

**Gestion stratégique du savoir et Apprentissage organisationnel :
Rôle du Leadership Inclusif. (Etude empirique sur les Petites Et
Moyennes Entreprises de l'hôtellerie de la Ville de Mbujimayi)**

**Strategic Knowledge Management and Organizational Learning :
The Role of Inclusive Leadership (An Empirical Study of Small
and Medium-Sized Enterprises in the Mbujimayi Hospitality
Sector)**

OTSHUDI W'OTSHUDI LONGE Claude

Chef de Travaux / Master en Gestion Commerciale

Université Officielle de Mbujimayi

République Démocratique du Congo

Date de soumission : 02/03/2026

Date d'acceptation : 18/05/2026

Pour citer cet article :

OTSHUDI W'OTSHUDI LONGE. C. (2026) « Gestion stratégique du savoir et Apprentissage organisationnel : Rôle du Leadership Inclusif. (Etude empirique sur les Petites Et Moyennes Entreprises de l'hôtellerie de la Ville de Mbujimayi) », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 380-403

Résumé

Dans un environnement concurrentiel et incertain, la gestion stratégique du savoir et l'apprentissage organisationnel constituent des leviers essentiels de performance pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Le leadership inclusif, fondé sur la participation, l'écoute et la valorisation des collaborateurs, apparaît comme un facteur clé facilitant ces dynamiques. Il inclut toute personne ressource au sein de l'organisation dans le savoir, l'apprentissage, l'information, la technologie, ... rendant ainsi le milieu de travail sain.

Ce leadership devient ainsi une stratégie pour activer et intégrer les connaissances présentes au sein de l'organisation.

La question principale tourne autour de la préoccupation ci-après : « Comment le leadership inclusif influence-t-il la gestion stratégique du savoir et l'apprentissage organisationnel au sein des PME de l'hôtellerie à Mbuji mayi ? ».

S'appuyant sur une étude empirique menée auprès de dirigeants et employés d'hôtels, cette étude mobilise du point de vue méthodologique, une approche quantitative complétée par des entretiens qualitatifs c'est-à-dire d'une part, l'analyse statistique (corrélation et régression) via le logiciel SPSS et d'autre part, l'analyse thématique pour les données qualitatives.

L'objectif primordial de cet article est d'analyser le rôle du leadership inclusif dans la relation entre la gestion stratégique du savoir et l'apprentissage organisationnel au sein des PME hôtelières de la ville de Mbuji mayi.

Sur une taille d'échantillon de 58 PME de l'hôtellerie tirées dans une population totale de 68 Petites et Moyennes Entreprises dudit secteur de la Ville de Mbuji mayi, les résultats montrent que le leadership inclusif favorise significativement la création, le partage et l'exploitation du savoir, renforçant ainsi l'apprentissage organisationnel.

L'étude met en évidence des implications managériales importantes dans un contexte local. Les résultats ainsi obtenus révèlent ce qui suit :

- 60 % des répondants sont identifiés ayant pour mode de gestion le Leadership Inclusif ;
- Le Leader Inclusif est un levier significatif pour la gestion du savoir dans la grande partie des PME hôtelière de la Ville de Mbuji mayi avec $p\text{-value} < 0,001$;
- Les Leaders Inclusifs influent massivement l'Apprentissage Organisationnel. Ils agissent comme « catalyseurs » forts de l'apprentissage dans les PME hôtelières de Mbuji mayi avec $p\text{-value} < 0,001$;
- L'Ancienneté favorise les comportements de Leadership Inclusif, elle est positivement et significativement liée à la manifestation d'un Leadership Inclusif.
- Par contre, les variables de profil telles que : Âge, Sexe, Fonction ont un impact non significatif sur la variable test qui est la Leadership Inclusif ;
- Le coefficient R^2 est proche de 0,65 cela indique que le modèle explique environ 65% de la variance du Leadership Inclusif.

Mots-clés : Gestion stratégique du savoir, apprentissage organisationnel, leadership inclusif, capital intellectuel, Petites et Moyennes Entreprises, industrie hôtelière.

Abstract

In a competitive and volatile environment, strategic knowledge management and organizational learning represent critical performance drivers for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).

Inclusive leadership—characterized by participation, active listening, and employee recognition—emerges as a pivotal factor in facilitating these dynamics. By integrating all organizational stakeholders into knowledge-sharing, learning, and technological processes, inclusive leadership fosters a supportive work environment.

Consequently, it serves as a strategic mechanism for mobilizing and integrating the tacit and explicit knowledge embedded within the firm.

This study addresses the following central research question : How does inclusive leadership influence strategic knowledge management and organizational learning within hospitality SMEs in Mbujimayi ?

Adopting a mixed-methods approach, this research combines quantitative analysis and semi-structured qualitative interviews conducted with hotel managers and employees. Statistical techniques, including correlation and regression analysis, were performed using SPSS, complemented by thematic analysis for the qualitative data.

The primary objective of this article is to analyze the mediating or moderating role of inclusive leadership in the relationship between strategic knowledge management and organizational learning within the hospitality sector of Mbujimayi.

Based on an empirical study of a sample of 58 hospitality SMEs—drawn from a total population of 68 hospitality SMEs—the findings indicate that inclusive leadership significantly enhances knowledge creation, dissemination, and utilization, thereby strengthening organizational learning capacity.

These results offer significant managerial implications tailored to the local socio-economic context.

The findings specifically indicate that :

- 60% of respondents were identified as having Inclusive Leadership as their management style ;
- Inclusive Leadership is a significant lever for knowledge management in the majority of hotel SMEs in the city of Mbujimayi (p-value < 0.001) ;
- Inclusive Leaders massively influence organizational learning. They act as strong "catalysts" for learning within Mbujimayi's hotel SMEs (p-value < 0.001) ;
- Seniority promotes inclusive leadership behaviors; it is positively and significantly linked to the manifestation of Inclusive Leadership ;
- On the other hand, profile variables such as age, gender, and job function have a non-significant impact on the test variable (Inclusive Leadership) ;
- The R^2 coefficient is close to 0.65, indicating that the model explains approximately 65% of the variance in Inclusive Leadership.

Keywords : Strategic Knowledge Management, Organizational Learning, Inclusive Leadership, Intellectual Capital, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Hospitality Industry.

I. Introduction

I.1. Contexte de l'étude

Les petites et Moyennes Entreprises hôtelières évoluent dans un environnement d'affaires marqué par une forte instabilité économique, institutionnelle et concurrentielle, particulièrement dans les villes secondaires des pays en développement.

Dans ce contexte, la capacité des entreprises à mobiliser efficacement le savoir et à apprendre collectivement constitue un avantage stratégique déterminant. La littérature en management souligne que la gestion stratégique du savoir ne produit des effets durables que lorsqu'elle est soutenue par des pratiques managériales favorables à l'apprentissage organisationnel. Parmi celles-ci, le leadership inclusif se distingue par sa capacité à encourager la participation active des employés, le partage d'expériences et l'innovation organisationnelle. Celui-ci valorise la diversité notamment genre, origine, handicap, âge, ... pour créer un environnement où chaque personne se sent écoutée, respectée, capable.

Cependant, peu d'études empiriques ont exploré cette problématique dans le secteur hôtelier des PME en République Démocratique du Congo, et plus particulièrement à Mbuji-Mayi.

Cet article vise à combler cette lacune en examinant le rôle du leadership inclusif dans la dynamique entre gestion stratégique du savoir et apprentissage organisationnel.

I.2. Questions de recherche et hypothèses

D'une manière générale, la problématique de cette étude tourne au tour de la question principale ci-après :

- ❖ Comment le leadership inclusif influence-t-il la gestion stratégique du savoir et l'apprentissage organisationnel au sein des PME de l'hôtellerie à Mbuji-Mayi ?

Au-delà, les questions secondaires ci-après se dégagent :

- ❖ Quel rôle joue le leadership inclusif dans la relation entre la gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel ?
- ❖ La gestion du savoir influe-t-elle l'apprentissage organisationnel ?

En réponse provisoire et sur base de la littérature, le modèle conceptuel proposé postule que :

H1 : Le leadership inclusif influence positivement la gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel d'une part en facilitant la capitalisation des connaissances et d'autre

part en renforçant la capacité d'adaptation de la structure par la création d'un environnement où les employés se sentent réellement en sécurité pour s'exprimer ; partagent ouvertement les idées ou les informations diverses ; valorisent l'unicité ; stimulent l'écoute active et l'empathie ce qui est important pour le transfert des connaissances, technologies et informations ; valorisent l'expression du potentiel de chacun et intègrent la diversité comme un levier stratégique.

H2 : Le leadership inclusif joue un rôle médiateur dans la relation entre gestion stratégique du savoir et apprentissage organisationnel.

H3 : La gestion du savoir influence positivement l'apprentissage organisationnel

I.3. But et objectifs de l'étude

La finalité de cette recherche est de démontrer que le leadership inclusif tel qu'appliqué aux PME de l'hôtellerie contribue positivement à la gestion du savoir ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel.

Les objectifs ci-après sont à relever, il s'agit :

- ❖ Démontrer que la gestion stratégique du savoir dans les PME de l'hôtellerie à Mbuji-Mayi est dépendante aussi du leadership inclusif ;
- ❖ Montrer le rôle du leadership inclusif dans lesdites PME
- ❖ Dégager le rôle médiateur du leadership inclusif entre la gestion du savoir et l'apprentissage organisationnel.

I.4. Méthodologie de recherche

I.4.1. Type de recherche

La recherche adopte une approche quantitative, complétée par des entretiens qualitatifs à visée explicative. Autrement, il s'agit d'une approche mixte.

La démarche à suivre est rationnelle et objective, celle-ci est appuyée par différentes méthodes et techniques afin d'aboutir aux faits concluants.

L'étude est empirique et, implique l'utilisation d'un questionnaire d'enquête administré aux Petites et Moyennes Entreprises de la Ville de Mbuji-Mayi évoluant dans le secteur de l'hôtellerie.

I.4.2 Méthodes et techniques d'analyse

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide de l'analyse statistique (corrélation et régression) via le logiciel SPSS. Les données qualitatives, quant à elles, ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Ces méthodes sont pertinentes car, elles permettent d'explorer la situation des Petites et Moyennes Entreprises de l'hôtellerie dans la ville de Mbuji mayi.

L'analyse documentaire constitue, pour cette étude, un outil important qui conduit à la lecture et à la consultation de certains écrits ayant trait à cette thématique notamment : Rapports, textes réglementaires, ouvrages, articles, statistiques locales et autres publications.

I.4.3. Population et Echantillon

La population totale est composée de 68 Petites et Moyennes Entreprises hôtelières opérant dans la ville de Mbuji mayi.

La taille de l'échantillon est constituée de 58 PME hôtelières obtenues sur base de la formule ci-après et cela pour une population connue : (William Gemmel Cochran 1977).

$$n = n_0 / [1 + (n_0 - 1) / N]$$

Où :

- n : Taille de l'échantillon ajustée pour la population finie
- N : Taille totale de la population cible
- n_0 : La taille de l'échantillon initial trouvée avec la formule pour une population infinie :
 $n_0 = Z^2 p \cdot q / e^2 = (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5) / (0,05)^2 = 384,16$
- Z: Valeur de la loi normale 1,96 pour un niveau de confiance de 95 %
- p : Proportion estimée (0,5 si inconnue)
- q : $1 - p$
- e : marge d'erreur acceptée (ex. 5 % = 0,05)

Ainsi, la taille de l'échantillon se détermine comme suit :

$$n = 384,16 / [1 + (384,16 - 1) / 68] = 57,90 \text{ soit } 58 \text{ PME}$$

Sur une population totale de 68 PME de l'hôtellerie dans la Ville, nous tirons un échantillon représentatif de 58 hôtels pour enquêter.

I.4.4. Collecte des données et considérations éthiques

Le questionnaire est structuré mesurant le leadership inclusif, la gestion stratégique du savoir, et l'apprentissage organisationnel. Il était dirigé vers les dirigeants d'hôtels ainsi que les employés.

Aussi, des entretiens semi-directifs avec des responsables hôteliers et autorités locales ont eu lieu. Les considérations éthiques ci-après ont conduit la collecte des données, il s'agit ;

- Respect de l'anonymat des entreprises enquêtées ;
- Consentement éclairés des participants ;
- Utilisation strictement scientifique des données collectées.

I.5. Plan du travail

Sommairement, la présente recherche est répartie en quatre grands axes :

- L'Introduction, elle met en exergue le contexte de l'étude, les questions de recherche, le but ainsi que l'objectif de l'étude et en fin, la méthodologie de recherche. Cette dernière comprend le type de recherche utilisé (approche mixte), les méthodes et techniques d'analyse, la population et l'échantillon enquêté et en fin, la collecte des données.
- Le cadre théorique et la revue de littérature, cet axe constitue le noyau même de cette recherche. Il comprend les théories sur le Leadership Inclusif, la Gestion Stratégique du Savoir et le Capital intellectuel, l'Apprentissage Organisationnel et en fin, les Petites et Moyennes Entreprises.
- Résultat – Discussion et Implications managériales, il s'agit de l'approche empirique de la présente recherche en vue d'arriver aux résultats attendus pour finalement discuter avec certaines publications et relever les implications.
- Conclusion, elle retrace les grands points de cette étude d'une manière générale.

II. Cadre théorique et revue de littérature

Il y a à relever l'approche théorique de l'étude axée sur les notions : Leadership Inclusif, Gestion Stratégique du Savoir, Apprentissage Organisationnel, Entreprise, et discuter de façon critique sur les publications existantes.

II.1. Leader Inclusif

Le leader inclusif se caractérise par l'ouverture, l'accessibilité et la reconnaissance des contributions des employés. Il favorise un climat de confiance et de sécurité psychologique, conditions essentielles au partage du savoir et à l'apprentissage collectif. Des études récentes montrent que le leader inclusif joue un rôle médiateur entre les pratiques de gestion du savoir et les résultats organisationnels, en particulier dans les structures comme les PME hôtelières.

Ce type de leadership gravite autour des axes ci- après : (Compoint, T. 2017).

- **L'équité** : Elle met l'accent sur le style de leadership capable de défier ses propres biais et ceux des autres ou mieux créer un espace où tous ont leur place et peuvent contribuer.
- **L'empathie** : Elle exige au leader à s'adapter aux styles et besoins des personnes qui sont autour de lui. Le leader doit être curieux et doit prendre conscience de son impact sur les autres. Comprendre et valider les contributions de chacun en s'intéressant aux idées nouvelles et différentes.
- **La proactivité** : Le leader doit allumer le feu de l'inclusion en étant le mentor ou le sponsor de talents divers : Etre proactif. Autrement, défendre l'inclusion et agir pour la rendre tangible.

L'expertise de Déclic International se distingue par une approche pragmatique visant à transformer la diversité en performance réelle surtout en luttant contre le délire de l'inclusion qui est son apport majeur.

Bien que performante, cette approche se heurte à des obstacles structurels et humains tels que le facteur temps, le risque de lenteur décisionnel, la résistance aux biais inconscients, etc.

Dans le leader inclusif, on retrouve les éléments tels que : Le partage des connaissances, L'innovation, Le sentiment d'appartenance, L'inclusion, Le développement du potentiel, L'écoute active, La prise en compte des idées nouvelles et différentes, etc. La gestion des savoirs est fortement expliquée par les variables ci-haut citées.

A ce stade, il importe aussi de préciser le rapprochement entre Leader Inclusif – Leadership Transformationnel – Leadership Participatif. Il apparaît clairement la compénétration des leaderships transformationnel et participatif dans le leadership inclusif.

Selon Diouani, H., (2026), le leadership transformationnel se caractérise par la capacité d'un leader à inspirer, motiver et transformer ses collaborateurs en stimulant leur engagement, leur autonomie et leur créativité.

Face à des générations de travailleurs différentes, le leadership évolue d'un modèle vertical vers un modèle plus transversal, inclusif et éthique, pariant sur l'humain et l'impact sociétal.

Selon Edmondson A. (1999). la sécurité psychologique favorise l'apprentissage collectif. Il se dégage ainsi un lien fort entre comportement du leader et apprentissage. Le niveau d'analyse, pour l'auteur est centré beaucoup sur l'équipe. C'est une limite.

II.2. Gestion Stratégique du savoir et Capital Intellectuel

II.2.1. Gestion Stratégique du Savoir

La gestion stratégique ramène à la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise ainsi que l'adoption des actions et des allocations des ressources nécessaires pour arriver à ces buts (Chandler, A. D., 1962).

Elle est aussi appréhendée comme stratégie concurrentielle. (Porter, M. E., 1996).

Cela veut dire : « être différent » ; « choisir un périmètre d'activités distinct » ; « proposer une combinaison de valeur-unique ».

La gestion stratégique tourne autour d'orientation à long terme d'une organisation et aussi de configuration dans un flux de décisions. (Mintzberg, H. 2007). Cette conception se rapproche à celle d'Alfred Chandler.

Peter Drucker n'est pas loin de la pensée de Michael Porter en soutenant qu'il s'agit d'une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel. (Drucker, P. F., 1994).

Pour corroborer avec ces différentes pensées, trois grands axes sont à relever par nous dans la gestion stratégique, notamment :

1^{er} axe : Orientations à long terme vers une vision, des objectifs et des buts ;

2^{ème} axe : Allocation des ressources nécessaires à la vision ;

3^{ème} axe : Avantage concurrentiel sur le marché.

La stratégie étant une orientation, elle peut, dans une organisation, être focalisée aussi sur la connaissance, le savoir, l'information, la formation des capacités. D'où, la gestion stratégique des connaissances ou des savoirs.

Pour une organisation qui se veut aller loin dans sa vision, la connaissance ou le savoir doit être considéré comme un actif stratégique plus important.

L'entreprise est appelée à développer l'aptitude, à valoriser, à assimiler, à intégrer, à reconfigurer, à transformer et à exploiter les connaissances, cela permettra de définir la capacité dynamique de cette organisation.

L'expérience de I. Nanoka et H. Takeuchi ramène la gestion des connaissances aux principes tels que : Le rôle individuel de chaque collaborateur dans l'entreprise ; La qualité du lieu de travail c'est-à-dire le cadre doit être favorable aux interactions ainsi qu'au partage d'expériences ; La conversion de connaissances tacites en connaissances explicites c'est-à-dire ce que l'individu sait sans pouvoir l'exprimer et la spirale infinie des connaissances cela veut dire, les connaissances préalablement explicitées se muent à un nouveau savoir tacite en vue de ramener l'entreprise toujours à innover. (Nanoka, I. et Takeuchi, H. 1995).

Leur modèle SECI (Socialisation-Externalisation-Combinaison-Internalisation) conduit la gestion des connaissances dans un cercle vicieux à quatre phases.

Modèle spirale de la gestion des connaissances, il aborde les liens entre les connaissances tacites et explicites et montre comment la connaissance est élargie, améliorée à travers le processus de conversion de la connaissance tacite à la connaissance explicite et inversement.

Ainsi :

1^{ère} Etape : Les individus détiennent des valeurs, expériences, capacités appelées connaissances tacites qui les renforcent constamment. **La socialisation** va consister à partager les connaissances tacites par la communication et l'expérience partagée. A cette étape, il convient de promouvoir le processus de partage de l'information tacite à travers le mentorat ou le soutien à l'encadrement.

2^{ème} Etape : Les connaissances tacites sont converties en connaissances explicites en développant des modèles ou en décrivant des concepts. On utilise par les collaborateurs tous modes de communication : schémas, hypothèses, images, ... Il s'agit de **L'Externalisation**, il faut faire comprendre une connaissance acquise à des personnes qui n'ont pas vécu l'expérience.

3^{ème} Etape : Il s'agit d'incorporer les nouvelles connaissances, préalablement explicitées, aux connaissances explicites existantes. Ce qu'on appelle **Combinaison**. Ces connaissances existantes incluent le savoir-faire de l'entreprise.

4^{ème} Etape : **L'internalisation** du modèle SECI fini par transformer les connaissances explicites en nouvelles connaissances tacites. L'individu comprend les connaissances explicites, cela devient une partie de son comportement normal et le renforce à développer de nouvelles connaissances tacites qui reviendra encore à **la Socialisation**.

Le plus grand apport des auteurs est que le modèle SECI est une référence majeure en gestion stratégique du savoir, concept de spirale de connaissance. Comme faiblesse, ce modèle présente un leadership de manière implicite et l'inclusion n'est pas explicitement conceptualisée.

La gestion du savoir est un atout pour toute entreprise quelle que soit sa nature ou encore sa forme. Ses avantages sont tels que généraliser le partage des informations ;_standardiser les processus et établir des conventions de communication. (Laoyan, S., 2022, section « Pourquoi la gestion des connaissances est-elle importante ? »).

Dans son analyse, l'auteur ramène les connaissances à trois niveaux qui sont : Connaissances explicites ce sont les informations accessibles, faciles à comprendre et à transmettre ; Connaissances implicites, celles qu'on acquiert par la mobilisation des connaissances explicites ou mieux l'apprentissage par la pratique et en fin, Connaissances tacites qui sont de nature très personnelle ou culturelle. Elles sont acquises par l'expérience. Difficiles à transmettre d'un individu à un autre car elles exigent souvent des compétences à développer au fil du temps.

Bref, l'auteur considère la gestion des connaissances ou du savoir comme un processus qui consiste à rechercher, organiser, conserver et diffuser des informations pour qu'un groupe de personne spécifique puisse y accéder.

Pendant que Laoyan Sarah considère la gestion des connaissances comme un atout pour toute entreprise, Ermine Jean-Louis fait d'elle non seulement une réalité de l'entreprise mais aussi et surtout un enjeu économique-stratégique majeur de demain. Car créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante. Pour lui, la gestion des connaissances dans une entreprise n'est pas une chose aisée. Elle traverse presque toutes les composantes. Elle concerne :

- La stratégie – La structure de l’organisation – Nombreux processus – Le personnel de l’organisation – Les Technologies de l’Information et de la Communication. (Ermine, J. L., 2003).

Le savoir dans une entreprise n’est pas loin **du capital intellectuel** ou mieux **des actifs immatériels**, intangibles et, difficile à saisir par la comptabilité traditionnelle dans ses livres. Il gravite autour du capital relationnel, capital humain et capital organisationnel.

II.2.2. Différence entre capital intellectuel et capital immatériel

Il importe de relever la nette nuance entre le capital intellectuel ainsi que le capital immatériel. Le capital intellectuel fait partie du capital immatériel mais ce dernier englobe aussi des éléments non liés directement à la connaissance.

Du point de vue objectif :

Le capital intellectuel vise la création de valeurs par l’intelligence tandis que le capital immatériel a une vue globale des actifs invisibles qui influence la performance ainsi que la pérennité.

Bref, le capital intellectuel peut être considéré comme l’ensemble des connaissances, compétences, savoir qui animent les individus au sein d’une organisation ou d’une entreprise.

Il regroupe :

- Le capital humain tel que le savoir-faire, le savoir-être, savoir des travailleurs ou employés ;
- Le capital structurel quant à lui, il met l’accent sur des éléments tels que base des données, logiciel, brevet, processus ... ;
- Le capital relationnel, il s’agit de toutes relations avec les clients, partenaires, réseaux, fournisseurs, l’Etat,

Le capital immatériel a une considération plus large d’actifs non physiques qui participe à la valeur de l’entreprise y compris le capital intellectuel.

II.2.3. Distinction entre Information – Connaissance – Savoir

Il y a une nette démarcation entre ces trois concepts :

- **Information** : il s’agit des données brutes, structurées ou non communiqués sous forme de messages, de faits ou de chiffres. Sa particularité, elle prend sens que lorsqu’elle est interprétée. Elle est facilement transmissible et objective.

- **Connaissance** : Elle émane de l'apprentissage, de l'expérience ou de l'analyse. Autrement, c'est une information comprise et contextualisée par une personne. Sa particularité, c'est une information appropriée et intégrée dans un cadre de compréhension.
- **Savoir** : c'est un ensemble structuré de connaissances validées mobilisables dans l'action ou la réflexion. Sa plus grande particularité, il est profond, durable et souvent combiné à la pratique. Il peut intégrer le savoir-faire ainsi que le savoir-être c'est-à-dire les compétences pratiques ou techniques d'une part et les compétences comportementales ou relationnelles d'autre part.

II.3. Apprentissage Organisationnel

La gestion des savoirs en interne ainsi que des formes d'apprentissage organisationnel déterminent plus que jamais la création de valeur ajoutée et la saisie durable d'un avantage concurrentiel.

Il est possible de dégager une démarcation entre une démarche de formation et une démarche d'apprentissage. Il y a ainsi la nécessité d'appréhender la formation et ses diverses modalités comme un moyen et, l'apprentissage comme une finalité. Conséquence, il faut faire de l'apprentissage une dynamique inhérente à la vie d'une organisation. L'apprentissage devient ainsi un processus à la fois d'ordre cognitif et comportemental. (Davel, E. et Tremblay, D-G., 2011).

L'apprentissage organisationnel désigne la capacité d'une organisation à acquérir, interpréter et transformer l'information en connaissances exploitables pour améliorer ses pratiques. Il permet aux entreprises de s'adapter aux changements environnementaux et d'améliorer continuellement leurs performances. (Argyris, C., et Schön, D., 1978). Dans les PME hôtelières, l'apprentissage organisationnel se manifeste à travers la formation continue, l'échange d'expériences et l'amélioration des processus de service.

D'après Argyris, C., et Schön, D., (1978), il y a deux niveaux d'apprentissage à dégager notamment :

- L'apprentissage en boucle simple : Il se concentre sur l'efficacité opérationnelle immédiate. C'est un processus de détection et de correction des dysfonctionnements c'est-à-dire modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés sans nécessairement remettre en cause les principes, les théories, les normes.

- L'apprentissage en boucle double : c'est un mode plus profond et transformateur car il s'attaque aux causes racines. Cet apprentissage permet un changement des valeurs dans la théorie d'usage aussi des stratégies.

Disons brièvement que le premier type d'apprentissage consiste à agir en accord avec les règles du jeu tandis que le deuxième veut comprendre la nature des règles du jeu actuel et la façon dont elles peuvent être modifiées pour jouer une autre partie.

Il n'y a pas de « Meilleur » apprentissage dans l'absolu. L'efficacité de l'apprentissage dépend de la nature du problème à résoudre néanmoins, la nécessité du « Deutéro-apprentissage » est pertinente, c'est-à-dire :

- D'une part, utiliser la boucle simple pour demeurer performant au quotidien et d'autre part, utiliser la double boucle pour se transformer et ne pas devenir obsolète.

La gestion des connaissances ou des savoirs dans une entreprise souhaite un apprentissage de manière concomitante en boucle simple et en double boucle selon le cas.

Comme apport fondamental, les auteurs ont mis sur pieds une base conceptuelle essentielle pour comprendre l'apprentissage organisationnel stratégique aussi la distinction fondamentale entre l'apprentissage de premier ordre (simple boucle) et deuxième ordre (double boucle). Ils ont encore mis en avant plan le rôle des dirigeants dans la remise en question des hypothèses de fonctionnement. Néanmoins, la plus grande faiblesse est qu'il y a moins d'attention portée sur les processus collectifs pluriel et la diversité cognitive et aussi ne traitent pas explicitement du leadership inclusif ni des conditions relationnelles favorisant l'expression de voix marginalisées.

Il importe de mettre l'accent sur l'organisation apprenante. Celle-ci fait référence à la vie elle-même : qui n'apprend pas est amené à disparaître.

L'organisation apprenante est Exploratrice – Protectrice des talents c'est-à-dire ayant des personnes atypiques, différentes, performantes et généreuses. (Béatrice Arnaud et al. 2020).

L'organisation apprenante est donc avant tout un processus, une démarche similaire à celles de l'amélioration continue. Elle met en place l'organisation du travail, les ressources matérielles, les services interne, etc. pour privilégier l'instauration en suite le maintien d'une culture durable de formation, avec pour finalité d'optimiser la circulation d'information et d'améliorer les processus au sein de l'entreprise. (Bédard, J.L. 2016).

II.4. Petites et Moyennes Entreprises et Industrie hôtelière

Actuellement, la considération du concept Entreprise va au-delà de l'appréhension microéconomique de l'entreprise c'est-à-dire l'entreprise qui ne voit que l'optimum, le maximum, le minimum, le profit, les coûts, les recettes, ... L'entreprise moderne est prévisionnelle, anticipative dans sa gestion et, est apprenante.

Elle présente trois facettes : Comme boîte noire avec pour mission juste transformer les inputs en outputs sans savoir comment elle fonctionne précisément ; Comme organisation c'est-à-dire une cellule complexe avec des structures, des processus et des règles de fonctionnement interne et, Comme système, elle reçoit des entrées de l'environnement, les transforme en produits ou services. Autrement, un système qui doit s'adapter à son environnement pour survivre devenant aussi un acteur social qui met en jeux l'impact de ses activités sur la société.

Du point de vue taille, il existe Micro - Entreprises, Très Petites Entreprises, Petites et Moyennes Entreprises, Entreprises de taille intermédiaire et Grandes Entreprises. Leur identification est fondée sur la hauteur du chiffre d'affaires ou le nombre des salariés. (Lefèvre, E. 2022).

La présente recherche met l'accent sur les Petites et Moyennes Entreprises de l'hôtellerie.

II.4.1. Aperçu sur les Petites et Moyennes Entreprises

La Petite et Moyenne Entreprise est un concept aux mille définitions. Les limites définitionnelles se différent selon le ou les pays. De façon plus simplifiée, les Petites et Moyennes Entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites.

Selon le Bureau International du Travail, les Petites et Moyennes Entreprises apportent une contribution déterminante à la création d'emplois et de revenus. Elles représentent deux tiers des emplois dans le monde. Les études empiriques montrent que les PME sont un véritable moteur de la création d'emplois ainsi des richesses. (Bureau International du Travail, 2015).

En République Démocratique du Congo est Petite et Moyenne Entreprise, toute personne physique ou morale, qui réalise un chiffre d'affaires annuel égal ou inférieur à l'équivalent en Franc congolais de 400.000 dollars américains ou celle qui emploie un personnel moins de deux cents.

II.4.2. Industrie hôtelière

Elle peut être appelée autrement hôtellerie, c'est une activité du secteur tertiaire qui a en son sein des services d'accueil, d'hébergement, de gîte, ... à des clients de passage ou locaux et cela temporairement.

Dans le secteur tertiaire, l'hôtellerie constitue un grand pilier englobant l'hébergement, la restauration et les services aux voyageurs tels que le tourisme, le loisir.

L'industrie hôtelière est classée en établissements variés allant de l'hôtellerie classique jusqu'aux motels et gîtes ayant des modèles de gestion indépendants ou intégrés en chaînes. Ainsi, elle exige des compétences solides en terme par exemple du service client où il faut la polyvalence et la maîtrise des langues.

III. Résultats – Discussion - Implications Managériales

III.1. Résultats

Pour arriver aux résultats de la présente recherche, deux analyses ont guidé l'étude notamment l'Analyse Descriptive d'une part et l'Analyse Bi-variée d'autre part.

L'Analyse Descriptive (Uni-variée) permet d'obtenir les fréquences et les pourcentages de chaque variable par exemple Age, Sexe, Niveau d'étude, Ancienneté, ...

L'Analyse Bi-variée (Croisement) aide à tester s'il existe une relation entre deux variables, le cas de la Gestion du Savoir et du Leadership Inclusif ou de l'Apprentissage Organisationnel et du Leadership Inclusif ou encore de l'Ancienneté et du Leadership Inclusif, ...

Tableau 1 : Tableau synthèse des résultats croisés (Variable test : Leader Inclusif)

	Eléments d'étude	Fréquence	Liaison avec la variable test	Résultat
Analyse Bi-variée	Gestion du Savoir	Fortement pratiqué (72%)	Lien très significatif (p<0,001)	Fortement validé
	Apprentissage Organisationnel	Fortement pratiqué (71%)	Lien très significatif (p<0,001)	Fortement validé
	Ancienneté	Profils variés	Lien significatif (p<0,05)	Validé

Source : l'auteur à partir des résultats SPSS

Après analyse, le profil global de l'échantillon est :

- Sexe : 64 % d'hommes et 36 % de femmes autrement ;
- Âge : 83 % appartiennent à la catégorie d'âge au-delà de 35 ans ;
- Leader Inclusif (Variable test) : 60 % des répondants sont identifiés ayant pour mode de gestion le Leadership Inclusif.

Considérant la p-value (Significativité de Pearson), on retient :

- **Lien entre Leadership Inclusif et Gestion du Savoir** : La valeur p. étant de $0,001 < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle. Donc le leader Inclusif est un levier significatif pour la gestion du savoir dans la grande partie des PME hôtelière de la Ville de Mbuji mayi. Il existe un lien de dépendance direct et positif entre le Leadership Inclusif et la capacité à gérer le savoir.
- **Lien entre Leadership Inclusif et Apprentissage Organisationnel** : La valeur est très faible ($p < 0,001$). La liaison est grandement significative c'est-à-dire les Leaders Inclusifs influent massivement l'Apprentissage Organisationnel. Le leadership Inclusif agit comme un catalyseur fort de l'apprentissage dans les PME hôtelière de Mbuji mayi
- **Lien entre Leadership Inclusif et Âge / Sexe** : La valeur p est $> 0,05$. Il n'y a pas des liens statistiques. Autrement, le Leadership ne dépend pas dans cette étude de l'aspect démographique.
- **Lien entre Leadership Inclusif et Ancienneté** : Le test du khi-deux présente une valeur $p < 0,05$. L'Ancienneté favorise les comportements de Leadership Inclusif, elle est positivement et significativement liée à la manifestation d'un Leadership Inclusif.
- **Lien entre Leadership Inclusif et Fonction** : On observe une tendance qui n'est pas assez robuste statistiquement pour conclure que dans cette étude la Fonction influence le Leadership car la valeur $p \approx 0,01$.

Contrairement au khi-deux qui testait simplement les liens, la régression logistique est l'étape la plus importante pour solidifier l'analyse car permettant de prédire la probabilité qu'un individu soit un Leader Inclusif en fonction des autres variables notamment Ancienneté, Gestion du Savoir, Apprentissage Organisationnel.

Ainsi, le modèle est attesté car le coefficient R^2 proche de 0,65 indique que le modèle explique environ 65% de la variance du Leadership Inclusif. Ce qui est favorable en sciences de l'homme ou mieux sociales.

- Le modèle est fiable à 84,5 % c'est-à-dire il arrive à prédire correctement le statut de Leadership Inclusif lorsqu'on tient compte seulement de ces trois variables validées notamment : Ancienneté, Gestion du Savoir et Apprentissage Organisationnel.
- Le modèle est sensible à 88,6 % cela veut dire qu'il est performant pour détecter les vrais Leaders Inclusifs cela démontre à suffisance que les variables Apprentissage et Savoir ont des caractéristiques déterminantes majeures dans cette étude.
- Le modèle est aussi robuste pour repérer à 78,3 % ceux qui ne sont pas Leader avec très peu d'erreurs de diagnostic.

III.2. Discussion

Les résultats de cette étude affirment une liaison significative et forte entre le Leadership Inclusif et d'une part la Gestion du Savoir et d'autre part l'apprentissage Organisationnel ceci corroborent avec Aboramandan et al. (2022) dans leurs publications intitulée « Inclusive Leadership and frontline employees' innovative behaviors and turnover intentions : The role of psychological empowerment », ils ont établi un lien significatif entre les comportements inclusifs c'est-à-dire écoute active, reconnaissance des points de vue divergents avec l'augmentation de la capacité d'apprentissage.

Ye, Q., Wang, D., et Li, X. (2019) ont analysé comment ce mode de Leadership favorise l'apprentissage organisationnel avec la capacité à apprendre à partir des échecs grâce à la qualité de relations Leader-Membres. Cette étude converge avec nos résultats qui stipulent que le Leader Inclusif agit comme un catalyseur fort de l'apprentissage dans les PME hôtelières de Mbujimayi avec un p-value < 0,001.

Aussi, les auteurs Tu, Y., et Lu X. (2013) affirment que le Leadership crée un environnement de sécurité psychologique et d'honnêteté facilitant le partage des connaissances et de l'innovation. Cette pensée va dans le sens de nos résultats.

Par contre, Chen, H., et al. (2024) parlent d'un effet « double-tranchant » dans certains contextes où le leader devient trop centré sur l'inclusion cela créerait un sentiment de « droit acquis » chez certains employés qui pourront se sentir moins participant à l'effort collectif croyant que

leur place est garantie peu importe leurs apports réels au savoir organisationnel. Leurs résultats divergent avec nos recherches.

III.3. Implications Managériales

Le leader joue le rôle non de détenteur d'autorité mais par contre il est plus facilitateur sur le plan psychologique du groupe, de l'équipe, des collaborateurs.

Quelques implications :

- Création d'un climat de sécurité psychologique où l'erreur n'est plus une faute mais une opportunité pour permettre aux employés de ne pas cacher leurs échecs ou de ne pas bloquer l'apprentissage au sein de l'organisation ;
- Le sens d'humilité du leader reconnaissant qu'il ne maîtrise pas tout autrement une continuité de vouloir savoir aussi ;
- La délégation des responsabilités quant au partage des connaissances aux employés c'est-à-dire ceux-ci deviennent acteurs du capital immatériel au sein de la firme ;
- L'assurance de la circulation de l'information de façon transversale. Tous participent à la création des connaissances ;

Conclusion

Tout au long de cette étude, il était question de mener les enquêtes dans une analyse sur la thématique « Gestion du Savoir et Apprentissage Organisationnel : Rôle du Leadership Inclusif (Etude empirique sur les Petites et Moyennes Entreprises hôtelières de la Ville de Mbujimayi) ».

Il est à conclure que si les variables de profil telles que : Âge, Sexe, Fonction ont un impact non significatif sur la variable test qui est le Leadership Inclusif, celui-ci se dégage comme un déterminant fort de la performance immatérielle de l'entreprise. Nos résultats, après analyse sur base du logiciel SPSS, attestent et confirment au même moment que le Leadership Inclusif est non seulement un mode de gestion mais beaucoup plus un vrai levier stratégique qui corrèle significativement avec :

- L'Ancienneté proposant que l'expérience avantage les comportements du leader dans une organisation, sa valeur $p < 0,05$;
- La Gestion du Savoir car, elle facilite la capitalisation des connaissances, sa valeur $p < 0,001$ prouve que l'hypothèse est fortement validée ;



- L'Apprentissage Organisationnel qui renforce la capacité d'adaptation de la structure par un apprentissage continu, sa valeur $p < 0,001$, l'hypothèse est fortement validée ;

Vu ce qui précède, les éléments clés suivants sont à noter :

- Profil Echantillon : La population est homogène avec niveau d'étude majoritaire de gradué et de licencié et exerçant la fonction de commandement et de réception (agent d'accueil) ;
- Le levier Expérience : L'unique variable dans le profil qui influence le leadership inclusif dans le modèle est l'Ancienneté. Cela s'explique dans le sens que ce style de gestion s'acquiert avec le temps dans l'entreprise ;
- L'impact Stratégique : Sans le Leadership Inclusif, la Gestion du Savoir ainsi que l'Apprentissage Organisationnel tombent de façon drastique. Il est ainsi le moteur principal. Ceci affirme ainsi les hypothèses soulevées ci-avant, il joue réellement le rôle de médiateur entre la Gestion du savoir et l'Apprentissage Organisationnel.

- d. Les idées des employés sont écoutées

Etape 2 : soutien et encouragement de responsable

- a. De partager les connaissances par les travailleurs
- b. De développer leurs compétences
- c. De favoriser un climat de confiance
- d. De considérer comme opportunité les erreurs pour apprendre de nouveau

Etape 3 : Respect des différends

- a. Aucune discrimination dans le traitement du personnel
- b. Les opinions différentes sont respectées
- c. Valorisation des compétences de chacun
- d. Le poste de chaque travailleur est respecté

Etape 4 : Partage des connaissances

- a. Bonne communication entre les services
- b. Les expériences professionnelles sont partagées entre travailleurs
- c. L'échange d'informations utiles dans les réunions des services

Etape 5 : Acquérir des connaissances

- a. L'hôtel encourage l'apprentissage continu
- b. Formations pour améliorer les compétences du personnel
- c. Les recrues sont bien encadrées de façon adéquate

Etape 6 : Stocker le Savoir

- a. Les informations importantes sont conservées et sont accessibles
- b. L'entreprise détient de supports pour garder les connaissances
- c. Les procédures de travail sont bien fournies en documentation

Etape 7 : Amélioration continue

- a. L'entreprise s'adapte rapidement aux changements
- b. L'hôtel cherche toujours à améliorer la qualité des services rendus aux clients
- c. Les retours des clients sont une opportunité pour améliorer

Etape 8 : Apprentissage en groupe

- a. Les expériences sont partagées pour améliorer les performances
- b. La créativité est encouragée dans l'hôtel
- c. L'équipe apprend de ses erreurs

Etape 9 : Apprentissage individuel

- a. Nouvelles compétences sont développées
- b. Possibilité d'apprendre ce qui est nouveau

IV. Bibliographie

- Aboramadan, M., Kundi, YM, et Becker, A. (2022). Leadership inclusif, comportements innovants et intentions de roulement des employés de première ligne : le rôle de l'autonomisation psychologique. *Journal de gestion et d'organisation*, (101), 1020-1023. Article 103135 <https://doi.org>
- Argyris, C. et Schön, D. (1978). Apprentissage organisationnel : une perspective de théorie de l'action. Addison-Wesley. 2-29 <https://www.archive.org>
- Arnaud, B., Mellet, É., & Pierre, P. (2020). Devenir une organisation apprenante. Dans M. Barabel & O. Meier (Dir.), *Le grand livre de la formation (3e éd.)*. Dunod. 137-159. <https://www.shs.cairn.info>
- Bédard, J.-L. (2016). L'organisation apprenante. Université TÉLUQ. 2. <https://edu1071.teluq.ca>
- Bureau international du Travail. (2015). Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs (*Rapport IV, Conférence internationale du Travail, 104e session*). 1-7. www.ilo.org
- Chandler, AD (1962). Stratégie et structure : chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle. MIT Presse, MA. 13 <https://archives.org>
- Chen, H., et al. (2024). Une étude sur l'effet à double tranchant du leadership inclusif sur le comportement au travail des employés, dans une perspective à double voie de cognition et d'affection. *Frontières en psychologie*, (15), article 1310204. 7-10 <https://doi.org>
- Cochran, WG (1977). Techniques d'échantillonnage (3e éd.). John Wiley et fils. 72-75. https://books.google.cd/books/about/Sampling_Techniques
- Compoint, T. (2017). Le défi de l'inclusion : Pourquoi la diversité ne suffit pas et comment les dirigeants peuvent faire la différence. Éditions de Boeck Supérieur. 85-92. <https://www.declicinternational.com>
- Davel, E., & Tremblay, D.-G. (2011). Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique. Presse de l'Université du Québec. 33. <https://www.researchgate.net>
- Diouani, H. (2026). Leadership scientifique et leadership digital : Interaction et rôle moteur du leadership transformationnel dans le développement de l'apprentissage relationnel dans

le secteur bancaire tunisien. *Revue française d'économie et de gestion (FREG)*, 7(1), 3-6.

<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/2562>

Drucker, PF (1994). La théorie de l'entreprise. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.

<https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

Edmondson, AC (1999). Sécurité psychologique et comportement d'apprentissage dans les équipes de travail. *Trimestriel des sciences administratives*, 44(2), 350-383.

<https://doi.org>

Ermine, J.-L. (2003). La gestion des connaissances. Lavoisier. *Publications scientifiques Hermès*. 13-25. <https://www.lavoisier.fr>

Laoyan, S. (2022). Qu'est-ce que la gestion des connaissances et pourquoi est-elle importante ?

Asana <https://asana.com>

Lefèvre, E. (2022). Économie d'entreprise : *BTS 1re & 2e années*. Hachette Éducation. 18.

<https://www.hachette-education.com>

Mintzberg, H. (2007). Stratégie de suivi : vers une théorie générale. Oxford University Press.

3. https://books.google.cd/books/about/Tracking_Strategies

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). L'entreprise créatrice de connaissances : comment les entreprises japonaises créent la dynamique de l'innovation. Oxford University Press. 61-

73. <https://archive.org/details/knowledgecreatin00nona>

Porter, ME (1996). Qu'est-ce que la stratégie ? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Tu, Y., & Lu, X. (2013). Comment le leadership éthique influence le comportement innovant des employés au travail : une perspective de motivation intrinsèque. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.

<https://doi.org>

Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Leadership inclusif et apprentissage des erreurs par les employés : un modèle de médiation modérée. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-

481. <https://journals.sagepub.com>