



Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel. Etude de cas :LG electronics

The role of organizational learning in building a competitive advantage. Case study: LG electronics

^{1*} Mokabli Asmaa, mokabli19@gmail.com
Chicha Nawel, chichanawel@gmail.com

¹ Laboratoire d'Industrie, Développement Organisationnel des Institutions et Créativité, Université Djilali Bounaama Khemis Miliana , Algérie

² Laboratoire d'Industrie, Développement Organisationnel des Institutions et Créativité, Université Djilali Bounaama Khemis Miliana , Algérie

Reçu :31/03/2020

Accepté : 09/06/2020

Publié: 30/06/2020

Resumé

Le but de cet article est de donner en premier lieu, une clarification au terme de l'apprentissage ensuite celui de l'apprentissage organisationnel, en deuxième lieu de donner une définition de l'avantage concurrentiel, pour démontrer cela, nous avons eu recours au cas pratique de : LG Electronics.

L'importance de notre article est de mettre en cause la valeur de l'apprentissage organisationnel en permanence afin de permettre à l'organisation de résister contre les mutations et changements continuels de l'environnement, quant au but de notre étude est de ressortir les différents types de l'apprentissage organisationnel en plus de déterminer ses différents phases afin de résister à une concurrence accrue, parmi les résultats ressortis nous avons approuvé la valeur de l'apprentissage dans l'organisation ce qui réalisera un avantage compétitif lui permettant d'assurer sa pérennité.

Mots clés

Apprentissage, apprentissage organisationnel, avantage concurrentiel.

Codes de Classification JEL: D02

Abstract

The purpose of our article is in first to explain the term of learning then to give a clarification of the organizational learning, secondly, to give a definition to competitive advantage. To demonstrate this we used the practical case of "LG Electronics. The importance of our article is to challenge the value of organizational learning in order to allow the organisation to resist against continual mutations and changes of environment, as to the purpose of our research is to bring out the different types of organizational learning, in addition to determining its different phases in order to resist increased competition among the results we have approved the value of learning in the organisation which will achieve a competitive advantage allowing it to ensure its sustainability.

Keywords

Learning, organisational learning, competitive advantage.

JEL Classification Codes : D02

* Auteur correspondant: Mokabli Asmaa, email : mokabli19@gmail.com.

I- INTRODUCTION:

Dans une ère où règne la concurrence accrue et l'instabilité, les organisations et dans le but de garder leur survie, ont pensé à de nouveaux modèles de fonctionnement, des modèles vers une meilleure exploitation des ressources. Les entreprises d'aujourd'hui sont face aux concepts qui sont basés sur les ressources humaines afin de résister contre les troubles environnementales, l'organisation est obligée d'aller vers un nouveau mode de fonctionnement, il s'agit de sa capacité de développer ses formes d'apprentissage en performance et d'accroître ses différents types de savoir dans le but de garantir non pas son adaptation mais sa transformation dans un environnement en perpétuel changement et mutation, ce qui représente une ressource incontournable offrant un avantage concurrentiel de premier plan. Dans ce cadre, et à travers ce qui a été dit, on peut poser la problématique suivante : quel est le rôle de l'apprentissage organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel ?

Afin de se rapprocher de la problématique, on a posé les sous-questions suivantes :

-Comment l'organisation pourra-t-elle appliquer l'apprentissage organisationnel ?

-Quelle est la stratégie adoptée par LG Electronique qui lui permet de résister dans un environnement instable ?

-Existe-il une relation entre l'apprentissage dans LG et l'avantage compétitif ?

•Les hypothèses proposées sont comme suit :

-L'application des formations continues internes et externes des employés permettra l'apprentissage organisationnel.

-la stratégie de différenciation en appliquant la haute technologie qui garantit sa résistance.

-oui, il existe une relation entre l'apprentissage organisationnel et l'avantage compétitif.

Notre travail a été répartie en quatre facettes primaires, la première été de clarifier le concept de l'apprentissage en ressortant les huit phases du processus selon la théorie du traitement de l'information, en second lieu, nous avons défini le concept de l'apprentissage organisationnel selon plusieurs chercheurs ainsi nous avons démontré les types de ce dernier ensuite nous avons ressorti le cycle de l'apprentissage, en troisième lieu, nous avons donné des définitions concernant l'avantage concurrentiel, on a ajouté les trois stratégies qui aident l'organisation a gagné sa part de marché autour d'une concurrence féroce en illustrant la relation entre l'apprentissage organisationnel et l'avantage concurrentiel pour finir en dernier lieu avec une étude de cas qui va bien éclaircir notre travail.

I- CADRE THEORIQUE ET ETUDES ANTERIEURES:

1. Définition de l'apprentissage :

Nous allons essayer de définir l'apprentissage selon plusieurs chercheurs.

-L'apprentissage implique un changement chez l'individu qui peut être observable au niveau comportemental, cognitif, ou attitudinal(1).

-La réalité d'un apprentissage ne put être clarifiée que par l'observation d'un changement dans un comportement(2).

-Selon Lilerman en 2000 il l'a traduit par un changement relativement permanent dans notre capacité à effectuer un changement du à des types particuliers d'expériences(3).

-Les ressources humaines sont l'élément central d'une organisation tant que l'environnement évolue constamment, les ressources humaines le doivent aussi, c'est avec l'apprentissage continu qu'ils devront s'appuyer afin de résoudre les changements continues que l'organisation se retrouve confrontée(4).

-Nous constatons après les définitions précédentes que l'apprentissage des ressources humaines constitue la ressource favorable pour l'organisation, ce dernier peut être détecté à partir du changement de comportemental des individus.

A- Les phases du processus d'apprentissage :

Le modèle d'apprentissage a été proposé par Gagné, Brien et Paquin, c'est un exemple qui a été présenté selon la théorie du traitement de l'information.

Tableau N°1 : Les phases du processus d'apprentissage

Phase de motivation	L'apprenant doit obtenir un intérêt face aux apprentissages qu'il réalise, c'est une condition psychologique préalable importante afin d'atteindre les résultats voulus d'où la précision des objectifs doit être bien éclaircie au préalable.
Phase d'appréhension	La concentration et l'attention sont des facteurs très importants pour que l'apprenant puisse capter les informations nécessaires pour l'apprentissage désiré.
Phase d'acquisition	L'information ici doit être traitée afin d'être stockée dans la mémoire à court terme, ensuite la transmettre vers la mémoire à long terme. Par la suite, les informations vont être regroupés et associés à des images pour la création d'une représentation mentale significative pour l'individu.
Phase de retention	Les informations qui sont transitées à long terme vont jouer leur rôle ou les informations nouvelles seront mises en relations et les intégrer aux connaissances anciennes.
Phase de rappel	Pour accéder aux informations déjà acquises, l'individu fait appel à sa mémoire à long terme.
Phase de transfert	Quand l'individu saura utiliser les connaissances anciennes, afin de résoudre des obstacles qui demandent des nouveaux acquis, là on parlera du transfert.
Phase de performance	Afin de traduire les nouvelles informations, l'individu doit avoir une réponse claire et nette afin de reconnaître sa qualité d'apprentissage.
Phase de rétroaction	L'obtention d'une rétroaction résulte de pouvoir atteindre ses objectifs d'apprentissage à partir d'un comportement adéquat.

Source : Pierre Lainey, Karine Pelletier, "**devenir une organisation apprenante**", édition JFD, Canada, 2016, p14.

A partir du tableau ci-dessus, on remarque bien et claire que l'individu en a besoin de toutes les phases précédentes afin de pouvoir répondre aux obstacles qui affrontent l'organisation à partir d'un bon traitement des informations qui deviendront des connaissances à leur part et avec la performance des individus ils pourront atteindre les objectifs voulus.

2. Définition de l'apprentissage organisationnel :

Le concept a été défini par plusieurs chercheurs, nous allons illustrer quelques définitions ci-dessous :

-« L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes(6).

-« L'apprentissage organisationnel devient possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation(7).

-En 1990 Dosi et Al ont précisé que l'apprentissage organisationnel est cumulatif, impliquant plus de compétences collectives qu'individuelles et aboutissant à la routine des connaissances(8).

-En 1991, Hubert a défini l'apprentissage organisationnel comme le développement de nouvelles connaissances qui ont le potentiel d'influencer le comportement dans une organisation(9).

-En 1993, Dodgson a déclaré que l'apprentissage organisationnel ne peut être qu'une manière de faire propre à chaque entreprise lui procurant des connaissances et des routines spécifiques à ses activités et cohérentes avec sa culture et lui améliorant sa performance par une meilleure utilisation de ses compétences individuelles et collectives(10).

-En 2004, Bernoux ph distingue l'apprentissage qui consiste à rectifier une erreur en restaurant les mêmes schémas donc en exerçant un simple réaménagement de celui qui consiste à inventer de nouvelles manières de faire et à transmettre les règles de fonctionnement(11).

-L'apprentissage en équipe est le mécanisme qui entraîne l'unité d'action et qui permet d'accroître la capacité d'un groupe à acquérir les résultats voulus par chaque individu ce cette entité(12).

Après les différentes définitions sur l'apprentissage organisationnel, il en résulte que ce dernier consiste à apprendre collectivement en maîtrisant les connaissances et appliquant en améliorant les compétences ainsi en modifiant les routines et corrigeant les erreurs pour anticiper et agir en meilleure performance au bon moment.

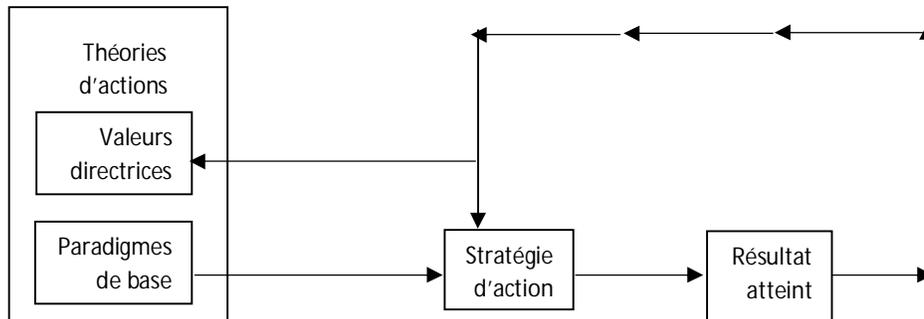
A- Les types d'apprentissage organisationnel

Plusieurs chercheurs ont défini différents types de l'apprentissage organisationnel, nous avons illustré de notre part ceux de Chris Argyris et Donald A. Shon qui selon eux, l'apprentissage organisationnel peut s'effectuer en simple boucle et en double boucle.

A.1- L'apprentissage en double boucles :

-La figure ci-dessous démontrera l'apprentissage en simple boucle :

figure01 : l'apprentissage en simple boucle



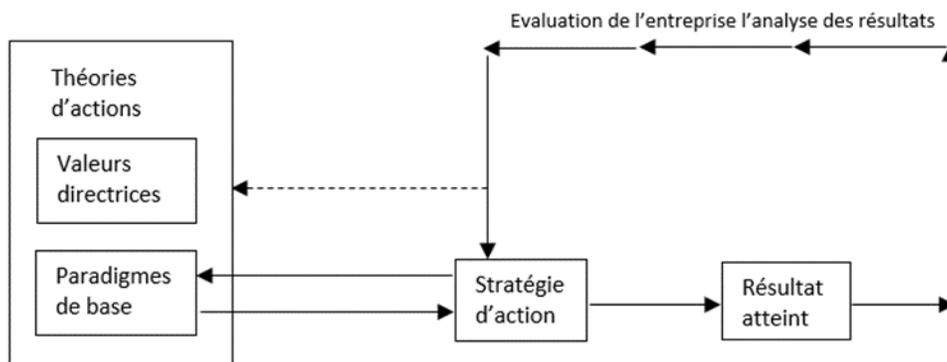
Source : Chris Argyris, Donald A. Shön, « Apprentissage organisationnel »

Selon Argyris et Shon et à partir du schéma ci-dessus, nous remarquons que les chercheurs considèrent que la détection des erreurs se fait simplement par la modification de comportement de l'individu, du groupe ou de l'organisation et de corriger l'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé. A partir de ce qui a réclamé Argyris et Shon, il y a lieu de toucher simplement la stratégie d'action pour pouvoir rattraper les erreurs.

A.2-L'apprentissage en double boucles :

La figure ci-dessous présentera l'apprentissage en double boucles.

figure2 :l'apprentissage en double boucles.



Source : Chris Argyris, Donald A Schon, « Apprentissage organisationnel »(13)

Dans le cas de l'apprentissage en double boucles, l'organisation n'est pas face à un changement de la stratégie d'action mais face à un changement de valeurs directives donc l'organisation et pour

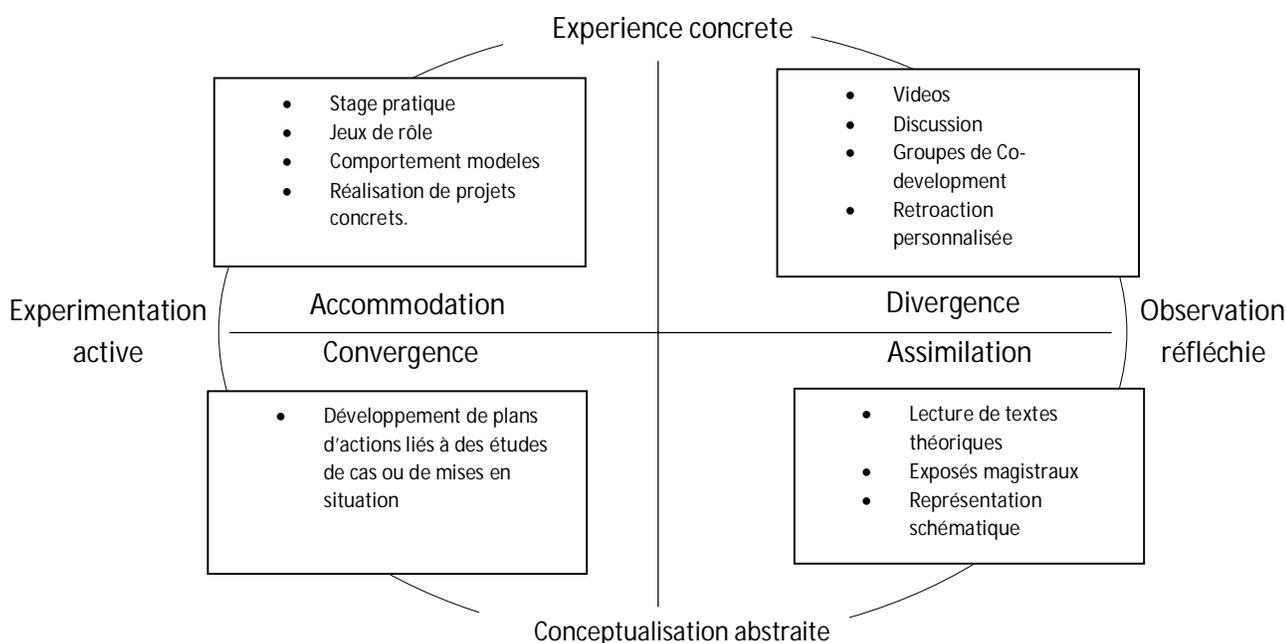
corriger ses erreurs, elle doit remettre en question, ses valeurs, ses normes, ses objectifs, ses hypothèses. En modifiant cela, l'organisation est face à un apprentissage de « haut niveau »(14).

Comme la démontré Fiol et Lyles en 1885 «Higher level learning aims at adjusting overally rules and norms rather than specific activities or behaviours (15).

B- Le cycle d'apprentissage et le style d'apprentissages :

Ce dernier a été démontré par David Kolb en 1984 (16).

Figure03 : Le cycle d'apprentissage et les styles d'apprentissage.



Source : Pierre Lainey, K. Pelleter. « Devenir une organisation apprenante »(17).

Si l'on prend compte des habiletés d'apprentissage que D. Kolb a évoqué, on remarque que "l'expérience concrète" se définit comme l'acquisition des connaissances n'est qu'un résultat d'une succession d'expériences. C'est-à-dire qu'à partir des expériences vécues, l'individu acquit, quant à l'observation réfléchie ce n'est qu'à partir de ce qu'on observe, on détient des connaissances, donc grâce à une observation déterminée, on apprend, pour la conceptualisation abstraite, elle se signifie par le pouvoir de conceptualiser ce que l'on observe et ce que l'on réfléchit. En dernier, l'expérimentation active consiste à apprendre en mettant les connaissances acquises par l'individu en application.

Si l'on parle des différents styles d'apprentissages ce qui enrichira les formateurs dans les entreprises à en savoir mieux sur les individus ainsi devra faciliter la méthode et le style de leur formation.

Premièrement, le style accommodation : ce sont des individus qui se basent sur l'application, ils prennent des risques et aiment atteindre des objectifs

Le style divergence : il est difficile à ces individus de pouvoir prendre des décisions, car ils se forgent sur l'imagination des choses qui génèrent plusieurs idées ce qui les rendent trop lents en matières de prise de décision.

Le style assimilation : ce sont des individus capables d'éclaircir les obstacles d'une manière logique, ils peuvent même ressortir des hypothèses et développer des modèles scientifiques. En contrepartie, ils ne se soucient guère de l'application de leurs idées.

Le style convergence : bien que ces individus ont le pouvoir de résoudre les problèmes, ils peuvent s'attaquer à des faux obstacles et même prendre de fausses décisions (18).

3. L'avantage concurrentiel :

Nous allons donner quelques définitions sur ce concept :

Michael Porter a défini l'avantage concurrentiel comme la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients, en sus des coûts supportés par la firme pour la créer(19).

Shermerhorn et Al en 2008 ont défini l'avantage compétitif comme un avantage qui donne à une organisation les moyens d'exploiter les forces du marché et de l'environnement mieux que ses concurrents(20).

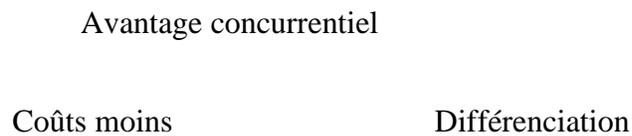
L'avantage concurrentiel représente l'élément stratégique qui fournit une opportunité fondamentale pour l'organisation d'atteindre une rentabilité continue par rapport à ses concurrents(21).

L'avantage concurrentiel constitue la compétence ou la technique ou la ressource unique qui permet à l'organisation de construire des valeurs et avantages aux clients supérieurs à ce que présentent ses concurrents(22).

A- Les stratégies de base de l'avantage concurrentiel :

La figure ci-dessous les différentes stratégies de l'avantage concurrentiel.

Figure03 : les trois stratégies de base



Cible Large	1- Domination par les coûts	2- Différentiation
Champ Concurrentiel	2. A-concentration Fondée sur les coûts réduits	3. B- concentration fondée sur la différenciation
Cible Etroite		

Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel(23).

Passant maintenant à définir les stratégies citées, premièrement la stratégie de domination par les coûts, en l'adoptant, l'entreprise peut concurrencer en ayant le prix de vente le plus bas, ou équivalent à celui de ses concurrents. Cet avantage pourra être acquis en accentuant sa production. Dans ce cas, l'organisation pourra bénéficier d'économie d'échelle, en d'autre part, d'effets d'expérience, cette dernière sera face à faire un bon diagnostic de sa chaîne de valeur en déterminant ses activités créatrices de valeur et garder la réduction des coûts par rapport à ses concurrents, en d'autre partie, essayer de détecter les liaisons entre ses activités afin de réduire les coûts. A partir de cette stratégie, l'entreprise pourra tirer plusieurs bénéfices :

-Augmenter sa part de marché ;

-Détruire les concurrents dont les prix de leurs produits sont plus élevés ;

-Construire des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants qui font partie d'une des cinq forces définies par Michael Porter(24).

•A travers la stratégie de la différenciation, l'organisation répond aux attentes des clients en leur proposant des critères uniques qu'ils perçoivent importantes, ce besoin unique s'évalue par un surprix. Ces critères peuvent être différentes ;

Celle des produits peuvent s'agir des services après-vente, l'emballage....etc. Elles peuvent viser la technologie utilisée pour produire et peuvent être encore la réputation de l'entreprise "son image de marque" et bien d'autres critères.

A partir de cette stratégie, l'organisation pourra tirer plusieurs avantages, parmi eux :

-Viser une catégorie de clientèle et pouvoir la fidéliser ;

-Pouvoir monopoliser à partir du gain de cette partie de consommateurs ;

-Avoir en main les deux forces de concurrence que Porter a évoqué, "pouvoir de négociation clients et pouvoir de négociation fournisseurs"(25).

La concentration, un terme assez différent des autres stratégies, cette dernière repose sur l'expression " viser une cible précise en la satisfaisant" donc obtenir un avantage par rapport aux

autres dans le cadre de cette partie ciblée, ensuite essayer de généraliser ce consentement et cet avantage qui sera possédé pour l'ensemble de la clientèle. Cette stratégie est répartie en deux, la première vise à se concentrer sur les prix les plus bas en tirant l'avantage voulu, la seconde consiste à se concentrer sur la différenciation dans un secteur visé (26). Après tout ce qui a été évoqué sur l'avantage concurrentiel, on dira que l'organisation qui dégage une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents détient un avantage compétitif, cela va l'obliger à avoir la capacité de le maintenir dans un environnement qui se caractérise par une instabilité.

L'organisation devra alors assurer sa survie par sa capacité à l'adopter "d'une flexibilité". Ce qui nous va nous rappeler que l'organisation qui applique l'apprentissage organisationnel en permanence sera capable d'affronter les différents changements de l'environnement, Mais aussi à faire face à la concurrence" être compétitif" avec son apprentissage au quotidien, que ce soit celui de son environnement externe ou interne surtout celui de ses ressources humaines, elle pourra à la fin garantir son développement d'avantage par rapport aux autres.

4-Etudes antérieures :

Il existe plusieurs études portant sur le terme de l'apprentissage organisationnel :

-L'étude de Gérard Koenig, sous le titre de « l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux » qui a été publié dans la revue française de gestion en 2006, l'objectif de cet article été de repérer et de répondre sur les questions les plus évoquées à propos de l'apprentissage organisationnel. Il en est ressorti des résultats, parmi eux :

- l'apprentissage permet aux organisations de vivre et de se développer, il en est déduit que favoriser l'apprentissage nécessite l'enrichissement d'un travail interprétatif, en dernier, il a parlé sur l'expérience qui peut être à la fois un avantage et un obstacle, un gain par l'exploitation des bienfaits historiques et une perte en empêchant l'appréciation judicieuse des nouveaux faits.

- L'étude de Martin Lauzier et Jacques Barrette, sous le titre de « l'apprentissage organisationnel : un levier essentiel au développement de l'organisation », publier en Octobre 2014, en plus d'éclaircir le thème de l'apprentissage organisationnel, dans leur étude, ils ont démontré les piliers qui le facilitent en clarifiant les leviers, actions et moyens afin de permettre aux entreprises l'environnement propice de leur transformation dans leur ensemble en répondant sur les nouveaux changements qui les affrontent.

- L'étude de Christophe Roux Dufort et Emmanuel Metais portant sur l'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise. Cette étude parvient à éclaircir le rôle de l'apprentissage à capitaliser du savoir et de l'expérience pour amplifier une compétence stratégique donnée, cette étude a pu éclaircir les mécanismes de construction d'une compétence stratégique à long terme, d'une autre part, l'entreprise ne doit pas apercevoir les crises comme déstabilisateurs mais les gérer car ces derniers sont porteuses d'enseignements, en les exploitant, l'entreprise construira une compétence stratégique en gestion des crises.

« L'apprentissage organisationnel et contexte organisationnel », réalisé par Charlotte Fillol, l'objectif de cette étude est de déterminer les dimensions organisationnelles qui facilitent la mise en œuvre du processus d'apprentissage organisationnel, parmi les résultats de ce travail, il existe quatre dimensions favorisant l'apprentissage organisationnel, la première est la dimension individuelle qui résulte de la dimension culturelle, la deuxième est la dimension organisationnelle qui est en relation avec la structure organisationnelle, la troisième est la dimension managériale qui s'identifie par l'influence de l'encadrement sur l'apprentissage organisationnel, finalement la dimension sociale qui constitue l'interaction des trois dimensions précédentes.

- Dans leur livre de l'apprentissage organisationnel, Chris Argyris et Donald A. Schön ont démontré des théories, des méthodes et des pratiques et ont répondu sur la problématique concernant les méthodes qui permettent l'apprentissage dans une organisation et comment pourra-t-elle les développer leur objectif était de démontrer les types d'apprentissage et de ressortir les approches de l'apprentissage organisationnel tout en illustrant par des cas pratiques tels que l'organisation Mercury, en ce qui concerne les résultats, ils ont fini par présenter que l'apprentissage doit être plus profond que celui identifié et d'un véritable paradoxe de l'apprentissage même si on parle parfois des entreprises qui appliquent soit disant l'apprentissage en double boucles on se retrouve avec une application d'un apprentissage en simple boucle, il ont ajouté encore que les solutions générées pour traiter les problèmes de l'organisation doivent être discutées mais désormais elles sont dissimulées et justifiées par la nature humaine(27).

- En traitant l'étude de Mr Benhamouda Youcef de EPSEG de Tlemcen dont le titre est : le lien apprentissage, compétence et compétitivité au sein d'une organisation apprenante, ce dernier a essayé de répondre sur la problématique d'établir un lien entre l'apprentissage, la compétence et la compétitivité au sein d'une organisation apprenante, l'objectif de cette étude est de démontrer le processus d'apprentissage en abordant le dispositif knowledge management qui a contribué à la mise en œuvre d'une organisation apprenante qui pourra à son tour garantir sa compétitivité. Parmi les résultats de cette étude, les connaissances, le savoir-faire, les compétences et la capacité à apprendre d'une organisation constituent des ressources essentielles pour sa compétitivité(28).

- Passant à l'étude d'Eline Nicolas, elle a traité un article sous le titre: le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel dans les PME, cette dernière a essayé de répondre à la problématique de privilégier la tradition orale et la confiance dans l'apprentissage organisationnel des PME. L'objectif de cette étude est de déterminer les spécificités de l'apprentissage organisationnel des PME, et d'analyser la relation entre la tradition orale et la confiance et l'apprentissage dans les PME. Parmi les résultats les plus pertinents on retrouve que les membres des PME tissent des relations qui vont permettre de créer un climat de confiance ce qui facilitera l'apprentissage organisationnel ainsi que les modes de coordination reposent sur une tradition orale forte qui à son tour représente une véritable source d'apprentissage(29).

•Concernant l'étude qui a été faite par Belaala Nassima Ferial, le titre est : les organisations apprenantes : utilisation de l'intelligence et des connaissances, elle a traité la problématique de la détermination du terme de l'organisation apprenante, son but été de clarifier les différents concepts qui se relie avec l'organisation apprenante en insistant sur l'apprentissage, quand a ses résultats, elle a fini par conclure que dire que l'organisation est apprenante ne représente jamais une solution finale contre les situations de crises que l'organisation affronte, le fait de concrétiser un système d'apprentissage continu pourra par contre bien aider l'organisation à garantir sa pérennité(30).

-Concernant les **similarités** des études antécédentes et notre étude, on remarque qu'elles traitent la même première variable qui est l'apprentissage en expliquant ce concept mais notre étude la relie avec l'avantage concurrentiel car nous avons mis en évidence la relation entre les deux termes en démontrant qu'une organisation doit aujourd'hui prédire ce qui arrivera en apprenant et se transformant avec les changements possibles pour lutter et maintenir sa part de marché pourquoi pas l'agrandir face à ces crises et obstacles.

Pour éclaircir tout cela, nous allons illustrer avec une étude de cas.

4-Etude de cas : LG electronics.

Avant de parler sur notre étude de cas, on devra désormais évoquer un petit aperçu de l'exemple de l'économie du Corée du sud. L'état Coréen n'a cessé de reconstruire les stratégies de son économie, c'est un vrai modèle de développement. Les piliers de cette croissance se construisent à partir de son auto-entretien, ce pays a substitué les importations par les exportations. Malgré l'exploitation du Japon, il est arrivé à développer son potentiel industriel.

A partir de l'adaptation des "chaobols" au système coréen, il y a eu naissance de plusieurs facteurs qui ont contribué bénéfiquement à son économie, ainsi la privatisation des banques, la concentration sur la recherche et développement, la spécialisation des organisations dans un secteur précis, le géré et le développé et bien d'autres éléments qui ont fait de ce pays un puissant dragon(31).

Fondé en 1948, par Kooja-Kiong, le groupe travaillait dans l'électronique et l'industrie chimique, il portait le nom de "Lucky Goldstar" qui est remplacé par la dénomination "LG" en 1995 (32). Ce groupe a connu un grand développement depuis son lancement en créant différents appareils, le tableau ci-dessous démontre quelques créations de LG depuis 1959.

Tableau N°02 : Créations de LG depuis 1959.

Années	Créations	Années	Créations
1959	Produit la première radio coréenne.	2005	Classé premier du lavage des futs dans le marché Américain.
1965	Le premier réfrigérateur coréen.	2008	Produit la première puce de moteur mobile LTE au monde.
1966	Le premier téléviseur coréen	2009	C'est la deuxième marque de téléviseur LCD au monde.
1978	Atteint 100 million USD d'exportations.	2012	Classée première au monde en commercialisant le téléviseur ultra HD 84 pouces.
1982	Réalise la première base de production aux Etats-Unis.	2014	Présente le 1er téléviseur OLED 4K au monde et le téléviseur intelligent Web OS, smart phone G3 avec écran quad HD.

Source : LG.com(33).

A partir de ses créations, LG essaye de répondre aux attentes des clients exigeants, ce sont des clients qui donnent une très grande importance à l'exploration des nouvelles créativité tout en relevant des nouveaux défis pour arriver à mener une vie meilleure. L'image de marque de LG se développe afin de répondre à cette catégorie de clients et communique avec-eux en appliquant l'expression "life's good". Pour réaliser cela, LG s'est appuyée sur le développement de la technologie afin de garantir cette part de marché, d'énormes efforts sont fournis par ses employés qui ne cessent d'apprendre, ce qui lui a permis de se classer quatre-vingts deuxième au niveau mondiale avec un chiffre d'affaire atteint de quatre-vingts Milliards de \$(34).

Quand à sa culture, LG applique les valeurs nationales de "l'inwa", c'est-à-dire, harmonie entre les personnes. Cette organisation exerce en tirant de la valeur pour le client, à titre d'exemple,

elle éprouve des promotions de vente appelées "le mois du client LG", elle propose aussi des services après-vente, cette organisation donne de l'importance aux différentes opinions de ses clients en les invitant à participer aux réunions internes afin de les écouter et détecter leurs besoins(35).

En matière de gestion, ce groupe a mis en place une structure en "unités de cultures", ce qui représente une décentralisation pour la prise de décisions relativement autonomes, ce qui renforcera la mise en place d'un système d'apprentissage spécifique à chaque activité dans chaque unité

Tableau N°03 : l'unité et le programme appliqué.

L'unité	Le programme appliqué
Lucky	TPM : total productivity management.
Goldstar	TPC : total productivity control
Lucky Goldstar international	Le new five movement.
Goldstar Electron	C+C: communication and coordination.
Goldstar Industrial System	OVA.
Goldstar cable	Top 1,2,3

Source : Pluchart Jean-Jacques, "l'ingénierie de la performance"(36).

En matière d'apprentissage individuel, le groupe a créé un comité de développement des hommes compétents. On les appelle les piliers du groupe ou les LG men, ces derniers sont définis comme hommes d'action ouverts à l'international, ils ont le sentiment d'appartenance à ce groupe, ils sont créatifs et responsables, travaillent dans un endroit ouvert et partagent leurs connaissances. Le comité applique un programme de gestion des compétences et un système de gestion par objectif(37). Après cette analyse, il est clair que l'apprentissage des LG men ne fait qu'accroître la part de marché de ce groupe.

Après les évolutions que LG a réalisées, elle a détenu un avantage de taille par rapport à ses concurrents, son chiffre d'affaire ne cesse d'augmenter.

TableauN°04 : évolution du chiffre d'affaire de LG entre l'année 2000 et 2007.

Années	2000	2006	2007
Chiffre d'affaire	20085	24263	25286

en million UDS.

Source : perspectives des technologies de l'information de l'OCDE, 2008(38).

Avec un contrôle de plus de 118 filiales dans le monde et environ 75000 employés et un chiffre d'affaire qui augmente de plus en plus, LG est devenue un leader international dans le marché de l'électronique et qui grâce à l'apprentissage continu fourni à ses employés et à leur activité basée sur le respect, elle a pu gagner la confiance de ses clients et atteindre une compétitivité internationale.

III- METHODE ET PROCEDURES :

Notre étude de cas a porté sur le pays de la Corée du sud qui représente un exemple concret du développement, l'échantillon choisi est l'organisation LG Electronics, on s'est basé sur la collecte des données des sites, des livres, des revues et du catalogue de l'organisation LG mis en ligne. Grace aussi aux chiffres mentionnés dans les tableaux nous avons pu déduire différents résultats.

IV- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (ANALYSE ET DISCUSSION)

En analysant les résultats obtenus, on pourra déduire que la première hypothèse visant la formation interne et externe pour l'application de l'apprentissage n'était pas suffisante car dans le cadre théorique nous avons illustré les différentes phases du processus de l'apprentissage commençant par la motivation et arrivant jusqu'à la phase de rétroaction.

dans le cadre pratique nous avons éclairci le respect appliqué dans l'organisation LG ce qui a contribué à faciliter l'apprentissage du groupe ainsi l'application des valeurs nationales de l'inwa qui signifie travailler en harmonie a permis l'apprentissage collectif des employés sans oublier l'existence des LG men qui partagent leur savoir avec tous les employés du groupe. La deuxième hypothèse qui concerne la stratégie de différenciation, on ne peut négliger la haute technologie adoptée par LG car tous ses produits se caractérisent par la performance et l'efficacité et le développement en permanence, pour la dernière hypothèse, on confirme que dans un environnement qui se caractérise par une instabilité et un perpétuel changement, l'organisation est forcée d'appliquer l'apprentissage organisationnel afin de résister et de garantir sa compétitivité.

V- CONCLUSION :

Notre étude de cas démontre clairement les mécanismes par lesquels une organisation peut définir une performance stratégique ainsi de savoir générer son efficacité à partir de ses crises, le cas de la Corée du sud qui a su tirer profit de ses multiples situations de crise.

De cette étude également on a pu ressortir des piliers qui a travers eux, l'organisation pourra imposer sa compétitivité à l'échelle internationale, en effet, une organisation détenant un système d'apprentissage continu, qui pourra aussi tirer parti de ses expériences, telles qu'elles soient, bonnes ou mauvaises, se transformer lors d'une affrontation d'une situation organisationnelle différente, se mettre aussi à l'écoute de ses consommateurs au quotidien, tout cela mène à une solution inéluctable

des organisations qu'on espère appliquer dans nos entreprises sur l'échelle national pour pouvoir répondre efficacement dans un terrain d'incertitude.

Pour finir, la Corée du sud est un exemple de développement, de même, l'apprentissage organisationnel ainsi que l'application tenant compte de la nouvelle technologie et le développement des connaissances ont véritablement contribué à la naissance d'un dragon compétitif qui est le groupe LG Electronics, les chercheurs sont sollicité à approfondir les recherches et faire une étude quantitative sur un nombre plus grand d'organisation mondiales qui permettra de concevoir le rôle prépondérant que joue l'apprentissage dans l'organisation.

VI- REFERENCES :

1. Pierre Lainey, Karine Pelletier, "**devenir une organisation apprenante**", édition JFD, Canada, 2016, p14.
2. Céline Clément, "**conditionnement, apprentissage et comportement humain**", Dunod, Paris, 2013, p06.
3. Celine Clément, livre précédent, p13.
4. Michel Mingasson, "**le guide du E-Learning**", l'organisation apprenante, éditions d'organisation, France, 2002, p17.
5. Pierre Lainey, Karine Pelletier, livre précédent, p20.
6. Gerard Koenig, "**l'apprentissage organisationnel**", la revue française de gestion, 253, decembre2015.
7. Zahir Messaoudene, "**relation entre les pratiques d'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel dans les PME françaises**", ECAM, France, 2015, p02.
8. Lotfi Ben Abdallah, "**l'organisation apprenante et le développement de la connaissance collective**", éditions universitaires européennes, Mauritius, 2017, p121.
9. Noufou Ouedraogo, "**management de la qualité totale, quel impact sur l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances ?**" Presses Académiques francophones, Allemagne, 2012, p42.
10. Dodgson, M, "**Organizational learning: a review of some literatures**", organization studies, p337.
11. Lotfi Ben Abdallah, déjà cite, p121.
12. Anais Brunier Lojeau, "**l'organisation apprenante, vers une entreprise plus humaniste**", édition UEU, Allemagne, 2016, p38.
13. Chris Argyris, Donald A. Shon, "**Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique**", de Boeck Université, 1^{ère} édition, Paris, 2002, p44.
14. Chris Argyris, Donald A. Shon, livre précédent, p62.
15. Noufou Oudraogo, livre précédent.
16. Pierre Lainey, Karine Pelletier, livre précédent, p63.
17. Pierre Lainey, Karine Pelletier, livre précédent, p64.
18. Pierre Lainey, Karine Pelletier, livre précédent, p65.
19. Michael Porter, "**l'avantage concurrentiel**", Inter Edition, Paris, 1980.
20. Boualem Alionat, "**Apprentissage organisationnel**", capacité d'innover et pratique RH, Aims, Conférence internationale de management stratégique, 10-12 Juin, 2013, p10
21. مرسي خليل نبيل. "الميزة التنافسية في مجال الاعمال". كلية التجارة. مركز الإسكندرية للكتاب. مصر. 1998. ص79.
22. درار امينة. "دور الترويج في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". جامعة البليدة. 2017. ص40.
23. Michael Porter, "**l'avantage concurrentiel**", Dunod, Paris, 1999, p24.
24. Manuel, "**les cinq forces de Porter**", 2019, Voir : www.7-dragons.com.
25. voir : www.succes-marketing.com.
26. Michel Porter, livre précédent, p26.
27. Chris Argyris, Donald A. Shon, livre précédent.
28. Benhamouda Youcef, "**le lien apprentissage, compétence et compétitivité au sein d'une organisation apprenante**", EPSECG Tlemcen, revue finance et marché.
29. Eline Nicolas, "**le role de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME**", université d'Orléans, voir : <https://www.researchgate.net>

³⁰Belaala Nassima Ferial, **les organisations apprenantes : utilisation de l'intelligence et des connaissances**, faculté des sciences économiques et commerciales et science de gestion, université abd el-Hamid, Constantine2.

³¹ Rang-Ri Park-Barjot, "**Mondialisation et avantage concurrentiel**", in Revue Economica, n01, 2007, p231.

³² Voir : marketing-etudiant.fr.

³³ Voir : LG.com.

³⁴ Dominique Barjot, "**le développement économique de la Corée du sud depuis 1950**", les cahiers de Framespa, 2011, p50, consulté le 11-03-2020.

³⁵ Pluchart Jean –Jacques, "**l'ingénierie de la performance coréenne**", institut supérieur du commerce, Paris, p07.

³⁶ Pluchart Jean –Jacques, déjà cité, p08.

³⁷ OCDE, "**perspectives des technologies de l'information**", 2008, p 68.

³⁸ Voir : LG.com.

