

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le TEAM-Building
comme vecteur de l'apprentissage organisationnel
CAS : KIA MOTORS ALGERIE**

Elaboré par :

Encadreur :

BEN AHMED DJILALI Djihane

M.HEMISSI Omar

Lieu de stage : KIA MOTORS ALGERIE

Période du stage : du 02/05/2014 au 05/06/2014

2013/2014

Je dédie ce travail à . . . 

Mes parents

Ma très chère mère

Honorable, aimable

Tu représentes pour moi le

Symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et

L'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et

De prier pour moi.

Ma sœur adorée

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de

L'affection que je porte pour toi.

Lotfi : la personne qui me comprend le plus dans ce monde et qui me soutient dans tout ce que j'entreprends

A tous les membres de ma famille, petits et grands

Veillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon

Affection.

Tous mes amis et tous ceux qui me sont chers et que j'ai omis de citer, j'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

Remerciements

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier mon encadreur Monsieur HAMISSI Omar pour son aide, ses conseils et ses orientations mais surtout pour le temps qu'il a bien voulu m'accorder.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement aux employés de KIA MOTORS ALGERIE plus précisément Monsieur HABOUL Hakim pour l'accueil et le temps qu'il a pu me consacrer.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Sommaire :

Introduction.....	1
Chapitre 1 : L'Apprentissage Organisationnel comme outil d'adaptation.	4
Section 1 : L'entreprise apprenante	5
Section 2 : Typologie et dimensions de L'apprentissage:	16
Section 3 : Facteurs et outils de mesure de l'apprentissage organisationnel	23
Chapitre 2 : Le Team-Building : une démarche et un processus d'apprentissage ...	33
Section 1 : La démarche, les principes et objectifs, les instruments, les mécanismes du TEAM-BUILDING	34
Section 2 : processus de préparation des équipes	46
Section 3 : Apprendre ensemble : préalables et leviers Rôle et objectifs du team-Building.	55
Chapitre 3 : Etude de Cas	59
Section 1 : Présentation de KIA MOTORS ALGERIE	60
Section 2 : Présentation des résultats.....	72
Section 3 : Interprétation et conclusion.....	85
Conclusion	100
Bibliographie	102
Annexe	106
Résumé.....	113
Glossaire	114

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
1	Définitions de l'organisation apprenante	7
2	Auteurs et caractéristiques de l'organisation apprenante	10
3	Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel	17
4	Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel	18
5	Tableau récapitulatif des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle	22
6	Les facteurs influençant l'apprentissage organisationnel	23
7	Différences entre groupe et équipe	46
8	Différences entre groupe et équipe	47
9	Répartition des distributeurs de KMA	65
10	Connaissance du concept de TEAM-BUILDING	74
11	Nombre d'entreprises ayant entrepris un TEAM-BUILDING	74
12	Ancienneté de la pratique du TEAM-BUILDING	75
13	Classement des formes d'activités de TEAM-BUILDING	75
14	Taux des entreprises projetant d'entreprendre un TEAM-BUILDING	76
15	Attentes des DRH du TEAM-BUILDING	76
16	Statuts des entreprises	76
17	Secteurs d'activités des entreprises	77
18	Nombres de participation au TEAM-BUILDING	78
19	Durée du TEAM-BUILDING	78
20	Initiateur du TEAM-BUILDING	78
21	Apports du TEAM-BUILDING	79
22	Signification de l'apprentissage organisationnel	79
23	TEAM-BUILDING comme outil de management des équipes	80
24	Fréquences d'organisation de TEAM-BUILDING	80
25	Le procédé adéquat de TEAM-building	81
26	Le TEAM-BUILDING comme outil d'amélioration de la communication interne	81

N°	Intitulé des tableaux	Page
27	Le TEAM-BUILDING comme outil de synergie	81
28	Apprentissage simple boucle	82
29	apprentissage double boucle	82
30	Fréquences d'organisation de TEAM-BUILDING	83
31	Les attentes du TEAM-BUILDING	83
32	répartition des employés selon leur grade	84
33	Tranches d'âges des employés	84
34	Répartition des employés selon leur sexe	84

Liste des schémas

N°	Intitulé	page
1	Processus de croissance de l'équipe	44
2	Phase de développement des équipes	49
3	Organigramme de KIA MOTORS ALGERIE	66
4	Classement type d'activités de TEAM-BUILDING	87
5	Le TEAM-BUILDING vecteur de l'apprentissage en simple boucle	91
6	Le TEAM-BUILDING vecteur de l'apprentissage en double boucle	92
7	Le TEAM-BUILDING développe la collaboration en équipe	93
8	Le TEAM-BUILDING améliore la communication en équipe	93

Introduction

Le savoir et le savoir-faire d'une firme sont enregistrés dans la mémoire organisationnelle comme des acquis à préserver et à développer dans le sens de l'amélioration continue du rendement de l'organisation. Tous les deux influencent et orientent le comportement individuel et collectif, les échanges d'informations et la stratégie mise en œuvre. Le processus d'apprentissage organisationnel joue un rôle primordial dans l'élaboration et la collecte des connaissances d'une firme. Les entreprises s'intéressent de plus en plus à l'acquisition de nouvelles connaissances et exploiter les compétences de leurs employés.

Développer la cohésion d'une équipe, améliorer les relations entre les membres qui la composent, la rendre plus performante, plus motivée sont des éléments qui favorisent les échanges au sein d'une équipe et, par conséquent, aident cette équipe à prendre conscience de la volonté, voire la nécessité d'apprendre tout en travaillant.

La formation et l'apprentissage sont des éléments fondamentaux pour le développement d'une entreprise ; et afin de faire face aux mutations du marché et l'évolution technologique des produits. Les entreprises modernes accordent beaucoup d'importance à la formation des employés mais aussi à leur épanouissement dans l'entreprise. Le climat de travail y est pour beaucoup quant aux résultats des performances des employés

C'est dans ce cadre que le team building intervient comme pratique managériale destinée aux ressources humaines afin d'instaurer un climat favorisant les échanges entre les membres de l'organisation et, de manière particulière les équipes appelées à accomplir un objectif commun. Le team building, qui signifie (en français) la cohésion d'équipe ou la construction d'équipe, est une approche centrée sur l'équipe et sa dynamique propre. Le team building va faire réfléchir l'équipe sur ses pratiques et étudier sa difficulté face à un problème qui se pose à elle. Il sera plus axé sur l'action comme révélateur des pratiques et induira une nécessité d'amélioration construite par l'équipe elle-même.

Mais cette pratique qui exerce des effets positifs aussi bien sur la manière de faire des équipes que sur la cohésion et l'apprentissage organisationnel, nécessite au préalable une prise de conscience et une préparation à la motivation pour qu'elle puisse s'introduire comme outil et instrument d'amélioration des conditions de travail et de l'ambiance organisationnelle de manière générale.

Les entreprises sont ainsi amenées à saisir le sens et l'importance de cette pratique pour être suffisamment consciente de ses apports à leur apprentissage organisationnel, ce qui conduit à s'interroger sur le niveau de connaissance et ensuite de conscience chez les entreprises Algériennes.

Au regard de ces considérations, il paraît intéressant d'entreprendre notre travail sur la base de la problématique suivante : **Quel est l'impact du team-building sur l'apprentissage organisationnel au sein d'une organisation?**

Autrement dit : comment faire du team-building un outil de renforcement et de développement au sein des équipes de l'organisation, et ce, à l'effet de parvenir à un apprentissage organisationnel basé sur la dynamique de groupe ?

Cette question fondamentale requiert de structurer les éléments de réponse sur la base d'autres questionnements plus ciblés, et ce, à l'effet d'apporter les éclairages nécessaires sur le socle conceptuel traité, les analyses dynamiques à élaborer ainsi que les outils de recherche à développer. Ainsi, les questions suivantes constitueront la structuration de base de notre travail :

Comment l'apprentissage organisationnel peut-il impacter le fonctionnement des équipes et amener à une meilleure cohésion dans l'organisation ?

Comment le Team-Building peut-il s'introduire à la fois comme démarche et comme pratique visant l'apprentissage organisationnel ?

Quelles sont les conditions et caractéristiques qui permettent que le Team-Building réponde aux besoins des organisations en matière d'amélioration du savoir-faire et aux attentes des équipes en matière de cohésion et d'action solidaire ?

Pour répondre à cette préoccupation, nous axerons notre travail sur les hypothèses suivantes :

- 1. Le team-building est un outil de management d'équipes qui permet de renforcer l'apprentissage organisationnel.**

- 2. Le team-building permet une meilleure collaboration au sein d'une équipe.**
- 3. Le team-building améliore l'entente au sein d'une équipe et conduit à une meilleure synergie.**
- 4. Le team-building améliore la communication interne.**

Le choix de ce thème est motivé par l'importance que les deux axes de recherche recouvrent, notamment lorsqu'ils sont examinés à travers une approche systémique qui met en évidence les interactions ainsi que les interfaces nées des liens d'interdépendance entre ces deux pratiques du management. L'apprentissage organisationnel est une notion qui n'est pas nouvelle mais qui reste d'actualité. Le team building quant à lui est une pratique qui a fait son apparition dans les années 80 et qui ne cesse de faire ses preuves tout comme le coaching.

Pour y répondre, nous optons pour la méthode de l'enquête qui, à travers l'exploitation des résultats des deux questionnaires qui ont été élaborés, permettront d'examiner les opinions et points de vue d'équipes ayant déjà fait appel à la pratique du team building.

Le premier est destiné aux directeurs de ressources humaines (DRH) de cinquante entreprises Algériennes opérant dans différents secteurs d'activités. Le second questionnaire est destiné aux employés de KIA MOTORS ALGERIE ou plus précisément les commerciaux et les agents du service Marketing de cette enseigne, vu qu'ils sont les seuls à avoir participé à un séminaire de TEAM-BUILDING. Cette participation s'inscrit dans le cadre des multiples formations dont bénéficient les employés de KIA MOTORS ALGERIE.

Sur la base des résultats de ces deux questionnaires, ce travail vise à établir des liaisons entre les différents éléments, et ce, à l'effet de mettre en évidence dans un premier temps l'impact du team-building sur l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, notamment à travers les outils de communication et de dynamique des groupes et, dans un deuxième temps de proposer les solutions idoines pour créer une dynamique de groupe en interne, en fonction de l'opportunité contextuelle (contenu, moment et conditions) pour faire appel à une aide externe.

Notre recherche est divisée en trois chapitres. Le premier est consacré à l'apprentissage organisationnel tandis que le second est totalement consacré au concept de TEAM-BUILDING. Le troisième chapitre sera consacré à l'étude du cas qui tentera d'établir ce lien et de justifier les interactions positives qui en résultent.

Chapitre 1 : l'apprentissage organisationnel comme outil d'adaptation

Dans ce chapitre nous allons présenter dans un premier temps le concept d'organisation apprenante l'historique des recherches menées concernant cette discipline mais aussi les caractéristiques et les attributs de cette même organisation. Dans un second temps nous présenterons le concept d'apprentissage organisationnel. Les axes présentés sont les définitions, les formes et les facteurs influençant l'apprentissage organisationnel pour enfin basculer sur les instruments de mesure de ce dernier.

Section 1 : l'entreprise apprenante.

I. Origine et définition du concept :

Provenant d'origines diverses et anciennes, Le concept d'entreprise apprenante est apparu explicitement à la fin des années 80 . Dès les années 20 SIMON met l'accent sur l'importance de la notion d'apprentissage et propose de la transposer au monde de l'organisation. Il faut noter que la rapidité des changements sociotechniques induits par le progrès technologique oblige les organisations à une révision globale de leurs modes de fonctionnement. C'est de là que surgissent les problèmes de production et la diffusion des différents types de savoirs devient cruciale.¹

Le concept trouve ses racines dans la pensée managériale des années 50-60, notamment dans l'émergence des théories systémiques et dans le courant des relations humaines avec la théorie Y de MC GREGOR.² Les principaux fondements proviennent d'apports de la pensée managériale des années 70 et 80. Il convient d'évoquer les contributions qui lui ont permis progressivement d'émerger, à savoir :

- Le courant de l'amélioration de la qualité, avec les travaux de DEMING.
- Le courant de l'action-learning, qui s'est développé en grande Bretagne avec REVANS.
- Le courant du développement organisationnel, avec SCHEIN et BECKHARD.
- Les travaux d'ARGYRIS et SCHON sur le concept d'apprentissage organisationnel.
- Le courant de l'excellence, avec les ouvrages de PETERS et WATERMAN.
- Les réflexions sur l'évolution du travail et des organisations, avec LUSTO, ETTIGHOFER, SERIEY et LENHARDT.

L'entreprise apprenante en tant que concept est réellement née des travaux de CHRIS ARGYRIS et de PETER SENGE,³ selon eux l'organisation apprenante est « l'ensemble des pratiques et dispositions que met en œuvre l'entreprise pour rester en phase avec son écosystème ». PETER SENGE dans son livre « **La Cinquième**

¹Szylar C., l'apprentissage dans les organisations, p.96, Editions Hermès science, Paris, 2006.

²Belet D., Devenir une entreprise apprenante : les meilleures pratiques, p.47, Editions d'organisation, Jouve-Paris, 2003.

³Belet D., op.cit., p.48, 2003.

Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent » décrit 5 voies qui pratiquées simultanément, permettent à l'entreprise de devenir apprenante.⁴

Il n'existe pas de définition universelle du concept d'entreprise apprenante. De nombreux auteurs ont donné des définitions qui varient de l'un à l'autre, mais on retrouve tout de même les mêmes idées forces derrière ces différentes formulations. Le tableau suivant résume les principales contributions des auteurs afin d'appréhender le véritable sens de ce concept :

⁴Senge P., La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, p.20, Editions First, Paris, 1991.

Tableau 1. Définitions de l'organisation apprenante

SENGE ⁵	« une organisation apprenante est un groupe de personnes qui travaille ensemble pour améliorer leurs capacités collectives en vue d'engendrer des résultats dont ils peuvent être fiers. » « organisation dans laquelle les gens élargissent continuellement leur capacité à créer les résultats qu'ils souhaitent réellement, dans laquelle les pensées et les modèles nouveaux, ou en développement sont entretenus, dans laquelle on donne libre cours à l'ambiance collective et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble. »
SIMON ⁶	« perception de plus en plus pénétrante et restructuration des problèmes organisationnels par les individus qui se répercute sur les éléments structurels et les résultats de l'organisation elle-même. »
FIOL et LYLES ⁷	« une organisation qui se concentre sur l'amélioration de ses produits/services à travers une meilleure compréhension et connaissance de ses processus. »
GARVIN ⁸	« une organisation suffisamment habile pour créer, acquérir et transférer du savoir tout en modifiant ses comportements, reflétant ainsi les nouveaux savoirs et nouvelles aspirations. »
LEVITT et MARCH ⁹	« une organisation qui apprend à coder les leçons du passé dans ses routines organisationnelles qui guideront alors ses comportements. »
CYERT et MARCH ¹⁰	« les organisations adoptent des buts, des règles d'attention et acquièrent de nouveaux comportements d'exploration en se fondant sur les expériences antérieures. »
PEDLER, BURGOYNER et BOYDELL ¹¹	« une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui les transforme de manière continue. »
NONAKA ¹²	« des lieux où inventer de nouvelles connaissances n'est pas une activité spéciale mais une manière de se comporter, une manière d'être dans laquelle chacun est un artisan de la connaissance. »

⁵Senge, op.cit., 1991.

⁶ Simon H.A., The sciences of the artificial, MIT Press, Cambridge (MA), 1969.

⁷ Szylar, op.cit., 2006.

⁸ Gravrin D.A., « Building a Learning Organisation », Harvard Business Review, P.78-91, Juillet-Aout 1993.

⁹ Szylar, op.cit., 2006.

¹⁰ Cyert R.M., March J.G. ? A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

¹¹ Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., The learning company : as strategy of sustainable development, Mc Graw-Hill, Londres, Maidenhead, P. 60, 1991

¹² Nonaka I., Takeuchi H., la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, de boeck, université, Bruxelles, 1997.

De ces définitions, on peut faire ressortir des mots clés qui reviennent à plusieurs reprises : connaissance, mémoire, codification, comportements, expériences passé, leçons, processus.

De manière générale, l'entreprise apprenante est définie par l'apprentissage continu de ses membres, dans la perspective d'une vision du développement de l'entreprise qui relie à son tour l'apprentissage individuel et collectif. Sa principale caractéristique est sa logique de fonctionnement reposant sur l'apprentissage de tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. Elle aide l'entreprise à développer sa capacité à se remettre en cause et à se transformer de façon permanente à partir de l'apprentissage individuel et collectif.

II. Caractéristiques et attributs de l'entreprise apprenante :

ROSENGARTEN¹³ est le seul à avoir analysé et évalué la littérature de la recherche sur les caractéristiques et les attributs de l'organisation apprenante. De cette analyse théorique, il a fait ressortir dix éléments majeurs. En effet il existe plus de dix caractéristiques, certaines sont considérées plus essentielles que d'autres dans la littérature. Il a donc analysé l'ensemble de la littérature afin de faire émerger les caractéristiques essentielles de ce modèle.

SZYLAR dans son livre « l'apprentissage dans les organisations » a repris un tableau résumant l'ensemble des contributions des auteurs pour les dix caractéristiques établit par ROSENGARTEN. (Tableau 1.2. Auteurs et caractéristiques de l'organisation apprenante)¹⁴.

- 1) Travail d'équipe et apprentissage en équipe
- 2) Pensée systémique
- 3) Flux de communication verticale et horizontale
- 4) Education et formation pour tous les membres
- 5) Système de récompense de l'apprentissage
- 6) Amélioration continue
- 7) Flexibilité de la stratégie de l'entreprise et de ses membres
- 8) La hiérarchie décentralisée et management participatif
- 9) Laboratoires d'expériences et expérimentation constante
- 10) Culture d'entreprise supportant l'apprentissage :
 1. Dialogue
 2. Interprétation partagée de la réalité
 3. Vision partagée du futur
 4. Ouverture et confiance
 5. Engagement et tolérance

¹³Rosengarten P., « learning organisations and their characteristics », ECLo Proceeding International Conference, Warwick, P.233-252, 17-19 mai 1995.

¹⁴Szylar, op.cit., 2006.

Tableau 2. Auteurs et caractéristiques de l'organisation apprenante

Auteurs	Anne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6
Argyris et Schon	1978	X	X									X	X	X	X		X
Fiol et lyles	1983							X	X		X						
Schriavastava	1983	X		X	X				X						X		
Hedberg	1988		X						X	X							
Puick	1988				X												
Pautzke	1989													X			
Stata	1989	X	X	X										X	X		
Senge	1990	X	X							X			X	X			
Senge	1990a		X						X			X	X		X		
Sirkin et Stalk	1990	X				X											
Klimecki et Al	1991			X				X	X					X	X	X	X
Leonard-barton	1992	X	X	X	X	X	X			X					X		X
Mc bill et Al	1992	X	X			X		X			X				X		X
Nonaka	1992						X	X								X	
Pawlowski	1992											X				X	
Probst	1992			X						X						X	X
Sonnenberg	1992	X														X	
Adler	1993						X										
Adler et Col	1993						X										
Gavin	1993			X	X	X	X	X		X						X	
Kofman et Senge	1993			X						X		X	X				
Mcgill et sLOCUM	1993		X	X		X	X	X		X	X	X			X	X	X
Schein	1993		X	X								X					X

1. Le travail d'équipe et l'apprentissage en équipe :

SENGE, énonce que l'apprentissage en équipe n'est rien d'autre que ce « processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. Il repose sur la discipline de la vision partagée »¹⁵. Dans toutes les organisations modernes, l'apprentissage en équipe est vital. L'organisation ne peut apprendre à moins qu'une équipe puisse apprendre.

L'apprentissage en équipe nécessite la maîtrise du dialogue et de la discussion. Ce sont deux impératifs indispensables pour la réussite de l'apprentissage collectif. D'un côté on a le dialogue qui permet un échange libre et ouvert qui en contrepartie exige une écoute très attentive des autres. D'un autre côté on a la discussion qui se présente ou se résume en une série d'opinions présentées et défendues. On sélectionne celles qui sont les plus proches afin de déboucher sur une décision. La majorité des équipes ont du mal à distinguer ces deux types de rapports et ont tendance à naviguer entre les deux¹⁶. Le processus d'apprentissage organisationnel ne peut être maximisé que par des groupes de travail coopératifs. Ces mêmes équipes peuvent être mixées de façon à toute aussi bien horizontale que verticale¹⁷. Des équipes mixtes constituées des fournisseurs, des clients et des fois on trouve même des concurrents.

2. La pensée systémique et les modèles mentaux :

L'apprentissage individuel et collectif peut devenir plus simple grâce à la pensée systémique. L'organisation toute entière peut aussi être vue comme un sac à nœud. N'importe quel changement visant à améliorer une partie de ce tout peut avoir des répercussions négatives sur une autre partie de l'organisation.

Les capacités cognitives morales d'un être humain empêchent la compréhension de ce qui se passe réellement dans les organisations et les systèmes complexes. Avec la pensée systémique et la sensibilité résultante pour les relations interactives, l'apprentissage collectif d'une organisation est la base nécessaire du futur avantage compétitif.

3. Flux de communication vertical et horizontal :

Dans une organisation apprenante les frontières sont hautement perméables. Il n'est pas question de garantir l'intégration des flux d'informations interne à travers

¹⁵ Senge, op.cit., P.300, 1991

¹⁶ Idem, P.300.

¹⁷ McGill M.E., Slocum J.W., Lei D., « Management practices in learning organizations » Organizational Dynamics, vol. 21, n° 11, P. 5-17, 1992.

les fonctions et les projets uniquement, mais d'intégrer également l'utilisation de l'information externe provenant des clients, des fournisseurs et des concurrents¹⁸. Cette tâche ne doit pas être assignée à quelques spécialistes uniquement. L'ensemble des membres de l'organisation devraient partager en communiquant de manière constante et illimitée. LEO NARD-BARTON dit que la construction idéale d'une organisation apprenante devrait s'élaborer dans une direction telle que tous les employés puissent aussi souvent que possible se rencontrer et échanger de manière informelle, de façon à garantir le flux d'information. C'est dans cette perspective que notre problématique trouve toute sa place, le TEAM-BUILDING est un moyen qui garantit de façon continue les flux de communications entre les différents niveaux de l'organisation.

4. Education et formation pour tous les membres de l'organisation :

Pour devenir une entreprise apprenante, le capital humain est le centre qui doit faire objet d'importants investissements. Un point capital que l'éducation et la formation sont dispensées à tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les fonctions¹⁹. Il faut préciser qu'une organisation formatrice ne garantit pas l'existence d'une organisation apprenante. Plusieurs entreprises croyaient qu'en se focalisant sur la formation suffirait pour devenir une entreprise (organisation) apprenante. La formation reste l'un des attributs de l'organisation apprenante.

5. Un système de récompense et de valorisation de l'apprentissage et des comportements :

Un système de récompense de l'apprentissage dans une entreprise apprenante ne fait que renforcer l'apprentissage. MC BILL et SLOCUM²⁰ suggèrent que ce système soit lié à la notion de prise de risque ainsi qu'à la flexibilité et l'amélioration continue et d'autres comportements favorisant l'émergence d'une organisation apprenante. Néanmoins, les punitions pour les erreurs doivent être éliminées. Afin de susciter la curiosité dans l'organisation, il faut laisser de côté tout comportement ou sensation d'autosuffisance concernant les membres de l'entreprise, qui à leur tour devront mettre en place un système de récompense. Telle que la méthode BARS, instrument d'évaluation des comportements.

¹⁸ Leonard-Barton D., « The factory as a learning laboratory », Sloan Management Review, P. 23-38, automne 1992.

¹⁹ Pucik V., « Strategic alliances, organizational learning », Human Resource Management, vol. 27, n° 1, P. 81, 1988.

²⁰ McGill, Slocum, op.cit., P.78, 1993.

6. L'amélioration continue :

« L'amélioration continue requiert un engagement pour l'apprentissage ». ²¹
DEMING a mis au point une roue assurant l'amélioration continue. Elle repose sur quatre (4) principales étapes :

- **Plan** : préparer, planifier ce que l'on va réaliser.
- **Do** : développer, réaliser, mettre en œuvre.
- **Check** : contrôler, vérifier.
- **Act** : agir, réajuster réagir.

Le but de cette amélioration continue est de tirer des leçons des expériences précédentes, car si on ne prend pas en compte nos expériences on risque de retomber dans les mêmes erreurs. Elle permet aussi de maintenir le niveau compétitif d'une organisation, car en améliorant continuellement le travail accompli on renforce la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients.

7. Flexibilité des stratégies et des employés :

On parle de flexibilité des stratégies car celle-ci est vitale afin d'anticiper et de réagir de manière rapide à toutes les évolutions du contexte ou à n'importe quel changement. Cette anticipation des événements peut être développée grâce à la méthode des scénarios de la pensée systémique et des modèles mentaux.

La flexibilité des employés quant à elle a pour but de faciliter les mutations, la promotion et la formation. Un employé ayant occupé plusieurs postes possède une capacité d'apprentissage plus importante que les autres. Il s'adapte, mais selon le principe de PETER qui consiste : « dans une hiérarchie tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence ». C'est pour cela aussi que la flexibilité est un élément central pour assurer de manière continue que les employés améliorent sans cesse leurs compétences.

8. Hiérarchie décentralisée et management participatif :

Dans le système linéaire et déterministe, le rôle de l'encadrement était de faire appliquer les organisations conçues ailleurs. Dans la logique de l'organisation apprenante, le rôle de l'encadrement va devoir évoluer vers un rôle de formation,

²¹ Gavrin, op.cit., P.78, 1993

d'évaluation des personnes, le développement de comportements adéquats et d'adaptation de l'organisation.

9. Laboratoires d'expérience et l'expérimentation constante :

LEONARD-BARTON,²² assimile l'ensemble de l'organisation apprenante à un laboratoire d'expériences. SENGE quant à lui développe le concept de « micro-monde » : « Les micro-mondes sont des outils à la portée des managers. Ils leur permettent, à travers l'expérimentation, de mieux appréhender les problèmes complexes, mettant en jeu des phénomènes systémiques. Ces micro-mondes “compriment le temps et l'espace” et rendent visibles les retombées lointaines de nos actes. Leur principe est ancien, même si les versions informatiques sont beaucoup plus récentes ».²³ La peur de l'échec et/ou de l'erreur est un des principaux obstacles à l'apprentissage organisationnel. Dans une organisation apprenante, au contraire, les réactions vis-à-vis de l'erreur sont différentes puisque toute erreur doit, en réalité, être perçue comme une occasion unique d'apprentissage pour l'individu, pour le groupe auquel il appartient et finalement pour l'organisation toute entière. L'expérimentation inclut une recherche systématique de nouveaux savoirs.

10. Les systèmes d'évaluation des compétences :

Une démarche systématique d'évaluation des compétences répondant à un but de gestion clairement identifié est une caractéristique majeure des organisations apprenantes. La problématique de la mise en œuvre d'une démarche Le remplacement de la notion de qualification par celle de compétence est peut-être le signe d'un changement de configuration des acteurs de l'entreprise et de leur logique d'action. Change la vision des acteurs et leurs pratiques. C'est un concept opératoire servant ainsi à construire de nouvelles pratiques sociales. Elle permettra d'engager, dans le champ de la gestion des ressources humaines, des actions utiles et socialement acceptables.

²² Leonard-barton, op.cit., P.401, 1992.

²³ Idem, P.405.

11. Relations avec la clientèle :

En cette ère de turbulence, l'organisation se doit d'avoir pour politique d'améliorer la qualité de ses services par de meilleures relations avec la clientèle. Une telle ligne de conduite non seulement correspondrait à une stratégie de prestation de services de qualité, mais permettrait de fixer des normes élevées en matière de rendement des employés, de qualité des services et d'accès à ceux-ci ainsi que de satisfaction de la clientèle. On entend par relation avec la clientèle, le flux d'information et de communication bidirectionnel ayant pour objet d'établir et de maintenir une bonne compréhension mutuelle entre la clientèle et les prestataires de services. Ces relations peuvent aider à définir les besoins de la clientèle et ses intérêts, faciliter la prise de décisions concernant les changements ou les adaptations à apporter aux produits et aux services et permettre d'évaluer la capacité à répondre aux besoins de la clientèle.

Section 2 : Typologie et dimensions de L'apprentissage (individuel, collectif et organisationnel).

I. Définitions et fondement :

Le concept d'apprentissage organisationnel a fait l'objet de plusieurs études dans différents domaines, on cite à titre d'exemples :

- La psychologie.
- Le développement organisationnel.
- Le management.
- La sociologie...

Ces différentes approches permettent ou assurent une meilleure compréhension (plus large et plus complète) de ce phénomène complexe. Les sciences de gestion sont de plus en plus influencées par la sociologie et la psychologie, de nombreuses recherches coexistent, notamment ARGYRIS et SCHON (1978, 1993,1994), LEVITT et MARCH (1988) ou encore NONAKA et TAKEUCHI(1991,1995).

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé une multitude de définitions existant dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel :

Tableau 3. Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

Simon ²⁴	« L'apprentissage organisationnel comprend l'accroissement des connaissances et les restructurations heureuses des problèmes organisationnels par les individus».
Koenig ²⁵	« Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations elles-mêmes ».
Argyris et Schon ²⁶	<p>« L'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus, agissant sur la base de leurs images et de leurs cartes cognitives, détectent une réalisation ou un écart dans les anticipations qui confirment ou infirment les théories in use de l'organisation. »</p> <p>« Il est clair que l'apprentissage organisationnel n'est pas la même chose que l'apprentissage individuel, même lorsque les individus qui apprennent sont les membres de l'organisation. Il y a trop de cas où les organisations savent moins que leurs membres. Il y a même des cas où des organisations ne semblent pas pouvoir apprendre ce que tous les membres de l'organisation savent ».</p>
Midler ²⁷	« ce qui est en jeu dans l'apprentissage organisationnel, ce ne sont pas les connaissances privées des individus, mais les connaissances "collectivisées" qu'ils mobilisent dans leur action dans l'organisation, les théories in use pour reprendre le terme des auteurs cités. (il s'agit de ARGYRIS et SCHON), comment ces théories in use évoluent-elles ? c'est la question programmatique du courant de l'apprentissage organisationnel».

²⁴ Szylar, op.cit., P.52, 2006.

²⁵ Koenig G., Encyclopédie de gestion, chap. « Apprentissage organisationnel », t.1, Economica, Paris, 1997.

²⁶ Cité par Midler C., Analyse économique des conventions, A. Orlean (dir), PUF, Paris, P.342, 1997.

²⁷ Idem, P.342.

Afin de mieux cerner le concept, le mieux est de revoir la littérature de ce concept en s'inspirant des travaux réalisés par SURPLY²⁸, qui a analysé les dimensions nécessaires à la conception d'une typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel.

MOINGEON,²⁹ élabore une typologie des travaux portant sur l'apprentissage organisationnel, il propose de voir cette revue par rapport à deux approches :

- le sujet de l'apprentissage :
 - L'organisation
 - L'individu
- le fondement de l'apprentissage :
 - Une visée descriptive
 - Une visée prescriptive

Tableau 4. Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel

Finalité de la recherche	Organisation	Individu
Visée descriptive	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs	Etude de l'apprentissage et du développement individuel des membres des organisations
Visée Prescriptive	Développer les capacités des entreprises à changer, grâce à une participation active et intelligente de tous	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes

²⁸ Surply J., L'apprentissage organisationnel, Les cahiers de recherche du Pesor, 2001.

²⁹ Szylar, op.cit., P.53, 2006.

II. Les formes de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage se manifeste de différentes façons. Les voies qui permettent à une organisation d'apprendre sont multiples. La caractérisation de ces voies a donné lieu à plusieurs séries de travaux sur les processus d'apprentissage. En effet en examinant la littérature, on note la convergence des auteurs sur l'existence de niveaux d'apprentissage dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'il induit au sein des organisations.

Dans ce qui suit nous synthétisons cette littérature en présentant quatre (04) processus d'apprentissage. Nous opérons ensuite un point sur les niveaux d'apprentissage.

1. Les processus d'apprentissage :

1.1. L'apprentissage comme processus d'adaptation :

Cette thèse a été développée par Cyert et March ³⁰ qui conceptualisent l'organisation comme un système ouvert. On entend par un système ouvert ; une organisation rationnelle et adaptative qui apprend de ses expériences pour modifier ses comportements. L'apprentissage organisationnel est un phénomène qui induit la modification du comportement de l'organisation sous l'influence des réponses de l'environnement aux actions organisationnelles. L'organisation modifie trois (03) éléments qui sont :

- Ses objectifs
- Ses règles d'attention
- Ses règles de recherche

D'autres chercheurs rejoignent Cyert et March tels que, Lant et Mezias(1992), March et Olsen (1975).

1.2. L'apprentissage comme processus d'imitation :

Bandura ³¹ et d'autres chercheurs ont essayé de comprendre comment et pourquoi les organisations cherchaient à capitaliser sur l'expérience des autres. Deux réponses sont possibles pour ce questionnement :

³⁰ Cyert R.M., March J.G., A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.

³¹ Bandura A., Social Learning Theory, Englewood Cliffs Englewood , N.J., Prentice-Hall, 1977.

- permet d'observer les expériences négatives et d'en tirer des enseignements sans être directement touché
- elle permet d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter

1.3. L'apprentissage comme processus d'expérimentation :

Miner et Mezias (1996), définissent L'apprentissage par expérimentation comme un processus relevant d'une inférence plus que d'une acquisition de compétences ou de routines. Il consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide mais aussi d'une expérimentation active et volontaire. Pour ce type d'apprentissage on favorise beaucoup plus l'adaptabilité que l'adaptation de l'organisation pour lui permettre de produire ses propres répertoires de réponses avant même qu'elle ne soit appelée à s'adapter à des conditions ou des situations inconnues.

1.4. L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective :

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

2. Les niveaux d'apprentissage :

Nonaka et Takeuchi, mettent en évidence l'existence de deux (02) types de connaissances :

- Connaissances tacites
- Connaissances explicites

La première étant déjà évoquée par Polyni.

De manière générale on distingue deux (02) types de transformation inspiré directement des théories de l'apprentissage individuel : les transformations

comportementales et les transformations cognitives. Ces deux types de transformation correspondent aussi à deux niveaux d'apprentissage. L'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Afin de mieux comprendre l'apprentissage organisationnel, deux types de l'action sont proposées :

- La théorie affichée ("*exposed theory*")
- La théorie annoncée

Une théorie de l'action organisationnelle consiste essentiellement à traduire l'existence d'un système complexe de normes, d'objectifs et de stratégies. Ces normes sont généralement en conflit avec les pratiques dans l'organisation.

2.1. L'apprentissage en simple boucle :

Bateson (1972) a qualifié ce mode d'apprentissage de changement dans la spécificité des réponses par correction des erreurs à l'intérieur d'un ensemble d'alternatives. Il vise à améliorer la performance organisationnelle par la consolidation des savoirs existants. C'est un apprentissage d'amélioration à l'intérieur de cadres préétablis, ou bien un apprentissage fondé sur la répétition.

Son champ d'application porte généralement sur la formalisation des procédures ou sur l'amélioration des modes opératoires. Il permet aussi de répondre à des questions du genre : comment réparer une machine, comment améliorer le système d'information d'une division ou comment mieux contrôler les coûts. Les questions portent généralement sur le « comment » que sur le « pourquoi ».

2.2. L'apprentissage en double boucle :

Argyris et Schön,³² définissent l'apprentissage en double boucle, d'un point de vue organisationnel, mobilise face aux dysfonctionnements, non seulement de nouvelles stratégies d'action, mais implique plus profondément un changement dans le système de normes ou de règles de l'organisation.

L'apprentissage en double boucle est en opposition avec l'apprentissage en boucle simple qui consiste essentiellement à modifier des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence et de normes de performance constant, l'apprentissage en boucle double quant à lui exige une modification de ce même cadre de référence et une réflexion sur la modification des normes de performance.

³² Argyris C., Schon D., *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.

Tableau 5. Tableau récapitulatif des caractéristiques de l'apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle

	Apprentissage simple boucle	Apprentissage double boucle
Caractéristiques	Fondé sur les routines ; à l'intérieur des structures existantes.	Fondé sur des processus cognitifs, en dehors des routines ; objectif de changement des règles et des routines.
Résultats	Contexte simple ; changement de niveau de comportement ou de performance ; capacité de résolution de problème.	Contexte complexe ; changement des cadres de référence mentaux ; développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoires, de nouvelles cultures.

Section 3 : Facteurs et outils de mesure de l'apprentissage organisationnel.**I. Les facteurs influençant l'apprentissage organisationnel :**

CHRISTIAN SZYLAR, dans son livre « l'apprentissage dans les organisations » et à travers l'étude de douze (12) cas d'entreprises, a relevé trois (3) catégories de facteurs influençant l'apprentissage. Nous allons les présenter dans ce qui suit.

NEVIS³³ quant à lui considère que les facteurs influençant l'apprentissage organisationnel sont directement liés à la façon dont l'organisation conduit ses activités mais aussi aux comportements de ses cadres ainsi qu'aux caractéristiques de la culture d'entreprise et la structure organisationnelle. Ces facteurs sont évalués sur une échelle de faible à élever. Les facteurs selon NEVIS sont :

La classification de CHRISTIAN SZYLAR est plus globale et plus détaillée au même temps. Les facteurs sont présentés comme suit :

Tableau 6. Les facteurs influençant l'apprentissage organisationnel

Types de facteurs	Organisationnel	Culturel	Forces Extérieures
1	La structure	L'ouverture	Le Niveau de changement
2	Les Pratiques de la gestion des ressources humaines	La Prise de risque	L'Ampleur de l'expérience
3		La curiosité	
4		Le Comportement de leadership	

³³ Nevis E.C., Organization as Learning Systems, MIT working paper, 1993.

1. Les facteurs organisationnels :

1.1. la structure organisationnelle :

Selon MINTZBERG, la structure se définit « comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes ». De cette définition apparait le terme de division de travail ou en d'autre terme la **spécialisation** mais aussi la notion d'**hiérarchie**.

La hiérarchie et la spécialisation des tâches pouvant s'avérer nuisible à l'apprentissage organisationnel. AOK prend ces facteurs directement dans son contexte en la spécificité organisationnelle Américaine et Japonaise. En effet, l'organisation américaine appelée par AOK « H-mode », pratique la planification préalable, c'est-à-dire des opérations préétablies, des cibles de performance visées par chaque unité et en fin des règles d'interactions entre les unités les plus limitées. Ce mode est certes efficace au niveau de l'information et permet des économies de spécialisation mais cela s'opère malheureusement au détriment de l'adaptabilité. Au contraire l'organisation « J-mode » est coordonnée par le partage de l'information et non par le passage d'instruction. La hiérarchie existe toujours mais le rôle du management est d'encourager sur les sites l'utilisation de l'information, afin de modifier les processus. La structure organisationnelle façon « J-mode » est celle qui rend possible de planifier, d'organiser pour apprendre.

SENGE, dans la plupart de ses ouvrages suggère que les équipes constituent le niveau organisationnel qui génère le rendement approprié dans les entreprises d'aujourd'hui. L'apprentissage en équipe est donc un facteur central nécessitant des compétences individuelles et une pratique collectif.

1.2. les pratiques de gestion des ressources humaines :

Les systèmes d'évaluation des compétences ou de la performance peuvent être considéré comme un soutien important de l'apprentissage organisationnel et un support de la gestion indéniable pour le suivi de l'organisation apprenante. MC GILL cite pas mal d'entreprises qui pratiquent « l'évaluation vers le haut » ou les employés fournissent un feedback franc à leurs manager en ce qui concerne certains comportements liés à l'apprentissage tel que l'empowerment. L'empowerment consiste à investir autant les employés que l'organisation d'un grand pouvoir ou d'une plus grande liberté d'action dans l'exercice de leurs fonctions. L'empowerment implique :

- une dé-normalisation afin de permettre un plus grand exercice de jugement personnel.
- Des règles de fonctionnement interne plus souples et mieux adaptées aux besoins particuliers de l'organisation et des individus.

Cette pratique est également appelée le 360 feedback. C'est un élément de gestion important pour les organisations qui veulent contrôler leurs capacités d'apprentissage. La perte du personnel est également une perte de mémoire organisationnelle incluant le savoir cognitif que le savoir comportemental.

La formation et le développement sont étroitement liés à l'apprentissage à tous les niveaux de ce dernier. SENGE appelle les compétences individuelles nécessaires à l'apprentissage « maîtrise personnelle », ce qui renferme deux mouvements selon lui « le premier est de mettre au clair de façon continu ce qui est important pour nous (...) le second est d'apprendre sans cesse comment voir la réalité actuelle de façon plus claire ».

2. Les facteurs culturels :

2.1. L'ouverture et la communication interne :

Les organisations soutenant et développant de manière continue la communication interne et invitant à des débats constructifs et traitant les erreurs comme des occasions d'apprendre possédant des avantages indéniables et de l'avance en matière d'apprentissage. De son côté ARGYRIS définit l'apprentissage organisationnel comme « la détection et la correction d'erreurs ». L'ouverture en quelque sorte assure que les personnes en position de corriger les erreurs prennent conscience des recherches menées pour les réparer.

2.2. La prise de risque :

Contrairement à l'ouverture qui est lié à l'apprentissage par le passé et dans le présent. La prise de risque le soutient dans l'avenir.

2.3. Valoriser la curiosité et l'esprit d'investigation :

Une culture d'entreprise valorisant la curiosité et l'esprit d'investigation adoptera plus naturellement des comportements favorables aux types d'apprentissage organisationnel.

Des simulations et les expériences découleront des questions « et si.. ». Des questions liées à ce que le client pense et de ce que la concurrence fait. Les simulations peut se traduire par des séminaires de TEAM-BUILDING qui est l'objet de notre recherche.

NONAKA, décrit un mécanisme intéressant pour provoquer la curiosité « une vision ambiguë » celle apparente hérésie dit qu'une vision trop cohérente et trop peu équivoque nuit à la créativité.

2.4. Le comportement de leadership :

SENGE, a mis l'accent sur le rôle des dirigeants qui sont nécessaire pour la construction d'une organisation apprenante. L'apprentissage veut que les dirigeants prennent d'avantage de responsabilités lorsqu'il s'agit de concevoir le navire mais aussi le diriger et de le conduire, fixer les valeurs centrales et définir le but d'une organisation deviennent les priorités des priorités.

Les actes des dirigeants doivent être caractérisés de l'enseignement. Enseigner c'est tendre un miroir aux autres pour qu'ils voient leurs propres représentations mentales de la réalité.

Une organisation apprenante a besoin d'un leadership fort, ayant la capacité de visionnaire qui pratique ce qu'il prêche convaincu de l'intrinsèque valeur d'une telle organisation. L'apprentissage doit alors être considéré comme un investissement dans le capital humain et non pas comme un coût.

3. Les forces extérieures :

3.1. le niveau de changement :

Plusieurs recherches ont pour but de montrer ou d'établir des corrélations entre l'instabilité aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise et le taux d'apprentissage. Argyris quant à lui, affirme qu'une bureaucratie ne peut pratiquer l'apprentissage que sous certaines conditions :

- une crise provoquée par un évènement
- une révolution interne ou externe
- une crise provoquée par la direction afin de secouer l'organisation

Fiol et Lyles³⁴ exposent une autre théorie qui est : « le degré de changement est lié au degré de développement de l'apprentissage ou du savoir cognitif.

3.2. l'ampleur de l'expérience :

La diversité sous tous ses aspects (catégories de marché, géographique, démographique, culturelle) est liée au taux d'apprentissage d'une organisation. Fiol et Lyles³⁵ soutiennent l'avis qu'une entreprise qui se diversifie développe plus de capacité d'apprentissage que celle qui reste focalisée sur une seule activité ou un seul produit.

³⁴Fiol C., Lyles M., « Organizational learning », *Academy of management review*, 10(4), P.803-813, 1985.

³⁵Fiol, Lyles, op.cit., 1985.

II. Outils de mesure de l'apprentissage organisationnel :

« Ce qui ne se mesure pas ne peut pas être géré »

Le système de mesure d'une entreprise influence fortement sur le comportement de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur et à l'extérieur. C'est pour cela qu'il est devenu indispensable de se doter d'un système de mesure compatible avec la stratégie et la capacité de toute l'entreprise.³⁶ De nombreuses entreprises adoptent des stratégies axées sur :

- La satisfaction des clients
- Le recentrage des activités et le développement des capacités

Alors que leurs systèmes de mesure de la performance reposent sur des indicateurs purement financiers.

Norton et Kaplan,³⁷ ont mis en place un modèle de TABLEAU DE BORD PROSPECTIF, du fait de leur expérience en matière de consulting. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF repose essentiellement sur 4 axes qui sont :

- L'axe client
- L'axe processus
- L'axe apprentissage organisationnel
- L'axe financier

Pour notre étude nous nous intéressons à l'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL. Les objectifs de cet axe sont les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois (03) autres axes³⁸.

Norton et Kaplan ont cerné trois (03) composantes de l'apprentissage organisationnel :

1. Le potentiel des salariés
2. La capacité des systèmes d'information

³⁶Kaplan R.,Norton D.,Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique :les 4 axes du succès, P.47, Editions d'organisation, Paris, 2003.

³⁷ Robert S. Kaplan est l'auteur de Lowes Dickinson professeur de comptabilité à Harvard business School à Boston, Massachusetts. David P. Norton le fondateur et le président de Renaissance Solutions, une boîte de consulting à Lincoln, Massachusetts. Ce sont les auteurs de "le tableau de bord prospectif – mesures du pilotage de la performance"(HBR Janvier – Février 1992) et "la mise en place d'un tableau de bord prospectif" (HBR Septembre – Octobre 1993). Kaplan and Norton ont aussi écrit le livre sur le « Tableau de Bord Prospectif » publié par Harvard Business School Press en Septembre 1996.

³⁸ Kaplan, Norton, op.cit., P.48, 2003.

3. La motivation, les responsabilités et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

1. Le potentiel des salariés :

Le rôle des salariés a connu des changements spectaculaires. Nous pouvons expliquer ce changement par le fait du changement de la place qu'occupait le salarié. En effet le siècle dernier a été marqué par l'avènement des géants de l'industrie et des méthodes de management scientifique fondé sur la division du travail. Les ingénieurs et les managers de l'entreprise définissaient des normes et des systèmes de contrôle pour veiller à l'accomplissement des tâches selon les règles. « Les salariés sont payés pour exécuter et non pas pour réfléchir »

De nos jours, la quasi-totalité des tâches répétitives sont automatisés. De plus le fait qu'un salarié puisse être capable d'effectuer toujours le même travail avec la même efficacité et la même productivité, ne suffit plus à assurer la performance. L'entreprise doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue. De ce fait l'implication des salariés est essentielle car ils sont en contact directe avec les clients, les processus internes et donc sont les mieux placés pour proposer et améliorer ce qui se fait déjà dans l'entreprise.

En général, pour ce qui est du potentiel des salariés, les entreprises utilisent pour la définition des objectifs trois (03) mesures de résultat qui sont :

- La satisfaction des salariés
- La fidélisation du personnel
- La productivité individuelle

1.1. La satisfaction des salariés :

Rokwater, lors de la mise en œuvre de son tableau de bord prospectif avait observé que les salariés affichant la note la plus élevée dans les enquêtes de satisfaction étaient en générale ceux dont les clients étaient les plus satisfaits. On peut conclure qu'il existe un lien étroit entre la satisfaction des clients et celle des salariés.

Généralement on retrouve les éléments suivant dans **une enquête de satisfaction**³⁹ :

- La participation aux décisions
- La reconnaissance des bons résultats
- L'accès à l'information permettant un travail de qualité
- Des encouragements actifs à la créativité et à l'initiative
- La satisfaction globale à l'égard de l'entreprise

1.2. La fidélisation du personnel :

Le taux de rotation du personnel est l'indicateur retenu pour mesurer la fidélité du personnel. Il vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser les salariés.

Le savoir-faire des salariés constitue le capital intellectuel de l'entreprise. Les employés anciens dans l'entreprise possèdent les valeurs de celle-ci et connaissent les rouages et perçoivent les besoins inexprimés des clients.

1.3. La productivité individuelle :

Le chiffre d'affaires par salariés est un indicateur souvent utilisé pour mesurer la productivité des salariés. Il est utile tant que la structure intérieure de l'entreprise ne connaît pas de profondes transformations. **La valeur ajoutée par salarié** aussi est retenu comme indicateur pour mesurer la productivité des salariés.

La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motivé pour :

- promouvoir l'innovation
- améliorer les processus internes
- satisfaire au mieux les clients
- la réorientation des compétences : les indicateurs souvent utilisés sont :
 - **le laps de temps nécessaire pour amener les salariés à leurs niveaux de compétences**
 - **ratio de couverture des postes stratégiques**

³⁹ Guerra F., Pilotage stratégique de l'entreprise, P.158, Edition boeck, Paris, 2007.

1. La capacité des systèmes d'information :

Les systèmes d'informations (infrastructure technologique permettant la diffusion des informations concernant la production des besoins futurs des clients). Pour cet élément on retrouve les indicateurs suivants :

- **Ratio de couverture de l'information stratégique**
- **Nombre de processus par lesquels l'entreprise d'informations en temps réel sur la qualité et la durée des cycles et les coûts.**
- **La proportion des salariés en contact direct avec les informations sur les attentes des clients.**⁴⁰

2. La motivation, les responsabilités et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés :

L'une des mesures de l'alignement des objectifs individuels sur ceux de l'entreprise est de : **mesurer le nombre de suggestions émises par le personnel et leur mise en application.** Cet indicateur a pour mission de déterminer si les objectifs individuels coordonnent avec les objectifs de l'entreprise.

La réalisation des objectifs de l'entreprise ne peut se faire que si les équipes chargées de les réaliser travaillent en toute harmonie. L'entreprise doit avoir des objectifs et des mesures afin de motiver ces équipes et suivre leur performance.

A cet effet, elle doit associer le travail d'équipe à un système d'intéressement aux bénéfiques pour toutes les équipes ayant un but commun. Les indicateurs peuvent se présenter ainsi :

- Le pourcentage des projets amenant de nouveaux clients
- Le pourcentage des projets pour lesquels les profits potentiels ont été atteints
- Le pourcentage des projets pour lesquels les incitations personnelles étaient liées aux résultats obtenus

⁴⁰ Guerra, op.cit., P.161, 2007.

Ce chapitre est consacré au concept de TEAM-BUILDING. Dans un premier temps nous tenterons de définir le concept fin de pouvoir l'appréhender dans sa globalité. Ensuite nous présenterons les objectifs et les caractéristiques de ce dernier.

Dans un second temps, nous examinerons les différentes étapes liées à la réalisation d'un séminaire de TEAM-BUILDING, ainsi que les outils servant à son déroulement, et ce, au moyen du modèle "ORF" qui explique comment l'innervant réussit à gérer les différent temps du TEAM-BUILDING.

Le dernier point sera dédié à la notion d'équipe, sa typologie ainsi que les stades de développement des équipes.

Section 1 : Principes, objectifs et instruments, du TEAM-BUILDING.

I. Définition et origine du concept :

Il est important avant même de définir le TEAM-BUILDING de s'intéresser d'abord au coaching. Si le coaching est une aide et une Co-construction offerte à une personne à travers une intervention ponctuelle ou un accompagnement vécu dans la durée. Le TEAM-BUILDING est quant à lui destiné à une équipe et non juste une personne.

Vincent Lenhardt⁴¹, (Docteur en psychologie et président d'un cabinet spécialisé dans le coaching et le team-building) définit le TEAM-BUILDING comme étant: « le travail fait par un coach auprès d'une équipe ». Le terme américain fait allusion plus particulièrement à des actions qui sont le plus souvent ponctuelle. On vise à se rassembler en dehors de l'entreprise deux (02) ou trois (03) jours afin de souder l'équipe et l'amener à réfléchir sur elle-même et son fonctionnement.

Le team building est une approche centrée essentiellement sur l'équipe et sa dynamique propre. Il va utiliser les notions développées dans le cadre du coaching dans la mesure où il implique une dimension psychologique forte mais qui va être révélée plutôt en tant qu'objet d'étude. Le team building va faire réfléchir l'équipe sur ses pratiques et d'étudier sa difficulté face à un problème qui s'impose à elle, comme c'est souvent le cas dans le coaching⁴².

Le TEAM-BUILDING en anglais signifie « construction d'équipe » ses équivalents les plus courants en français sont : cohésion, constitution, dynamisation d'équipe. Aucun de ces synonymes ne s'est imposé, car chacun n'en évoque qu'un aspect particulier qu'englobe le terme anglais.

L'expression TEAM-BUILDING peut sembler toute récente mais sa pratique l'est moins. Effectivement la recherche en matière d'amélioration du fonctionnement d'une équipe ne date d'aujourd'hui. Le TEAM-BUILDING n'a pas uniquement un but d'harmonisation et le bon fonctionnement d'une équipe mais des répercussions sur la rentabilité et la productivité (but économique)

⁴¹Lenhardt V., les responsables porteurs de sens : culture et pratique du team-building, P.53, Editions INSEP Consulting, Paris, 2002.

⁴²MOULHADE J., « le team-building et la cohésion des équipes », UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, n°198, octobre 2008.

II. Objectifs et caractéristiques du TEAM-BUILDING :

1. Les objectifs du TEAM-BUILDING :

De manière générale le TEAM-BUILDING vise à renforcer la cohésion au sein d'une équipe, améliorer les relations et les échanges entre les membres de l'équipe. Faciliter la circulation de l'information est aussi un élément que tout dirigeant ou responsable cherche à maximiser. Le TEAM-BUILDING s'articule autour de toutes les préoccupations en matière de développement de ressources humaines.

Les spécialistes en coaching et plus précisément en TEAM-BUILDING citent les objectifs suivants dans leurs présentations :

- Il développe la communication au sein de l'équipe et contribue à en clarifier l'information qui circule en son sein,
- Il permet de mieux connaître le fonctionnement de chacun des membres, d'explicitier les objectifs et de les rendre plus atteignables,
- Il oriente l'équipe vers un but commun, défini et accepté par chacun,
- Il favorise une meilleure utilisation des ressources humaines et des compétences de chacun,
- Il diminue le temps perdu grâce à la clarification des pratiques décisionnelles de chacun de ses membres
- Il est centré sur les phénomènes de dynamique de groupe, de prise de décision et d'évaluation des résultats,
- Il permet à chacun de prendre du recul sur ses pratiques et son rapport à l'équipe,
- Il implique une réflexion sur ses pratiques et les pratiques de l'équipe qui est verbalisée par les acteurs de l'action eux-mêmes,
- Il oriente, par le biais du debriefing, un apprentissage et une formation auto administrée

Néanmoins, les objectifs spécifiques de chaque intervention sera fixé à partir de la demande formulée des responsables de chaque entreprise. La demande peut prendre plusieurs formes :

- a) La demande explicite : c'est que le client exprime immédiatement. Elle prend généralement deux formes :
 - Le traitement d'une difficulté.
 - L'amélioration de l'existant.
- b) La demande implicite : c'est ce que le client attend comme résultat mais il ne le formule pas immédiatement
- c) La demande latente : c'est le problème à traiter réellement, le client ayant déjà fait un diagnostic.

2. Les caractéristiques du TEAM-BUILDING:

Du fait de son champ d'action, le TEAM-BUILDING est une action de ouverte a tous et en tout temps. Comme on le sait si biens, ce qui est l'affaire de tous risque est toujours en danger de n'être l'affaire de personne. Le team building va donc se caractériser par des temps forts qui seront particulièrement représentatifs et qui viendront **rompre le rythme de la vie normale de l'équipe**⁴³ :

- La présence d'un intervenant externe : LE CONSULTANT.
- L'existence d'un moment exclusivement consacré au TEAM-BUILDING : LE SEMINAIRE.

2.1. Le consultant :

Le consultant généralement est une personne qui ne fait pas partie de l'organisation. Il a une mission à durée limitée, dans le cadre d'un objectif défini en mettant sa compétence au service du groupe.

2.2. Le séminaire :

Lors du séminaire l'existence d'un temps fort est nécessaire pour que le fonctionnement du groupe soit le point focal de toute l'attention.

⁴³ Cauvin P., La cohésion des équipes : pratique du team-building, P.19, Edition ESF, Paris, 2003.

III. Préparation et déroulement du séminaire :

1. La préparation de l'intervention :

Avant de se lancer dans un événement ou un séminaire on se doit de répondre à plusieurs questions, mais aussi de mettre en place un plan d'action afin d'assurer le bon déroulement de l'action entreprise. Pour la préparation d'une action de TEAM-BUILDING nous proposons la logique suivante :

1.1. Le mode opératoire :

Le TEAM-BUILDING peut prendre des formes diverses. On distingue habituellement :

- Des séminaires ayant lieu en dehors de l'entreprise
- La formation ; apprentissage d'une démarche par l'enseignement
- Intervention, réflexion-action à partir de la pratique quotidienne
- Formation en dehors de l'équipe de travail habituel

1.2. Le programme :

Le programme est le scénario de déroulement de l'intervention. Il englobe trois (03) principaux aspects :

- Les thèmes : les thèmes à aborder selon la demande initiale mais aussi selon l'analyse.
- Les modalités de travail : séminaires, projet à conduire, interventions, jeux de simulation.
- Les étapes : prévoir le déroulement des étapes successives dans le temps.

1.3. La proposition :

La proposition est l'offre faite par le consultant en réponse à la demande du client. Le contenu de la proposition varie en fonction de chaque client, il se présente comme suit :

- Rappel de la demande :
 - Contexte
 - Le problème tel qu'il a été exprimé
- Objectifs de l'intervention :
 - Le but à atteindre

- Les critères d'évaluation
- Méthodologie :
 - Les modalités d'actions
 - Les critères d'évaluation
- Programme :
 - Etapes
 - calendrier
- Budget :
 - Montant
 - Conditions de paiement

- Intervenants

1.4. Les modalités pratiques :

Afin d'assurer le bon déroulement d'une action de TEAM-BUILDING, certaines modalités doivent être respectées :

- La durée :

La durée d'un séminaire est de deux (02) ou trois (03) jours. En dessous de deux (02) jours on parlera d'une séance de travail.

- Le cadre : Le lieu de déroulement de l'action doit permettre :
 - Une déconnexion claire avec la vie quotidienne
 - Un environnement favorisant à l'oxygénation

2. Le déroulement :

2.1. Le démarrage :

- Présentation des participants :

Le but de cette étape n'est pas uniquement de connaître les noms de chaque participant, mais bien au delà. Le consultant adopte en général la méthode du modèle « FENETRE DE JOHRI »⁴⁴ qui donne une conceptualisation facile à présenter à un groupe. En fonction de deux (02) dimensions :

- Ce que je sais/ ne sais pas de moi
- Ce que les autres savent/ ne savent pas de moi

⁴⁴ Couvin, op.cit., P.34, 2003.

De cette façon le consultant va être en mesure de déterminer quatre zones qui sont :

- Ouverte
- Cachée
- Aveugle
- Inconnue

Les attentes des participants :

Tous les participants doivent s'exprimer et décrire leurs attentes du séminaire. Le consultant a pour missions de les noter et y revenir à plusieurs reprises durant le séminaire pas uniquement à la fin de ce dernier.

2.2. Diagnostic et objectif :

Cette étape consiste à faire le diagnostic ou bien le constat de la situation actuelle et faire une description de la situation désirée.

2.3. La conclusion du séminaire :

On doit revenir aux objectifs établis en début de séminaire et faire la comparaison avec les résultats obtenus en fin de séminaire. Des actions destinées au groupe ont certainement été décidées. Il est préférable de les reprendre afin d'éliminer les redondances ou contradictions. Chaque individu aura découvert les domaines d'amélioration le concernant. Un plan d'action sera présenté pour l'ensemble de l'équipe.

3. Types d'activités :

3.1. Selon le type de l'activité :

Plusieurs thèmes et activités sont proposés par les consultants aux entreprises afin de stimuler et développer la cohésion des équipes à travers le TEAM-BUILDING. Le choix de l'activité dépend essentiellement des objectifs de cette même intervention.

On cite à titre d'exemple quelques activités ⁴⁵: Les activités sportives ou mécaniques

- Les réalisations artistiques ou culturelles
- Les réalisations audiovisuelles
- Les jeux de coordination
- La mobilisation en groupe de corps
- La résolution de problème
- La réalisation de performance collective
- Les jeux de langage et réflexion
- Les jeux culinaires
- Les approches expérientielles
- La création de parfum

⁴⁵ <http://4cristol.over-blog.com/article-les-enjeux-du-team-building-94925745.html> ((consulté 3 juin 2014 à 15h06)
réalisé par Cristor Denis

3.2. Selon l'objet de l'intervention :

Il existe une autre classification des activités proposées dans le cadre du TEAM-BUILDING. Ces activités sont classées selon l'objet de l'intervention et non pas selon le type de l'activité. On cite ⁴⁶:

- Activité brise glace
- Activité pour introduire un sujet
- Activités pour revenir sur les concepts appris et les mettre en pratique
- Activité de consolidation des équipes
- Activité de réveil d'un groupe

⁴⁶ www.lionsclubs.org/FR/common/pdfs/icebreakers.pdf (consulté le 3 juin 2014 à 15h24)

Toutes ces activités qui prennent différentes formes et thèmes ont des objectifs qui vont dans le même sens et cherchent à développer :

- La solidarité au sein de l'équipe
- Le sentiment d'appartenance
- La communication interpersonnelle
- La prise de décision collective
- La connaissance de l'autre
- L'esprit d'équipe
- La cohésion de l'équipe
- Le développement personnel
- Le leadership
- L'intelligence collective

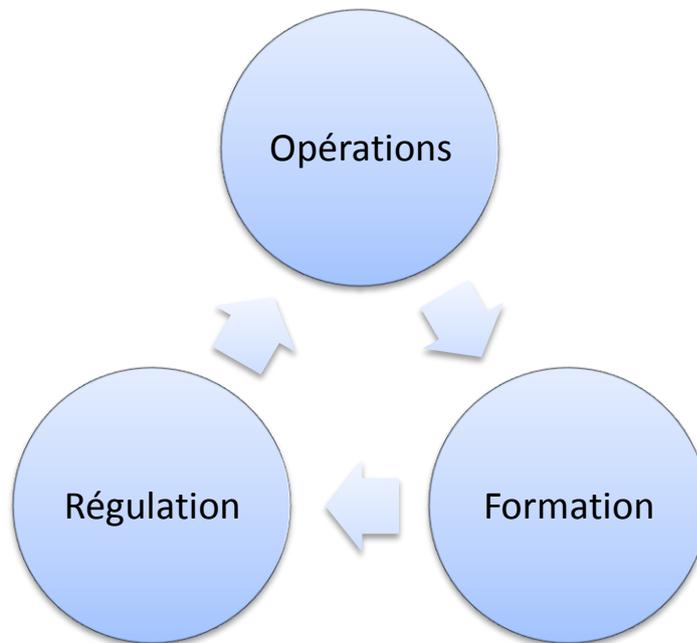
IV. Le modèle ORF (Opération, Régulation, Formation) :

Le TEAM-BUILDING permet un processus de croissance qui se conçoit selon LENHARDT en spirale englobant trois (03) polarités qui sont⁴⁷ :

- Opérations
- Régulations
- Formation

Les trois polarités sont toujours présentes mais à des degrés divers.

Schéma 1. Processus de croissance de l'équipe



⁴⁷ Lenhardt, op.cit., P.271, 2002.

Dans un premier temps on peut être centré sur les opérations, c'est à ce moment là que l'intervenant doit prendre contact avec l'équipe. Le but de ce premier contact est de s'approprier mutuellement mais aussi afin de cerner les spécificités des personnes, le climat ambiant et de la culture du groupe. Aux yeux de certains ce temps peu paraître comme un temps perdu mais en réalité c'est bel est bien un investissement rentable pour l'intervenant car il lui permet de situer ses interventions. Pour ce qui est de la vie des opérations, c'est là que le TEAM-BUILDING gagne en crédibilité, c'est là aussi au le TEAM-BUILDING trouve sa place et réalise ce qu'il a à faire : aider l'équipe à devenir plus performante, en abordant les sujets qui préoccupent les intervenants c'est-à-dire les membres de l'équipe.

Un autre temps sera quant à lui orienté ou centré sur la régulation. Cette étape surgit pour répondre ou réguler un blocage ayant survenu dans la phase des opérations ou tout simplement parce qu'un temps a été prévu pour cela. Le dernier temps sera pour la formation dans le but d'apport ou d'entraînements à la maîtrise de compétences particulières.

1. Opérations : permission, protection, décisions opérationnelles.
2. Formation : technique, management, culture.
3. Régulation : ajustement des représentations et des processus internes

Section 2 : Le processus de déroulement du Team-Building :

Cette section présentera principalement les aspects liés à la préparation des équipes, la détermination des enjeux et des finalités, et la définition du parcours, résultats escomptés (apprendre ensemble) pour enfin mettre en évidence l'importance de la cohésion d'équipe (team-building).

I. L'équipe : Définition et composantes :

1. Définition :

« Les passagers d'un autobus ne forment pas une équipe ; ils peuvent le devenir si le bus tombe en panne. » JP Sartre.

Il est nécessaire de faire la distinction entre **une équipe** et **un groupe** afin de mieux définir et de comprendre le mode de fonctionnement d'une équipe. Pour y répondre on expose deux (02) approches celle de :

- Katzenbach et Smith
- Meakin et Snaith

1.1. L'approche de Katzenbach et Smith :

Katzenbach et Smith⁴⁸, opposent d'un coté le groupe de travail et de l'autre l'équipe. Ils ont identifié sept (07) grandes différences entre un groupe de travail et une équipe de direction :

Tableau 7. Différences entre groupe et équipe

	Groupe de travail	Equipe de direction
Leadership	Leader énergique	Partage des rôles
Responsabilité	Individuelle	Individuelle et mutuelle
Projet	Concerne toute l'entreprise	Propre à l'équipe elle-même
Résultats	Contributions individuelles	Contributions collectives
Réunions	Efficaces	Solution active
Mesure d'efficacité	A travers son influence	Résultat collectif
Action	Délègue	Réalise

⁴⁸ Katzenbach J., Smith D., Les équipe haute performance, Editions Dunod, 1994.

La différence apparait à deux (02) niveaux ; au niveau du rôle du leader, au sein de l'équipe le leader n'apparait pas réellement contrairement au groupe de travail. La seconde différence est au niveau de l'action on note que l'équipe réalise effectivement ses plans mise en œuvre contrairement au groupe qui délègue son travail.

1.2. L'approche de Meakin et Snaith :

Meakin et Snaith⁴⁹, considèrent qu'une équipe est un groupe constitué au départ et qu'il faut accompagner et construire tout au long du chemin. On expose les principales différences émises par les deux chercheurs qui sont d'ordre de compatibilité et de compétences dans le tableau suivant :

Tableau 8. Différences entre groupe et équipe 2

Groupe de travail	Equipe managériale
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences spécifique à chaque membre 	<ul style="list-style-type: none"> • Des qualifications qui une fois réuni représente un tout

La synthèse des deux approches est la suivante :

- Un groupe est coordonné par un leader tant dis qu'une équipe se coordonne d'elle-même.
- Un groupe n'a pas d'enjeu contrairement à l'équipe qui a un enjeu collectif.
- Un groupe se réunit mais ne travaille pas ensemble, l'équipe quant à elle travaille, réfléchit ou décide ensemble.
- Un groupe a peu ou aucune exigence réciproque, l'équipe a une grande exigence réciproque.

Pour conclure l'équipe peut être définie comme :

« Une équipe rassemble des personnes tendues vers un objectifs commun et qui opèrent de manière parfaitement établie ». « Elle se définit comme un groupe

⁴⁹ Meakin V., Snaith B., Constituer une équipe performante, Les Echos, 1997.

d'individus, organisés ensemble, conduits par un leader et œuvrant, à l'extérieur d'un contexte pour un même objectif »⁵⁰.

2. Les composants de l'équipe :

L'équipe est un système ouvert, vivant et complexe. Elle intègre différentes logiques, tel que la sociologie des groupes, la psychologie...l'équipe se compose de quatre (04) éléments de base qui sont :

- L'élément « chef ou pilote » : il est à la tête du système. il s'occupe du management, la direction, la relation avec le contexte.
- L'élément « groupe d'équipiers » : cet élément est de nature relationnelle et fonctionnelle et groupale.
- L'élément « objectif » : regroupe le projet, la mission, la cible à atteindre.
- L'élément « systèmes d'actions et pratiques communes » : les pratiques de l'équipe.⁵¹

⁵⁰ Devillard O., La dynamique des équipes, P.7, Editions d'Organisation, Paris, 2000.

⁵¹ Devillar, op.cit., p.18, 2000.

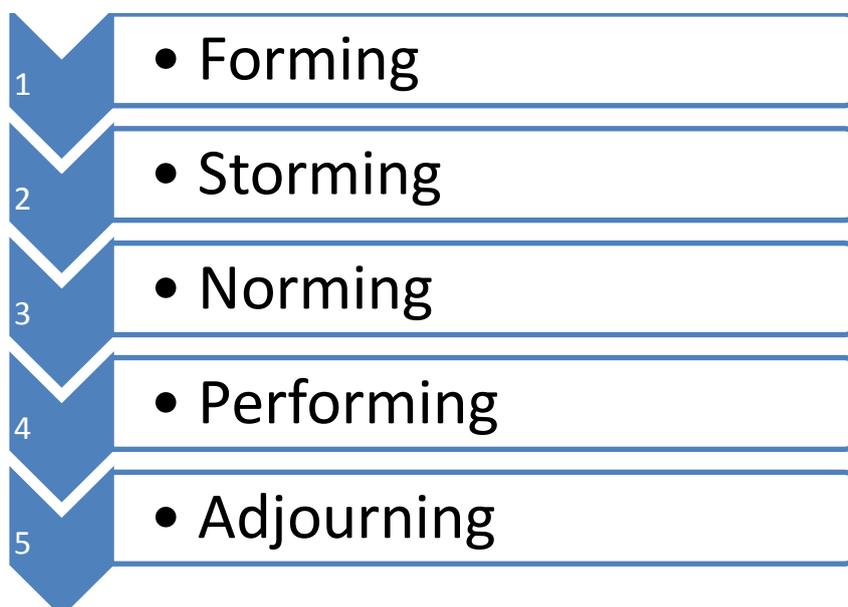
II. Stades de développement et typologie des équipes :

1. Les stades de développement des équipes :

Tout comme les êtres humains les équipes passent par des stades de développement. Plusieurs scientifiques ont déjà fait des recherches concernant ce même sujet.

Le psycho-sociologue américain Bruce Tuckman (il faut noter l'année de sa publication ayant traité de cela et non sa date de naissance.) a proposé un modèle de construction de la cohésion d'un petit groupe en quatre étapes : la naissance du groupe (forming), la phase de turbulence (storming), la phase de normalisation (norming), la phase de performance (performing). Dans le cas du management de projets l'équipe est par nature éphémère et il est d'usage de rajouter aux 4 temps de Tuckman un cinquième qui est la phase de dissolution du groupe (adjourning)⁵².

Schéma 2. Phase de développement des équipes



⁵² <http://www.innovaxion.net> (consulté le 05 juin 2014 à 15h37)

1.1. La phase de naissance du groupe (forming) :

C'est une phase où chacun observe l'autre en cherchant ses repères et en attendant que son rôle soit précisé. À ce stade les membres se sentent dépendants du chef de leur équipe. Ce dernier joue un rôle d'éclaireur c'est-à-dire il précise les rôles et responsabilités de chacun, met en valeur les objectifs poursuivis, expose et fait approuver les règles de fonctionnement du groupe.

1.2. La phase de turbulences (storming) :

Chaque membre prend de l'assurance et délimite son espace. L'individualisme est le mot d'ordre même si on note la création de quelque sous-groupes. C'est la phase où les conflits éclatent. Le chef du groupe ou le manager est alors un "commercial". Il "vend" la réussite du projet, tout comme l'intérêt de la coopération, de la synergie.

1.3. La phase de normalisation (norming) :

Le chef d'équipe a réussi à imposer son autorité en réglant les conflits et en aidant chacun à retrouver sa place dans l'équipe. Les équipiers commencent à se sentir en confiance et adhèrent à l'objectif commun. Le groupe existe et commence à produire. Le manager est un "animateur". Il entretient et assure la continuité de l'effort.

1.4. La phase de performance (performing) :

C'est le temps de l'efficacité. Les acteurs sont autonomes, ce qui n'empêche pas échanges et entre aide. Le travail est intense et productif. La performance globale est supérieure à la somme des performances individuelles. Le manager est désormais un "faciliteur". Il délègue. Il aplanit les difficultés et dynamise la créativité.

1.5. La phase de dissolution ou de déclin (adjourning) :

On parle de dissolution dans le cas de management de projet. Le chef de projet et surtout la hiérarchie doivent valoriser les équipiers en reconnaissant le travail réalisé. Pour ce qui est des autres types d'équipes elles arrivent à ce stade à point de déclin ou elles ne sont plus performantes comme auparavant et c'est là que le TEAM-BUILDING intervient pour remettre à pied ces équipes.

2. Typologie des équipes :

La typologie que nous allons présenter est celle de Mc Grath⁵³. Ce modèle est mis au point pour permettre aux dirigeants/ leader d'équipes de manager leurs équipes à l'aide de logiciels adaptés en fonction de la tâche à accomplir. Ces équipes sont classées en quatre (04) critères :

- Equipe à forte production intellectuelle
- Equipe centrée sur les choix conceptuels
- Equipe dont la fonction principale est la résolution de conflits
- Equipe chargée de la mise en œuvre concrète

De ces quatre (04) critères Mc Grath a fait ressortir huit (08) types d'équipes⁵⁴, qui sont :

- 1) Planification
- 2) Créativité
- 3) Résolution de problèmes
- 4) Prise de décision
- 5) Résolution de conflits
- 6) Motivation
- 7) Performance physique
- 8) Performance relative

⁵³ Favier M., le travail en groupe à l'âge des réseaux, P.60 , Edition Economica, Paris, 1998.

⁵⁴ Audebert-Lasrochas P., les équipes intelligentes, P.47, Editions d'Organisation, Paris , 2000.

On peut identifier de manière sommaire différentes sortes d'équipes en fonction de leurs missions⁵⁵ :

- 1) Equipe de direction
- 2) Equipe managériale
- 3) Equipe de créativité
- 4) Equipe de projet
- 5) Equipe de qualité
- 6) Equipe de négociation
- 7) Equipe de processus
- 8) Equipe de changement
- 9) Equipe de recherche
- 10) Equipe par département
- 11) Equipe hôtellerie
- 12) Equipe d'audit/contrôle
- 13) Equipe informatique
- 14) Equipe syndicales

⁵⁵ Auderbert-Lasrochas, op.cit., P.48, 2000.

III. Cohésion et dynamique des équipes :

La TEAM-BUILDING ayant deux principaux buts. A savoir la cohésion et la dynamique des équipes. Il semble nécessaire de les définir et de bien les cerner afin de comprendre leur importance au sein d'une équipe. A ce même titre on a vu dans le chapitre (01) que l'apprentissage organisationnel se mesure par rapport à la fidélisation et la cohésion de l'équipe.

1. La cohésion :

Festingue et Schachter, considèrent la cohésion comme « le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à le faire résister aux forces de désintégration »⁵⁶. On peut ajouter à cette définition d'autres termes, tel que l'attrait pour la tâche, la solidarité.

Elle est définie aussi comme « un ensemble de liens fonctionnels et socio-affectifs qui concourent à l'unité d'action »⁵⁷.

1.1. Les degrés de cohésion :

Les résultats d'une équipe sont fortement liés à son degré de cohésion. Plus ce dernier est grand plus les rapports ne sont bons entre tous les niveaux.

La cohésion fonctionnelle : c'est une cohésion qui s'établit d'elle-même. C'est la résultante de la répartition des tâches et des relations qui existe en les personnes.

La cohésion explicite : c'est la résultante d'une volonté managériale car on juge que c'est une condition indispensable pour la réalisation des objectifs. Elle est entretenue explicitement pour faciliter la vie de l'équipe.

La cohésion dynamique : c'est la condition pour arriver à une performance collective. Elle constitue le niveau supérieur

1.2. Les facteurs de cohésion humaine⁵⁸ :

⁵⁶ Devillard, op.cit., P.72, 2000.

⁵⁷ Idem, P.72, 2000.

⁵⁸ Cette partie est inspirée du livre « la dynamique des équipes » de Devillard Olivier, Editions d'organisations, Paris, 2000.

- Le lien groupal : ce facteur regroupe l'ensemble des relations et des affinités. Ces affinités se créent lorsqu'on a des centres d'intérêt communs, le TEAM-BUILDING intervient pour mieux connaître ses collègues.
- Les pratiques cohésives : ce facteur concerne le style de commandement adopté par le manager (autoritaire, démocratique..) ainsi que l'implication et la motivation.
- La cohérence : c'est la relation entre les liens groupaux et les pratiques cohésives.

2. La dynamique :

La dynamique d'une équipe dépend de sa taille. Cette dynamique est optimale lorsque la taille de l'équipe est entre 7 et 9 personnes. Lorsqu'on est en face d'une équipe plus large, on se doit de s'appuyer sur un noyau de quelques membres. Ces membres là servent de relais. Au sein de l'équipe des rites et des rituels se créent et donnent naissance à une complicité d'appartenance entre les membres.

Généralement on distingue quatre (04) catégories de dynamique au sein d'une équipe :

- 2.1. Dynamique monopolaire : Ce type d'équipe est refermé sur elle-même et par la suite elle développe un caractère un peu sectaire et par-dessus tous beaucoup de soumission à son patron.
- 2.2. Dynamique bipolaire : ce type d'équipe est caractérisé par de bonnes relations entre le chef et les équipiers. A ce stade on qualifie les équipiers de participant et non pas d'acteurs.
- 2.3. Dynamique tripolaires : ce type d'équipe est focaliser sur les objectifs, elle se développe grâce aux différences qui existe au sein de l'équipe et qui s'avèrent enrichissantes.
- 2.4. Dynamique multipolaire : ce type de dynamique est le riche car il intègre toutes les influences pour composer une synergie collective.

Section 3 : Apprendre ensemble : Rôles et objectifs du team- Building.

I. L'apprentissage individuel collectif et organisationnel :

Il est nécessaire dans un premier temps de définir ce qu'est l'apprentissage individuel et collectif chacun de son côté pour ensuite exposer les conditions de passage de l'un vers l'autre et le rôle du TEAM-BUILDING dans ce passage.

L'apprentissage est un processus dynamique qui ne peut être dissocié de son environnement ni des caractéristiques propres des individus. Mc Namara et Weekes⁵⁹, définissent l'apprentissage d'un groupe ou d'un individu comme l'action de recherche d'information de façon active, prendre des décisions, agir selon ses décisions tout en tenant compte des actions des autres individus. L'apprentissage collectif est de pouvoir exercer ces mêmes fonctions en groupe ou en équipe.

Le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif va dépendre de plusieurs variables. La perception va automatiquement changer d'une vision individuelle à une vision collective. Pour Christine Marsan⁶⁰, il va donc s'agir de passer d'une motivation personnelle à une motivation collective. Les motivations personnelles sont diverses et variées. Elles varient aussi d'un individu à un autre. Pour assurer ce passage il est donc nécessaire d'harmoniser quelques aspects tel que :

- Comment passer du plaisir au partage, du stratégique à l'opérationnel
- Concilier besoin individuel et collectif

⁵⁹ Szylar, op.cit., P.40, 2006.

⁶⁰ C. Marchand, Coach professionnelle, in http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=342 (consulté le 10 juin 2014 à 17h48)

Les interactions interindividuelles figurent comme un élément important dans l'explication des liens entre les niveaux d'apprentissage spécialement pour le passage du niveau individuel au niveau collectif. Ainsi, il y a, d'une part, les échanges entre les membres organisationnels et leurs systèmes de relations qui ont un impact sur les apprentissages individuels. D'autre part, les apprentissages collectifs sont structurés par les modes de coordination entre les acteurs et les savoirs mobilisés par ceux-ci.

Pour assurer ce passage l'individu doit être en mesure de :

- Avoir confiance en lui et doit se sentir à l'aise et vouloir communiquer aux autres ses savoirs (expériences, connaissances..)
- Trouver les motivations qui le poussent à vouloir partager avec ses collègues. Ces motivations peuvent prendre diverses aspects ou formes, elle peut être sous forme d'une envie de reconnaissance au sein du groupe, une forme de démarcation par rapport aux autres par le biais des acquis.
- Trouver une façon adéquate pour faire bénéficier les autres de ses expériences.
- Apprécier les aspects positifs du travail collectifs et des échanges en groupe.
- Comprendre le mode de fonctionnement du groupe.
- Adopter et s'adapter à la culture ambiante du groupe.

Tous ces aspects peuvent être développés par la pratique du TEAM-BUILDING. Comme nous l'avons cité dans la section 2 de ce même chapitre le TEAM-BUILDING a des aspirations ou des objectifs qui vont dans le sens du développement personnel et collectif.

II. Les types de séminaires de TEAM-BUILDING :

Pour répondre aux exigences nécessaires au passage d'un niveau à l'autre, trois (03) types de séminaires de TEAM-BUILDING existent :

1. Séminaire de constitution d'équipe :

Ce type de séminaire vise à :

- Renforcer la cohésion interne
- Constituer un groupe en équipe

Il peut être conduit à partir d'aspects opérationnels ou d'activités externes. Les stages ayant pour but de renforcer la complicité d'une équipe entrant dans cette catégorie.

2. Séminaire de dynamique d'équipe :

Le Séminaire de dynamique d'équipe ou séminaire de développement d'équipe, est destiné à une équipe qui est déjà construite. Il vise essentiellement à optimiser le comportement d'équipe. Il porte sur :

- La cohésion humaine
- La cohésion technique
- La coresponsabilité

3. Séminaire de recherche de performance :

Ce type de séminaire est aussi appelé séminaire d'efficacité collective. Il est destiné à des équipes qui sont déjà performantes. Ces équipes souhaitent évaluer leurs pratiques afin de les améliorer. Il vise aussi :

- La mesure de la cohésion
- La décristallisation et le seuil d'ouverture
- La résolution d'un comportement entravé

Chacun de ces séminaires est une expérience qui marque la vie du groupe. Suite à ces séminaires, les relations dans l'équipe changent. L'équipe est plus soudée et les liens sont de plus en plus renforcés. En d'autres termes, ces séminaires réussissent à la fois à unifier, mobiliser et focaliser l'équipe et ses membres.

Le TEAM-BUILDING est une réelle opportunité pour les équipes de travail pour remettre leur mode de fonctionnement en vue mais aussi pour améliorer leurs pratiques. Comme on a vu dans ce chapitre il peut prendre différentes formes et vise plusieurs objectifs. Le choix du thème du TEAM-BUILDING se définit à partir des besoins de l'équipe mais aussi à partir des objectifs que l'équipe souhaite atteindre. Le séminaire de TEAM-BUILDING est assuré par une personne externe à la demande du responsable

KIA MOTORS ALGERIE s'est intégrée dans le marché Algérien, tout en veillant à s'adapter à ses spécificités, notamment en matière de contact avec la clientèle et de réponse de plus en plus personnalisée à leurs exigences. De ce fait, leurs personnels du service marketing sont souvent amenés à subir des pressions qui les désarment face à leurs clients d'une part et face à leurs objectifs de performance d'autre part.

Dans ce contexte, les responsables de cette entreprise ont fait appel aux nouvelles pratiques de dynamisation et de motivation des équipes, ce qui rend intéressant l'analyse de cette expérience en vue d'en tirer les apports et les mécanismes de mise en œuvre.

Dans une première section, nous présenterons cette entreprise et veillerons à la situer comme exemple en matière d'introduction des nouvelles pratiques managériales.

Dans la seconde section, nous tenterons de répondre à nos questionnements quant à la relation entre le Team-Building et l'apprentissage organisationnel, et ce au moyen de l'analyse et de l'exploitation des résultats des enquêtes menées auprès de différents acteurs directement concernés.

La troisième section constituera notre tentative de proposition d'une synthèse basée essentiellement sur les résultats des deux enquêtes menées et des interprétations qui en résultent.

Section1 : Présentation de KIA MOTORS ALGERIE

I. Présentation KIA MOTORS CORPORATION :

1. Historique :

Kia Motors Corporation est un constructeur automobile généraliste qui connaît l'une des croissances les plus rapides au monde.

Kia est le constructeur automobile le plus ancien de la Corée du sud .désormais partie intégrante du Hyundai –Kia Auto motive Group, Kia entend devenir l'une des toutes premières marques automobiles du monde, elle possède 15 unités de fabrication réparties dans 8 pays. Ces usines produisent plus de 2,5 millions de véhicules chaque année, véhicules qui sont vendus et entretenus par un réseau de distributeurs et concessionnaires présent dans 172 pays. Aujourd'hui, Kia emploie 47 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 39 milliards de dollars.

Fondée le 1^{er} décembre 1944, la société Kia Industries fabrique dans un premier temps des bicyclettes, puis des triporteurs. Le premier moteur à essence signé Kia a été produit en 1973 et la première voiture de tourisme, la Brisa, a vu le jour en 1974.

En 1976, Kia Industries intègre la société Asia Motors, constructeur de véhicules utilitaires, bus et poids lourds.

En 1979, le constructeur assemblera pour son marché domestique la Fiat 132, ainsi que la Peugeot 604.

En 1983, Kia signe des accords avec Mazda qui prend 8% du capital et le Groupe C .Itoh (aujourd'hui Itochu) qui en acquiert 2%.

Kia développe la première voiture coréenne, la BRISA, elle est bientôt produite en série et marque, avec sa version Pick-up, le début de l'exportation automobile coréenne.

Trois années plus tard, le minibus Besta et la petite Pride seront produits et commercialisés. La même année Kia signe un accord avec Ford Motors qui entre dans son capital à hauteur 10%.

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

61

En 1990, Kia Industries est renommée Kia Motors. Avec les années 1990, Kia Motors produit la Sephia et la luxueuse Potentia

En 1994, année de son cinquantième anniversaire, Kia développe le premier moteur à essence 16 soupapes coréen et se voit remettre la certification ISO 9001 pour ses productions de véhicules de tourisme, d'utilitaires et de véhicules électrique. Le 1^{er} Décembre 1998, KMC rejoint Hyundai et forme le groupe Hyundai-Kia.⁶¹

- ⁶¹ www.Kiamotors.com (consulter le 9 juin 2014 à 15h00)

2. La signature de la marque :

Kia Motors Corporation se distingue par son slogan: « The Power to Surprise » en français c'est : le pouvoir de surprendre : la signature de KIA Motors Corporation incarne l'engagement profond de la marque, à l'échelle mondiale à dépasser les attentes des consommateurs et les surprendre par une innovation continue.

Les trois valeurs fondamentales de KIA Motors sont : la qualité, la fiabilité et le dynamisme.

3. Le logo de la marque :

L'emblème de KIA reflète l'image jeune et dynamique de marque, la couleur rouge suggère la passion pour le soleil et symbolise la forte détermination de KIA d'une façon enthousiaste. Et l'ellipse fine du logo symbolise le globe terrestre pour faire référence au statut de KIA comme acteur mondial de la construction automobile.⁶²



- ⁶² www.Kiamotors.com (consulter le 9 juin 2014 à 15h00)

II. Présentation KIA MOTORS ALGERIE :

1. Historique :

KIA a introduit ses produits en Algérie pour la première fois en 1996 en important des véhicules de transport en commun et utilitaires sous le label de ASIA Motors, filiale de KMC .

C'est en 2000, après sa dissolution de sa filiale ASIA Motors, que KIA est intervenue sur le marché algérien sous son propre label « KIA ».

KIA Motors Algérie a été créée par cession de cette activité par la société mère CAREX ENTREPRISE, qui détenait auparavant cette concession exclusive.

CAREX ENTREPRISE, fut créée par le groupe ELSECOM, c'est la aussi que la marque sud-coréenne KIA fut aussi confié au groupe ELSECOM pour la commercialisation de ses modèles de véhicule.

Dés lors, la création d'une filiale s'imposait comme un choix stratégique pour donner la liberté nécessaire à CAREX entreprise de se redéployer sur d'autres marques de véhicules et sur d'autres produits.

En plus de la dotation au capital à hauteur de 91 %, KIA Motors Algérie a hérité de la société mère de l'ensemble de son réseau de distribution 48 distributeurs agréés à travers le pays et de l'essentiel de son potentiel humain et technique spécialisé dans la marque.

L'exploitation de la marque a continué à être assurée, durant les six premiers mois de l'année 2000, en parallèle par les deux sociétés avec un transfert progressif, vers KIA Motors Algérie, transfert achevé à la fin de l'année 2000.⁶³

2. Création :

KIA Motors Algérie est une Sarl (société à responsabilité limitée), qui a été créée le 04 Novembre 1999. Elle a pour activité essentielle l'importation et la distribution de véhicules automobiles du constructeur Sud Coréen KIA MOTORS CORPORATION. Elle se développe durablement sur le marché algérien en réalisant

⁶³ www.kiakgerie.com (consulter le 10 juin 2014 à 14h30)

une croissance de plus de 27% au cours de l'année 2006 par rapport à l'année 2005, et de 32,18% DE 2010 à 2011, et ce notamment grâce à une gamme de plus en plus large et au bon rapport qualité/prix.

3. Le secteur d'activité :

Les domaines d'activité de KMA sont :

- Distribution des véhicules KIA.
- Maintenance (SAV).
- Vente de la pièce de rechange.

4. Les objectifs de KMA :

- Construire la valeur pour les propriétaires et employés ;
- Être le meilleur représentant de KMC ;
- Construire une organisation de classe internationale ;
- Bénéficier la communauté du savoir faire et de la technologie automobile coréenne ;
- Améliorer la qualité de services ;
- Délivrer un service satisfaisant au client ;
- Diminuer les coûts ;
- Etre sur le top dix des ventes en Algérie ;
- Développer le réseau de distribution à travers tout le territoire national.

5. La gamme de produit de KMA :

L'entreprise KMA distribue, initialement, des véhicules dans les gammes :

- Gamme touristique : Kia Motors Algérie dispose des modèles suivants : Picanto, Rio, Cerato, Carens, Sportage, Sorento et la nouvelle Quoris.
- Gamme utilitaire: dans cette gamme il existe deux modèles à savoir : K2700 Plateau et K2700 Frigo

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

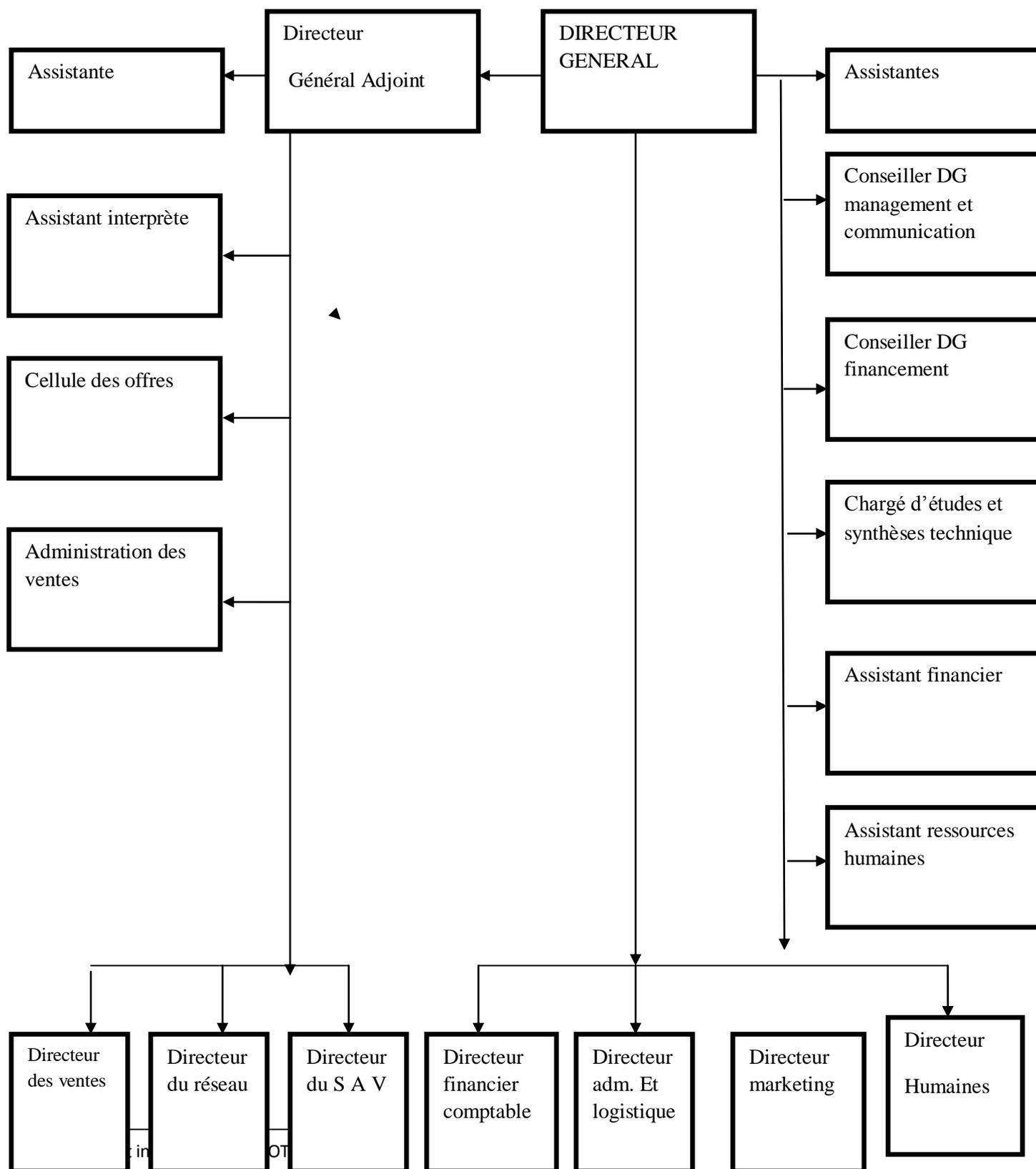
6. Le réseau de distribution de KMA :

KMA est présente sur tout le territoire national en distribuant ses produits soit par le biais des revendeurs ou soit par les concessionnaires qui travaillent sur les stocks de KMA et qui sont répartis comme suit :

Tableau 9. Répartition des distributeurs de KMA

	Agents	Centre	Est	Ouest	Sud
KMA	43	14	17	7	5

III. Analyse organisationnelle : Schéma 3. Organigramme de KIA MOTORS ALGERIE⁶⁴



1. Le directeur général :

Le directeur général délègue une partie de ses responsabilités pour le directeur général adjoint.⁶⁵

Le directeur général a pour missions :

- Exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'entreprise dont la responsabilité lui a été confiée.
- Répartir les tâches et objectifs de l'entreprise sur les différentes fonctions.
- S'occuper de la transmission à ses directeurs les objectifs et prérogatives attachées à chaque direction.

Il dispose au sein d'un nombre de conseiller qui l'aide dans l'exécution de ses responsabilités et dans la prise de décisions concernant les directions. On retrouve :

- Des assistantes
- Un assistant financier
- Un assistant ressources humaine
- Un chargé d'études et synthèses techniques
- Un conseiller management et communication
- Un conseiller financement

Les directions qui dépendent du directeur général sont les suivantes :

1.1. Direction finance et comptabilité :

Cette direction a deux principales fonctions :

- Comptable : enregistrer toutes les opérations faites à la vente et à l'achat.
- Financière : régler les dettes et encaisser les créances.

Ces fonctions peuvent se traduire comme suit :

- L'aspect comptable : la TVA, l'analyse des comptes du personnel et des clients, le suivi des prix de revient, des investissements et des amortissements, l'établissement des bilans.
- L'aspect fiscal : paiement des différentes taxes.

⁶⁵ Ces éléments ont été élaboré avec l'aide des employés de KIA MOTORS ALGERIE.

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

68

- L'aspect financier : contrôle des coûts et des prix de ventes, le suivi des paiements fournisseurs

1.2. Direction des ressources humaines :

Cette direction a pour mission :

- S'occuper de la gestion du personnel afin d'améliorer le résultat de l'entreprise.
- S'occuper de la gestion administrative quotidienne du personnel, la gestion des compétences ainsi que la rémunération.
- Ainsi que tous les autres aspects liés à la gestion des ressources humaines.

1.3. Direction logistique :

Cette direction pour missions les taches suivantes :

- Gestion des arrivages des véhicules au port : débarquement au port, préparation des véhicules et livraison aux clients ;
- Gestion administrative du personnel
- Gestion des travaux : aménagement, réparation, et entretien des sites d'activités de l'entreprise
- Gestion des moyens généraux
- Gestion de relations extérieures : avec la Wilaya pour les cartes jaunes, le service des mines pour l'homologation des véhicules

L'activité logistique agit en amont et en aval afin d'éviter que l'activité freine. Elle s'occupe aussi de l'aspect administratif.

1.4. Direction marketing :

Cette direction a pour mission :

- Etablir le Business Plan ;
- Suivre l'évolution du marché, les parts de marché et la part du marché relatif en faisant des études de marché;
- Mener des études sur le comportement du consommateur ;

- Travailler sur le concept des publicités sous toutes leurs formes, en faisant appel à une agence de communication pour la conception ;
- Veiller sur la communication externe et interne de l'entreprise

2. Le directeur adjoint :

Le directeur adjoint a pour missions :

- Exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des directions qui lui sont rattachés.
- S'occuper de la transmission à ses directeurs les objectifs et prérogatives attachées à chaque direction.

Il dispose au sein d'un nombre de conseiller qui l'aide dans l'exécution de ses responsabilités et dans la prise de décisions concernant les directions. On retrouve :

- Assistante
- Assistant interprète
- Cellule d'offres
- Administration des ventes

Les directions qui lui sont rattachés sont :

2.1. La direction du service après vente :

La vente de chaque véhicule est accompagnée de certains services que fournit KIA pour ses clients. Pour ceci, elle dispose d'un service après-vente qui s'occupe du suivi des véhicules pendant la durée de leur garantie (2 ans en général), et de la disponibilité des pièces de rechange ainsi que des services de maintenances techniques.

2.2. Direction des ventes :

Cette fonction a pour missions :

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et définir les objectifs individuels.
- Superviser les prestations de ventes, et la promotion des véhicules.
- Veiller à la vente de produits Kia sous son double aspect (quantité/qualité) et développer les outils d'aide à la vente.

2.3. Direction du réseau :

Cette direction a pour but d'accroître et améliorer en quantité et en qualité le réseau de distribution.

Elle veille à ce que les réseaux de distribution de KIA soit bien positionné, et à ce que chaque point de vente dispose d'un show room, un atelier mécanique et un d'un magasin de pièces de rechange.

Afin de donner l'agrément a un distributeur, KMA prend en compte 4 paramètres :

- L'infrastructure : pour les trois services (Show Room, atelier mécanique et magasin de pièces de rechange) ;
- La gestion : le savoir faire ;
- La compétence : ressources humaines ;
- La performance : résultats et évolution.

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

L'organigramme général de KMA fait clairement apparaître un choix d'organisation orienté vers le modèle de Mintzberg.

- Le Directeur Général et son adjoint représentent le sommet stratégique,
- les conseillers représentent la technostucture,
- les assistants et chargés de mission représentent les unités fonctionnelles et logistiques
- les directeurs de services représentent la ligne hiérarchique qui à leur tour chapotent les unités opérationnelles.

Cette configuration nous laisse dire que s'est une organisation développée qui essaye de s'adapter à la croissance de l'entreprise.

Section 2: Analyse critique et dynamique des pratiques de TEAM-BUILDING et de leur impact sur l'apprentissage organisationnel.

KIA MOTORS ALGERIE s'est inscrit dans une perspective d'amélioration continue, et fait de la formation un élément clé de sa réussite. Le groupe d'automobile ELSECOM auquel KIA MOTORS ALGERIE est affilié dispose d'un centre de formation pour l'ensemble de ces employés.

Ce centre offre plusieurs types de formations. On cite à titre d'exemple :

- Formations techniques : maintenance, automatisation, logiciel...
- Formations commerciales : force de vente, présentation produit...
- Formations administratives : management, TEAM-BUILDING0

Les formations sont dispensées par des formateurs permanents spécialisés et par des consultants étrangers.

Pour notre cas d'études nous allons nous intéresser aux formations administratives et plus précisément le TEAM-BUILDING.

Le TEAM-BUILDING comme on l'a déjà présenté dans le chapitre 2 est

Par notre étude, nous cherchons dans un premier temps à contextualiser la pratique du TEAM-BUILDING dans l'entreprise étudiée et à tenter de déterminer des paramètres généraux en vue de suggérer son introduction dans les entreprises Algériennes.

Dans deuxième temps, nous visons à montrer que le TEAM-BUILDING est un vecteur de l'apprentissage organisationnel, ce qui constituera notre socle d'analyse et d'observation nous permettant de valider ou d'infirmer nos hypothèses de départ à savoir :

- 1. le team-building est un outil de management d'équipes qui permet de renforcer l'apprentissage organisationnel.**
- 2. le team-building permet une meilleure collaboration au sein d'une équipe.**
- 3. le team-building améliore l'entente au sein d'une équipe et conduit à une meilleure synergie.**
- 4. le team-building améliore la communication interne.**

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

L'outil d'études choisi est le questionnaire. Donc cette étude opte pour une démarche quantitative qui s'appuiera sur les résultats obtenus à l'effet de cibler les éléments de réponse aux questionnements de base déjà posés.

Pour répondre à ces questionnements, deux questionnaires ont été élaborés. Le premier est destiné aux directeurs des ressources humaines (DRH) et aux responsables de la formation de différentes entreprises Algériennes opérant dans différents secteurs d'activités. Le second questionnaire est destiné aux employés de KIA MOTORS ALGERIE ou plus précisément les commerciaux et les marketaires de cette enseigne. Ces éléments sont les seuls à avoir participé à un séminaire de TEAM-BUILDING. Cette participation s'inscrit dans le cadre des multiples formations dont bénéficient les employés de KIA MOTORS ALGERIE.

Il convient de noter à cet effet, que le travail de ces derniers est qualifié par leurs responsables de rigoureux et stressant, dans la mesure où ils ont des objectifs mensuels à atteindre, et sachant que leur rémunération dépend en partie de leurs résultats.

Connaissant la nature de ce travail et les enjeux qu'il engendre, les responsables de la formation planifient des formations régulièrement, d'un côté pour améliorer leurs compétences, et d'un autre pour les déstresser et les motiver davantage.

Nous allons présenter les résultats des deux (02) questionnaires dans ce qui suit pour ensuite suggérer notre analyse de synthèse ainsi que nos propositions d'amélioration ou de généralisation.

I. Résultats du premier questionnaire :

Ce questionnaire a pour principale but de contextualiser la pratique du TEAM-BUILDING dans les entreprises Algériennes. Il a été d'abord testé sur 14 personnes, ensuite corrigé (voir un exemplaire en annexe) pour être par la suite soumis à 70 personnes. Nous avons retenu 50 questionnaires parmi les 70.

Le questionnaire qui se compose de neuf (09) questions a été rédigé et introduit en ligne sur la plate-forme **Google document** et communiqué aux acteurs prospectés par le biais du réseau professionnel LinkedIn (<http://www.linkedin.com/>).

Les résultats du premier questionnaire sont les suivants :

Question 01 : Connaissez-vous le concept de TEAM-BUILDING?

Réponses 01 :

Tableau 10. Connaissance du concept de TEAM-BUILDING

Q1	OUI	NON	Total
Nombre de réponse	46	4	50
Pourcentage	92 %	8 %	100 %

Question 02 : Avez-vous déjà entrepris une action de TEAM-BUILDING au sein de votre entreprise?

Réponses 02 :

Tableau 11. Nombre d'entreprises ayant entrepris un TEAM-BUILDIN

Q2	OUI	NON	Total
Nombre de réponse	30	20	50
Pourcentage	60 %	40 %	100 %

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

75

Question 03 : Depuis quand votre entreprise entreprend-t-elle des séminaires de TEAM-BUILDING?

Réponses :

Tableau 12. Ancienneté de la pratique du TEAM-BUILDING

Q3	1 an	2 ans	3 ans	Plus de 4 ans	Total
Nombre de réponse	8	4	2	16	30
Pourcentage	26,67 %	13,33 %	6,67 %	53,33 %	100 %

Question 04 : Classez les formes que peut prendre le TEAM-BUILDING selon vos préférences:

A) Formation, apprentissage B) Séminaire ayant lieu en dehors de l'entreprise C) Réflexion-action à partir de la pratique quotidienne D) Activité de divertissement

Réponses 04 :

Tableau 13. Classement des formes d'activités de TEAM-BUILDING

Q4	A en 1	B en 1	C en 1	D en 1	Total
Nombre de réponse	12	12	8	18	50
Pourcentage	24 %	24 %	16 %	36 %	100 %

Question 05 : Projetez-vous d'entreprendre un TEAM-BUILDING dans le futur?

Réponses 05 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

76

Tableau 14. Taux des entreprises projetant d'entreprendre un TEAM-BUILDING

Q5	OUI	NON	Total
Nombre de réponse	48	2	50
Pourcentage	96 %	4 %	100 %

Question 06 : Quelles sont vos attentes du TEAM-BUILDING?

1. Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
2. Une meilleure circulation de l'information
3. Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
4. C'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis

Réponses :

Tableau 15. Attentes des DRH du TEAM-BUILDING

Q6	1	2	3	4	T
Nombre de réponse	15	6	20	9	50
Pourcentage	30 %	12 %	40 %	18 %	100 %

Question 07 : Quel est le statut de votre entreprise?

Réponses 07 :

Tableau 16. Statuts des entreprises

Q7	Eurl	Spa	Sarl	Epic	Total
Nombre de réponse	6	23	18	3	50
Pourcentage	12 %	46 %	36 %	6 %	100 %

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

Question 08 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Réponses 08 :

Tableau 17. Secteurs d'activités des entreprises

Q8	Industrielle	commerciale	Prestataire de services	Total
Nombre de réponse	19	9	22	50
Pourcentage	38 %	18 %	44 %	100 %

II. Résultats du second questionnaire :

Ce second questionnaire a pour objectif de répondre à nos hypothèses de recherche qui sont :

- 1. le team-building est un outil de management d'équipes qui permet de renforcer l'apprentissage organisationnel.**
- 2. le team-building permet une meilleure collaboration au sein d'une équipe.**
- 3. le team-building améliore l'entente au sein d'une équipe et conduit à une meilleure synergie.**
- 4. le team-building améliore la communication interne.**

Il a été soumis à 15 employés de KIA MOTORS ALGERIE ayant déjà participé à un séminaire de TEAM-BUILDING. Ces employés sont des commerciaux et des agents dans le service Marketing.

Les résultats obtenus sont les suivants :

Question 01 : Combien de fois avez-vous participé à un **TEAM-BUILDING** ?

Réponses 01 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

78

Tableau 18. Nombres de participation au TEAM-BUILDING

Q1	1 fois	2foi	3foi	4et plus	Total
Nombre de réponses	5	5	1	4	15
Pourcentage	33,33 %	33,33 %	6,67 %	26,67 %	100 %

Question 02 : Quelle a été la durée du séminaire ?

Réponses 02 :

Tableau 19. Durée du TEAM-BUILDING

Q2	1jour	2jours	3jours	Total
Nombre de réponse	6	6	3	15
Pourcentage	40 %	40 %	20 %	100 %

Question 03 : votre participation est-elle réalisée:

1. A votre demande
2. Par votre responsable
3. Dans un cadre global

Réponses 03 :

Tableau 20. Initiateur du TEAM-BUILDING

Q3	1	2	3	Total
Nombre de réponse	2	7	6	15
Pourcentage	13,33 %	46,67 %	40 %	100 %

Question 04 : A l'issue du séminaire de TEAM-BUILDING, quels sont les apports qui vous semblent importants :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

79

1. Meilleure entente au sein de l'équipe
2. Meilleure circulation de l'information
3. Meilleure connaissance de ses collaborateurs

Réponses 04 :

Tableau 21. Apports du TEAM-BUILDING

Q4	1	2	3	Total
Nombre de réponse	6	3	6	15
Pourcentage	40 %	20 %	40 %	100 %

Question 05 : Pour vous, l'apprentissage organisationnel signifie :

1. Apprendre tout en travaillant
2. Acquérir et s'approprier de nouvelles compétences
3. Profiter et faire profiter du travail en groupe
4. Concilier attentes personnelles et préoccupations de l'entreprise

Réponses 05 :

Q5	1	2	3	4	T
Nombre de réponse	3	10	1	1	15
Pourcentage	20 %	66,67 %	6,67 %	6,67 %	100 %

Tableau 22. Signification de l'apprentissage organisationnel

Question 06 : Pensez-vous que le TEAM-BUILDING est un réel outil de management des équipes ?

Réponses 06 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

80

Tableau 23. TEAM-BUILDING comme outil de management des équipes

Q6	OUI	NON	Total
Nombre de réponse	15	0	15
Pourcentage	100 %	0 %	100 %

Question 07 : A quelle fréquence souhaiteriez-vous que soit organisé le TEAM-BUILDING :

1. Tous les mois
2. Tous les trimestres
3. Tous les semestres
4. Une fois par an
5. A chaque fois qu'il y a un changement dans l'équipe
6. A chaque fois qu'il y a un changement dans le travail

Réponses 07 :

Tableau 24. Fréquences d'organisation de TEAM-BUILDING

Q7	1	2	3	4	5	T
Nombre de réponse	4	3	1	1	6	15
Pourcentage	26,67 %	20 %	6,67 %	6,67 %	40 %	100 %

Question 08 : Quel est le procédé adéquat pour le TEAM-BUILDING selon vous ?

1. Une activité encadrée au bureau
2. Une activité en dehors du bureau

Réponses 08 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

Tableau 25. Le procédé adéquat de TEAM-building

Q8	1	2	Total
Nombre de réponse	5	10	15
Pourcentage	33,33 %	66,67 %	100 %

Question 09 : le **TEAM BUILDING** vous a permis d'améliorer la communication au sein de votre équipe

Réponses 09 :

Tableau 26. Le TEAM-BUILDING comme outil d'amélioration de la communication interne

Q9	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Pas tout à fait d'accord	Total
Nombre de réponse	10	3	1	1	15
Pourcentage	66,67 %	20 %	6,67 %	6,67 %	100 %

Question 10 : le **TEAM-BUILDING** vous a permis de mieux collaborer en équipe

Réponses 10 :

Tableau 27. Le TEAM-BUILDING comme outil de synergie

Q10	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas tout à fait d'accord	Total
Nombre de réponse	8	6	1	15
Pourcentage	53,33 %	40 %	6,67 %	100 %

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

82

Question 11 : grâce au **TEAM-BUILDING** votre équipe a réussi à détecter et à corriger les erreurs ou les écarts

Réponses 11 :

Tableau 28. Apprentissage simple boucle

Q11	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Nombre de réponse	7	6	1	1	15
Pourcentage	46,67 %	40 %	6,67 %	6,67 %	100 %

Question 12 : grâce au **TEAM-BUILDING** votre équipe a réussi à remettre en cause sa façon de réfléchir, de travailler, d'agir et de proposer des idées ou méthodes nouvelles

Réponses 12 :

Tableau 29. Apprentissage double boucle

Q12	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Total
Nombre de réponse	10	3	2	15
Pourcentage	66,67 %	20 %	13,33 %	100 %

Question 13 : le **TEAM-BUILDING** devrait s'organiser en sessions régulières

Réponses 13 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

Tableau 30. Fréquences d'organisation de TEAM-BUILDING

Q13	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Total
Nombre de réponse	10	4	1	15
Pourcentage	66,67 %	26,67 %	6,67 %	100 %

Question 14 : Quels sont vos attentes du TEAM-BUILDING ?

1. Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
2. Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
3. C'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis
4. Un moment de détente et de partage
5. Un événement sans effet (une perte de temps)

Réponses 14 :

Tableau 31. Les attentes du TEAM-BUILDING

Q14	1	2	3	4	T
Nombre de réponse	7	5	2	1	15
Pourcentage	46,67 %	33,33 %	13,33 %	6,67 %	100 %

Question 15 : Quel poste occupez-vous ?

Réponses 15 :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

Tableau 32. répartition des employés selon leur grade

Q15	Cadre supérieur	Cadre moyen	Total
Nombre de réponse	2	13	15
Pourcentage	13,33 %	86,67 %	100 %

Question 16 : Quel est votre catégories d'âge ?

Réponses 16 :

Tableau 33. Tranches d'âges des employés

Q16	Entre 20 et 25 ans	Entre 26 et 30 ans	Entre 31 et 40 ans	Total
Nombre de réponse	2	8	5	15
Pourcentage	13,33 %	53,33 %	33,33 %	100 %

Question 17 : Quel est votre sexe ?

Réponses :

Tableau 34. Répartition des employés selon leur sexe

Q17	Femme	Homme	Total
Nombre de réponse	7	8	15
Pourcentage	46,67 %	53,33 %	100 %

Section 3: Interprétation et conclusion.

I. Analyse des résultats du premier questionnaire :

Le premier questionnaire vise à tester nos deux premières hypothèses ; à savoir :

Hypothèse 1 : le team-building permet une meilleure communication interne à travers la diffusion de l'information.

Hypothèse 2 : le team-building permet une meilleure collaboration qui procure la cohésion nécessaire pour un travail d'équipe.

- Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe, grâce à une meilleure circulation de l'information
- Permettre aux membres de l'équipe de retrouver une cohésion qui les solidarise et leur permet d'apprendre en travaillant ensemble

Les résultats obtenus à l'issue du dépouillement de ce questionnaire nous ont largement éclairés sur la pratique du TEAM-BUILDING en Algérie. En Effet, comme le montrent les résultats, 92% des DRH interrogés connaissent le concept. Cela signifie que les entreprises Algériennes sont de plus en plus à jour pour ce qui est des nouvelles pratiques concernant les ressources humaines en général.

60% d'entre eux l'ont déjà pratiqué au sein de leur entreprise. Même si le taux semble important, la pratique de ce nouveau concept reste réservée à quelques entreprises, dont notamment les grands groupes et les multinationales.

Tableau croisé		Connaissance		Total
		Oui	Non	
Pratique	Oui	30	0	30
	Non	16	4	20
	Total	46	4	50

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

Il reste à savoir les raisons qui freinent les 32 % (16) c'est-à-dire ceux qui connaissent et ne pratiquent pas le TEAM-BUILDING. Plusieurs réponses sont possibles ; dont essentiellement l'éventualité que le TEAM-BUILDING ne fasse pas partie des orientations de ces DRH ou que cette pratique ne constitue pas un outil prioritaire.

Cependant, il est fort utile d'observer que 92 % de ceux qui ne l'ont jamais pratiqué souhaitent ou projettent d'en entreprendre un au sein de leur entreprise. De plus, il convient de rappeler que 96.66 % de ceux qui l'ont déjà pratiqué projettent d'en organiser au moins un dans le futur.

Tableau croisé		Pratiquer		Total
Futur		Oui	Non	
	Oui	29	19	48
	Non	1	1	2
	Total	30	20	50

Un autre point interpelle aussi l'attention ; celui de connaître le secteur d'activités des entreprises qui pratiquent le plus le TEAM-BUILDING. Pour ce faire, nous avons élaboré le tableau de tri croisé suivant :

Tableau croisé		Participation au TB		Total
Secteur d'activité		Oui	Non	
	1	(40 %) 12	7	(38 %) 19
	2	(20%) 6	3	(18 %) 9
	3	(40 %) 12	10	(40 %) 22
	Total	(60 %) 30	(40 %) 20	(100 %) 50

L'analyse des indications issues de ce tableau amène à remarquer que 40% des entreprises ayant déjà pratiqué cette discipline opèrent dans le secteur de l'industrie et

celui des services. Le secteur de la commercialisation enregistre quant à lui un taux de 20 %.

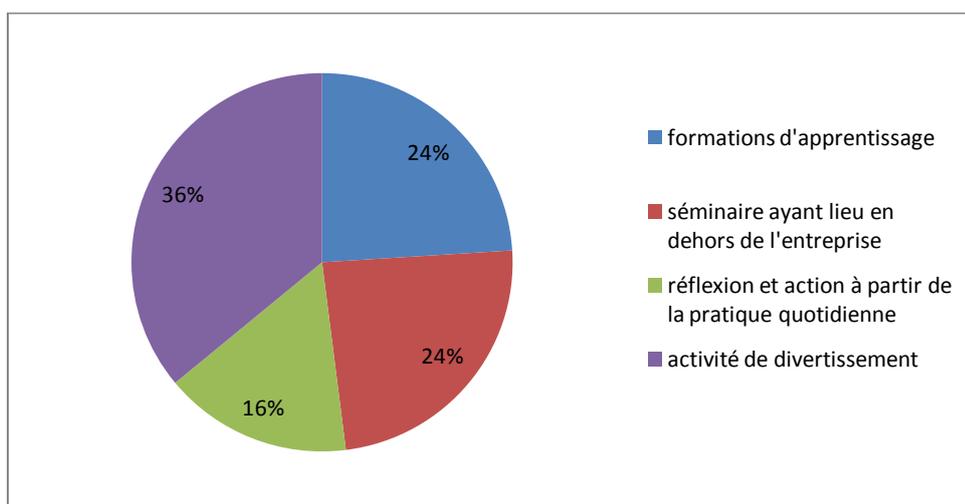
Pour ce qui est de l'ancienneté de cette pratique, on note qu'elle date de plus de 4ans selon 53, 33 % des DRH questionnés et ayant déjà pratiqué le TEAM-BUILDING au sein de leurs entreprises.

Sachant que cette discipline est plus ou moins récente en Algérie, on peut dire qu'elle a émergé de manière considérable avec l'ouverture du marché et l'arrivée des multinationales qui s'installent de manière plus stable et plus importante.

L'on n'enregistre pas de tendance claire en matière de type d'activités préféré. Les taux se rapprochent de plus en plus. 36 % des questionnés déclarent préférer une activité de divertissement, 24% d'entre eux optent pour une formation d'apprentissage et un séminaire qui se déroulerait en dehors de l'entreprise et 16% seulement déclarent opter pour une réflexion et une action à partir de la pratique quotidienne.

Le Graphe suivant illustre les résultats de manière schématique.

Schéma 4. Classement type d'activités de TEAM-BUILDING



A partir de ces réponses, il est aisé de déduire que l'activité pouvant satisfaire la majorité des DRH ; serait **celle qui s'apparenterait à un événement axé sur le divertissent en dehors du bureau.**

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

L'orientation principale des DRH concernant les attentes du TEAM-BUILDING se distingue avec un taux de 40% pour une orientation de l'équipe vers le même sens. C'est-à-dire; faire converger les objectifs de tous les membres vers l'objectif principal de l'équipe.

30 % attendent néanmoins que le TEAM-BUILDING améliore la qualité des échanges entre les membres de l'équipe, c'est-à-dire améliorer la communication au sein de ses équipes.

Effectivement ces deux premières attentes sont exactement ce que promet le TEAM-BUILDING, elles font partie des objectifs de ces derniers.

Tableau croisé		Attentes				Total
Pratiquer		Améliorer la qualité des échanges	Améliorer la qualité des échanges	Orienter l'équipe dans le même sens	C'est une sorte de récompense	
	Oui	8	3	16	3	30
	non	7	3	4	6	20
	Total	15	6	20	9	50

Les attentes du TEAM-BUILDING sont différentes, c'est du moins ce qui ressort des réponses de ceux qui ont déjà pratiqué le TEAM-BUILDING. Les résultats suivants le montrent clairement:

- 26.16 % sont pour l'Amélioration de la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
-
- 10 % pour une meilleure circulation de l'information
- 53.33% pour faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
- 10 % pour considèrent toutefois que c'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis

L'exploitation des réponses fournies par ceux qui n'ont pas pratiqué le TEAM-BUILDING donne les résultats suivants :

Chapitre 3 : La pratique du TEAM BUILDING dans un objectif d'apprentissage organisationnel

Cas d'étude : KIA MOTORS ALGERIE

- 35 % sont pour Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
- 15 % optent pour Une meilleure circulation de l'information
- 20% disent Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
- 30% affirment que C'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis

En somme, les dépouillements et les résultats issus de cette enquête montrent sans ambiguïté que le TEAM-BUILDING est beaucoup plus qu'une activité de divertissement ou de récompense.

Ceux qui ne l'ont pas pratiqué peuvent le prendre pour un jeu ou une récompense mais une fois testé, on comprend que le TEAM-BUILDING s'avère une pratique fort utile dans la gestion des ressources humaines.

Cette pratique suggère ainsi d'assurer, si elle est convenablement appréhendée, les deux objectifs suivants :

- Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe, grâce à une meilleure circulation de l'information
 - Permettre aux membres de l'équipe de retrouver une cohésion qui les solidarise et leur permet d'apprendre en travaillant ensemble
- Ceci valide ainsi nos deux premières hypothèses

II. Interprétation du second questionnaire :

Le second questionnaire a pour objectif de valider à nouveau les deux premières hypothèses déjà testées au moyen du questionnaire destiné aux DRH et responsables de la formation ainsi que de répondre à nos deux dernières hypothèses de recherche ; à savoir :

Hypothèse 3 : le team-building est un outil de management d'équipes qui permet de renforcer l'apprentissage organisationnel.

Hypothèse 4 : le team-building améliore l'entente au sein d'une équipe et conduit à une meilleure synergie.

Le questionnaire nous a permis d'identifier la population à laquelle on s'intéresse au sein KIA MOTORS ALGERIE.

Notre population est composée de 46,67 % de femmes et de 53,33 % d'hommes. Le nombre de cadres supérieurs est de 13,33 % et de 86,67 % de cadres moyens.

La moyenne d'âge est de 29 ans. La moyenne de participation au TEAM-BUILDING est de 2.26 par personne. Plus de 46,67 % déclarent avoir participé au TEAM-BUILDING suite à la demande de leur responsable, et 40 % y ont participé dans un cadre global, c'est-à-dire qu'à la fin d'une formation, on leur a proposé de suivre un atelier ou un séminaire de TEAM-BUILDING.

Des questions relatives à ces hypothèses ont été posées, nous allons analyser les réponses pour chacune des hypothèses.

L'apprentissage organisationnel tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, se définit par rapport à deux niveaux :

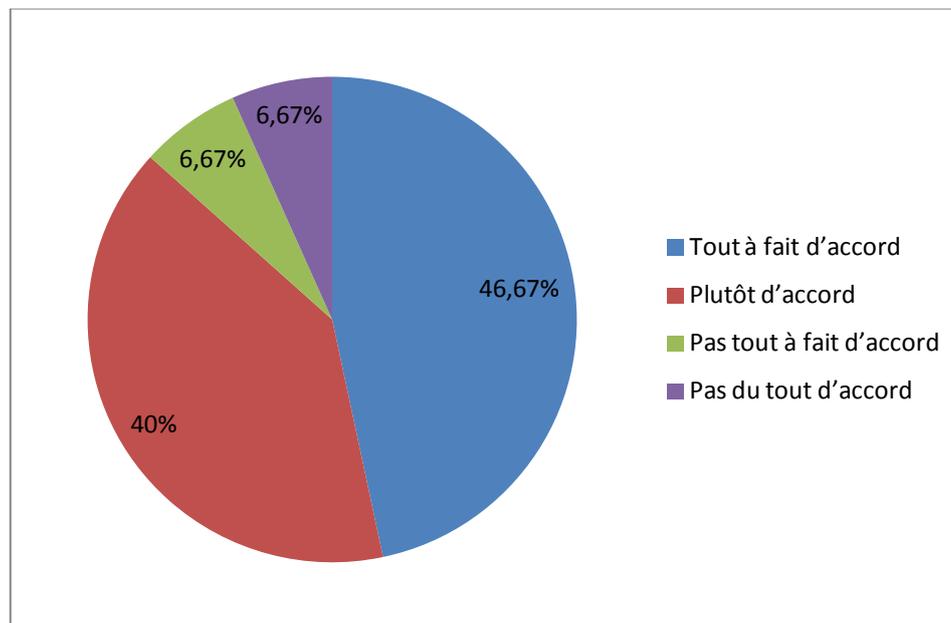
- Apprentissage en simple boucle
- Apprentissage en double boucle

Afin de montrer que le TEAM-BUILDING permet de renforcer l'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation, il convient d'identifier ses deux niveaux.

Deux questions de notre questionnaire ont porté sur l'apprentissage organisationnel. Chacune d'entre elles vise l'un des niveaux de l'apprentissage organisationnel.

- ❖ Grâce au **TEAM-BUILDING** votre équipe a réussi à détecter et à corriger les erreurs ou les écarts :

Schéma 5. Le TEAM-BUILDING vecteur de l'apprentissage en simple boucle

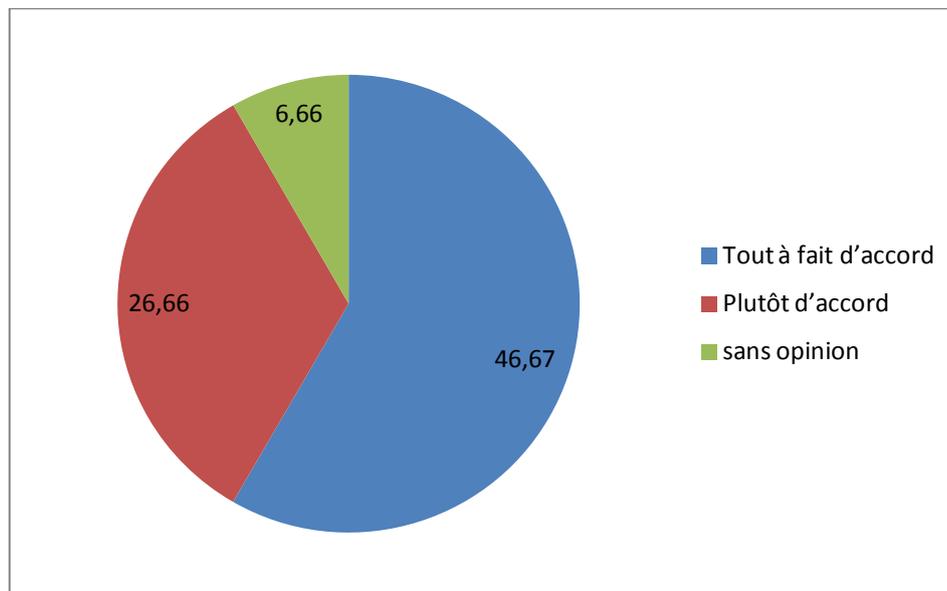


A partir de ce schéma, on constate qu'une large majorité estime que le TEAM-BUILDING leur a permis de réaliser le premier niveau de l'apprentissage organisationnel qui se résume comme suit : « **Détecter et corriger les erreurs ou les écarts** »

On parle d'un taux de plus de 80 % qui soutiennent cette première hypothèse.

- ❖ Grâce au **TEAM-BUILDING** votre équipe a réussi à remettre en cause sa façon de réfléchir, de travailler, d'agir et de proposer des idées ou méthodes nouvelles

Schéma 6. Le TEAM-BUILDING vecteur de l'apprentissage en double boucle



Plus de 80 % estiment que le TEAM-BUILDING les a effectivement aidés à « **remettre en cause leur façon de réfléchir, de travailler, d'agir et de proposer des idées ou méthodes nouvelles** »

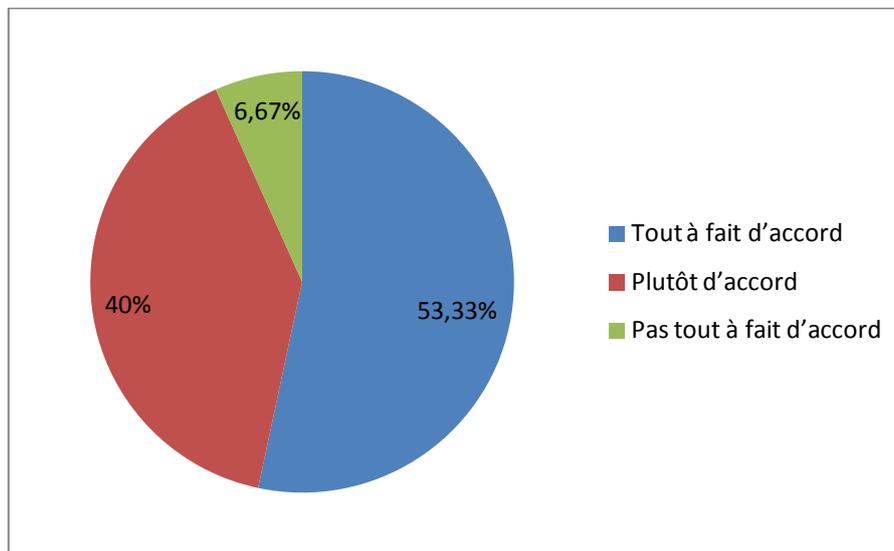
Ce qui correspond au deuxième niveau de l'apprentissage organisationnel.

- ❖ Le TEAM-BUILDING est destiné aux équipes de manière générale pour dynamiser, orienter et améliorer la cohésion des équipes. Peut-on dire que c'est un réel outil de management des équipes ? .pourquoi cette question ? quel est ton objectif ?

Plus de 80 % des employés questionnés sont d'accord avec le fait que le TEAM-BUILDING soit un réel outil de management des équipes.

❖ le **TEAM-BUILDING** vous a permis de mieux collaborer en équipe

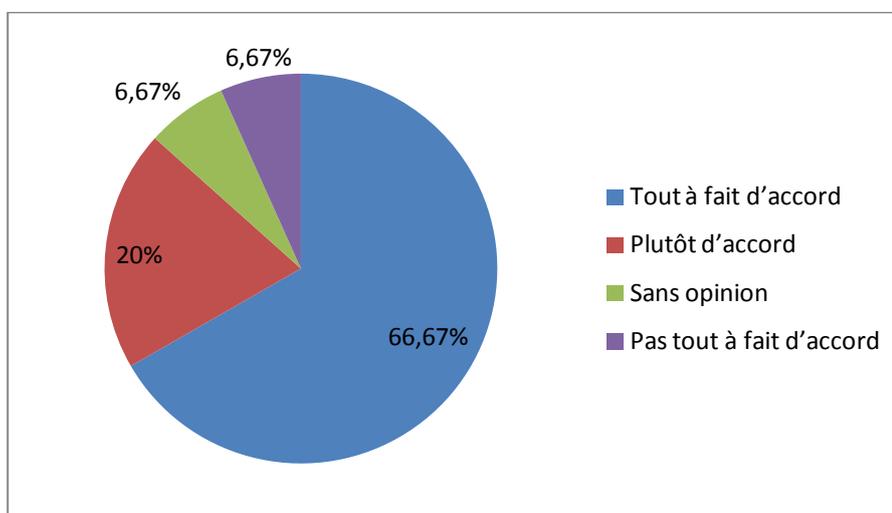
Schéma 7. Le TEAM-BUILDING développe la collaboration en équipe



Plus de 90 % soutiennent cette hypothèse. Grâce au TEAM-BUILDING le climat de travail est de plus en plus motivant et permet aux employés de travailler ensemble d'échanger et de se soutenir, car ils savent que leur but est commun

❖ le **TEAM BUILDING** vous a permis d'améliorer la communication au sein de votre équipe

Schéma 8. Le TEAM-BUILDING améliore la communication en équipe



Plus de 80 % soutiennent cette hypothèse.

L'analyse de ces réponses permet de déduire que le TEAM-BUILDING est susceptible de:

- ✓ **Constituer une activité ayant lieu en dehors du bureau. Cette activité sera organisée à chaque fois qu'il y a un changement dans l'équipe. Elle vise essentiellement à :**
 - **Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe**
 - **Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens**

III. Principaux résultats :

❖ Pour le premier questionnaire :

1. 92 % des DRH questionnés connaissent le TEAM-BUILDING
2. 60 % des DRH questionnés ont déjà pratiqué le TEAM-BUILDING au sein de leurs entreprises.
3. 40 % des DRH ayant déjà entrepris un TEAM-BUILDING au sein de leurs entreprises opèrent dans le secteur de l'industrie. Le même taux est enregistré pour le secteur des services 40 %.
4. 92 % des DRH qui n'ont pas encore pratiqué de TEAM-BUILDING dans leurs entreprises et projettent d'en organiser un.

❖ Pour le second questionnaire :

1. 80 % des employés questionnés estiment que : « le team-building est un outil de management d'équipes qui permet de renforcer l'apprentissage organisationnel ».
2. 90 % des employés questionnés estiment que : « le team-building permet une meilleure collaboration au sein d'une équipe ».
3. 80 % des employés questionnés estiment que : « le team-building améliore la communication au sein de l'équipe ».
4. 90 % des employés questionnés estiment que : « le team-building améliore l'entente au sein d'une équipe et conduit à une meilleure synergie »
5. Une activité ayant lieu en dehors du bureau. Cette activité sera organisée à chaque fois qu'il y a un changement dans l'équipe. Elle vise essentiellement à :
 - Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
 - Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens

❖ Synthèse :

On a pu par le biais du premier questionnaire contextualiser le TEAM-BUILDING en Algérie. Une pratique assez récente, beaucoup plus présente dans le secteur industriel et le secteur des services et qui a connu le jour en Algérie depuis plus de 4 ans.

À travers l'analyse des résultats des deux questionnaires on a réussi à proposer un TEAM-BUILDING qui est en mesure de satisfaire les attentes des différentes parties prenantes (DRH et employés). Le TEAM-BUILDING sur si on ose dire est une activité de divertissement en dehors du bureau. Cette activité a chaque fois qu'il y a un changement d'envergure concernant l'équipe.

Ceci dit, les deux questionnaires nous ont permis de tester et de valider nos quarts hypothèses de départ. On réussit à montrer que le TEAM-building est l'outil qui permet ou qui réussit à améliorer plusieurs axes concernant les équipes, ce qui nous conduit à dire que c'est réel outil de management des équipes. Dans ce même sens, il permet aussi aux équipes de remettre en question leur mode de réflexion et de fonction en vue de créer de nouvelles méthodes qui peuvent améliorer la performance de ces équipes.

❖ Nos suggestions :

1. Des indicateurs doivent être mis en place pour pouvoir mesurer l'impact réel du TEAM-BUILDING sur les équipes chez KIA MOTORS ALGERIE. Ces indicateurs concernent généralement :
 - L'apprentissage organisationnel, la communication interne, la dynamique des équipes, la motivation et les initiatives.

2. Déterminer au préalable l'objet du TEAM-BUILDING, pour que l'activité soit plus efficace.

3. Les TEAM-BUILDING organisé dans les lieux de travail peuvent être plus bénéfique, car il n'y aura pas de détachement vis-à-vis de l'objet principal du séminaire. De plus des actions de simulations peuvent être exercées directement.

4. Le TEAM-BUILDING doit être une orientation sincère et durable plutôt qu'un slogan

Conclusion

Ce mémoire de fin d'études a pour objectif de répondre à la question de recherche « **Quel est l'impact du team-building sur l'apprentissage organisationnel?** ».

Cette pratique managériale, relativement nouvelle représente en effet un moyen indéniable pour améliorer la cohésion des équipes de travail et leur capacité à apprendre ensemble dans un climat de solidarité et d'échanges.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel s'inscrit comme une résultante qui offre à l'organisation des instruments d'amélioration de la gestion de ses ressources humaines et de capitalisation des connaissances et savoir-faire qui sont profitables aussi bien pour l'organisation que pour ses membres.

Partant de ces considérations, ce travail s'est fixé des axes de recherche à l'effet de situer l'impact du Team-Building en tant que pratique managériale sur l'apprentissage organisationnel en tant qu'outil et support de cohésion des équipes de travail au sein de l'organisation.

Ceci s'est effectué au moyen du test et de l'analyse de nos quatre (04) hypothèses de départ.

Notre première hypothèse pose que le TEAM-BUILDING est un outil de management des équipes. Nous avons tout au long de notre chapitre théorique montré que le TEAM-BUILDING a divers objectifs et que tous ces objectifs vont dans le même sens : améliorer la cohésion d'équipe, motiver, porter le groupe à réfléchir autrement, booster la créativité... les résultats de ce dernier ne sont visibles que s'il est destiné à un groupe travaillant en vue de la réalisation d'objectifs communs. On entend par cela une équipe.

Compte tenu des connaissances acquises à partir des recherches théoriques que nous avons effectuées, cette hypothèse semble parfaitement justifiée dans son aspect conceptuel. Pour valider cette hypothèse nous avons posé une question lors de la soumission de notre premier questionnaire qui est destiné à un nombre de 50 DRH opérant dans divers domaines. Cette question avait pour objet de confirmer cette hypothèse, « pensez-vous que le TEAM-BUILDING est un réel outil de management ». Cette hypothèse était confirmée par l'ensemble des DRH questionnés.

Le TEAM-BUILDING ne peut pas être destiné à n'importe quel, pour peu que ce groupe doit poursuivre des objectifs communs. L'équipe de travail est la cible parfaite pour que ce genre de pratique réalise pleinement les objectifs escomptés.

Pour ce qui est de la seconde hypothèse, le team-building permet une meilleure collaboration qui procure la cohésion nécessaire pour un travail d'équipe. Le but premier du TEAM-BUILDING est d'améliorer la communication au sein de l'équipe. Une meilleure communication au sein d'une équipe permet nécessairement de meilleurs échanges au sein de cette même équipe. La cohésion étant l'élément central du TEAM-BUILDING, elle n'est atteinte que si l'équipe s'intègre réellement dans la vision de ce dernier. A travers le dépouillement du premier questionnaire on a pu valider cette seconde hypothèse.

Quant à la troisième hypothèse portant sur la synergie et l'entente au sein de l'équipe comme résultantes des actions de TEAM-BUILDING, Celle-ci a été validée grâce au second questionnaire qui, lui, était destiné aux 15 employés de KIA MOTORS ALGERIE. Effectivement si l'équipe travaille en harmonie et que le transfert d'information est assuré dans tous les sens, l'équipe peut s'inscrire dans une perspective de synergie et peut assurer dans ce cas de très bonnes performances.

La quatrième hypothèse, est celle qui tente répondre principalement à un axe majeur de notre problématique mais on ne peut y répondre séparément des hypothèses précédentes. Cette hypothèse suppose que le TEAM-BUILDING renforce l'apprentissage organisationnel au sein des équipes. L'apprentissage organisationnel peut être défini selon ses deux niveaux :

- L'apprentissage en simple boucle
- L'apprentissage en double boucle

Le premier niveau consiste à ce que l'équipe développe ou acquière la capacité à détecter et à corriger les erreurs ou les écarts à partir des ces pratiques quotidiennes. Le second niveau est une sorte de remise en cause de la façon de travailler, de réfléchir et d'agir tout en ayant la capacité de proposer de nouvelles idées ou de mettre en place des méthodes nouvelles. Le second questionnaire valide cette hypothèse. L'analyse des opinions des questionnés permet de déduire que le TEAM-BUILDING impacte **considérablement le second niveau (double boucle)**, car le premier niveau relève beaucoup plus des capacités et compétences individuelles.

Ce travail a donc été l'occasion de suggérer une contextualisation de la pratique du TEAM-BUILDING dans les entreprises Algériennes. Cependant, et en dépit des résultats obtenus, il demeure admis que le TEAM-BUILDING reste une pratique toute récente et peu connue en Algérie. D'où la difficulté en début de ce travail de trouver des entreprises ou des équipes ayant pratiqué le TEAM-BUILDING..

Par ailleurs, il nous apparaît judicieux de conclure que , malgré le fait que le TEAM-BUILDING soit une pratique récente et méconnue en Algérie, les acquis et résultats des entreprises qui l'ont pratiqué concourent pour une plus large et plus dense utilisation dans d'autres entreprises en quête d'amélioration continue de leurs savoir-faire qui passe inévitablement par la cohésion des équipes et leur capacité à fédérer les efforts, multiplier les échanges et solidariser les objectifs.

Bibliographie

- Audebert-Lasrochas P., les équipes intelligentes, P.47, Editions d'Organisation, Paris , 2000.
- Belet D., Devenir une entreprise apprenante : les meilleurs pratiques, p.47, Editions d'organisation, Jouve-Paris, 2003.
- Cauvin P., La cohésion des équipes : pratique du team-building, P.19, Edition ESF, Paris, 2003.

Devillard O., La dynamique des équipes, P.7, Editions d'Organisation, Paris, 2000.

- Favier M., le travail en groupe à l'âge des réseaux, P.60 , Edition Economica, Paris, 1998.
- Guerra F., Pilotage stratégique de l'entreprise, P.158, Edition boeck, Paris, 2007.
- Kaplan R.,Norton D.,Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique :les 4 axes du succès, P.47, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- Katzenbach J., Smith D., Les équipe haute performance, Editions Dunod, 1994.
- Koenig G., Encyclopédie de gestion, chap. « Apprentissage organisationnel », t.1, Economica, Paris, 1997.

Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, n°198, octobre 2008.

- Lenhardt V., les responsables porteurs de sens : culture et pratique du team-building, P.53, Editions INSEP Consulting, Paris, 2002.
- Meakin V., Snaith B., Constituer une équipe performante, Les Echos, 1997.
- MOULHADE J., « le team-building et la cohésion des équipes »,UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
- Nonaka I., Takeuchi H., la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, de boeck, université, Bruxelles, 1997.
- Senge P., La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, p.20, Editions First, Paris, 1991.
- Surply J., L'apprentissage organisationnel, Les cahiers de recherche du Pesor, 2001.

- Szylar C., l'apprentissage dans les organisations, p.96, Editions Hermès science, Paris, 2006.

- Argyris C., Schon D., Organizational Learning : a theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.
- Bandura A., Social Learning Theory, Englewood Cliffs Englewood , N.J., Prentice-Hall, 1977.
- Cyert R.M., March J.G., A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- Fiol C., Lyles M., « Organizational learning », Academy of management review, 10(4), P.803-813, 1985
- Gravrin D.A., « Building a Learning Organisation », Harvard Business Review, P.78-91, Juillet-Aout 1993.
- Leonard-Barton D., « The factory as a learning laboratory », Sloan Management Review, P. 23-38, automne 1992.
- McGill M.E., Slocum J.W., Lei D., « Management practices in learning organizations » Organizational Dynamics, vol. 21, n° 11, P. 5-17, 1992.
- Nevis E.C., Organization as Learning Systems, MIT working paper, 1993.
- Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., The learning company : as strategy of sustainable development, Mc Graw-Hill, Londres, Maidenhead, P. 60, 1991.
- Pucik V., « Strategic alliances, organizational learning », Human Resource Management, vol. 27, n° 1, P. 81, 1988.
- R.M., March J.G. ? A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- Rosengarten P., « learning organisations and their characteristics », ECLO Proceeding International Conference, Warwick, P.233-252, 17-19 mai 1995.
- Simon H.A., The sciences of the artificial, MIT Press, Cambridge (MA), 1969.

- <http://4cristol.over-blog.com/article-les-enjeux-du-team-building-94925745.html> (consulter le 3 juin 2014 à 15h06)
- http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=342 (consulter le 10 juin 2014 à 17h48)
- <http://www.innovaxion.net> (consulter le 05 juin 2014 à 15h37).
- www.kiakgerie.com (consulter le 10 juin 2014 à 14h30)
- www.Kiamotors.com (consulter le 9 juin 2014 à 15h00)
- www.lionsclubs.org/FR/common/pdfs/icebreakers.pdf (consulter le 3 juin 2014 à 15h24)

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire1

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études intitulé « LE TEAM-BUILDING COMME VECTEUR DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL », nous sommes appelés à administrer un questionnaire à des directeurs de ressources humaines. Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire et vous remercions pour le temps que vous nous accordez, votre participation sera certainement d'un grand intérêt pour la réalisation de cette étude.

Q 1 : Connaissez-vous le concept de **TEAM-BUILDING** ?

- Oui
- Non

Q 2 : Avez-vous déjà entrepris une action de **TEAM-BUILDING** au sein de votre entreprise actuelle ?

- Oui
- Non

Q 3 : Depuis quand votre entreprise entreprend-t-elle les activités de **TEAM-BUILDING** ?

- 1 an
- 2 ans
- 3 ans
- 4 ans
- 5 ans et plus

Q 4 : Classez les formes que peut prendre le TEAM-BUILDING selon vos préférences: a) Formation, apprentissage b) Séminaire ayant lieu en dehors de l'entreprise c) Réflexion-action à partir de la pratique quotidienne d) Activité de divertissement

Q 5 : Classez les objectifs du TEAM-BUILDING par ordre d'importance selon vous:

a) Améliorer la communication au sein de l'équipe b) Orienter l'équipe vers un objectif commun c) Détendre le climat de travail d) Récompenser les efforts

Q 6 : Projetez-vous d'entreprendre un TEAM-BUILDING dans le futur ?

- Oui
- Non

Q 7 : Quels sont vos attentes du **TEAM-BUILDING** ?

- Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
- Une meilleure circulation de l'information
- Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
- C'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis

Q 8 : Quel est le statut de votre entreprise ?

- Sarl
- Eurl
- Spa
- Autres :

Q 9 : Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

- Industrie
- Manufacture
- Agroalimentaire
- Commerce
- Textile
- Services et prestation
- Autres :

Merci à vous

ANNEXE 2 : Questionnaire 2

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études intitulé « LE TEAM-BUILDING COMME VECTEUR DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL », nous sommes appelés à administrer un questionnaire pour une équipe de travail ayant déjà participé au Team-Building. Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire et vous remercions pour le temps que vous nous accordez, votre participation sera certainement d'un grand intérêt pour la réalisation de cette étude.

Nous vous prions de cocher la réponse qui convient pour chaque question.

Partie 1 :

Q 1 : Combien de fois avez-vous participé à un **TEAM-BUILDING** ?

- Une fois
- 2 fois
- 3fois
- 4fois
- Plus de 4

Q 2 : Quelle a été la durée du séminaire ?

- 1 jour
- 2 jours
- 3 jours
- Plus 3 jours

Q 3 : votre participation est-elle réaliser :

- A votre demande
- Par votre responsable
- Dans un cadre global

Q 4 : A l'issue du séminaire de TEAM-BUILDING, quels sont les apports qui vous semblent important :

- Meilleure entente au sein de l'équipe
- Meilleur circulation de l'information

- Meilleure connaissance de ses collaborateurs
- Autres :

Q 5 : Pour l'apprentissage organisationnel signifie :

- Apprendre tout en travaillant
- D'acquisition et d'élaboration des compétences
- Autres

Q 6 : Pensez vous que le TEAM-BUILDING est un réel outil de management des équipes ?

- Oui
- Non

Q 7 : A quelle fréquence souhaiteriez-vous que soit organisé le TEAM-BUILDING :

- Tous les mois
- Tous les trimestres
- Tous les semestres
- Une fois par an
- A chaque fois qu'il y a un changement dans l'équipe

Q 8 : Quel est le TEAM-BUILDING selon vous ?

- Une activité encadrée au bureau
- Une activité en dehors du bureau
- Autres

❖ Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord sur une échelle allant de **tout à fait d'accord à pas du tout d'accord**.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Pas tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord
Q 9 : le TEAM BUILDING vous a permis d'améliorer la communication au sein de votre équipe					
Q 10 : le TEAM-BUILDING vous a permis de mieux collaborer en équipe ?					
Q 11 : grâce au TEAM-BUILDING votre équipe a réussi à détecter et à corriger les erreurs ou les écarts					
Q 12 : grâce au TEAM-BUILDING votre équipe a réussi à remettre en cause sa façon de réfléchir, de travailler, d'agir et de proposer des idées ou méthodes nouvelles					
Q 13 : le TEAM-BUILDING devrait s'organiser en sessions régulières					

Q 14 : Quels sont vos attentes du **TEAM-BUILDING** ?

- Améliorer la qualité des échanges entre les membres de l'équipe
- Faire en sorte que les membres de l'équipe aillent dans le même sens
- C'est beaucoup plus une sorte de récompense pour les efforts fournis
- Un moment de détente et de partage

Q 15 : Quel poste occupez-vous ?

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Cadre opérationnel

Q 16 : catégorie d'âge :

- 20-25
- 26-30
- 30-40
- 40 et plus

Q 17 : votre sexe :

- Femme
- Homme

Merci à vous

Résumé :

La formation et l'apprentissage sont des éléments fondamentaux pour le développement d'une entreprise. Les entreprises modernes accordent beaucoup d'importance à la formation des employés mais aussi à leur épanouissement dans l'entreprise. Le climat de travail y est pour beaucoup quant aux résultats des performances des employés. Dans notre étude nous cherchons à montrer que le TEAM-BUILDING est un outil permettant de renforcer l'apprentissage organisationnel.

Le choix de ce thème est motivé par l'importance que les deux axes de recherche recouvrent, notamment lorsqu'ils sont examinés à travers une approche systémique qui met en évidence les interactions ainsi que les interfaces nées des liens d'interdépendance entre ces deux pratiques du management. L'apprentissage organisationnel est une notion qui n'est pas nouvelle mais qui reste d'actualité. Le team building quant à lui est une pratique qui a fait son apparition dans les années 80 et qui ne cesse de faire ses preuves tout comme le coaching.

Pour y répondre, nous optons pour la méthode de l'enquête qui, à travers l'exploitation des résultats des deux questionnaires qui ont été élaborés, permettront d'examiner les opinions et points de vue d'équipes ayant déjà fait appel à la pratique du team building. À l'issue de cette recherche nous formulerons des suggestions pour l'entreprise d'accueil.

GLOSSAIRE :**Apprentissage
organisationnel :**

« Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations elles-mêmes »

Cohésion d'équipe :

« Un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs »

**Mémoire
organisationnelle :**

« La mémoire organisationnelle est l'ensemble des connaissances, du savoir-faire au sein d'une organisation. La mémoire organisationnelle est une notion rentrant dans le cadre de Gestion des connaissances. Il s'agit de ce qui est stocké par la Capitalisation des connaissances »

Equipe :

« Une équipe est un groupe d'individus partenaires dans un but commun et de jouer pour l'équipe »

Processus :

« Ensemble d'activités liées, qui transforment des éléments entrants en éléments sortants »