

L'orientation stratégique vers la construction d'un modèle d'organisations apprenantes

Le rôle intermédiaire de l'apprentissage organisationnel

Strategic Direction towards Building a Model of Learning Organizations

The Intermediary Role of Organizational Learning

Abderrahim BOUDJELLAL

Université Mohamed Boudiaf de M'sila (Algérie), rahimboudjellal88@gmail.com

Habeeb Sadiq BAREQ

Auteur correspondant, Université de Bagdad (Irak), bariq.h@cois.uobaghdad.edu.iq

Soumission : 05.07.2024 – Acceptation : 22.09.2024 – Date de publication : 01.10.2024

Résumé — Cette étude vise à explorer la contribution de l'orientation stratégique à la construction de modèles d'organisations intelligentes, en utilisant l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice soutenant cette relation. La recherche a été menée auprès de 11 grandes organisations industrielles en Algérie. La population de l'étude était composée de 423 individus, dont un échantillon aléatoire de 211 individus a été sélectionné. Les chercheurs ont utilisé les techniques d'observation et de questionnaires pour collecter des données. L'analyse statistique et la vérification des hypothèses du modèle de l'étude ont été effectuées à l'aide du logiciel AMOS.v24 en utilisant la modélisation par équations structurelles (SEM).

L'étude a conclu à un certain nombre de résultats, parmi lesquels la présence d'une relation d'influence directe entre l'orientation stratégique et la construction d'organisations intelligentes, ainsi qu'un effet indirect entre les deux variables via l'apprentissage organisationnel.

Mots-clés : *orientation stratégique, organisation apprenante, apprentissage organisationnel, modèle, variable.*

Abstract — This study investigates how strategic orientation contributes to the development of intelligent organizational models, with organizational learning acting as a mediating factor. It was conducted among 11 major industrial organizations in Algeria, involving a total of 423 participants. A random sample of 211 individuals was selected for data collection, employing observation and questionnaires. Statistical analysis and hypothesis testing were performed using structural equation modeling (SEM) in the AMOS.v24 program.

The study's findings highlight several key points, notably confirming a direct influence of strategic orientation on the establishment of intelligent organizations. Additionally, it reveals an indirect effect mediated by organizational learning between these variables.

Keywords: *Strategic Orientation, Learning Organization, Organizational Learning, Model, Variable.*

Introduction

La survie des organisations est aujourd'hui conditionnée par leurs capacités et avantages compétitifs. Il est donc essentiel que ces organisations relèvent le défi de transformer leurs méthodes et systèmes de travail traditionnels. Le processus de rénovation et d'orientation stratégique vers des organisations apprenantes est lié à leur capacité à répondre aux changements rapides et à relever les défis actuels auxquels leur environnement est confronté.

Dans le cadre de la quête de ces organisations pour améliorer leurs performances et leur capacité de compétition, qui exige la présence d'un leadership visionnaire et de nouvelles orientations stratégiques à long terme, ce dernier constitue un point d'entrée essentiel qui a été mis en évidence dans de nombreuses recherches pour exprimer la notion d'impact du comportement du leader sur le développement de l'environnement organisationnel. En effet, la tâche principale des leaders d'aujourd'hui ne se limite plus à la direction et au contrôle, mais aussi à la planification stratégique pour créer un environnement favorable qui encourage le développement des compétences et l'affinement des idées vers l'innovation et le progrès.

L'apprentissage organisationnel est un outil véritable que les grandes organisations adoptent pour se développer et atteindre l'excellence à tous les niveaux. Il permet aux individus de se développer, de perfectionner leurs compétences et de travailler dans un environnement complexe et stimulant pour le changement. Les leaders des organisations doivent instaurer une culture d'apprentissage qui encourage l'innovation et le partage des connaissances, ce qui les permettra de croître et d'atteindre des performances exceptionnelles. C'est l'un des facteurs les plus importants pour construire des modèles d'organisations apprenantes.

1. Présenter le problème

Le véritable défi auquel sont confrontées la plupart des organisations est la difficulté à planifier et à définir des orientations stratégiques à long terme. Dans cette étude, nous nous attacherons à mettre en lumière le rôle du variable modérateur dans le soutien à la relation entre l'orientation stratégique et la construction d'organisations apprenantes. Cela se fera en recherchant des solutions créatives aux problèmes qui entravent le fonctionnement de l'organisation et affectent ses objectifs. Nous aborderons également le côté théorique de cette relation en nous appuyant sur les résultats des études antérieures, avant de parvenir à des conclusions objectives et précises qui serviront aux recherches futures.

Dans quelle mesure l'orientation stratégique contribue-t-elle à la construction de modèles d'organisations apprenantes dans le contexte du rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel au sein des organisations étudiées ?

Pour répondre à la problématique et analyser cette relation sous différents angles, il a été nécessaire de poser les questions suivantes :

- Existe-t-il un impact de l'orientation stratégique sur les niveaux d'apprentissage organisationnel au sein des organisations étudiées ?
- Existe-t-il un impact de l'orientation stratégique sur l'adoption du modèle d'organisations apprenantes au sein des organisations étudiées ?
- Existe-t-il un impact de l'apprentissage organisationnel sur l'adoption du modèle d'organisation apprenante au sein des organisations étudiées ?
- L'apprentissage organisationnel soutient-il le rôle de l'orientation stratégique dans l'adoption du modèle d'organisations apprenantes au sein des organisations étudiées ?

1.1. Hypothèses de l'étude

En s'appuyant sur l'exposé précédent et dans le but de répondre aux questions posées, les hypothèses suivantes sont formulées afin d'être soumises à la discussion et à la validation. Elles peuvent être résumées comme suit :

- **H1** : L'orientation stratégique a un impact positif sur l'apprentissage organisationnel dans les organisations étudiées.
- **H2** : L'orientation stratégique a un impact positif sur la construction de modèles d'organisations apprenantes dans les organisations étudiées.
- **H3** : L'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'adoption de modèles d'organisations apprenantes dans les organisations étudiées.
- **H4** : Il existe un effet significatif de l'orientation stratégique sur l'adoption de modèles d'organisations apprenantes via l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice dans les organisations étudiées.

1.2. Objectifs de la recherche

- Présenter les concepts et fondements scientifiques et théoriques clés des variables de l'étude, en mettant en lumière la nature de la relation qui les unit.
- Déterminer l'étendue de la contribution de l'orientation stratégique à la construction de modèles d'organisations apprenantes, et tester le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel en soutenant cette relation.
- Formuler une série de recommandations aux décideurs, en se basant sur les résultats souhaités de l'étude.

1.3. Méthodologie de la recherche

Une approche descriptive a été adoptée, consistant à collecter des données sur le terrain et à décrire le phénomène en s'appuyant sur des instruments de collecte de données (observation et questionnaire), ainsi qu'à réaliser les analyses statistiques nécessaires à l'aide du logiciel AMOS.v24.

1.4. Études antérieures

Étude (Khandekar, 2005) : L'apprentissage organisationnel dans les organisations indiennes : une perspective stratégique des RH

L'étude visait à analyser le rôle de l'apprentissage organisationnel et de la stratégie de gestion des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les organisations indiennes. Un échantillon aléatoire de 300 managers a été sélectionné. L'étude a révélé un impact positif statistiquement significatif.

Étude (Henri F, 2006) : L'émergence des entreprises apprenantes et son instrumentalisation

Le chercheur a étudié l'impact de la pensée stratégique sur la construction d'organisations intelligentes dans les entreprises de conception et de développement en Arabie Saoudite. Un échantillon aléatoire de 120 individus a été choisi, et le chercheur a utilisé une méthode descriptive. Il a conclu qu'il y a un impact positif des compétences de la pensée stratégique sur la construction d'organisations apprenantes.

Étude (Hakala, 2010) : Configuration de l'orientation stratégique

La recherche visait à intégrer quatre orientations différentes pour former un concept d'orientation stratégique. Dans les entreprises de logiciels finlandaises, l'étude a conclu que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise peut permettre une correspondance efficace des ressources technologiques avec les besoins des clients. De plus, les entreprises qui se concentrent sur les orientations technologiques et entrepreneuriales obtiennent de meilleurs résultats que celles qui se concentrent uniquement sur l'orientation client.

1.5. La lacune de recherches

Différences clés de la présente étude par rapport aux études précédentes.

Objectif et sujet

Notre étude vise à tester l'impact de l'orientation stratégique sur la construction d'un modèle d'organisations intelligentes, en intégrant une variable médiatrice pour soutenir cette relation : l'apprentissage organisationnel, grâce à l'utilisation de la modélisation par équations structurelles via le logiciel AMOS. Ceci diffère de toutes les études précédentes.

Champ d'application

Notre étude a été appliquée à un échantillon de grandes entreprises industrielles en Algérie, un contexte différent de celui des études précédentes, notamment en termes de nature d'activités des entreprises étudiées.

1.6. Modèle d'étude

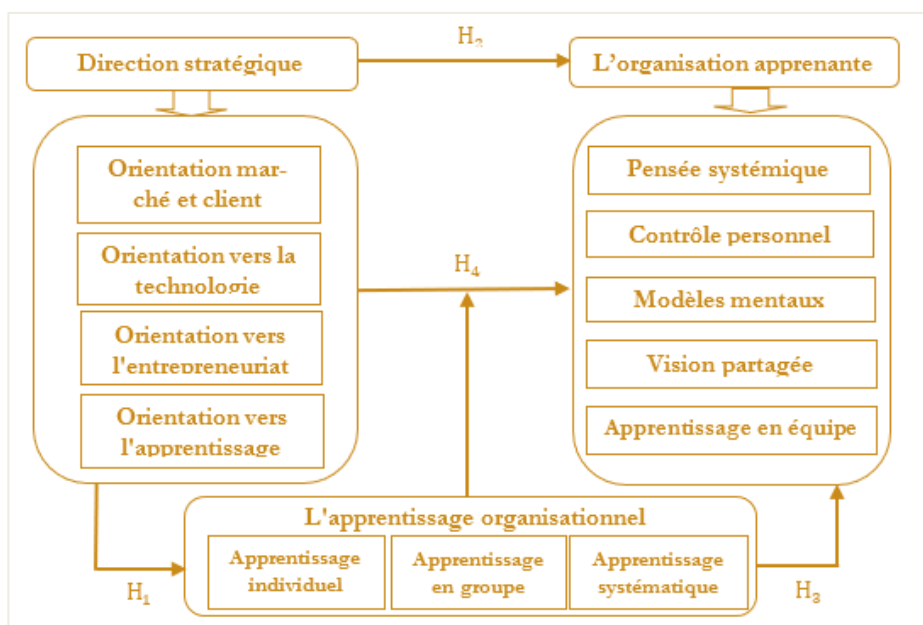


Figure 1 – Modèle d'étude théorique (Source : Préparé par des chercheurs)

2. Cadre théorique de l'étude

2.1. Orientation stratégique

L'orientation stratégique constitue une porte d'entrée importante pour la planification stratégique qui se concentre sur les scénarios d'analyse environnementale, le maintien de la position concurrentielle et la résolution de problèmes. Il s'agit donc d'une partie des anticipations et des visions stratégiques basées sur les orientations futures de l'organisation à long terme (Yusuf B., 2017, p. 05).

Du point de vue de Henri H., l'orientation stratégique fait référence à la meilleure façon de s'adapter à l'environnement externe et d'atteindre une position optimale pour l'organisation (Hakala, 2010, p. 07). Quant à Ogunkoya et Shodiya, ils le qualifient de structure multidimensionnelle qui incarne l'intérêt de l'organisation pour la gestion et la compréhension des forces qui l'entourent (Ogunkoya O. A., 2013, p. 02).

Pooya souligne l'importance de définir les orientations stratégiques de l'organisation en (Al-Fatlawi, 2018, p. 02) :

- Acquérant une position concurrentielle forte et durable.
- Définissant une vision claire qui sert de feuille de route à l'organisation afin d'atteindre ses objectifs.
- Investissant les ressources matérielles et humaines de manière efficace et efficiente.

Le modèle d'Henri H. est l'un des modèles les plus connus qui ont abordé les dimensions de l'orientation stratégique – il est présenté dans le schéma suivant (Hakala, 2010, page 17).

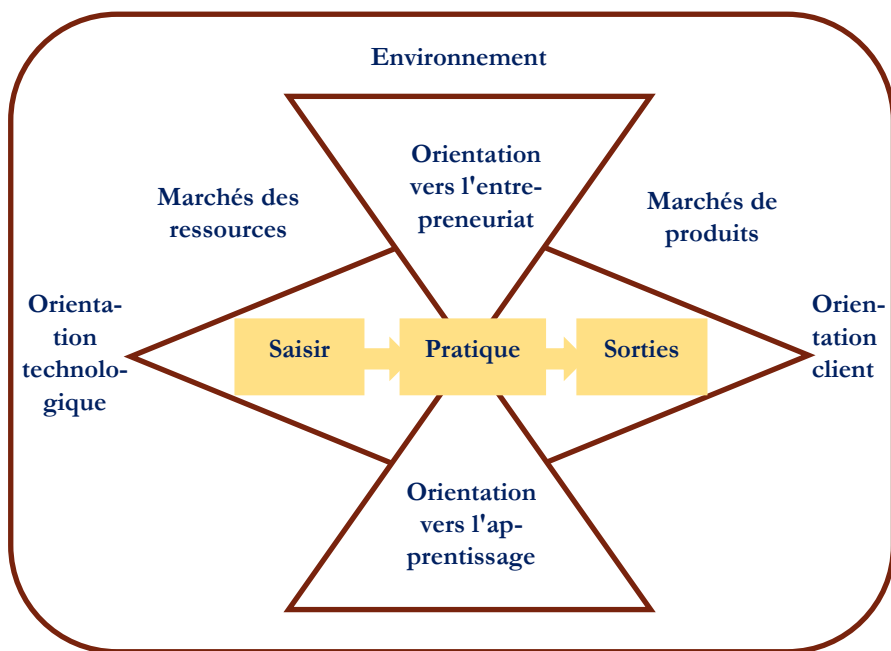


Figure 2 – Modèle des dimensions de l'orientation stratégique (Source : Henri H., Building Strategic Direction, Vaasa University Publishing, Finlande, 2010, p. 17).

2.2. L'organisation apprenante

L'expression « *organisation apprenante* » est apparue dans les années 1980, Peter Senge l'ayant définie comme *une organisation où les individus travaillent en permanence à développer leurs compétences et à élaborer de nouveaux modèles de pensée stratégique*. Elle met également l'accent sur l'apprentissage continu au sein des équipes (Senge, 1990, p. 11). Elle est connue comme « *l'organisation habile qui contribue à la formation, à l'acquisition et à la transmission des connaissances, accompagnée d'un changement de comportement pour s'adapter aux nouvelles connaissances et idées* » (Wheelen T., 2006, p. 77). C'est une organisation supérieure qui repose sur **trois piliers** : ❶ *un environnement interne favorable*, ❷ *des pratiques d'apprentissage concrètes* et ❸ *un leadership qui soutient et encourage l'apprentissage* (Gino, 2008, p. 112-113).

| 2.2.1. Le modèle de Peter Senge

Senge a proposé **cinq dimensions** pour l'organisation apprenante (Alireza Y., 2012, p. 91) :

La pensée systémique

Il s'agit d'un cadre conceptuel qui met l'accent sur une vision globale et claire de l'organisation – ce qui contribue à faciliter les processus de changement appropriés (Ulla, 2018, p. 132). Il souligne les liens qui unissent l'organisation aux individus en adoptant une vision d'ensemble plutôt que fragmentaire (Yang, 2004, p. 32).

L'auto-maîtrise

Également connue sous le nom de *développement personnel* ou *d'excellence personnelle*, se traduit par la création d'une vision cohérente de ce que l'individu peut acquérir de manière autonome dans sa vie quotidienne, suivie d'une évaluation globale de sa situation actuelle. Elle implique également la présence d'une motivation qui encourage l'apprentissage continu et offre à chacun l'opportunité de contribuer à la résolution de ses propres défis (Adrian S., 2008, p. 153).

Les modèles mentaux

Il s'agit d'un ensemble de suppositions qui permettent aux individus de prendre conscience des biais et des perceptions qui influencent leur pensée, et de mieux prendre des décisions en lien avec ces derniers en réfléchissant de manière plus consciente.

La vision partagée

Ceci implique que tous les individus partagent une vision commune de l'avenir de l'organisation et de ses objectifs stratégiques.

L'équipe apprenante

Cela signifie que les équipes travaillent ensemble pour apprendre les unes des autres en partageant leurs idées collectives ; en utilisant des techniques variées comme la négociation et la discussion.

| 2.3. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel représente une valeur stratégique majeure pour le développement et la pérennité des organisations. Il contribue à leur adaptation aux changements externes et aux incertitudes environnementales, tout en créant des opportunités pour atteindre la compétitivité et le leadership sur le marché (Al-Taie, 2015, p. 34) L'apprentissage est intrinsèquement lié à l'innovation, à la génération de connaissances et d'idées nouvelles. Il renforce ainsi la capacité des organisations à comprendre et à exploiter leurs savoirs internes, leur permettant de faire face à l'évolution constante du contexte économique marqué par la mondialisation, les technologies et l'économie de la connaissance (Rezaie, 2014, p. 149).

| 2.3.1. Les niveaux d'apprentissage organisationnel

Il existe **trois niveaux d'apprentissage** dans toute organisation – tels que décrits par Peter Senge (Hafad, 2022, p. 59-63) :

L'apprentissage individuel

Ce niveau d'apprentissage se produit lorsque l'individu acquiert de nouvelles connaissances ou découvre des solutions à des problèmes existants.

L'apprentissage collectif

Ce niveau d'apprentissage se produit au sein d'équipes et de groupes dédiés à la génération de connaissances et à leur partage constant et efficace avec tous les membres.

L'apprentissage organisationnel

Il repose sur le partage d'informations et d'expériences entre les membres, en modifiant les procédures de travail et l'organisation qui entravent les processus d'apprentissage individuels et collectifs.

3. Procédures de l'étude de terrain

3.1. Population et échantillon

L'étude a été menée auprès d'organisations du secteur industriel en Algérie (11 organisations). Une formule de Steven K. Thompson a été utilisée pour déterminer la taille minimale de l'échantillon de l'étude, comme suit :

$$n = \frac{NP(1-P)}{[N-1(d^2/Z^2)] + P(1-P)}$$

N : Taille de la population

d : Marge d'erreur : 0.05

P : Proportion de la caractéristique : 0.5

Z : Score z pour un niveau 0.05 : 1.96

Ainsi, la taille de l'échantillon de l'étude peut être calculée comme suit :

$$n = 423 * 0.5 (1-0.5) / [423-1 (0.052/1.962) + 0.5(1-0.5)]$$

$$n = 105.75 / 0.52462494 = 201.5725$$

Par conséquent, la taille minimale de l'échantillon pour la population de l'étude avec un niveau de confiance de 95% est d'environ : 202 = < n.

Après avoir déterminé la taille minimale de l'échantillon de l'étude, un échantillon aléa.

Le tableau suivant présente certaines données concernant les organisations économiques étudiées :

Tableau 1 – Nombre de questionnaires distribués et finaux (Source : Préparé par des chercheurs)

N°	Établissements	Société	Épandeur	Rétabli	Annulé	Final
01	HODNA LAIT	40	30	26	03	23
02	COSIDER TP	38	30	22	01	21
03	EATIT MSILA	55	30	28	01	27
04	ALG TELECOM	47	30	26	04	22
05	LAFARGE LCM	50	30	21	03	18
06	ALGAL PLUS	32	30	18	02	16
07	SARL TOUAB	28	20	17	03	14
08	MAINTENANCE DES ÉQUIPEMENTS	39	30	23	03	20
09	MAGHREB PIPE	41	30	25	03	22
10	EURL BRIMATEC	28	20	15	02	13
11	ALOURDJOUANA	25	20	17	02	15
		423	300	242	31	211

3.2. Limites de l'étude

- **Limites temporelles** : L'étude a été menée au cours des mois de mars – mai 2024.
- **Limites spatiales** : Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises de grande taille actives dans le secteur industriel en Algérie.
- **Limites thématiques** : L'étude a porté sur deux thèmes de gestion d'une importance capitale : *le leadership stratégique* et *l'apprentissage organisationnel*.

3.3. Méthodes d'analyse statistique des données

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le logiciel *AMOS V24* a été utilisé. Le traitement statistique a inclus les méthodes suivantes :

- **L'analyse factorielle confirmatoire (CFA)** : pour évaluer l'adéquation des modèles de mesure et tester leur validité constructrice.
- **Le coefficient Omega de McDonald's (McDonald's Omega)** : pour mesurer la fiabilité des items de l'instrument de l'étude.
- **La régression linéaire multiple (Multiple Linear Regression)** : pour prendre en compte l'effet de deux variables indépendantes ou plus sur la variable dépendante – cette méthode a été utilisée pour déterminer l'impact de l'orientation stratégique sur l'apprentissage organisationnel et l'organisation intelligente.
- **L'analyse de chemin (Path Analysis)** : pour tester l'hypothèse de la variable médiatrice.

3.4. Outils de l'étude

Outils de l'étude

Le questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte de données, en complément de l'entretien et de l'observation comme outils de soutien aux axes du questionnaire et d'interprétation des résultats. Le tableau suivant présente les caractéristiques démographiques de l'échantillon de l'étude.

Round 1– Caractéristiques de l'échantillon d'étude (Source : Préparé par des chercheurs sur la base des résultats de SPSS 26)

Variable	Groupes	Répétition	Rapport %
Sex	Mâles	153	72.5
	Femelles	58	27.5
Qualification	Baccalauréat	22	10.4
	Licence	106	50.2
	Diplôme d'ingénieur ou Master	69	32.7
	De troisième cycle	14	6.6
Years of Experience	Moins de 5 ans	79	0.38
	De 5 à 9 ans	71	0.32
	De 10 à 15 ans	35	0.17
	Plus de 15 ans	26	0.13

3.5. Conception de l'instrument d'étude et codage des variables

Un questionnaire a été conçu sur la base des détails présentés dans le **tableau 2**.

Tableau 2 – Conception de l'instrument d'étude et codage des variables (Source : Préparé par des chercheurs)

Variables latentes		Coding	Paragraphes	N°
Direction stratégique SD	Orientation entrepreneuriale	EO	EO ₁ – EO ₅	4
	Orientation client	CO	CO ₁ – CO ₅	5
	Orientation technologique	OT	OT ₁ – OT ₅	4
	Orientation d'apprentissage	OLO	OLO ₁ – OLO ₅	5
L'apprentissage organisationnel OL	Apprentissage individuel	IL	OL ₁ – OL ₅	5
	Apprentissage en groupe	GL	OL ₁ – OL ₅	5
	Apprentissage systématique	ELL	OL ₁ – OL ₅	4
L'organisation apprenante LO	Pensée systémique	ST	ST ₁ – ST ₅	5
	Contrôle personnel	PC	PC ₁ – PC ₅	4
	Modèles mentaux	MM	MM ₁ – MM ₅	4
	Vision partagée	CV	CV ₁ – CV ₅	4
	Apprentissage en équipe	TL	TL ₁ – TL ₅	4

4. Examiner les hypothèses de l'analyse factorielle confirmatoire (CFA)

4.1. Distribution normale multivariée

H₀ : Les données suivent une distribution normale.

H₁ : Les données ne suivent pas une distribution normale.

Tableau 3 – Résultats du coefficient de Mardia (Source : Préparé par des chercheurs sur la base des résultats d'AMOS.V24)

	Variables	Multivariate	c.r
SD	4	-0.073	-0.005
OL	3	7.663	0.960
LO	5	3.834	0.247

En observant les résultats du **tableau 3** ci-dessus, on constate que la valeur critique du *coefficient de Mardia* pour toutes les variables de l'étude se situe entre [0.005 ; 0.96], ce qui est inférieur à la valeur standard (± 1.96). Par conséquent, nous acceptons l'hypothèse nulle selon laquelle les données suivent une distribution normale à un niveau de confiance de 95%, et rejetons l'hypothèse alternative. Ainsi, nous pouvons utiliser les méthodes statistiques paramétriques pour tester et analyser les données.

4.2. Stabilité de l'outil d'étude

Tableau 4 – Alpha de Cronbach et Omega de McDonald's (Source : Préparé par des chercheurs sur la base des résultats de MACRO-OMEGA)

Variables	Dimensions	Ferries	α %	ω %
SD	EO	4	76.5	78.3
	CO	5	89.3	89.5
	OT	4	85.2	85.8
	OLO	5	82.0	82.6
OL	IL	5	86.3	86.6
	GL	5	86.1	86.2
	ELL	4	83.3	83.2
LO	ST	5	88.5	88.6
	PC	4	85.2	85.3
	MM	4	85.6	86.6
	CV	4	79.4	79.7
	TL	4	81.3	81.6

Le tableau ci-dessus montre que toutes les valeurs de ω sont supérieures à la valeur minimale standard (0,70). Par conséquent, l'instrument de mesure est stable et applicable.

5. Construction et évaluation des modèles de l'étude (CFA)

En utilisant le logiciel AMOS, le modèle standard des variables de l'étude a été conçu afin de réaliser une analyse factorielle confirmatoire et de tester la validité constructrice.

5.1. Évaluation du modèle d'orientation stratégique

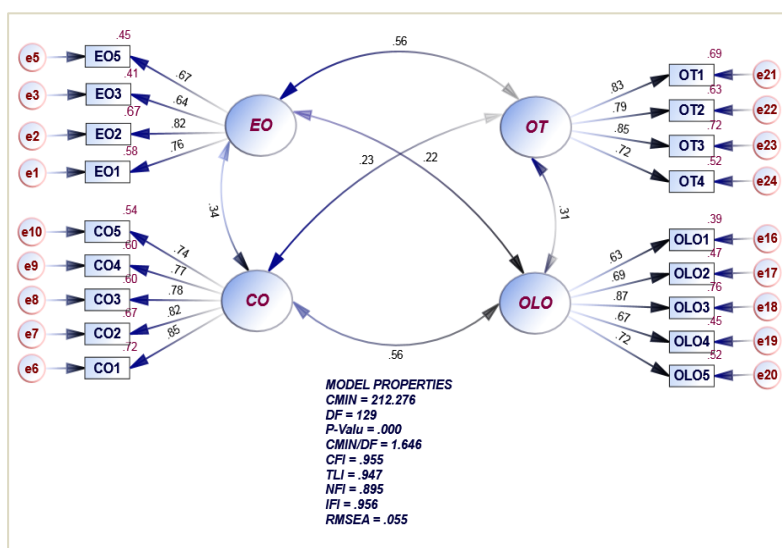


Figure 3 – Conception du modèle standard pour la variable d'orientation stratégique (La source a été préparée par des chercheurs utilisant le programme AMOS.v24)

Pour tester la validité du modèle théorique par rapport aux données de l'étude, la méthode du maximum de vraisemblance (*Maximum Likelihood Method*), intégrée au logiciel AMOS.v24, a été utilisée. Les résultats du tableau numéro 3 montrent que le rapport de l'indice du carré du Chi-carré normalisé (CMIN/df) est statistiquement pertinent car il se situe dans l'intervalle [2 ; 0], sa valeur étant de (1,646). La valeur de l'indice de comparaison de l'ajustement (CFI) qui atteint 0,960, et celle de l'indice de Tucker-Lewis (TLI) qui atteint 0,947, sont également bonnes et témoignent d'une amélioration relative résultant du degré de liberté du modèle supposé par rapport au modèle indépendant. Quant à l'indice de la racine carrée moyenne des erreurs quadratiques (RMSEA), son ratio atteint 0,055, ce qui est un ratio très raisonnable comparé à la plage d'acceptation (inférieur à 0,08). Par conséquent, on peut dire que le modèle d'orientation stratégique est très pertinent et correspond bien aux données.

5.2. Évaluation du modèle d'organisation apprenante

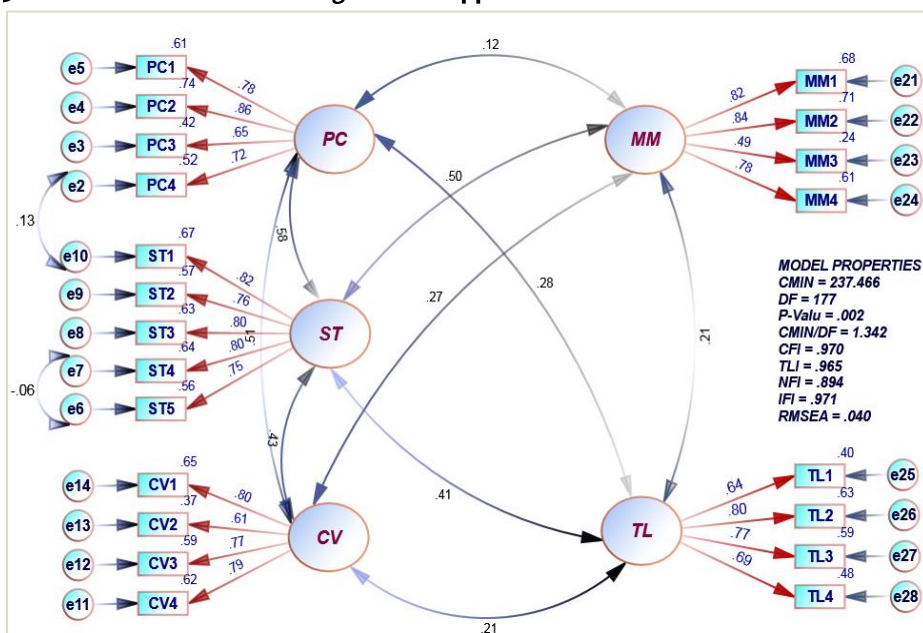


Figure 4 – Modèle standard de l'organisation apprenante (La source a été préparée par des chercheurs utilisant le programme AMOS.v24)

La figure ci-dessus révèle que la plupart des saturations sont bonnes et se situent entre 0,61 et 0,84. Cela signifie que la majorité des variables observées sont capables de charger sur la variable latente correspondante. De plus, toutes les valeurs de la variance composite (C.R) sont supérieures à 1,96, ce qui confirme la validité de l'hypothèse selon laquelle les items de chaque dimension sont capables de la mesurer. Ces résultats renforcent la validité constructrice du modèle d'organisation apprenante. Les résultats présentés dans la même figure indiquent également que tous les indicateurs de bon ajustement sont acceptables avec un score élevé. Par conséquent, nous pouvons conclure que le modèle est adapté aux données collectées sur le terrain.

5.3. Évaluation du modèle d'apprentissage organisationnel

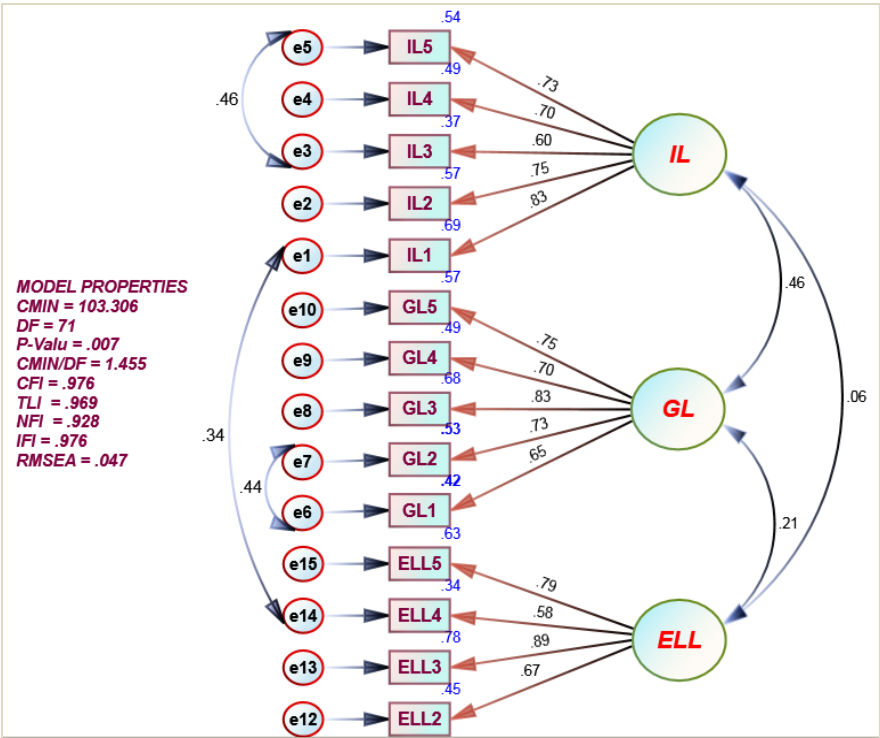


Figure 5 – Modèle de mesure de l'apprentissage organisationnel (La source a été préparée par des chercheurs utilisant le programme AMOS.v24)

L'analyse de la figure ci-dessus révèle que les valeurs des facteurs de charge associées aux dimensions de l'apprentissage organisationnel sont globalement satisfaisantes, oscillant entre 0,60 et 0,83. Cela signifie que chaque indicateur ou question est capable d'expliquer ses variables latentes. On observe également que la valeur de la variance composite (CR) dépasse 1,96, confirmant ainsi la validité constructrice du modèle proposé. Par ailleurs, la figure indique que tous les indices de bon ajustement se situent dans leur domaine acceptable avec une bonne performance. Par conséquent, nous pouvons accepter le modèle proposé pour l'apprentissage organisationnel et reconnaître sa pertinence pour les données fournies.

6. Test d'hypothèses et interprétation des résultats

L'analyse de chemin est l'une des méthodes les plus importantes de modélisation par équations structurelles, utilisée généralement pour tester les relations d'effet direct et indirect entre les variables.

6.1. Tester l'impact direct entre le leadership stratégique et à la fois l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante

Le modèle d'analyse de chemin (*Path Analysis*) a été utilisé pour tester l'effet direct de variables indépendantes sur plusieurs variables dépendantes simultanément, en s'appuyant sur le logiciel *AMOS.v24*.

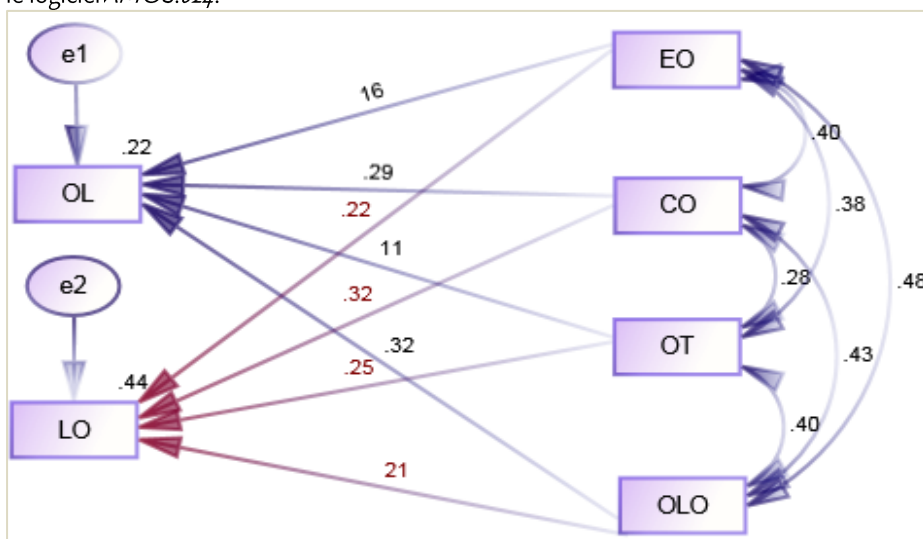


Figure 6 – Analyse du chemin entre les variables de l'étude (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme *AMOS.V24*)

Il est clairement visible sur le modèle présenté ci-dessus qu'il existe un impact direct des dimensions de l'orientation stratégique sur l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante. Les valeurs des coefficients de régression standardisés se situent entre 0,04 et 0,30, représentées par des flèches unidirectionnelles. Afin de déterminer la signification statistique de l'impact direct entre les variables et l'influence de chaque variable sur l'autre, nous utiliserons les valeurs de probabilité présentées dans les tableaux 5 et 6.

Tableau 5 – Résultats de l'analyse du chemin entre l'orientation stratégique et l'apprentissage organisationnel (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme *AMOS.V24*)

Variable	Estimate	S.E	C.R	P	R²
OL <--- EO	0.167	0.052	3.212	0.001	0.374
OL <--- CO	0.134	0.054	2.477	0.013	
OL <--- OT	0.036	0.056	0.636	0.525	
OL <--- OLO	0.114	0.050	2.271	0.023	

Le tableau numéro 5 révèle une influence significative entre la plupart des dimensions de l'orientation stratégique (SD) et l'apprentissage organisationnel (OL), avec des valeurs d'impact acceptables de (0,167, 0,134, 0,114) respectivement, à des niveaux de signification inférieurs à 5 %. Toutefois, l'axe de l'orientation technologique (OT) apparaît non significatif avec un niveau de signification de 0,525, supérieur à 5 %. Cela nous conduit à rejeter

l'hypothèse nulle (**H₀**) et à accepter l'hypothèse alternative (**H₁**) qui stipule *l'existence d'un impact positif direct entre l'orientation stratégique et l'apprentissage organisationnel*.

Le coefficient de détermination R^2 pour toutes les variables dépendantes du modèle d'étude a atteint 0,374. Cela signifie que 37,4 % de l'apprentissage organisationnel est expliqué par les variables indépendantes composant l'orientation stratégique prises collectivement.

Tableau 6 – Résultats de l'analyse du cheminement entre les dimensions de l'orientation stratégique et l'organisation apprenante (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	R Square
LO <--- EO	0.216	0.038	5.620	***	0.564
LO <--- CO	0.152	0.040	3.806	***	
LO <--- OT	0.161	0.042	3.851	***	
LO <-- OLO	0.037	0.037	1.005	0.362	
*** P>0.001, ** P>0.01, * P>0.05					

Les résultats présentés dans le tableau 6 montrent une forte significativité entre la plupart des dimensions de l'orientation stratégique et l'organisation apprenante (LO) des institutions étudiées, avec des valeurs d'impact relativement élevées. Ces valeurs sont respectivement ($P=0,000$) à des niveaux de significativité inférieurs à 1%. En revanche, la dimension de l'orientation vers l'apprentissage organisationnel (OLO) apparaît non significative avec un niveau de significativité de 0,362, supérieur à 5%. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle **H₀** et à accepter l'hypothèse alternative **H₁** qui stipule qu'*il existe un impact positif direct entre l'orientation stratégique et l'organisation apprenante*.

6.2. Tester l'impact direct entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante

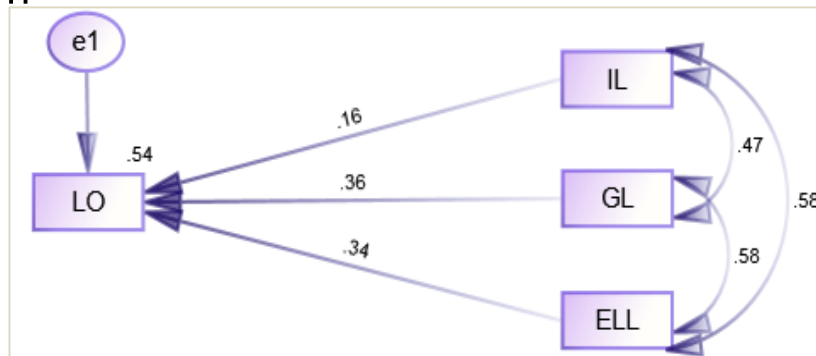


Figure 7 – Analyse de régression entre l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Tableau 7 – Estimations de régression multiple pour les dimensions de l'apprentissage organisationnel et de l'organisation apprenante (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	R Square
LO <--- IL	0.106	0.038	2.76	0.006	0.535
LO <---- GL	0.275	0.052	5.33	***	
LO <---- ELL	0.283	0.046	6.13	***	
*** P>.001, ** P>.01, * P>.05					

En observant les valeurs des poids de régression standardisés apparents sur les flèches à sens unique (0,16, 0,34, 0,36) dans la figure 7, il apparaît clairement qu'il existe un effet direct positif entre les niveaux d'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante. De plus, la valeur de la statistique t pour toutes les dimensions a dépassé la valeur supposée de 1,964 avec des niveaux de signification inférieurs à 1% (<1%), et avec des coefficients d'effet acceptables (0,106, 0,275, 0,283) ; ce qui signifie le rejet de l'hypothèse nulle H_0 et l'acceptation de l'hypothèse alternative H_1 .

6.3. Test d'hypothèse de la variable médiatrice

Le schéma suivant présente les chemins de la relation d'effet direct et indirect entre les variables principales de l'étude selon la méthode de « Baron & Kenny ».

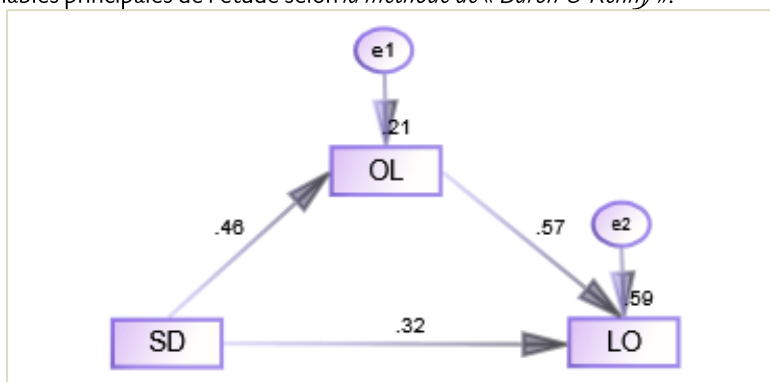


Figure 8 – Analyse du cheminement en présence de l'apprentissage organisationnel comme variable médiatrice (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Les résultats présentés dans le modèle ci-dessus suggèrent initialement l'existence d'un effet direct positif entre l'orientation stratégique (SD) et à la fois l'organisation apprenante (LO) et l'apprentissage organisationnel (OL), ainsi qu'un effet direct de ce dernier sur l'organisation apprenante. Pour déterminer la signification statistique de ces valeurs, nous nous référons au tableau suivant :

Tableau 8 – Estimations de l'analyse de chemin pour les variables de l'étude (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Variable	Estimate	S.E	C.R	P
OL <---- SD	0.370	0.05	7.45	***
LO <---- OL	0.507	0.044	11.57	***
LO <---- SD	0.227	6.42	6.42	***

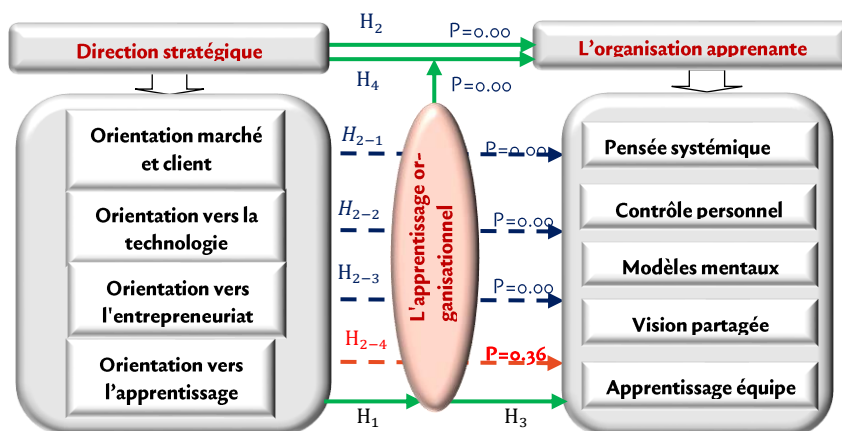
En examinant les résultats présentés dans le Tableau 8 et la Figure 8, nous constatons que les trois chemins sont significatifs à un niveau élevé (0,000). Cela signifie que les trois conditions du modèle de Baron et Kenny sont remplies.

Tableau 9 – Effet direct, indirect et total des variables de l'étude (Source : Préparé par des chercheurs utilisant le programme AMOS.V24)

Path	Dir Effects	Ind Effects	ToL Effects	Conclusion
LO <----OL <---- SD	0.227**	0.188*	0.415**	Médiateur partiel
P Valu	0.003	0.005	0.008	
Ind Effects = .370 * .507 Tot Effects = Dir Effects + Ind Effects				

Le tableau n° 9 révèle une significativité de l'effet global entre l'orientation stratégique et l'organisation apprenante en l'absence d'apprentissage organisationnel, à un niveau de signification de 0,008. L'effet direct entre ces deux variables, en présence du facteur médiateur, reste statistiquement significatif à un niveau de 0,003. On observe également un effet indirect significatif à un niveau de signification de 0,005. Par ailleurs, l'effet direct est plus important que l'effet indirect (0,227 > 0,188), et se rapproche davantage de zéro que l'effet global (0,415 > 0,227). Cela suggère une médiation partielle entre l'orientation stratégique et l'organisation apprenante.

7. Le modèle d'étude final

**Figure 9** – Modèle d'étude expérimentale (Source : Préparé par des chercheurs)

8. Conclusions

Si les organisations parviennent à définir leurs orientations stratégiques, à construire une vision future commune et à accorder une attention particulière à la gestion du changement organisationnel en améliorant continuellement la structure organisationnelle, en utilisant des technologies de pointe pour s'adapter aux changements de l'environnement externe, et en donnant aux individus la confiance et la capacité de générer et d'utiliser de nouvelles connaissances pour développer les aspects stratégiques de l'organisation, elles pourront certainement instaurer *une culture d'apprentissage durable*. Cette culture incite les employés à développer leurs compétences individuelles et collectives, et soutient toutes les initiatives de changement, car elles sont essentielles pour répondre à leurs besoins et améliorer leurs conditions de travail. Le chercheur pense que ces pratiques sont essentielles pour orienter le comportement de l'organisation dans son ensemble vers la poursuite de l'apprentissage et l'adoption du modèle des organisations apprenantes.

8.1. Résultats

Sur la base de l'étude de terrain menée auprès d'un échantillon d'organisations industrielles algériennes, et en nous fondant sur les résultats du test des hypothèses de l'étude, nous pouvons dégager quelques conclusions majeures :

- Les organisations étudiées ont démontré un intérêt notable pour leurs orientations stratégiques à travers la participation active des individus qualifiés dans la préparation des plans et la prise de décisions, ainsi que l'efficacité des programmes de formation et de changement organisationnel.
- Bien qu'une vision claire du modèle d'organisation apprenante ne soit pas présente dans la majorité des organisations, celles-ci reconnaissent l'importance de la ressource humaine dans la création de valeur et la réalisation d'un avantage concurrentiel. Elles accordent une grande importance aux programmes d'apprentissage organisationnel et encouragent l'innovation, le partage des connaissances et des idées nouvelles.
- L'étude a démontré que l'orientation stratégique influence directement les orientations des organisations vers l'adoption du modèle d'organisations apprenantes. Elle contribue à la définition des objectifs, à la préparation de l'avenir et renforce la capacité à comprendre l'environnement organisationnel, à identifier les opportunités et les menaces.
- L'apprentissage organisationnel joue un rôle complémentaire dans l'explication de l'impact moral de l'orientation stratégique sur le modèle des organisations intelligentes. Cela se manifeste par l'intérêt croissant à impliquer les individus dans l'élaboration des visions stratégiques, à fournir un environnement favorable à la créativité et à l'innovation, et à renforcer la qualification des employés pour faire face aux changements et aux défis.

8.2. Recommandations

Sur la base des résultats précédents de l'étude, plusieurs recommandations ont été élaborées pour répondre aux points clés soulevés. Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

- Mettre l'accent sur l'importance pour les leaders et les entrepreneurs de formuler des visions et de définir des objectifs stratégiques en collaboration avec les individus, en leur confiant les pouvoirs et la confiance nécessaires pour prendre des décisions et partager de nouvelles idées qui contribuent aux processus de planification stratégique.
- Créer une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage et l'innovation en établissant un système qui garantit le partage des connaissances et un progrès continu vers l'excellence et l'atteinte des objectifs définis.
- Proposer un mécanisme de formation interne impliquant la création de centres d'apprentissage dédiés qui servent de points de contact entre les dirigeants et les subordonnés, et qui constituent un lieu pour organiser des séminaires, discuter de nouvelles idées et aborder efficacement les défis rencontrés dans le déroulement du travail.
- Encourager les organisations à innover en matière de méthodes de travail et d'apprentissage, en intégrant l'apprentissage comme un élément essentiel du travail de chacun et en le liant aux objectifs professionnels, ce qui permet d'améliorer les performances et d'instaurer un processus d'amélioration continue au lieu de se concentrer sur la formation avant l'exécution.

En conclusion, une proposition de Modèle proposé pour la construction d'une organisation intelligente a été présentée, mettant en avant le rôle de l'orientation stratégique dans la réalisation du développement et de l'excellence au sein des organisations industrielles, comme illustré dans le schéma suivant.

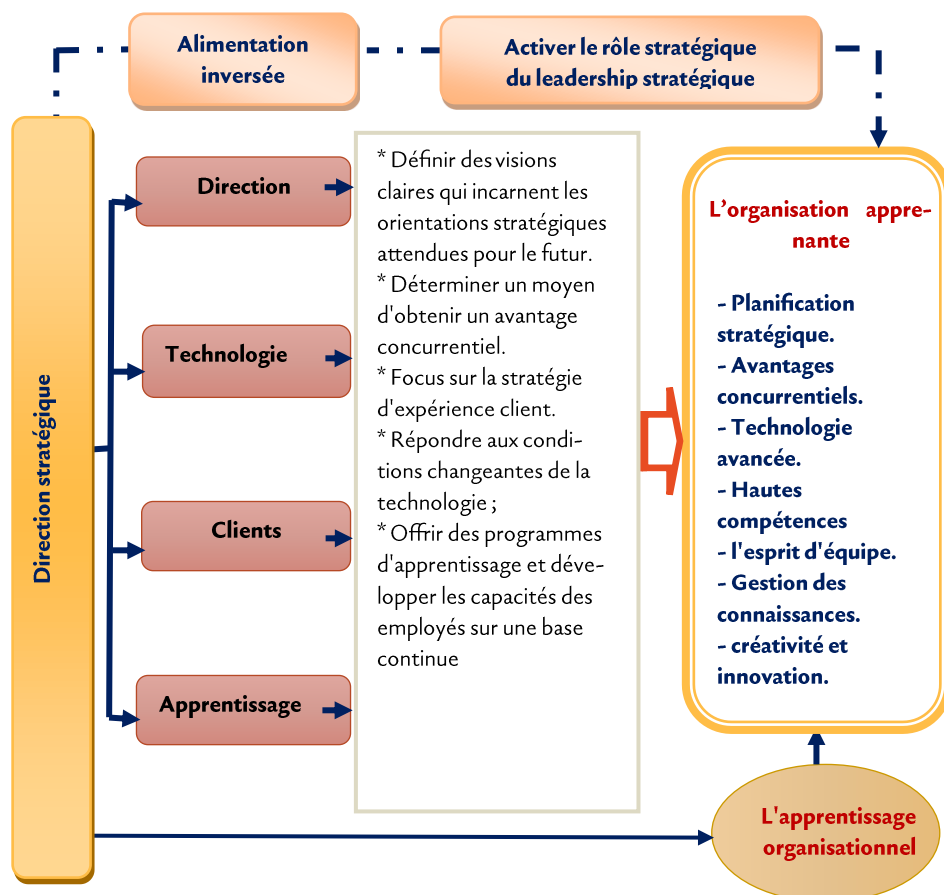


Figure 10 – Un modèle proposé pour construire une organisation apprenante (Source : Préparé par des chercheurs)

Références

- ADRIAN S., P. S. (2008). A framework for promoting learning in IS design and implementation. *The Learning Organization*, 15 (02), 149-178.
- ALIREZA Y., A. M. (2012). An investigation into the realization dimension of learning organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12 (47), 90-92.
- GINO, D. E. (2008). Is Yours a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 86 (03), 108-132.
- HAFAD, R. (2022). *La contribution de l'apprentissage organisationnel à l'amélioration de l'avantage concurrentiel : une étude de cas de la Fondation Condor*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université d'Alger 03.

- HAKALA, H. (2010, 12). *Configuring Out Strategic Orientation*. Doctoral thesis in Business Administration, Department of Administration and Organization, Faculty of Business Studies. Finland: University of Vaasa.
- OGUNKOYA O. A, S. O. (2013). Strategic direction and organizational performance: A study of the African textile industry. *Journal of business Economics, and management, Singaporean*, 02 (04), 01-08.
- REZAIE, A. B. (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Branches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1 (2), 147-162.
- SENG, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday : USA.
- ULLA, D. S. (2018). Le changement organisationnel et son rôle dans l'établissement des fondements de l'organisation apprenante dans les établissements d'Enseignement Supérieur - une étude de terrain auprès d'un échantillon d'employés de l'Université de Djelfa en Algérie. *Journal de l'administration publique*, 59 (01), 107-180.
- YUSUF B., G. D. (2017). Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (02), 839-863.

Pour citer cet article

Abderrahim BOUDJELLAL, Habeeb Sadiq BAREQ, « L'orientation stratégique vers la construction d'un modèle d'organisations apprenantes : Le rôle intermédiaire de l'apprentissage organisationnel », *Paradigmes*, vol. VII, n° 03, septembre 2024, p. 167-187.