

## Diversité des Origines, Innovation et Communautés d'Apprentissage Diversity of Origin, Innovation and Learning Communities

Abdelkader DJEFLAT<sup>1\*</sup>, Abdenacer MAAREF<sup>2</sup>, Aimad DATOUSSAID<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Equipe DIM, Maghtech, Clersé UMR 8019 CNRS, Université de Lille (France),

<sup>2</sup> Ecole Supérieure de Commerce – Université El Manouba (Tunisie),

<sup>3</sup> Université de Djilali Liabes, Sidi-Bel Abbès, Laboratoire MIM, Maghtech, (Algérie).

**Date de réception :** 13/09/2020; **Date de révision :** 01/10/2020 ; **Date d'acceptation :** 11/10/2020

**Résumé :** S'inspirant des avancées des recherches managériales et des récents débats sur la diversité des origines dans le milieu professionnel, cet article tente d'examiner dans un contexte de globalisation, les liens entre la diversité des origines, l'apprentissage et l'innovation. C'est une conjoncture qui pousse les entreprises à faire face aux enjeux de recrutement de la main d'œuvres étrangères venant de divers pays. C'est pourquoi la diversité des origines devient une évidence dans le marché du travail de la plupart des pays occidentaux. Cela pousse les managers d'entreprises à se demander comment les multiples interactions sociales (Culture, valeurs sociales, convictions religieuses, etc.) sous-jacentes de cette diversité des origines et nationalités affectent la performance et l'innovation organisationnelle. C'est cette question que nous proposons de traiter dans ce papier. Pour cela une entreprise PAP qui utilise beaucoup la diversité des personnels a été choisie. Cette recherche s'appuie sur une méthodologie combinée qui inclue l'analyse quantitative des données en plus de la lexicographie et de l'observation participante.

**Mots-clés :** Diversité des origines; innovation; communauté d'apprentissage, apprentissage collaboratif; performance.

**Codes de classification Jel :** A12; A14; J54

**Abstract:** Inspired by advances in managerial research and recent debates on the diversity of origins in the professional middle, this article attempts to examine in a context of globalization, the links between diversity of origins, learning and innovation, a situation that pushes companies to face the challenges of recruiting foreign workers from various countries. This is why the diversity of origins becomes obvious in the labor market of most Western countries. This prompts business managers to wonder how the multiple social interactions (culture, social values, religious beliefs, etc.) underlying this diversity of origins and nationalities affect organizational performance and innovation. It is this question that we propose to address in this paper. For this, a PAP company that uses the diversity of personnel a great deal has been chosen. It is based on a combined methodology including, quantitative data analysis in addition to lexicography and participant observation.

**Keywords:** Diversity of origins; innovation; learning community; collaborative learning; performance.

**Jel Classification Codes :** A12; A14; J54

\* Auteur correspondant, e-mail: [adjeflat@gmail.com](mailto:adjeflat@gmail.com)

## **I- Introduction :**

Dans le cadre du nouvel environnement qui se distingue par de nouvelles données imposées par le phénomène de la mondialisation, le management des ressources humaines a été largement influencé par la globalisation des économies. Sur ce, les entreprises recrutent actuellement une main-d'œuvre étrangère venant de différents pays et qui affiche des spécificités sociales et culturelles complètement différentes (Loth, 2006). Cette particularité des origines devient une évidence dans le marché du travail notamment dans les pays occidentaux. Cette conjoncture pousse les managers d'entreprises à se demander comment la diversité des origines et nationalités (Culture, valeurs sociales, convictions religieuses, etc.) affecte la performance et l'innovation organisationnelle (Starlene et Kimberly, 2011). Cependant, il ne semble pas y avoir unanimité : certains pensent que la présence de groupes diversifiés de salariés peut apporter de meilleures solutions que des groupes homogènes (Cox & al, 1991 ; MacLeod et Lobel, 1992 ; Milliken et Martins, 1996 ; Bunderson et Sutcliffe, 2002). Pour d'autres, les groupes diversifiés éprouvent des difficultés d'intégration et se révèlent davantage insatisfaits au sein de leurs organisations (O'Reilly et al, 1989). Par ailleurs, la diversité pourrait engendrer des coûts élevés en matière de coordination (Leroux 2012). Quel que soit l'orientation, elle affecte le processus d'apprentissage au sein de l'organisation comme l'ont montré plusieurs travaux récents. On peut, alors, légitimement se poser les deux questions suivantes : la diversité des origines affecte-t-elle les performances et le processus d'apprentissage au sein d'une organisation productive ? Cette diversité a-t-elle un lien avec la question de l'innovation ?

Nous tenterons de répondre à ces deux questions à travers la structure suivante : dans la première section, nous nous inscrirons dans le débat théorique sur la diversité des origines dans le milieu de travail. Dans la deuxième section, nous aborderons les concepts d'apprentissage collaboratif des différences et la synergie des connaissances dans les milieux diversifiés tout en discutant leur importance en matière d'innovation. Dans la troisième partie, nous présenterons les résultats de l'étude empirique. Nous terminerons, enfin par la discussion des résultats avant de conclure.

## **II- Méthodologie :**

Pour illustrer notre propos, nous avons choisi une étude de cas d'une entreprise française « PAP Internationale » opérant dans le domaine de la pâtisserie boulangerie. C'est une PME d'une taille moyenne de 70 employés qui pratique la diversité depuis déjà de longues années et peut avoir jusqu'à une dizaine de nationalités travaillant dans ses murs. Un questionnaire avec des questions ouvertes semi-ouvertes et à choix multiples a été utilisé. Il a concerné essentiellement les employés mais également une partie de la direction. Les réponses ouvertes ont été codifiées et classées, ce qui nous permet de les classer selon la méthode lexicographique. Enfin l'observation participante est également utilisée pour enrichir ce travail de recherche. L'un des co-auteurs est employé dans cette entreprise.

## **III- Diversité des origines : Concepts et outils :**

La diversité des origines peut devenir une source d'amélioration du processus d'apprentissage et des connaissances organisationnelles, dû au fait que les interactions sociales de différents groupes peuvent créer de nouvelles perspectives, de nouvelles formes de pensées et d'attitudes qui conduisent à l'amélioration et la création de nouvelles pratiques organisationnelles (Foldy, 2004).

La diversité des origines qui désigne l'ensemble des dispositions mises en place qui, au-delà de la lutte contre les discriminations, fondée sur la couleur de peau, la race, la religion, ou l'origine nationale visant à faire reconnaître et bénéficier des compétences de chacun ; est devenue un enjeu important pour les entreprises ces deux dernières décennies. Néanmoins, la diversité des origines bien qu'elle soit une source de richesse, elle peut être également une source de conflit. Cette philosophie de la diversité ne doit pas être appréciée comme une obligation morale ou législative

mais plutôt comme un levier crucial de performance (Haas et Shimada, 2014). Elle constitue par conséquent une discipline de gestion difficile et complexe mais nécessaire. Au même titre qu'on peut reconnaître son potentiel positif, la gestion de la diversité pourrait présenter des séquelles.

Dans le sens positif, la diversité des origines permet de déclencher un apprentissage par les membres de l'entreprise. Soulignons que les effets positifs de la diversité résident dans un environnement homogène de travail où l'apprentissage intergroupe et le partage des connaissances sont fortement encouragés. A ce sujet Ely (2004) souligne que la diversité améliore la performance organisationnelle car elle permet de prendre de meilleures décisions en raison de la pluralité des solutions et idées émises par des membres de l'organisation ayant diverses origines (Cox, 1994; Foldy, 2004; cité par Leroux 2012). – Les entreprises avec un haut niveau de diversité raciale et ethnique sont 35% plus à même d'avoir des résultats financiers supérieurs aux niveaux médians de leur secteur selon Drucker.

La diversité des origines peut fortement embrouiller la dynamique du personnel, en engendrant des problèmes relationnels. C'est ainsi que les mauvaises attitudes peuvent provoquer des tensions et entraîner des conflits entre le personnel et cela risque de créer une division en fonction des origines de chacun. C'est pourquoi, beaucoup de chercheurs et professionnels se sont interrogés sur la diversité des origines.

Certains chercheurs ont orienté leurs problématiques vers l'impact de la gestion de la diversité sur celle des ressources humaines ayant pour but de revoir les méthodes traditionnelles de recrutement et d'évaluation des compétences des individus (Garner-Moyer, 2006). D'autres se sont interrogés sur la différence entre la diversité fonctionnelle et la diversité sociale pour assurer une meilleure politique organisationnelle (Starlene et Kimberly, 2011). D'autres ont fait valoir que la diversité culturelle produit la créativité et l'innovation (Ozgen et al, 2013 ; Mirbabayev, 2015). D'autres recherches ont tenté à comprendre comment la diversité culturelle améliore les performances des entreprises (Sanchez et al 2018) et plus précisément la performance organisationnelle et les performances individuelles des salariés (O'Reilly et al 1997). Enfin, d'autres recherches menées sur l'apprentissage par la diversité restent centrées sur les entreprises globales et internationales (Hoorebeke et al, 2007).

#### **IV- Diversité des origines, apprentissage et innovation:**

Plusieurs responsables d'entreprises, adoptent la diversité des origines comme stratégie sur les milieux du travail pour les rendre plus créatifs et plus ouverts au changement. En proposant un modèle conceptuel d'apprentissage de groupes de cultures différentes, Foldy (2004) indique que la diversité culturelle favorise l'apprentissage dans les milieux professionnels. Dans la même veine, Luring et Jonasson, (2004) avancent que la connaissance ne peut être déconnectée des systèmes sociaux. Tant qu'il y'aura des interactions sociales, il y'aura systématiquement un apprentissage et de nouvelles connaissances. L'interaction entre des individuels dont les valeurs sociales et culturelles sont différentes serait à la fois inquiétante et captivante.

Le souci dans ce nouveau contexte est de mettre en place la configuration d'apprentissage qui convient le mieux aux climats diversifiés. L'émergence d'une configuration d'apprentissage au sein d'une entreprise (Apprentissage cognitif, apprentissage expérientiel, apprentissage à simple boucle, apprentissage à double boucle) dépend largement de l'ouverture au changement, la qualité des relations et l'appartenance des individus à un collectif.

Sur ce, l'apprentissage organisationnel devient un processus à caractère social permettant de mettre en place une certaine dynamique visant à développer et transmettre les connaissances, assurer un échange permanent entre les individus et en définitif transférer cet apprentissage individuel au niveau organisationnel. Ce processus d'apprentissage par la diversité doit être mené selon le degré de changement cognitif, culturel et comportemental chez les individus. Il est généralement déclenché soit par un besoin, une tension, un changement ou des erreurs comme le montre les travaux de Leroy (2000); soit par les mauvaises performances ou bien l'existence de ressources, de l'expérience et du désapprentissage selon Sirec et Miroslav (2007). De leur côté,

Maurizio et Winter, (2002) ont établi un schéma général de l'apprentissage organisationnel en combinant de différentes approches. Ils ont déterminé trois niveaux d'apprentissage organisationnel en fonction de la diversité des origines. Le premier niveau porte sur « les routines organisationnelles » déterminant les comportements des individus. Le second, porte sur « les aptitudes dynamiques » qui permettent de modifier les routines. Et enfin, le troisième porte sur « les mécanismes d'apprentissage » qui influencent directement les aptitudes dynamiques.

Alignant la diversité des origines à l'apprentissage organisationnel, les individus sont les sujets d'apprentissage car il a été constaté que leurs valeurs, leurs réflexions, leurs visions et orientations ainsi que leurs actes influencent l'acquisition et la capacité d'apprentissage productif au niveau organisationnel. En réalité, l'apprentissage passe dans un premier temps par une intuition individuelle (Expérience, image, vision); par l'interprétation (Langue, Schéma conceptuel, conversation et dialogue) en second lieu et en troisième lieu, par l'intégration (Ajustement mutuel, interaction régulée, compréhension partagée), et en dernier par une institutionnalisation organisationnelle comme le montre les travaux de Crossan et al. (1999). L'interaction et l'apprentissage entre diverses cultures est cruciale pour une utilisation constructive de diverses sources de connaissances (Lauring et Jonasson, 2004).

Dans ce cadre, la diversité des origines peut constituer un élément déclencheur d'apprentissage, en instaurant une démarche riche de connaissances, active, organisée et orientée. C'est pourquoi, il nous semble intéressant d'orienter la thématique de la diversité des origines vers l'apprentissage organisationnel, collaboratif et le partage de connaissances au sein de l'entreprise.

A l'intérieur de cette organisation, deux types de connaissances sont mobilisables : les connaissances codifiées et les connaissances tacites (Polanyi, 1966). Cette distinction résulte du fait qu'une partie de la connaissance peut être transcrite dans des supports et peut être facilement transmissible (connaissance codifiée) alors qu'une partie des connaissances demeure non codifiée (connaissance tacite) (Crossan et al, 1999). Cette notion du tacite impulsée par les travaux de Polanyi à l'origine a été amplifiée au plan macro- économique par les tenants de la vision systémique du changement technique (Nelson et Winter, 1982 ; Lundvall, 1996 ; Johnson et al, 2002) et reprise ensuite au niveau micro-économique par l'incontournable modèle de Nonaka et Takeuchi, (1995). Cette notion est largement mobilisée dans le cadre de l'approche évolutionniste (Helfat, 1994). Dans ce cadre, le rapport entre la diversité des origines et l'apprentissage organisationnel ainsi que le partage de connaissances nous a mené à avancer le questionnement suivant ; La diversité des origines pourrait-elle entraîner un: apprentissage collaboratif des différences et un partage de connaissances ?

#### **IV.1. Apprentissage collaboratif :**

Nonaka et Takeuchi (1995) ont déjà introduit la notion de la socialisation des connaissances tacites qui sont des formes de partage du savoir implicite au sein d'une organisation. « Le principe de base de la communauté d'apprentissage est de mettre en évidence l'importance de la mise en commun des efforts, des talents et des compétences de chacun et de valoriser les processus éducatifs qui intègrent les dimensions sociales, tout en étant appropriés aux besoins des personnes et des communautés et adaptés aux contextes divers et changeants » (Orellana, 2002).

Dans le domaine de l'apprentissage et de la gestion communautaire des savoirs, la collaboration repose sur un but commun, chaque membre réalisant une part de la tâche globale, en puisant dans les ressources de l'environnement ou mémoire organisationnelle, dans ses ressources propres (compétence individuelle) et dans celles du groupe : on parle alors de communauté de pratique ou de communauté d'apprentissage. De là est née la notion *d'apprentissage collaboratif* qui vise à *favoriser la collaboration entre pairs, en permettant d'échanger et de partager des compétences pour mieux réussir un projet commun : on aura ainsi : l'apprentissage collaboratif, le travail collaboratif, une formation collaborative, la culture collaborative*". Dans la démarche collaborative, les apprenants collaborent aux apprentissages du groupe et, en retour, le groupe collabore à ceux des apprenants (France Henri, Karin Lundgren-Cayrol 2001). La définition de Dillenbourg (1999) pourrait le laisser entendre : « collaborative learning is that it is a *situation* in

which *two or more people learn or attempt to learn something together* ». En d'autres termes, la connaissance sera plus facile à codifier et plus facile à diffuser au sein d'une communauté de personnes qui maîtrisent le langage utilisé selon (Vincente, 2003). La communauté d'apprentissage émerge dans un contexte éducatif formalisé normalement et elle est régulée par un enseignant. Dans ce cadre formatif formalisé, l'enseignant crée intentionnellement l'environnement d'apprentissage pour les apprenants (M. Ciussi, 2007). Ces communautés « qui regroupent des apprenants dans un contexte éducatif formel sont appelées le plus souvent des communautés d'apprentissage [...] » (Henri et Pudelko, 2002). Dans la communauté d'apprentissage, l'apprentissage ne se présente pas uniquement comme un processus de construction social de savoirs lié au milieu professionnel, et à la réalité dont toutes les dimensions personnelles sont impliquées (cognitive, social, affective, éthique, moral, spirituelle) (Orellana, 2005). On peut ramener à trois les principales dispositions qu'implique l'édification d'une communauté d'apprentissage : l'attention, le dialogue et l'entraide (Benallou, 2016). Ces trois attitudes sont complémentaires. Elles sont même étroitement interreliées selon certains auteurs (Noddings, 1995) ; Enfin, l'apprentissage par la participation en contexte professionnel constitue l'activité principale des membres (Wenger, 1998).

#### **IV.2. Diversité et innovation :**

La diversité a un impact sur l'organisation, et son management joue un rôle important au niveau de la performance organisationnelle selon Milliken et Martins (1996). Dans l'étude financée par la Commission européenne en 2008, portant sur un échantillon de 335 entreprises européennes, un lien direct est établi entre diversité et innovation. Comme indiqué par Ghouati (2013), 64% des entreprises dotées d'un programme « Egalité et Diversité » évaluent positivement le lien entre diversité et innovation alors que 50% des entreprises placent l'innovation au rang des trois principaux facteurs d'adoption d'une politique de diversité et d'inclusion. En termes de domaines, l'innovation née de la diversité est relevée dans le recrutement, le service clients, la gestion des ressources humaines et le développement de produits. Le fonctionnement des entreprises semble également bénéficier de l'innovation née de la diversité, grâce, en particulier, à une meilleure compréhension de la clientèle et au recours à des perspectives multiples ; tout un processus d'innovation peut s'enclencher dans l'économie sociale et solidaire dans le champ socioculturel (Duracka et Maffet 2013). La « diversité » dans une entreprise peut être un « agent de changement » permettant la mise en route d'une « routine innovatrice » (Boyer et al, 2014). La « diversité » génère une hétérogénéité humaine, une valorisation du « capital social », induisant un changement des processus managériaux de l'ensemble de l'organisation. Selon Leroux (2012), les organisations au sein desquelles le management de la diversité s'avère efficace, avec des niveaux élevés de diversité, enregistrent une hausse du niveau d'innovation. A l'inverse, dans le cas des organisations qui ont un management moins efficace de la diversité, malgré des niveaux plus élevés de diversité, l'innovation diminue. En cela les échanges mutuels avec la diversité des parties prenantes externes peuvent développer des connaissances et *une culture de l'innovation* (Leroux 2012). Le modèle qu'il propose démontre que l'apprentissage organisationnel s'avère largement relié à l'innovation et à la diversité.

#### **V- Les résultats empiriques: l'entreprise « PAP »:**

L'entreprise PAP est une entreprise familiale créée au début des années quatre-vingt dans le Nord-Pas-de-calais dans la filière boulangerie et pâtisserie. Elle a commencé par être une boutique de type TPE (très petite entreprise) tenue par le créateur. Avec le temps, l'entreprise a connu un succès relatif dans ce domaine où existaient déjà des concurrents et où le commerce de proximité est fondamental pour la réussite et aussi face aux grandes surfaces qui utilisent la méthode industrielle de production et en grande quantité. La question de la survie était donc un élément crucial.

L'acquisition de nouvelles boutiques dans différents quartiers de la ville a permis une diversification géographique et également la diversification de la clientèle. Visant essentiellement les segments du commerce ethnique, elle a très vite commencé à conquérir tout type de consommateur. Elle a une dizaine de boutiques à l'heure actuelle et s'est intégrée en amont avec

une production industrielle pour tout ce qui concerne les pâtisseries, ce qui lui a permis de se transformer en PME produisant à la fois pour le consommateur individuel que le consommateur collectif et institutionnel en jouant le rôle de traiteur (fêtes, célébrations, anniversaire, colloques et autres).

Dans cette diversification des activités, les membres de la famille qui assuraient l'essentiel des activités ne pouvaient plus suffire et il a fallu recourir à un personnel extérieur d'appoint non seulement pendant les périodes de pointe mais quasiment tout au long de l'année.

## **V.1. Les caractéristiques de la diversité au sein de l'entreprise PAP :**

### **V.1. 1. La diversité du personnel, une culture**

La diversité du personnel au sein de l'entreprise PAP, n'est qu'un choix stratégique. C'est devenu une culture aux yeux des responsables. Le personnel qu'elle a pu recruter sur des contrats essentiellement à durée déterminée ou des vacances à mi-temps l'ont mené à diversifier ses recrutements pour aller au-delà du personnel français. Le tableau n° 1 montre qu'elle n'emploie pas moins de neuf nationalités simultanément avec la dominante (88%) venant de trois pays : l'Algérie en première position suivie par la Tunisie et enfin la France. Le reste vient d'Afrique, du Moyen Orient et de l'Europe de l'Est.

Les activités consistent essentiellement en un travail de préparation du pain et des pâtisseries, mais également en un travail de services (la vente directe au comptoir). De ce fait, il n'y avait pas d'exigences importantes en matière de niveau d'instruction. Cependant, le caractère temporaire de l'activité ouvrait la perspective d'embauche à des étudiants.

Plus que la moitié de l'effectif (52,6%) a un niveau universitaire alors que plus du tiers (36,8%) a un niveau secondaire. Le niveau secondaire est moins important (10,5%). Pour le niveau universitaire, les niveaux de licence constituent 67% du total alors que le niveau Master avoisine les 38%. La diversité se reflète également au niveau des spécialités et disciplines. En plus de lycéens et étudiants, on trouve également des BTS, des Diplôme (belge) de puériculture, des Professeurs des écoles (non équivalent en France), des aides-soignants, et des coiffeurs (niveau CAP). Etonnamment seules deux personnes ont le diplôme de la fonction (CAP Boulanger).

La diversité c'est aussi la tranche d'âge qui s'échelonne entre 18 et plus de trente-six ans. Cependant le gros des troupes est dans la tranche 18 à 30 ans (62%). Les 18-25 ans atteignent les 32% et constituent le groupe le plus important, suivi des 26-30 ans (26%) et les 31-35 ans (15%). Enfin, les 36 et plus atteignent les 22,4%.

La diversité dans l'ancienneté dans l'entreprise est importante. Cependant, l'ensemble du personnel est relativement nouveau : 75% ont une expérience de moins d'une année. Le personnel le plus ancien entre cinq et dix ans représente à peu près 12% de l'effectif total (tableau n° 2).

La diversité est différemment perçue par les membres du groupe, mais tous y voient un aspect positif. Pour certains, « elle permet d'échanger des idées et de mieux travailler » et pour d'autres, elle permet de mieux comprendre l'autre selon son origine et sa façon de travailler, sa pensée et même son ethnie. « Travailler avec des personnes de différentes origines ça permet de nous échanger notre savoir et apprendre des choses qu'on ne connaissait pas avant » enfin pour une dernière catégorie, elle est exprimée en ces termes "Je pense que le fait qu'on vient de différentes origines c'est une bonne chose, cela permet de connaître les cultures des êtres et le travail d'équipe, l'initiative pour moi c'est le fait de nous permettre de tous travailler ensemble ».

**Emploi antérieur en dehors de l'entreprise :** La majorité des membres du groupe (85%) avait un emploi antérieur alors que 15% était des débutants surtout des « jobs étudiants ». Pour la première catégorie, un examen des emplois antérieurs permet de déceler une grande diversité dans les trajectoires. Le tableau 3 montre que six types de métiers ont été occupés par les membres avant,

avec le cœur de métier, c'est-à-dire boulangerie pâtisserie occupant une place minoritaire (10%). Le management occupe la première place (21%).

### **V.1. 2. Diversité et intégration du personnel dans l'entreprise : l'apprentissage collaboratif**

L'intégration au sein de l'équipe est relativement importante montrant un niveau de cohésion assez élevée. 93% pensent être relativement bien intégrés contre 6,8% qui ne sentent pas bien intégrés. Ceux qui ne se sentent pas intégrés éprouvent certaines difficultés.

Les types de difficultés rencontrées par cette catégorie concernent essentiellement l'apprentissage de la langue, pour une grande partie. Les autres aspects touchent la difficile intégration au sein d'une nouvelle culture et le manque de collaboration pour une minorité « Certains collègues ne nous aident pas à tout savoir » et enfin le manque de formation.

**Relation du poste avec la formation acquise :** Plus de la moitié des employés (59,8%) pensent que la formation acquise est en adéquation avec le poste occupé ce qui est étonnant lorsque l'on voit les profils de formation, ce qui peut relever d'une certaine inconsistance dans les questions posées et les réponses. Cependant, 41,1% pensent qu'il n'y a pas de relation avec le poste occupé mais ses sont adaptés. L'adaptation s'est faite de plusieurs manières. Les réponses permettent de voir que l'acquisition dans un sous échantillon de 19 réponses : le poids que prennent le « "Learning by doing" » et les connaissances sur le tas ou connaissance tacites dans un milieu professionnel diversifié (37%), suivies par l'interaction au sein du groupe (32%) montrant également que la diversité permet le transfert des connaissances intra groupe pour un tiers des cas. La formation et par conséquent la connaissance explicite ne compte que pour la moitié de la connaissance tacite utilisée (16%), ce qui montre que dans le groupe diversifié, la formation formelle et les connaissances codifiées passent au second plan (voir tableau 4).

Le niveau de motivation est également important pour l'acquisition de ces connaissances en intra groupe et qui permet de consolider un taux relativement élevé de collaboration. L'adaptation est nécessaire, certains par l'habitude et le travail d'équipe, certains trouve l'adaptation facile.

**Le travail collaboratif :** Le travail collaboratif (d'équipe) s'est avéré un élément déterminant non seulement pour le partage des connaissances mais également pour renforcer la cohésion du groupe dans un milieu de haute diversité. Plus de 98% pensent qu'il est utile. L'infime minorité qui pense qu'il n'est pas utile évoque « pas la même façon de travailler comme la raison principale ». Par ailleurs, pour 89% des réponses, ce travail en groupe est très fréquent (70,2%) ou assez fréquent (19,3%). Seules 10% le jugent peu fréquent ou rare, probablement dû à des personnes qui ont des difficultés d'ordre personnel (introverties) ou relationnelles à s'intégrer dans un groupe.

La stabilité dans le poste est également un facteur important : près de 84% n'ont pas changé de poste depuis leur recrutement, ce qui permet d'accumuler une certaine expérience, de consolider leurs connaissances tacites et de faire du Learning by doing. Pour les 16% qui restent, les raisons invoquées incluent des aspects techniques « Changement de magasin », polyvalence, un poste plus adapté, ou évolution dans la compétence.

La communication est un élément essentiel dans un groupe qui a une telle diversité d'origine, d'ethnies, de langue, d'âge et de background. La communication peut ainsi être une entrave à l'apprentissage si elle n'est pas bien prise en charge soit par le management, soit par le groupe lui-même. Plusieurs moyens de communication sont ainsi utilisés par le collectif d'apprentissage. 12, 88% pensent que le dialogue est le meilleur moyen de communication dans le contexte de l'apprentissage, une communication orale (88%). Pour presque le tiers, la communication écrite est également utile pour l'apprentissage (30,5%). L'observation est également considérée comme un moyen de communication mais nous n'avons pas la mesure de son intensité de même que l'usage de l'anglais.

**L'apprentissage collaboratif :** Cet apprentissage prend une place importante dans le groupe (voir tableau n°5). Pour la majorité (71,2%), il représente une forme de reconnaissance des compétences

des membres du groupe par les pairs et par la Direction. La formation sur le tas ou par la pratique est également importante pour 59,3% ; La formation formelle aussi bien en intra entreprise qu'à l'extérieur, prend une égale importance (15,3%) montrant que la formation par elle seule ne peut donner toutes les compétences, les « skills » que nécessite-la tâche. Enfin les relations informelles qui se font à l'extérieur du travail ne sont pas en reste, puisqu'elles contribuent pour 18,6% à l'acquisition des éléments de savoir utiles à l'apprentissage. Les autres éléments cités et qui ne sont pas négligeables incluent : l'observation dans le travail, le partage des informations, la répartition des tâches entre le personnel et l'entraide entre collègues. L'aide apportés par les responsables, en d'autres termes l'encadrement est également mentionnée mais a une moindre importance.

**Gestion de la diversité et apprentissage collaboratif :** La gestion de la diversité est la clé du succès de la réussite de son intégration professionnelle et de son efficacité. Cela fait partie également du knowledge management. Les initiatives prises par les responsables sont nombreuses pour gérer la diversité.

En matière de gestion de la diversité, le groupe peut être divisé en deux catégories : ceux qui perçoivent une véritable gestion de la diversité (75%) et ceux qui ne perçoivent pas de gestion de la diversité comme le montre l'analyse lexicographique. Dans la première catégorie, elle se manifeste par différents degrés d'encadrement de cette diversité. Ainsi, elle peut se manifester par une simple intervention pour faciliter le passage d'informations entre deux collègues de deux origines différentes et peut commencer par la présentation des personnes les unes aux autres : ceci permet de connaître, - leurs origines ainsi que leurs compétences. Cette mise en contact, leurs facilite la communication entre eux et leurs permet de mieux travailler ensemble. Cependant, elle peut être plus poussée pour inculquer l'idée que les membres sont unis et que « le travail en équipe est comme un travail au sein d'une grande famille où le respect occupe une place importante ». Elle peut être, enfin, encore plus poussée pour en inculquer la capacité de décider seul ; - cela aide l'employeur à gérer plus facilement la diversité sur le lieu de travail ». Les moyens auxquels les responsables ont recours incluent la gentillesse, la communication avec deux langues différentes (français et arabe) voire trois (anglais); et la formation à des méthodes de travail différentes. Ceux qui ne perçoivent pas qu'il y a réellement une gestion de la diversité n'avancent pas d'arguments précis, mais pensent qu'elle se fera à l'avenir

Les types de connaissances échangées au sein du groupe lors du travail en équipe, sont variés. Pour plus des deux tiers, (72,9%), elles concernent l'expérience professionnelle. Trois types d'apprentissage sont déployés au sein du groupe par ordre décroissant d'importance : l'apprentissage par la pratique (64,4%), l'apprentissage par l'adaptation (52,5%) et enfin l'apprentissage par l'innovation (16,9%). En dernier vient la formation (16,9%) voir tableau n°6.

La transmission des connaissances entre membres du collectif est considérée comme facile par une écrasante majorité (91%), ce qui dénote un grand esprit de groupe et une cohésion au sein de l'équipe. Les 9% qui éprouvent des difficultés attribuent cela à une forme de rétention de la connaissance et de la méfiance dans les rapports. Les difficultés consistent surtout dans l'absence de l'esprit de partage et d'échange chez la majorité du personnel. Les autres difficultés ressenties incluent des difficultés avec les explications dues à la barrière linguistique, avec des différences dans la manière de travailler et enfin et surtout le peu de temps accordé à l'apprentissage sur le tas qui n'est pas suffisant.

### V.1. 3. Diversité et innovation

L'interaction dans un groupe de diversité semble être un « enabler » d'innovation comme l'ont souligné certaines études : 53,4% du total estiment que cela leur a permis de faire les choses différemment, d'amener une amélioration c'est-à-dire de faire une innovation de type incrémental. Seule une minorité (3,2%) atteste le contraire. Parmi les innovations incrémentales, nous avons retenu deux catégories : l'innovation produit/procédé et l'innovation managériale et organisationnelle bien que dans cette dernière, il y a plusieurs éléments : organisation du travail, commercialisation, etc. Les résultats du tableau n°7 montrent que plus de la moitié (51,6%) sont



des innovations incrémentales concernant le produit ou le procédé alors que l'innovation managériale ou organisationnelle occupe le second rang (38,7%).

La reconnaissance du savoir dans une organisation est un élément important de motivation et elle a des répercussions sur la manière dont le collectif fonctionne (Berglund et Andersson, 2012). A la question de comment les responsables apprécient-ils vos connaissances, plus de la moitié de l'effectif (55%) a répondu, ce qui dénote une certaine importance donnée par le personnel à la reconnaissance de la diversité dans l'entreprise. Cependant, il est important de noter que 45% de l'effectif n'ont pas répondu, et cela est dû peut-être en partie à la non-compréhension de la question, mais également à l'embarras de répondre par la négative ou même à la crainte qu'une réponse négative puisse entraîner des sanctions voire une perte de l'emploi. Une étude plus approfondie devrait apporter un éclaircissement de ces aspects.

Sur les 55% qui ont répondu, 12,5% pensent que cette reconnaissance n'existe pas ou n'est pas bien perçue (22%). Cela est peut-être dû à une mauvaise communication ou une attente beaucoup plus exigeante en termes de reconnaissance. Cependant les 45% pensent qu'il y a de la reconnaissance et qui s'exprime sous différentes formes : encouragements, appréciations, acceptation d'une nouvelle idée proposée.

## **VI- Discussion :**

Les deux questions que nous avons posées auparavant semblent avoir un début de réponse par notre travail empirique et l'analyse des données : la diversité des origines (Culture, valeurs sociales, convictions religieuses, etc.) affecte-t-elle les performances et le processus d'apprentissage au sein d'une organisation productive ? Cette diversité a-t-elle un lien avec la question de l'innovation ?

Concernant la première question, il faut noter que la diversité dans l'entreprise est multidimensionnelle : elle est ethnique, mais également d'âge, d'expérience, et de background. La diversité n'a pas empêché une large proportion des employés (90%) de se sentir bien intégrée à l'entreprise mettant en évidence la vision de la diversité comme atout et non comme contrainte. Elle a été un choix stratégique délibéré dès le départ par l'entreprise « PAP ». Par ailleurs, nous avons montré que la diversité culturelle a favorisé grandement l'apprentissage au sein de l'entreprise PAP confirmant les travaux de Foldy (2004). L'apprentissage organisationnel semble avoir eu lieu aussi bien au niveau des routines que des mécanismes d'apprentissage qui se sont diversifiées comme indiqué par Maurizio et Winter (2002) sans que la diversité des origines n'influence d'une manière ou d'une autre ce processus. L'enquête indique également l'importance de la connaissance tacite au sein de l'entreprises « PAP » dans un milieu diversifié et appuie les travaux de Polanyi (1966) et Crossan et al. (1999). Cette connaissance tacite a pris deux formes : celle que l'individu développe à travers ses propres pratiques, son expérience et son *learning by doing* et qui constitue plus du tiers des connaissances utilisées dans le travail (37%) et celle qui est acquise par le biais de l'interaction avec le groupe montrant une *socialisation des connaissances* selon l'expression de Nonaka et Takeuchi au sein d'un groupe diversifiée assez substantiel (32%). L'apprentissage collaboratif prend également une proportion importante (85%), mais dans un groupe de diverses origines et aussi de différents profils, on aurait pu s'attendre à ce qu'elle prenne une place plus importante. On peut dire qu'on est face à une communauté d'apprentissage en cours de consolidation vu le temps relativement court de moins de deux années de la grande majorité des travailleurs.

Concernant la deuxième question, l'innovation est présente sous plusieurs manières : Elle est plus importante dans le produit et le process montrant un grand degré de confiance du management, suivie par l'innovation- management. Ces résultats s'alignent sur ceux de l'étude de l'Union Européenne et corroborent les travaux de Ghouati (2013) sur les liens, diversité-innovation. Ils nuancent cependant ce lien mettant en évidence un accent sur l'innovation produit comme étant dominante contrairement à Duracka et Maffet (2013) qui mettent sur l'innovation sociale ;

**VII- Conclusion :**

Ce travail de nature encore exploratoire nous a permis de mettre en évidence des liens avérés entre diversité des origines, l'apprentissage et l'innovation. S'il a permis de répondre à certaines des questions et combler, d'une certaine manière un vide, il a fait poser plus de questions qu'apporter de réponses liées à notamment à l'intensité de ce lien et l'influence de la variable sectorielle. Ce sont autant de pistes que nous proposons pour de futurs travaux de recherche. Des travaux en cours nous permettront de répondre en partie à ces questionnements.

**- Annexes :**

\*eduscol.education.fr/numerique/dossier/archives/eformation/notion-accompagnement-notion-collaboratif/apprentissage-et-travail-collaboratifs (visité Mai 2019)

**Tableau (1) : L'origine diversifiée du personnel**

	Tunisie	France	Algérie	Somalie	Russie	Roumanie	Maroc	Turquie	Mali
Nombre	20	11	25	1	1	2	2	1	1
Pourcentages	31,25 %	17,2 %	39 %	1,5 %	1,5 %	3,1 %	3,1 %	1,5 %	1,5 %

**Source : données du terrain**

**Tableau (2) : Ancienneté dans l'entreprise**

	<6mois	1an	2an	3an	5an	6an	10an	14an
Nombre	20	24	5	3	3	1	2	1
Pourcentages	31,25 %	17,2 %	39 %	1,5 %	1,5 %	3,1 %	3,1 %	1,5 %

**Source : données du terrain**

**Tableau (3) : la diversité des formations et expérience des employés**

Boulangerie/ Pâtisserie	Industrie	Management	Services à l'industrie	Marketing	Service à la personne	Total
3	4	6	4	4	3	29
10%	14 %	21 %	14 %	14 %	10 %	100%

**Source : données du terrain**

**Tableau (4) : L'acquisition des connaissances**

Forme d'acquisition	Type	Fréquence	Pourcentage
Formation	Connaissance explicite	3	16%
Formation sur le tas et adaptation	Connaissances tacites	7	37% %
Travail en groupe/	et collaboratif	6	32%
Motivation		3	15%
Total		19	100%

**Source : données du terrain**

**Tableau (5) : Moyen de développement de l'apprentissage en équipe**

	Nombre	Pourcentage
Reconnaissance des compétences des collègues	42	71,2%
Suivi de formations sur le lieu (cours/séminaires)	9	15,3 %
Suivi de formations sur le tas (par la pratique)	35	59,3%
Formations extra-entreprises	9	15,3%
Rencontre en dehors du lieu de travail	11	18,6%

Source : données du terrain

**Tableau (6) : Type de connaissances échangées au sein du collectif**

	Nombre	Pourcentage
Expérience professionnelle	43	72,9%
Apprentissage acquis par la pratique	38	64,4 %
Apprentissage par l'adaptation	31	52,5%
Apprentissage par l'innovation	10	16,9%
Etudes	10	16,9%

Source : données du terrain

**Tableau n°7 : Diversité comme source d'innovation au sein de l'équipe**

Aucune	Innovation Produit/ procédé	Innovation management organisation	Innovation compétences	Total
1	16	12	2	31
3,2	51,6	38,7	4,5	100

Source : données du terrain

### **-Références:**

1. Berglund, L., Andersson, P. (2012), **Recognition of knowledge and skills at work: In whose interests?** Journal of Workplace Learning, (24)2, pp.73-84.
2. Benallou, Kh. (2016) « **L'économie Fondée sur la connaissance et la Formation Professionnelle : le rôle et la place de l'apprentissage** » in A.Djeflat et M. Cherchem (eds.) « **L'économie du savoir : fondements et application à l'entreprise algérienne** », les Editions Universitaires Européennes, pp. 173-224.
3. Boyer, A., Scotto, M-J., Tiffon H, (2014). **De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises**, Questions de Management, 2 (6), pp. 61-73.
4. Bunderson, J. S., Sutcliffe, K. M. (2002). **Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects**. Academy of Management Journal, 45(5), pp.875–893.
5. Ciussi, M. (2007). **Du réseau à la communauté d'apprenants. Quelle dynamique du lien social pour "faire œuvre" sur Internet ?** Thèse de doctorat, Aix Marseille Université, France.
6. Commission européenne, (2008), **Diversité et innovation. Une opportunité commerciale pour tous**, <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=773&langId=fr>, consulté le 20/10/2011.

7. Cox, T. Lobel, S., McLeod, P. (1991). **Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task**. *Academy of Management Journal*, 34, pp.827-847.
8. Cox, T. (1994). **“Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice”**. Berrett-Koehler Publishers, 328 pages.
9. Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). **An organizational learning framework: From intuition to institution**. *Academy of Management Review*, 24 (3), pp.522-537.
10. Dillenbourg, P. (1999). **What do you mean by collaborative learning?** Dans P. Dillenbourg (ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches* (p. 1-19). Oxford : Elsevier.
11. Duracka, N., Maffet, G. (2013). **« De l'Argentine à la France, la diversité notion fondamentale de l'Economie Sociale et Solidaire. Etude de cas : Eloisa et Cephisa Cartonera »**, Ghouati Ahmed et Eric Agbessi. (Dir), *Diversité et innovation en milieux socioprofessionnels*, Editions Presses Universitaires Blaise Pascal.
12. Ely, R.J. (2004). **A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance**. *Journal of organizational behavior*.25 (6), pp. 755-780.
13. Foldy, E. G. (2004). **Learning from Diversity: A Theoretical Exploration**. *Public administration Review*, 64(5), pp.529-538.
14. Garner-Moyer, H. (2006). **Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Management Prospective**. *Management & Avenir*, 1(7), pp 23 - 42.
15. Ghouati, A. (2013), **« Introduction générale »**, dans Ghouati Ahmed et al. **Diversité et innovation en milieux socioprofessionnels**, Editions Presses Universitaires Blaise-Pascal, Clermont-Ferrand, pp.7-18.
16. Haas, A. et Shimada, S. (2014), **Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises**. *Management International*, 18(2), pp. 14-21.
17. Helfat, C. E. (1994), **Evolutionary trajectories in petroleum firm research and development**, *Management Science*, 40(12), pp.1720-1747.
18. Henri, F. et Pudelko, B. (2002) **« La recherche sur la communication asynchrone »**. Dans B. Charlier et A. Daele, (éds) **Les communautés délocalisées d'enseignants. Étude menée dans le cadre du Programme de Numérisation pour l'Enseignement et la Recherche**. Volet Usages et Normes. Paris, MSH, p. 12-44.
19. Henri, F., Lundgren-Cayrol, K. (2001). **Apprentissage collaboratif à distance: Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels**. 204 pages.
20. Hoorebeke, V.D., Pire-Lechalard, P. et Morana, J. (2007), **Innover par la diversité : étude du modèle d'apprentissage organisationnel global appliqué à la PME innovante**, XVIème Conférence de l'AIMS, 5-9 juin, Montréal-Québec.
21. Johnson, Lorenz, E., Lundvall, B-A, (2002). **Why all this fuss about codified and tacit knowledge?** *Industrial and Corporate Change*, 11(2), pp.245-262.
22. Luring, N., Jonasson, Ch. (2004). **Organisational Diversity and knowledge sharing Ethnic Minorities, Integration and Marginalisation**, Copenhagen, Denmark Conference paper.
23. Leroux, E. (2012). **Les effets de la diversité sur l'innovation dans les cas des PME : la perception des salariés**. *Gestion 2000*, 29(6), pp. 45-53.
24. Leroy (2000), **« Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion »**. *Gestion et management*. HEC Paris, Français.
25. Loth, D. (2006). **Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles**. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), pp. 124-133.
26. Lundvall, A. (1996). **Employment and Growth in the Knowledge-based Economy**, OECD, Paris: OECD, 389p.
27. MacLeod, P.L., Lobel, S.A. (1992). **The effects of ethnic Diversity on idea generation in Small Groups**. *Academy of Management best paper Proceedings*, pp. 227-231.
28. Maurizio, Z., Winter, S. (2002). **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**, *Organization Science*, 13(3), pp.339-351.
29. Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). **Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups**. *Academy of Management Review*, 21(2), pp.402-433.
30. Mirbabayev, R. (2015). **Relationship between Innovation and Cultural Diversity: Review of Concepts** *European Journal of Business and Management*, 7(29).
31. Nelson, R., Winter S. (1982), **“An Evolutionary Theory of Economic Change”**, Harvard University Press.
32. Noddings, N. (1995). **“Teaching Themes of Care”**. *Phi Delta Kappan*. Bloomington, Indiana: Phi Delta Kappa. 76, (9), May.
33. Nonaka, I., Takeuchi H., (1995). **“The Knowledge Creating Company”**, Oxford University Press, Oxford.
34. O'Reilly, C. A., III. (1989). **Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations**. *California Management Review*, 31(4), pp. 9-25.

35. O'Reilly, C.A., Phillips, K.W., Barsade.S. (1997). **Group demography and innovation: Does diversity help?** Research on Managing Groups and Teams 1.
36. Orellana, I. (2002). **La communauté d'apprentissage en éducation relative à l'environnement: signification, dynamique, enjeux.** (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
37. Orellana, I. (2005). L'émergence de la communauté d'apprentissage in Sauvé, L. Orellana, I. Van Steenberghe, E. (Dir.) Éducation et environnement. Un croisement de savoirs (p. 67-84). Cahiers scientifiques de l'ACFAS, 104.
38. Ozgen, C., Nijkamp, P., Poot, J. (2013). **The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data.** IZA Journal of Migration, 2(1). pp.2-18.
39. Polanyi, M. (1966). « **The tacit dimension** ». MA: Gloucester.
40. Sanchez, R.T., Vinces, J.P., Guillen,J.(2018). **How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture.** Revisita Brasillera de Gestapo de Negócios, 20(3), pp.378-400.
41. Sirec K, Miroslav R, (2007). **Fostering innovation by unlearning tacit knowledge,** Kybernetes, 36 (3/4), pp. 406-419.
42. Starlene M. S., Kimberly N. R. (2011). **Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes,** Journal of Technology Management and Innovation, 2011, 6(3). pp.171-183.
43. Vincente, J. (2003). "**Economie de la connaissance**". Voir (on line), document de travail, [https://www.researchgate.net/publication/228516662\\_Economie\\_de\\_la\\_connaissance/citations](https://www.researchgate.net/publication/228516662_Economie_de_la_connaissance/citations)
44. Wenger E, 1998. "**Communities of practice. Learning, meaning, and identity**". In Cambridge University Press, Cambridge, UK.

**Comment citer cet article par la méthode APA:**

Abdelkader DJEFLAT, Abdenacer MAAREF et Aimad DATOUSSAID (2020), **Diversité des Origines, Innovation et Communautés d'Apprentissage Diversity of Origin, Innovation and Learning Communities,** El-Bahith Review, Volume 20 (numéro 01), Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, pp. 153-165.