les régularités relevées peuvent être regroupées en catégorie ou unités d'analyse, l'apprentissage organisationnel, l'innovation, le style de management et le profil du dirigeant.

2.3. Résultats

❖ L'apprentissage organisationnel au sien de l'entreprise étudiée

La notion d'apprentissage organisationnel n'a pas été abordée en tant que tel durant les entretiens. Afin de parler le même langage que nos interviewés nous avons utilisé les mots formation, compétences, évolution de compétence à chaque fois pour désigner l'apprentissage organisationnel.

Nous avons tenté durant les entretiens de comprendre qu'elle est le type d'apprentissage qui a lieu au sein de l'entreprise, et quel est le processus suivi par les collaborateurs afin d'apprendre. Mais avant, nous avons essayé d'appréhender comment les personnes interviewées aperçoivent l'apprentissage en organisation.

Le premier feedback que nous avons eu est que l'apprentissage est compris comme étant un phénomène essentiellement individuel, ce sont les individus qui apprennent.

Cependant les façons par lesquelles les individus apprennent varient selon les personnes et les fonctions. Différents modes fondamentaux d'apprentissage individuels peuvent être identifiés :

La formation par organisme spécialisé si le besoin est détecté par le responsable hiérarchique ou remonté par le concerné lui-même. La culture de l'entreprise donne une importance primordiale à la formation et lui consacre un budget annuel car permet l'évolution des compétences des collaborateurs.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

« Nous évaluons en fin d'année les besoins de chaque collaborateur en termes de formation, et nous faisons appel à des consultants externes si nous n'avons pas les compétences nécessaires au sein de l'entreprise » Responsable formation X

L'expérimentation individuelle, exclusivement par les opérateurs sur la ligne nouvellement recrutés est une autre manière où nous touchons l'apprentissage au niveau individuel. Le dirigeant étant convaincu que c'est la meilleure manière pour un opérateur d'apprendre un nouveau métier, il met à leur disposition les matières et outils afin d'apprendre sur le tas.

L'aspect collectif de l'apprentissage est aussi présent. Nous l'avons détecté à travers nos participations aux réunions quotidiennes qui regroupe différents acteurs afin de discuter les sujets opérationnels ou les réunions de suivi hebdomadaire ou des sujets d'ordres plus stratégiques sont abordé notamment le lancement d'un nouveau projet.

Le dialogue ou la communication régulière entre les opérateurs et hiérarchie est qui doit son efficacité au climat de confiance et le management participatif instauré est une réelle opportunité d'apprentissage et de création de connaissances organisationnelles pertinentes pour le bon déroulement des activités au sein de l'entreprise.

L'observation des pratiques des entreprises multinationales du secteur, exclusivement par le dirigeant de l'entreprise, qui a passé plus de 10 années d'expériences professionnelle chez des entreprises françaises du secteur en tant que responsable production, et qui a adopté dans son usine les mêmes outils de gestion appris.

Cet esprit de benchmarking avec les autres acteurs du secteur (Multinationales françaises) en termes de qualité du produit, de délai de fabrication et d'outil de management a permis un apprentissage des pratiques de gestion les plus efficaces et les plus adaptées au secteur.

❖ **L'innovation comme résultat de l'apprentissage organisationnel**

Nos interviewés, principalement le directeur général a abordé à plusieurs reprises durant nos échanges ce concept en soulignant qu'innover est un facteur clé de compétitivité au sein du secteur aéronautique.

Pour trouver sa place au sein de l'écosystème et pour produire la qualité requise au moindre prix il faut créer un climat propice à l'innovation.

A travers notre présence sur site, nous avons regroupé les éléments nous permettant d'appréhender le style de management qui règne au sein de l'entreprise.

Tout a d'abord, durant la durée des entretiens avec les différents cadres et dirigeant de l'entreprise, il y a eu des interruptions de la part de techniciens et chef d'équipe remontant des problèmes terrains survenu au cours de la journée.

Nous avons assisté attentivement à ces arrêts hors cadre de l'entretien en cours, avec notre œil critique du chercheur, nous avons constaté que le top management montre une proximité aux collaborateurs et à l'atelier et donne l'occasion à tout un chacun de s'impliquer au bon déroulement des activités de l'entreprise.

A part ces brèves interruptions, nous avons aussi observé comment l'atelier est organisé, le dirigeant et créateur de l'entreprise est très imprégné par les modes de gestion des multinationales du secteur ou il a passé son expérience professionnelle. Il a copié les méthodes de gestion de production et adopté les outils du Lean management en visant l'efficacité et l'excellence opérationnelle.

Dans un esprit d'amélioration continue, le dirigeant adopte un style de management participatif en impliquant tous les salariés pour atteindre les objectifs. Chacun est responsable e son poste de travail et voix d'innovation et de créativité pour satisfaire le client final.

Aussi, le directeur est bien conscient que l'apprentissage permet ses employés d'innover, c'est pour cette raison qu'il leur fournit les moyens et outils nécessaires pour apprendre et évoluer tout en exerçant leur mission.

« Je donne à mes salariés les moyens et l'occasion d'apprendre car c'est un moteur les incitant à innover ». DG de X.

3. Discussion

Afin d'appréhender le concept de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la relation de sous-traitance et sa relation avec la capacité d'innovation de l'organisation, nous avons mené des entretiens avec les cadres et dirigeant d'une entreprise marocaine qui a relevé le défi et percer dans le secteur aéronautique en rentrant en compétition avec des entreprises multinationales.

L'étude qualitative qui s'appuie principalement sur le rendu des entretiens et de l'observation sur site, a permis d'identifier une variété de processus d'apprentissage qui s'inscrivent dans différentes perspectives présentées dans la littérature.

❖ La dualité apprentissage individuel vs apprentissage collectif ou organisationnel

Les apprentissages au niveau des groupes comportent plusieurs dimensions essentielles. Ils permettent de renforcer et d'enrichir les apprentissages individuels et sont réalisés par l'interaction des individus engageant des processus de réflexion et/ou d'action collective.

La première remarque qui peut être faite est que pour tous les interviewés, l'apprentissage est un phénomène essentiellement individuel, ce sont les individus qui apprennent. Ceci est conforme à la conception adoptée par la plupart des auteurs consultés dans la littérature. Mais les cadres interrogés ne se rendent pas compte de la dimension collective de l'apprentissage même s'il est très présent.

Les apprentissages au niveau du groupe permettent la production de connaissances organisationnelles qui ne peuvent être reproduites par les membres du groupe individuellement.

L'apprentissage collectif ou organisationnel se manifeste dans le cadre de notre cas d'étude principalement par les réunions de résolutions de problèmes qui regroupaient tous les acteurs concernés. Un outil reconnu dans les démarches et méthodologies Lean est utilisé systématiquement pour chaque problème rencontré sur les lignes de production et de fabrication.

Nous considérons que les groupes "apprennent" quand la réflexion ou l'action collective donnent naissance à des connaissances différentes des connaissances individuelles, avec une articulation plus précise. Une remarque supplémentaire doit être faite, l'esprit d'équipe quand il est instauré au sein de l'entreprise représente un contexte favorisant l'apprentissage collectif.

Ceci dit, les liens entre apprentissages individuels et apprentissages de groupes ne sont pas facile à identifier, car même si reconnus dans la littérature, restent peu étudiés.

Finalement, selon la définition trouvée sur la littérature, nous pouvons qualifier notre cas d'étude par organisation apprenante, vu la diversité des formes d'apprentissage mises en œuvre pour bénéficier du maximum de connaissances nouvelles qui sont sources d'évolution et de compétitivité.

❖ **La dualité apprentissage comportemental vs cognitif :**

Au niveau individuel, l'approche béhavioriste appréhende l'apprentissage comme une modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus réponses appropriées. L'apprentissage est analysé en termes de répétition, de conditionnement et de renforcement.

Dans la perspective cognitiviste, l'apprentissage organisationnel correspond donc à un enrichissement des connaissances ou à une modification des systèmes de croyances et d'interprétation.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'apprentissage prépondérant au sein du cas étudié et qui a permis son évolution et l'augmentation de sa compétitivité au sein du secteur aéronautique est l'apprentissage cognitive. Les représentations et croyances des individus ont été profondément modifiées afin de répondre aux exigences du secteur aéronautique et cela principalement en adoptant un esprit lean orienté efficacité, amélioration continue et innovation.

Il y a apprentissage à partir du moment où le comportement organisationnel est remis en cause. Les théories en usage (theories in use) qui structurent l'action collective et individuelle dans l'organisation ont été revues afin de cibler constamment l'excellence opérationnelle :

« A chaque fois que nous rencontrons un problème, d'abord je demande à mon équipe de se remettre en cause, avant de jeter la responsabilité sur une tierce personne ou un facteur externe, il faut se critiquer pour évoluer. » Directeur Général

❖ **L'erreur et l'expérimentation comme principaux déclencheurs d'apprentissage**

A travers les données récoltées sur le terrain, les deux déclencheurs d'apprentissage chez notre entreprise sont : l'erreur et l'expérimentation.

L'apprentissage qui découle de l'expérience ne passe pas par la construction d'un savoir nouveau mais par la répétition d'une opération, la spécialisation et par l'accumulation de l'expérience. L'impact de la répétition est un gain en productivité et une maîtrise de la fonction en question.

Nos constats sur le terrain nous renvoient vers le « learning by doing » développé dans la littérature et vers la théorie de la courbe d'expérience.

Ce type d'apprentissage rentre dans la catégorie de l'apprentissage comportemental. Pour (Koenig 2015) l'apprentissage est abordé comme une gestion de la répétition. Cependant, cette modalité de l'apprentissage ne couvre qu'une partie du processus vu que l'activité de l'entreprise d'une façon générale, et surtout dans le secteur aéronautique est confronté à des changements.

Cependant, nous n'excluons pas un travail cognitif réel pour organiser la production,

L'apprentissage est communément compris chez les acteurs interviewés comme un processus de détection et résolution de problèmes. C'est ce qui a été étudié dans la littérature comme l'erreur en tant que déclencheur de l'apprentissage ou le décalage entre attentes et résultats.(Koenig 2015; Ingham 1995)

L'erreur est acceptée et perçue positivement par le dirigeant et les cadres interrogés car c'est une façon d'apprendre et une occasion positive de changement dans l'organisation :

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

« Certes, tout collaborateur peut commettre beaucoup d'erreur au départ mais nous l'accompagnons pour monter en compétences. Au fur et à mesure des erreurs, il y a apprentissage. » Directeur Général

Les managers n'essayent pas d'éviter l'erreur mais mette en place des processus de résolution de problèmes pour en tirer des leçons et des capitalisations pour toute l'organisation et de créer des connaissances organisationnelles permettant l'entreprise de se démarquer et d'aller de l'avant.

Finalement, un dernier déclencheur de l'apprentissage annoncé lors des entretiens et pas couvert par la littérature est les « nouveaux projet ». Toute nouvelle commande ou nouveau projet décroché par l'entreprise est considéré comme occasion d'apprentissage et un nouveau pas vers l'expertise et la maîtrise des différents aspects du secteur aéronautique.

Cela est dû principalement au fait qu'avant d'entamer tout projet avec un nouveau client, un audit du site a lieu.

❖ **L'apprentissage organisationnel comme moteur de l'innovation**

L'apprentissage favorise l'innovation qui est un facteur de compétitivité dans le secteur aéronautique.

En effet, les économies performantes sont des économies principalement basées sur l'apprentissage. L'apprentissage favorise l'innovation qui est un facteur de compétitivité dans le secteur aéronautique.

Porter explique que les entreprises innovantes visent à acquérir les ressources humaines les plus qualifiées et les plus outillées en savoir-faire. Cet auteur soutient aussi que, moins la force de travail est qualifiée, moins les entreprises ont de chances d'innover. De façon similaire, nous pouvons ajouter que plus les entreprises manquent de capitaux financiers pour investir dans l'apprentissage, plus elles sont handicapées dans le processus d'innovation.(Porter 2008)

L'apprentissage par la Recherche et Développement (R-D) constitue une autre considérable source d'innovation dans les entreprises (Porter 1998).

Cependant, au sein de notre cas, nous n'avons pas relevé qu'il existe un apprentissage par les activités de recherche et développement, ce qui constitue une perspective d'évolution pour l'entreprise lui permettant d'améliorer son capital de connaissances et de savoir-faire favorables à l'innovation.

En accordant une grande attention à l'échange de connaissances et à l'apprentissage, les théories évolutionnistes de l'innovation mettent en évidence le rôle déterminant de la

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" proximité sur l'innovation. La proximité territoriale, sociale et culturelle a pour effet de réduire les incertitudes et de faciliter la transmission efficace des connaissances tacites et des nouvelles technologies productives.

Dans notre cas, la proximité est de type territorial et se manifeste principalement au sein du cluster aéronautique créé au niveau de Midparck à Nouasser. Les réseaux et les regroupements régionaux jouent un rôle vital dans le partage de connaissances et la création d'avantages comparatifs au niveau local.

En interne, l'esprit d'amélioration continue joue un rôle important afin d'initier l'apprentissage et d'avoir un consensus des membres de l'organisation sur la correction qui doit être produites, l'interaction entre les individus étant source d'apprentissage.

Dans ce sens, le dirigeant et son style de management influence fortement l'évolution de l'entreprise, le dévouement des salariés et la confiance des donneurs d'ordre. Tracer son profil nous permettra sans doute d'expliquer mieux le succès de cette entreprise marocaine au sein d'un secteur fort en exigences.

A partir de la littérature consultée et nos observations et données relevées sur le terrain, nous faisons face dans notre cas d'étude à un dirigeant qui combine plusieurs caractéristiques lui permettant de gérer son entreprise avec succès. D'abord, nous pouvons le qualifier par son leadership et son style de management participatif qui lui a permis d'instaurer un fort esprit d'équipe favorisant l'apprentissage et l'innovation. Le point fort de notre cas est son ancienneté et sa réputation au sein du secteur, car il a occupé le poste responsable de production et responsable formation dans de différentes filiales de grands groupe aéronautique plus de 15 ans avant la création de son entreprise et s'est imprégné de la culture industrielle aéronautique et a cumulé un savoir-faire technique inestimable. Ce qu'il l'a permis de gagner la confiance des donneurs d'ordre et de ses salariés. Le Directeur General maîtrise les exigences du secteur et a pu développer une meilleure connaissance de l'environnement ainsi que des concurrents.

Conclusion

Pour survivre et maintenir leurs compétitivités dans un environnement à haut défi, les entreprises marocaines sont amenées à transformer leurs pratiques de gestion, d'améliorer leur capacité et leur rapidité d'adaptation afin de venir se greffer aux FMN aéronautique qui se sont implantées au Maroc et qui représente une réelle opportunité de développement et d'apprentissage.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

L'objet de notre analyse qualitative est de saisir le sens d'une réalité qui existe sur le terrain par analyse des données collectées via des entretiens et de l'observation passive.

A travers l'étude en profondeur d'un cas unique d'entreprise marocaine qui a réussi à nouer des partenariats avec des filiales aéronautique, nous avons tenté de comprendre des phénomènes complexes qui sont l'apprentissage organisationnel et l'innovation et la relation entre les deux.

L'apport positif de la relation de la sous-traitance est l'apprentissage en plus des technologies nouvelles, des pratiques managériales de la part de l'entreprise marocaine, ce qui lui permet d'évoluer, de se développer et d'innover.

La force de du cas étudié réside dans l'esprit d'équipe instauré qui encourage les apprentissages collectifs permettant de créer le maximum de connaissances nouvelles qui sont sources d'évolution et de compétitivité. Aussi, l'apprentissage est de nature cognitif, vu que les théories d'action des individus sont profondément modifiées afin de répondre aux exigences du secteur aéronautique en adoptant un esprit axé sur l'amélioration continue et l'innovation. L'erreur est perçue positivement par tous les acteurs de l'entreprise ce qui est important pour déclencher un nouvel apprentissage et capitaliser pour partager les connaissances produites avec toute l'organisation.

Quant à l'innovation, les acteurs interviewés sont conscients que c'est une résultante de l'apprentissage et c'est un avantage concurrentiel leur permettant de maintenir leur place au sein du secteur.

Le style de management participatif adopté est un facteur favorisant fortement l'innovation car axé sur l'apprentissage, l'amélioration continu et focalisé sur le respect de la qualité et des exigences client au moindre cout.

BIBLIOGRAPHIE

Attour, Amel, et Pierre Barbaroux. 2016. « Nouvelles approches de l'innovation et gestion des connaissances : quelle articulation ? Quels enjeux ? Quels changements ? » Note de recherche, Réseau de Recherche sur l'Innovation. 12 p.

Bollecker, Marc, et Laurence Durat. 2006. « L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de decision ». La Revue des Sciences de Gestion, Vol 4, N°220, p. 139-148.

Cohen, Wesley M, et Daniel A Levinthal. 1990. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », Sage Publications, Vol. 35, N°1, p. 128-152.

Damanpour, F. 1991. « organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, p. 555-590.

Dodgson, Mark. 1993. « Organizational Learning: A Review of Some Literatures ». *Organization Studies*, Vol.14, N°3, p. 375-94.

Fillol, Charlotte. 2006. « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, du 13 au 16 Juin 2006.

Fiol, C Marlene, et Marjorie Lyles. 1985. « Organizational Learning », *The Academy of Management Review*, Vol.10, N°4, p.203-813.

Gassemi, Karim, et Hanane Ellioua. 2016. « La performance managériale du cadre dirigeant marocain : à la recherche du sens et la détermination des facteurs qui impactent sa performance en entreprise », *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, Vol 3, N°7.

Hart, S. L, et R.E Quinn. 1993. « Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. », *Human Relations*, Vol. 46, N°5

Huber, George P. 1991. « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures ». *Organization Science*, Vol. 2, N°1, p. 88-115.

Hurley, Robert F., et G. Tomas M. Hult. 1998. « Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination ». *Journal of Marketing* Vol.62, N°3, p. 42-54

Ingham, Marc. 1995. « Analyse des processus d apprentissage organisationnel dans le contexte de coopérations impliquant des projets de recherche et de développement », *Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine*, 370 p.

Jiménez-Jiménez, Daniel. 2011. « Innovation, Organizational Learning, and Performance ». *Journal of Business Research*, Vol.64, p.408-417

Khazanchi, Shalini, Marianne W. Lewis, et Kenneth K. Boyer. 2007. « Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation ». *Journal of Operations Management*, Vol.25, N°4, p. 871-884.

Koch, Benoît, et Thierry Marie-Magdelaine. 2012. « Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ? », *Dossier Management du changement*, 34 p.

Koenig, Gérard. 2015. « L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux ». Édité par Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis. *Revue Française de Gestion*, Vol. 41, N°253, p. 83-95.

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Lamari, Moktar, Réjean Landry, et Nabil Amara. 2001. « Apprentissage et innovation : une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière Appalaches », Canadian Journal of Regional Science, N°1, p.57-80.

Leroy, Frédéric. 2017. « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS, 28 p.

Levitt, Barbara, et James G March. 1988. « Organizational Learning ». Organizational Learning, Vol.14, p.319-340.

Loue, Christophe, et Ilias Majdouline. 2014. « L'entrepreneur Marocain : Profil et compétences », 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, du 29 au 31 Octobre 2014

Loué, Christophe, et Ilias Majdouline. 2015. « Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel ». Revue internationale P.M.E, Vol. 28, N°2, p.159-189.

Miles, Matthew, et Michel Huberman. 2003. Analyse des données qualitatives.

Moingeon, Bertrand, et Bernard Ramanantsoa. 2009. « L'apprentissage organisationnel : Eléments pour une discussion », Dans Savoir pour agir de in Argyris, Chris (1995), Paris InterEditions, p. 295-317

Noailles, Patrice. 2011. « De l'innovation à l'innovateur Pour une approche structuraliste de l'innovation ». La Revue des Sciences de Gestion, Vol.1, N°247, p.13-28.

Nonaka, Ikujiro. 1994. « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation ». Organization Science, Vol.5, N°1, p.14-37.

Pesqueux, Yvon. 2013. « L'apprentissage organisationnel », Economie et management, Journées nationales du management, 14 et 15 Octobre 2013.

Pesqueux, Yvon, et Philippe Durance. 2004. « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier de recherches, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, 58 p.

Porter, Michael E. 1998. « Clusters and the New Economics of Competition », Harvard Business Review, 16 p.

Porter, Michael E. 2008. On Competition. Updated and Expanded ed. The Harvard Business Review, 16 p.

Salam, S Hay. 2017. « Externalisation logistique, innovation et performance : revue de littérature et modèle conceptuel », 13.

Shrivastava, Paul. 1983. « A Typology of Organizational Learning Systems ». Journal of Management Studies, Vol. 20, N°1, p. 7-28.

Sosik, John J., Denise Potosky, et Dong I. Jung. 2002. « Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance ». The Journal of Social Psychology, Vol.142, N°2, p.211-232.

Starbuck, William H, et Bo Hedberg. 2001. « How Organizations Learn from Success and Failure », Handbook of Organizational learning and Knowledge, 26 p.

Thomas, Anisya S, Robert J Litschert, et Kannan Ramaswamy. 1991. « The Performance Impact of Strategy - Manager Coalignment: An Empirical Examination », Strategic Management Journal, Vol. 12, N° 7, p. 509-522