

**Le rôle de la formation dans l'amélioration de l'apprentissage
organisationnel- étude de cas : la société d'études techniques de Sétif
-SETS-**

**The role of training in improving organizational learning- case study:
Setif technical studies company -SETS-**

BELABBAS YASMINE ^{*1}, ADMANE MERIZEK ²

¹ Ecole supérieure de commerce, Laboratoire de Management, Gouvernance,
Innovation et Performance des Organisations, Algérie, y_bellabes@esc-alger.dz,

² Ecole supérieure de commerce, Laboratoire de Management, Gouvernance,
Innovation et Performance des Organisations, Algérie, m_admane@esc-alger.dz

Reçu le:30/04/2024

Accepté le:13/07/2024

Publié le:17/07/2024

Résumé :

Notre recherche vise à étudier le rôle de la formation dans l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, cela par l'adoption d'une approche quantitative fondée sur un questionnaire distribué aux cadres de la SETS. L'analyse a été faite avec la modélisation des équations structurelles par les moindres carrés partiels, Cela se fait à l'aide de logiciel SmartPLS4. Nous avons conclu, que la formation renforce les pratiques de l'apprentissage organisationnel ; l'autonomisation, l'expérimentation et le transfert des connaissances. De ce fait, la formation des employés de la SETS influence positivement l'apprentissage organisationnel. Nous recommandons à l'entreprise de bien choisir les critères de détermination de besoin en formation.

Mots clés: Formation ; Apprentissage organisationnel ; Expérimentation ; Transfert des connaissances ; Autonomisation.

Jel Classification Codes : M53, O15, M12, J28

** Auteur correspondant*

Abstract:

Our research aims to study the role of training in improving organizational learning, by adopting a quantitative approach based on a questionnaire distributed to the SETS frameworks. The analysis was made with the modeling of structural equations by partial least squares using the SmartPLS4. We concluded that training strengthens organizational learning practices; empowerment, experimentation and knowledge transfer. Therefore, the training of SETS employees positively influences organizational learning. We recommend that the company carefully choose the criteria for determining the need for training.

Keywords: Training; Organizational learning; Experimentation; knowledge transfer; Empowerment.

Jel Classification Codes: M53, O15, M12, J28

1. Introduction :

Etant donné l'importance de la survie des entreprises, ses derniers sont en mesure d'apprendre afin de s'adapter aux changements, surpasser la concurrence et arriver à satisfaire les besoins des clients.

Comme le système fiscal algérien incite les entreprises à se développer en consacrant un budget à la formation égale à 1% minimum de la masse salariale. Si non le contribuable est soumis au paiement d'une taxe de formation professionnelle continue, il est avéré nécessaire d'étudier les liens entre la formation des employés et l'apprentissage organisationnel.

Eu égard aux orientations évoquées ci-dessus, la question principale relative à notre objet de recherche est : quel est la contribution de la formation dans l'apprentissage organisationnel ?

Afin de bien encadrer notre recherche, nous jugeons utile de décortiquer notre problématique en formulant les sous questions suivantes :

-Y a-t-il une relation significative entre la formation et l'autonomisation ?

-Y a-t-il une relation significative entre la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances ?

-La formation a-t-elle un effet positif sur l'apprentissage organisationnel ?

2. LA PARTIE THEORIQUE :

la formation représente un nombre d'activités planifiées qui permet aux employés d'apprendre (Rivard, 2000, p. 11). De cette définition on constate que la formation doit être planifiée et programmée. Elle représente un processus ayant une finalité qui est l'apprentissage des employés (Brinkerhoff, 2006, p. 303) cette finalité doit être conforme aux compétences exigée par la fonction (Lelarge, 2003, p. 143). La formation est une solution visant la minimisation des écarts entre les compétences des employés et les objectifs (Campoy et al., 2008, p. 256).

L'apprentissage organisationnel est un concept pluridisciplinaire. Cependant il n'existe pas de consensus entre les chercheurs sur une définition précise. La plupart des définitions se concentrent sur la connaissance (acquisition, interprétation, transfert et mémorisation des connaissances) (Templeton et al., 2002, p. 207). L'organisation ne peut s'apprendre seule, c'est pour cela que l'apprentissage individuel des employés représente la pierre angulaire de l'apprentissage organisationnel (Dodgson, 1993, p. 377) (Cavestro et al., 2002, p. 7), l'apprentissage individuel à travers la socialisation, le travail de groupe, le dialogue se transfère au niveau organisationnel, ce qui permet de créer une mémoire organisationnelle (Shrivastava, 1983) qui se transforme par la suite en routines organisationnelles (Levitt & March, 1988, p. 803). Ce qui explique l'existence de trois niveaux d'apprentissage proposés par Crossan; l'apprentissage individuel, l'apprentissage collectif, l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage (Bontis et al., 2002, p. 4). Donc l'apprentissage organisationnel nécessite en premier lieu un leadership soutenant l'apprentissage par ; l'autonomisation des employés, l'encouragement de l'expérimentation et facilite le transfert des connaissances.

- l'autonomisation (l'empowerment) : d'après Alsop, l'autonomisation représente un processus de renforcement de la capacité d'un individu ou d'un groupe à faire des choix significatifs et à transformer ses choix en actions et résultats souhaitables (Alsop et al., 2006, p. 1), l'autonomisation comprend ; la délégation de pouvoirs, la motivation, l'enrichissement du travail, l'autonomie, l'autogestion, la forte implication et le management participative (Van Grinsven & Visser, 2011, p. 382).

- l'expérimentation : représente une source d'apprentissage en action, elle reflète un certain degré de liberté à essayer des méthodes de travail distincts et de prendre des risques (Goh & Richards, 1997, p. 578).

- le transfert des connaissances : l'apprentissage organisationnel ne peut avoir lieu et ne peut être organisationnel sans le transfert des connaissances, savoirs et compétences acquises entre les employés et les départements de l'entreprise (Goh & Richards, 1997, p. 578), le transfert peut se réaliser d'une manière explicite, à travers la communication ou bien implicitement par l'observation et l'imitation (BOURGEOIS & FRENAY, 2006, p. 33- 34).

La formation représente une solution pour un dysfonctionnement précis en matière de compétence et de qualification d'employés autrement dit la formation a pour objectif la résolution d'un problème précis au niveau de l'entreprise. En revanche, l'apprentissage représente un processus liant toutes les fonctions au sein de l'entreprise et permettant l'acquisition, l'interprétation et le transfert de toutes les connaissances organisationnelles, ce qui garantit l'amélioration continue et l'excellence organisationnel.

Actuellement, Il existe peu d'études qui traite la relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel, l'étude de « Lopez, Peon et Ordas » entre autres, confirme l'influence de la formation stratégique sur l'apprentissage organisationnel (López et al., 2006, p. 231). Ainsi, l'analyse de Aragon, Jiménez et Valle, souligne que la formation représente un outil clé pour le développement d'une capacité d'apprentissage organisationnel (Barba Aragón et al., 2014, p. 10), dans le même ordre d'idées Jerez Gomez, Céspedes et Valle dans leur étude, confirment que la formation continue et

la formation en équipe influencent positivement la capacité d'apprentissage organisationnel (Jerez Gómez et al., 2004, p. 234).

L'investissement dans la formation favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et le degré d'ouverture aux nouvelles idées. Cependant, la formation représente un outil clé facilitant la communication et le transfert des connaissances entre les employés ce qui permet de fournir un langage commun et une vision partagée (Jerez Gómez et al., 2004, p. 249).

D'après la revue de littérature évoquée ci-dessus nous proposons les hypothèses suivantes :

-H1: il y a une relation significative entre la formation et l'autonomisation.

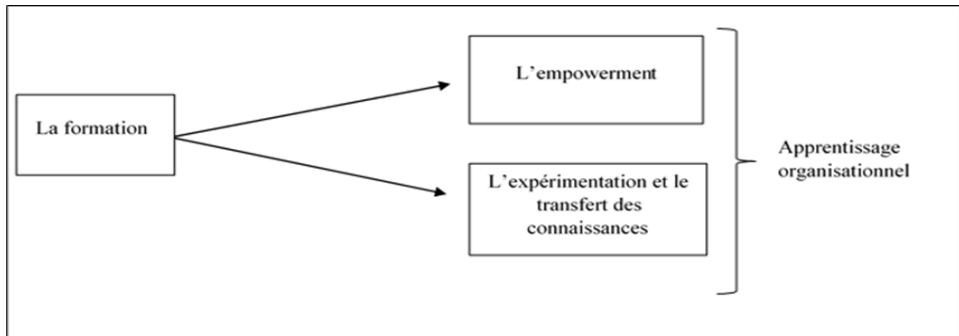
-H2: il y a une relation significative entre la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances.

-H3: la formation a un effet positif sur l'apprentissage organisationnel.

Afin d'enrichir la revue de littérature dans la matière de la formation et l'apprentissage organisationnel. Nous essayons de nous positionner et de nous distinguer par rapport aux études antérieures, en étudiant les relations existantes entre la formation et les pratiques de l'apprentissage organisationnel (l'autonomisation, l'expérimentation et le transfert des connaissances), et l'effet de la formation sur l'apprentissage organisationnel, et cela dans le contexte algérien, au sein du bureau d'études spécialisé dans l'ingénierie d'infrastructure de transport intitulée « la société d'études techniques de Sétif – SETS ».

Sur la base des liens Hypothétiques entre les différentes variables, nous proposons le modèle de recherche ci-dessous :

Figure N° 1. Le modèle conceptuel de la recherche



Source : élaboré par nos soins.

Dans le but de réunir tous les éléments de réponse susceptibles d'apporter des clarifications quant à nos questionnements et de tester nos hypothèses, nous avons adopté une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductive et une approche quantitative fondée sur un questionnaire distribué aux cadres de la société d'études techniques de Sétif (SETS), afin d'expliquer et de comprendre la formation et les pratiques de l'apprentissage organisationnel et les relations de causalité entre eux.

3- LA PARTIE PRATIQUE :

La Société d'Etudes Techniques de Sétif –SETS- est un bureau d'études spécialisé dans l'ingénierie d'infrastructures de transport (routes et autoroutes, voies ferrées, aéroports). Elle bénéficie d'atouts importants en matière de moyens matériels, de parts de marché national (trente-six wilayas sont couvertes) et d'expérience (plus d'un quart de siècle).

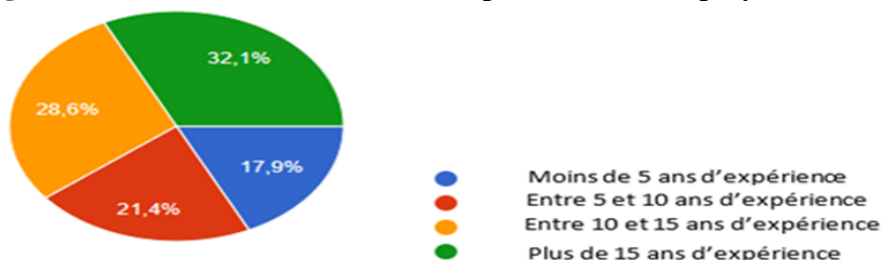
Vu que la SETS possède 120 cadres nous avons choisi la moitié, pour lesquelles nous avons distribué le questionnaire à 60 cadres, d'une manière aléatoire, nous avons reçu pour cela 55 réponses, datées du 26 mars 2023 au 19 avril 2023.

Le questionnaire contient deux parties : une partie consacrée aux questions ayant trait à la formation, la deuxième partie est dédiée aux questions relatives à l'apprentissage organisationnel (l'empowerment, l'expérimentation et le transfert des connaissances), a été mesuré par 'the Organizational Learning Survey (OLS)', développé par Goh et Richards -

(1997) adapté au contexte et à la culture algérienne et par l'utilisation de l'échelle de likert 3 point ; 1 « contre » 2 « neutre » 3 « pour ».

Afin d'analyser les données, nous optons pour la modélisation des équations structurelles par les moindres carrés partiels et cela par l'utilisation du logiciel SmartPLS 4, car ce dernier n'exige pas de grands échantillons ni la distribution normale de l'échantillon (Urbach & Ahlemann, s. d.).

Figure N° 2. Le nombre d'année d'expérience des employés de la SETS



Source : élaboré par nos soins.

Nous remarquons que 32.1% des répondants ont plus de 15 ans d'expérience, 28.6% ont entre 10 et 15 années d'expérience 21,4% ont entre 5 et 10 années d'expérience et enfin 17,9% ont moins de 5 ans d'expérience.

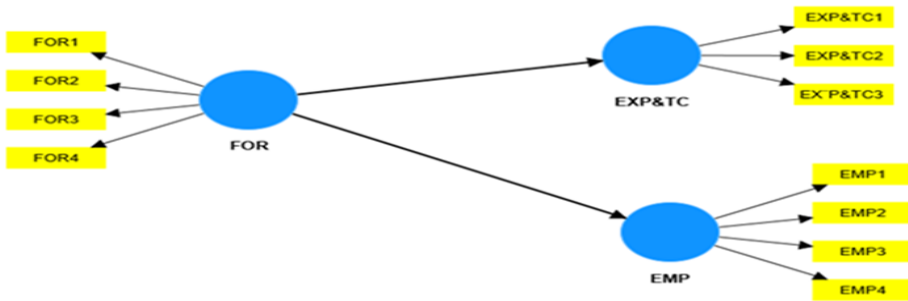
D'après ces statistiques nous constatons que la plupart des répondants ont une expérience de plus de 10 ans, ce qui nous donne l'opportunité de s'approfondir en matière de recherche en formation et apprentissage organisationnel.

3.1. L'étude des relations entre la formation et les pratiques de l'apprentissage organisationnel

Nous allons consacrer cette partie à L'étude des relations entre la formation et les pratiques de l'apprentissage organisationnel, comme suit :

3.1.1. Modèle conceptuel selon le SmartPls4

Figure N° 3. Le modèle conceptuel selon le SmartPLS4



Source : Logiciel SmartPLS 4.

La figure ci-dessus représente les variables / construits latents de notre étude ; (FOR),(EXP&TC) et (EMP) par un cercle et les indicateurs y afférent (EXP&TC1, EXP&TC2....) (EMP1,EMP2,...) et (FOR1, FOR2...) par des cadres. La figure décrit deux types de relations ;

- les relation entre chaque construit latent et les indicateurs y afférent, par exemple : (EXP&TC) et (EXP&TC1), (EMP) et (EMP1) ...
- les relations entre les variables/ construits latents : FOR et EXP&TC, FOR et EMP.

3.1.2. L'évaluation du modelé de mesure :

La fiabilité des items nécessite que leurs (outer loadings) soient supérieur ou égale à 0,50 ; nous avons éliminés les items ayant des outer loadings inférieurs au seuil ; EMP5 et EXP&TC4.

La validité convergente :

Table N°1. La validité convergente

VARIABLE	ITEM	LOADING	Alpha de chronbach	La variance moyenne extraite (AVE)	La fiabilité composite CR
FOR	FOR1	0,577	0,762	0,588	0,763
	FOR2	0,878			
	FOR3	0,823			
	FOR4	0,755			
EXP&TC	EXP&TC1	0,834	0,710	0,632	0,721

Titre: Le rôle de la formation dans l'amélioration de l'apprentissage organisationnel
 étude de cas : la société d'études techniques de Sétif –SETS-

	EXP&TC2	0,809			
	EXP&TC3	0,739			
EMP	EMP1	0,759	0,838	0,660	0,948
	EMP2	0,885			
	EMP3	0,765			
	EMP4	0,833			

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que ; l'alpha de cronbach des variables de notre modèle est supérieure à 0,7 , La fiabilité composite (CR) est supérieure au seuil qui est = 0,70 ; la variable (FOR) a un CR de 0,763, la variable expérimentation et transfert des connaissances (EXP&TC) a un CR de 0,721 et l'autonomisation (EMP) a un CR égale à 0,948. Toutes les variables de notre modèle ont une variance moyenne extraite (AVE) supérieur au seuil qui est ; 0,5.

La validité discriminante :

Table N°2. La validité discriminante ; le critère de fornell-larker

	EMP	FOR	EXP&TC
EMP	0,812		
FOR	0,455	0,767	
EXP&TC	0,598	0,566	0,795

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que chaque variable/construit latente partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les autres construits du modèle. Autrement dit, la variance de chaque variable avec ses propres indicateurs est supérieurs à sa variance avec les indicateurs des autres variables/ construits latentes.

**Table N°3. La validité discriminante ; le critère de heterotrait-monotrait
 HTMT**

	EMP	FOR	EXP&TC
EMP			
FOR	0,478		
EXP&TC	0,741	0,716	

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les valeurs sont inférieures à 0.85 ce qui signifie que la validité discriminante est idéale.

3.1.3. L'évaluation du modèle structurel

Etant donné que le modèle de mesure est évaluée, la validité convergeant et discriminante sont conforme aux règles en vigueur, nous passons par la suite à la méthode de bootstrapping dans l'intention de l'évaluation du modèle structurel, cette méthode représente un test de rééchantillonnage non paramétrique développée par Preacher et Hayes, ce test convient aux échantillons de plus petite taille (Padro & Roman, 2013).

a- Le modèle structurel

Le modèle structurel représente les relations entre les variables / construits latentes.

Table N°4. L'évaluation du modèle structurel

Relation entre les variables	Coefficient de corrélation standardisé	T-Value	P-Value	L'intervalle
FOR -> EMP	0,455	6,314	0,000	[0,347_0,636]
FOR-> EXP&TC	0,566	7,143	0,000	[0,428_0,736]

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus et au niveau de la relation entre la formation et l'autonomisation (FOR et EMP), la valeur de T égale à 6,314 (T=6,314) elle est supérieure au seuil exigé qui est de 1,96 donc elle est conforme aux règles qui exige que (T>1,96), la valeur de P égale à 0,000 (P=0,000), donc elle est conforme aux règles qui exige que (p<0,05) et la valeur 0 n'appartient pas à l'intervalle de confiance [0,347-0,636]. Cependant au niveau de la relation entre la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances (FOR et EXP&TC), la valeur T égale à 7,143 (T=7,143) elle est supérieure au seuil exigé, qui est de 1,96. Donc elle est conforme aux règles qui exige que (T>1,96), la valeur de P égale à 0,000 (P=0,000), donc elle est conforme aux règles qui exige que (p<0,05) et la valeur 0 n'appartient pas à l'intervalle de confiance [0,428-0,736].

b- L'évaluation de R² :

Table N°5. L'évaluation de R²

	R-square
EMP	0,207
EXP&TC	0,320

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus au niveau de l'autonomisation (EMP) , la valeur de R² égale à 0.207, ce qui signifie que la formation explique 20,7% de la variance de l'autonomisation qui est un pourcentage moyen. Au niveau de l'expérimentation et le transfert des connaissances (EXP&TC), la valeur de R² égale à 0.32 ce qui signifie que la formation explique 32% de la variance de l'expérimentation et le transfert des connaissances qui est un pourcentage moyen.

c- L'évaluation de la taille d'effet F² :

Table N°6. L'évaluation de la taille d'effet (f²)

	F-square
FOR->EMP	0,261
FOR-> EXP&TC	0,472

Source : Logiciel SmartPLS 4.

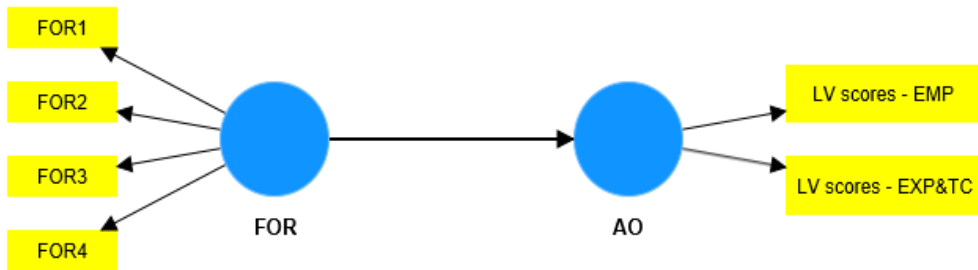
Le tableau ci-dessus, et au niveau de la relation entre la formation (FOR) et l'autonomisation (EMP), F² égale à 0.261, cela signifie que la formation des employés a un effet moyen sur l'autonomisation. Au niveau de la relation entre la formation (FOR) et l'expérimentation et le transfert des connaissances (EXP&TC), la valeur de F², égale à 0.472. Donc la formation des employés a un grand effet sur l'expérimentation et le transfert des connaissances.

3.2. L'étude de l'influence de la formation sur l'apprentissage organisationnel

On peut présenter L'étude de l'influence de la formation sur l'apprentissage organisationnel ; comme suit :

3.2.1. Le modèle conceptuel selon le Smartpls4

Figure N° 4. Le modèle conceptuel



Source : Logiciel SmartPLS 4.

La figure ci-dessus représente les variables/ construits latents de notre étude ; (FOR) et (AO) par un cercle et les indicateurs y afférent (LV scores- EMP , LV scores- EXP&TC) et (FOR1, FOR2...) par des cadres.

La figure décrit deux types de relations ;

- les relation entre chaque variable/ construit latent et les indicateurs et y afférent, par exemple : (AO) et (LV scores- EMP), (AO) et (LV scores- EXP&TC), (FOR) et(FOR1) , (FOR) et(FOR2)...etc
- les relations entre les variables/ construits latents : (FOR) et (AO)

3.2.2. L'évaluation du modèle de mesure

a- La validité convergente :

Table N°7. La validité convergente

VARIABLE	ITEM	LOADING	Alpha de chronbach	La variance moyenne extraite (AVE)	La fiabilité composite CR
FOR	FOR1	0,589	0,788	0,584	0,761
	FOR2	0,877			
	FOR3	0,815			
	FOR4	0,745			

AO	EXP&TC (LV scores-EXP&TC)	0,823	0,741	0,791	0,788
	EMP (LV scores-ENG)	0,854			

Source : Logiciel SmartPLS 4.

Alpha de chronbach de la variable formation (FOR) égale à 0,788 et celle de la variable apprentissage organisationnel AO est 0,741, La fiabilité composite CR des variables est supérieure au seuil suggéré (0,7), La variance moyenne extraite (AVE) de notre modèle est supérieure à 0,5.

b- La validité discriminante

Table N°8. La validité discriminante ; le critère de fornell-larker

	AO	FOR
AO	0,889	
FOR	0,556	0,764

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que chaque variable/construit latente partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les autres construits du modèle. Autrement dit, la variance de chaque variable avec ses propres indicateurs est supérieurs à sa variance avec les indicateurs des autres variables/ construits latentes.

Table N°9. La validité discriminante ; le critère de heterotrait-monotrait

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
FOR <-> AO	0.669

Source : Logiciel SmartPLS 4.

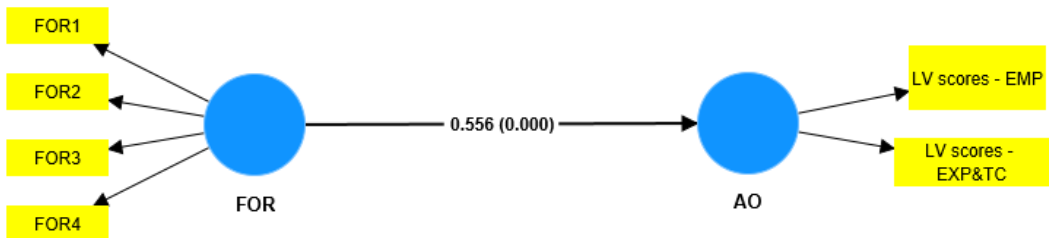
D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur de HTMT égale à 0.669, cette valeur est inférieure à 0.85 ce qui signifie que la validité discriminante est idéale

3.2.3. L'évaluation du modèle structurel

Etant donné que le modèle de mesure est évaluée, la validité convergeant et discriminante sont conforme aux règles en vigueur, nous passons par la suite à la méthode de bootstrapping afin d'évaluer le modèle structurel.

a- Le modèle structurel :

Figure N° 5. Le modèle structurel



Source : Logiciel SmartPLS 4.

La figure ci-dessus représente le lien hypothétique entre la formation FOR et l'apprentissage organisationnel AO, ce lien est représenté par un coefficient de chemin qui égale à 0.556 ce qui représente la force et la direction de l'effet, la valeur 0.000 représente la probabilité de commettre une erreur de type1.

Table N°10. L'évaluation du modèle structurel

Relation entre les variables	Coefficient de corrélation standardisé	T-Value	P-Value	L'intervalle
FOR -> AO	0,556	8,620	0,000	[0,451_0,708]

Source : Logiciel SmartPLS 4.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur T est égale à 8,620 (T=8,620), elle est supérieure au seuil exigé qui est de 1,96 donc elle

est conforme aux règles qui exige que ($T > 1,96$), la valeur de P égale à 0,000 ($P = 0,000$) qui est inférieur au seuil 0,05, donc elle est conforme aux règles qui exige que ($p < 0,05$) et la valeur 0 n'appartient pas à l'intervalle de confiance [0,451-0,708].

b- L'évaluation de R^2 :

Table N°11. L'évaluation de R^2

	R- square
AO	0,30

Source : Logiciel SmartPLS 4.

La valeur de R^2 dans le tableau ci-dessus égale à 0.30, cela signifie que la formation des employés explique 30% de la variance de l'apprentissage organisationnel, 30% est un pourcentage moyen.

c- L'évaluation de la taille d'effet (f^2)

Table N°12. L'évaluation de R^2

	F-square
FOR -> AO	0,447

Source : Logiciel SmartPLS 4.

Vu le tableau ci-dessus, F^2 égale à 0.447, ce qui signifie que la formation des employés a un grand effet sur l'apprentissage organisationnel.

3.3. Discussion :

a- La formation et l'autonomisation (empowerment) :

D'après l'analyse nous constatons l'existence d'une relation entre la formation et l'autonomisation. dans ce contexte relationnelle, 20.7% des variations observés dans l'autonomisation peuvent être attribuées aux différences de formation entre les employés. Ainsi, la formation des employés a une influence substantielle et significative sur le niveau d'automatisation, ce qui garantit la positivité de la relation entre la formation des employés et l'autonomisation.

Donc nous confirmons la première hypothèse (H1) stipulant l'existence d'une relation significative entre la formation et l'autonomisation.

b- la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances :

D'après l'analyse précédente, on constate l'existence d'une relation entre la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances. Vu que, 32% des différences observées dans le niveau d'expérimentation et le transfert des connaissances peuvent être attribués aux différences de formations. Étant donné que la formation des employés a une influence majeure et très significative sur le niveau d'expérimentation et de transfert des connaissances, cela garantit la positivité de la relation entre la formation des employés et l'autonomisation.

D'après ce qui précède nous arrivons à confirmer la deuxième hypothèse (H2) stipulant l'existence d'une relation significative entre la formation et l'expérimentation et le transfert des connaissances.

c- La formation et l'apprentissage organisationnel :

D'après l'analyse faite ci-dessus, nous constatons l'existence d'une relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel. En effet la formation des employés représente un facteur majeur influençant d'une manière significative l'apprentissage organisationnel. Cependant les investissements et les efforts consentis dans la formation des employés ont un impact considérable sur la capacité de l'organisation à apprendre.

C'est ce qui nous confirme la troisième hypothèse (H3) stipulant ; la formation a un effet positif sur l'apprentissage organisationnel.

En effet, ce résultat appuie la revue de littérature et démontre la conformité aux études antérieurs qui ont affirmé l'existence d'une relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel (López et al., 2006) (Jerez Gómez et al., 2004) (Barba Aragón et al., 2014).

4. Conclusion:

D'après l'analyse faite ci-dessus nous arrivons à conclure que la formation représente un levier essentiel et puissant pour favoriser l'apprentissage organisationnel au sein de la SETS.

La SETS encourage la connaissance et le savoir non seulement par le budget de formation qui excède le 1% de la masse salariale ; mais aussi dispose d'une division « base de connaissances » ayant comme mission l'enregistrement des connaissances tirées des expériences de ses employés.

La formation renforce les connaissances des employés et des responsables elle permet aussi aux employées de ressentir l'importance de leurs tâches et l'intérêt apporter de la SETS à ses employés, ce qui les incite à trouver des nouvelles méthodes de travail, proposer des nouvelles idées, d'expérimenter et de partager leurs connaissances. Cependant la formation améliore les compétences des employés ce qui favorise leurs autonomisation et leur prise de responsabilité. La division « base de connaissance » représente la mémoire organisationnelle de la SETS, cette mémoire est valable et disponible à tous les employés, ce qui garantit l'apprentissage d'après les expériences passées et le transfert de ces connaissances.

Vu la dépendance de l'apprentissage organisationnel à la formation, et afin de bien améliorer l'apprentissage organisationnel ; la SETS est en mesure de bien déterminer les insuffisances en matière de compétences liées à chaque poste et bien planifier la formation pour garantir son efficacité.

Actuellement le besoin en matière de formation au niveau de la SETS est déterminé sur la base de l'évaluation des compétences faites seulement par le supérieur hiérarchique n'est pas suffisante. A cela, nous recommandons l'adoption de l'auto évaluation et de comparer à chaque fois les résultats de l'auto évaluation a l'évaluation exprimée par le supérieur hiérarchique afin de bien cibler les lacunes en terme de compétences tacites et explicites, ainsi d'élaborer un référentiel des compétences ; ceci afin de

pouvoir piloter l'évaluation des compétences, bien diriger la formation et améliorer l'apprentissage organisationnel au sein de la SETS.

Par ailleurs, nous proposons aux chercheurs premièrement ; d'analyser le système d'évaluation des compétences, d'identifier ses antécédents, d'analyser sa relation avec l'apprentissage organisationnel par la médiation et la modération d'autres variables et d'étudier la relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel par la médiation d'autres variables.

5. Liste Bibliographique:

- **Livres :**

- Alsop, R., Bertelsen, M. F., & Holland, J. (2006). *Empowerment in practice : From analysis to implementation*. World Bank Publications.
- BOURGEOIS, É., & FRENAY, m. (2006). Les théories de l'apprentissage : Un peu d'histoire. In *Apprendre et faire apprendre* (p. 21- 36).
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neuve, V. (2008). *Gestion des Ressources Humaines*. Pearson Education.
- Cavestro, W., Colin, T., & Grasser, B. (2002). Compétences des salariés et compétence de la firme : Une approche par l'apprentissage organisationnel. In *La gestion des compétences : Acteurs et pratiques* (Economica, p. 75- 92).
- Lelarge, G. (2003). *La gestion des ressources humaines*. SEFI.
- Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise : Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*. presses de l'université Québec.

- **Articles du Journaux :**

- Barba Aragón, M. I., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2014). Training and performance : The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3).
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows.

- Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investments : An evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, 38(6).
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning : A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3).
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5).
- Jerez Gómez, P., Céspedes Lorente, J. J., & Valle Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability : Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4).
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *ORGANIZATIONAL LEARNING*.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2).
- Padro, A., & Roman, M. (2013). Reflections on the Baron and Kenny model of statistical mediation. *Anales de psicología*, 29(2).
- Shrivastava, P. (1983). A TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS. *Journal of Management Studies*, 20(1).
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2).
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (s. d.). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. 11(2).
- Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18(5).