

Réinventer la formation pour les entreprises en quête d'apprenance : cas de la SEOR. Oran.

Reinventing training for companies seeking apprenticeship: the case of the SEOR. Oran.

Beddek Chafika¹, Boufenik Fatma²

¹Université Oran2Mohamed Ben Ahmed, beddek.chafika@univ-oran2.dz

²Université Oran2Mohamed Ben Ahmed, boufenik.fatma@univ-oran2.dz

Reçu le : 23-09-2020

Accepté le : 17-11-2020

Résumé :

L'apprentissage est de nos jours considéré comme une priorité pour les organisations, qui sont désormais confrontées à une nécessité de réelle adaptation à l'environnement. Ce besoin d'apprendre peut-être couvert par la formation, pour permettre à celles-ci d'être plus compétitives. Cette discipline représente un levier pour l'apprentissage organisationnel. Ceci étant, peut-on considérer cette démarche suffisante pour qu'une organisation soit apprenante ? Cet article s'articule en trois parties ; une première consacrée à la définition de la formation , dans un deuxième temps, on présentera une revue de littérature autour de l'apprentissage organisationnel, quant à la troisième, elle fera l'objet d'une étude empirique qui nous permettra de confronter notre cadre théorique au terrain.

Mots-clés : Apprentissage organisationnel, organisation apprenante, formation, SEOR, Oran - Algérie

Code JEL Classification : D83, L97, L32.

Abstract :

Learning is nowadays considered like a priority for organizations, which are now faced with the need to really adapt to a constantly changing environment. This need to learn in order to be more competitive can be covered, among other things, by training, a discipline that today represents one of the levers of organizational learning. This article is divided into three parts: the first part is devoted to the definition of training; the second part will present a review of the literature on organizational learning; and the third part will be the subject of an empirical study that will allow us to compare our theoretical framework with the field.

Keywords : Organizational learning, learning organization, training, SEOR, Oran - Algérie

Jel Classification Codes : D83, L97, L32.

¹ **Auteur correspondant :** Beddek Chafika, beddek.chafika@univ-oran2.dz

1. Introduction :

L'apprentissage organisationnel est considéré comme la modification stable faisant suite à la perception et à la résolution d'un problème. L'apprentissage naît ainsi des rapports qui s'établissent avec ce qu'il est convenu d'appeler « les parties prenantes ». Toutefois, la notion d'apprentissage organisationnel permet de comprendre comment, dans le temps l'entreprise acquiert et développe ses compétences. Il convient donc de bien distinguer un processus (l'apprentissage organisationnel) de son résultat (les compétences), (Pesqueux.Y., 2010).

Parler d'apprentissage implique nécessairement de traiter de la formation qui constitue un des leviers majeurs de la création de savoirs et de connaissances au niveau de l'organisation. La formation est à priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges(Boudabous, 2007).

L'évolution de l'environnement (1991) économique et sa complexité ont poussé l'Etat algérien à revoir son mode de gouvernance et à améliorer la gestion des entreprises publiques. Considérées comme des organisations, celles-ci sont confrontées à des changements, « Le changement devient à nos jours la règle et la stabilité l'exception »(Derumez, 1998), elles doivent cependant développer des modes de structuration et d'organisation leurs permettant de s'ajuster au mieux aux caractéristiques du contexte dans lequel elles opèrent »(Denis, 2010). Les modifications de l'environnement sont ainsi comprises comme des stimuli à l'apprentissage (Francklin, Mars 2014).

L'entreprise algérienne a pris conscience de l'importance du facteur humain, qui est devenu désormais un capital non imitable dans le management stratégique, à cet effet des programmes de modernisation en matière de gestion des ressources humaines, ont fait l'objet et la priorité des politiques publiques ces deux dernières décennies. Un objectif qui ne peut être assigné sans l'amélioration des compétences à travers une formation continue.

*Cet article a pour ambition de répondre à la problématique suivante : **est-ce qu'une organisation peut se limiter à la formation pour assurer l'apprentissage ?***

Notre problématique se décline en deux hypothèses qui sont :

- 1. L'entreprise dispose d'une fonction « formation » qui respecte un processus de création de connaissances.*

2. *L'évaluation des connaissances des salariés après la formation permet de consolider les apprentissage.*

Notre problématique nous renvoie à vérifier s'il existe une réelle volonté au niveau des stratégies de l'entreprise, en ce qui concerne la priorisation de la fonction formation, ceci étant, une analyse du processus de formation s'avère indispensable pour juger si cette pratique permet d'identifier les manques en compétences voulues, delà répondre aux besoins d'apprentissage.

C'est dans une organisation publique au nom de la SEOR (une entreprise chargée d'assurer un service vital au niveau de la wilaya d'Oran, à savoir l'alimentation en eau potable) qu'on a décidé d'effectuer notre recherche empirique. Si notre choix a été porté sur cette entreprise, c'est parce que celle-ci a pu décrocher un contrat de partenariat public-privé, dont l'objectif principal était d'améliorer les compétences au niveau de l'entreprise afin de présenter un service de meilleure qualité. Cet objectif s'inscrit pleinement dans notre axe de recherche, qu'est l'apprentissage.

Notre objet de recherche nous renvoie à questionner la stratégie même de l'apprentissage au niveau de la SEOR, de manière à s'assurer que la formation représente un moyen efficace à la création d'une organisation apprenante. Une entreprise apte à faire face aux aléas de l'environnement grâce à des compétences qui se réinventent.

Notre recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique post-positiviste (le courant le plus dominant dans les recherches en sciences de gestion), il est question dans ce courant de définir son objet de recherche au début de l'étude, par la suite le chercheur doit préciser son objectif de recherche et les instruments qu'il va emprunter afin d'approcher son terrain de recherche pour répondre aux objectifs qu'il s'est assignés, c'est-à-dire, vérifier, explorer ou comprendre. Il est question en management d'emprunter deux voies de recherche l'exploration et le test (Thiétart, 2014) dans notre étude il est question de tester un cadre théorique. Cette voie ouvre la perspective vers deux démarches, la démarche déductive et la démarche inductive. Nous avons emprunté une démarche hypothético-déductive, qui préconise que des hypothèses sont déduites, de ce fait, le chercheur se doit par la suite de les confirmer ou les infirmer grâce à une recherche sur le terrain.

Une analyse du contenu, dans le cadre d'une étude longitudinale rétrospective, puisqu'elle se rapporte à la période du contrat de la gestion déléguée et de l'assistance technique, s'étalant de l'année 2009 à l'année 2017, nous permettra de répondre à notre problématique de recherche.

Une collecte de données ainsi qu'un ensemble d'entretiens, nous a permis de réunir une documentation tangible, qui nous a permis de décrire et d'analyser le processus de formation au niveau de la SEOR.

L'objectif de cet article est l'analyse et la description des processus de la formation mis en place par la SEOR afin de juger si ces derniers permettent un apprentissage ou non.

2. La formation : un levier de l'apprentissage organisationnel

2.1. La formation pour une amélioration continue

Au moment même qu'une organisation constate un manque en matière de compétences, ou bien fait appel à une nouvelle technologie indispensable à sa position au niveau des marchés internationaux, celle-ci songe automatiquement à l'organisation d'un nombre de formations. L'approche traditionnelle de la formation consiste à recueillir les besoins de formation, les traduire en actions (programmes, stages, séminaires) et en lignes budgétaires et à considérer implicitement que le fait d'être formé signifie être compétent sur le sujet objet de la formation. Tous ces éléments sont caractéristiques d'une entreprise formatrice, qui jusqu'à présent était le modèle exemplaire. Dans ce modèle, la performance de l'entreprise en matière de formation se mesure au pourcentage de la masse salariale investi, au nombre d'heure de formation réalisées chaque année. Depuis quelques années les indicateurs de performance ont changé, on exige désormais la preuve d'un retour sur investissement en matière de développement des compétences et de création de valeur pour l'activité validant ainsi la pertinence de l'investissement (Jean Marie Perretti, 2018).

Même si la formation est un processus de plus en plus systématique au sein des entreprises, elle ne constitue qu'une partie des occasions d'apprentissage. Si les entreprises investissent de 1% à 5% du temps de leurs employés en formation, cela ne veut pas dire que ces derniers n'apprennent pas pendant 95% de leurs temps. Bien au contraire, les entreprises qui se veulent apprenantes doivent savoir utiliser chacune des occasions d'apprentissage et mettre ainsi à contribution toutes les intelligences dont elles disposent.

2.2. Le contexte de la formation

Le contexte dans lequel s'insère une organisation influe énormément sur la façon d'organiser la formation, la stratégie mise en place et les plans d'action opérés. Tout dépend de l'importance que va accorder l'organisation à cette pratique qui mène à l'apprentissage, est-ce que celle-ci est considérée comme une priorité dans les programmes de l'entreprise ? Ou bien est-elle considérée juste comme une routine et une tâche faisant partie des procédures de l'entreprise. Aussi faisons la distinction entre formation pour le travail et formation par le travail qui sont

deux démarches complètement différentes puisque la première va permettre au salarié de dépasser un certain handicap dans la réalisation de son travail quotidien, alors que l'autre lui permettra par contre de découvrir de nouvelles façons de faire plus efficace. Le contexte dans lequel se déploient les efforts et les actions de formation dans les entreprises est pluridimensionnel. Malgré cette multitude de possibilités d'interprétations, nous pouvons cibler quelques défis majeurs pour les organisations d'aujourd'hui :

2.2.1. Le défi de la concurrence

Dans une économie axée de plus en plus sur le savoir et sur l'immatériel, les organisations se trouvent face à une forte nécessité d'adaptation à l'environnement, une condition leurs exige de garder un avantage compétitif par l'application de nouvelles connaissances et l'adoption de technologies de plus en plus avancées.

D'après (Jones, 1999) l'économie du savoir se caractérise principalement par les aspects suivants :

- L'accélération du changement : de plus en plus les entreprises doivent s'adapter régulièrement et immédiatement à des conditions d'affaires changeantes.
- La mondialisation des échanges de connaissances : la connaissance transcende les frontières des entreprises, de l'industrie et de la nation. Le travail peut être réalisé à partir d'une multitude de lieux et de temps, comme l'illustrent le développement du télétravail et celui des équipes de projet internationales qui, à partir de divers pays, travaillent conjointement sur un même projet.
- L'intensification de l'activité virtuelle : des projets physiques peuvent devenir virtuels, tels que des entreprises, des équipes et des capitaux. En effet certaines entreprises ou équipes de travail n'ont presque plus d'existence matérielle, ou tout au moins l'essentiel de leurs activités se passe sur le Web ou par échanges réalisés grâce aux TIC.

2.2.2. Le défi de l'innovation

Le défi d'innover impose aux entreprises de miser sur la diversité des approches possibles en matière de formation afin de former leurs salariés à avoir des connaissances élargies et qu'ils soient le plus possible adaptables dans les années qui viennent (Ricard, 2003). *La créativité et l'innovation sont produites par la production des connaissances issues de la formation de capital humain* (Anseur, 2019).

Si l'innovation en matière de processus ou les changements technologiques ont dominé les années 1970 et 1980, c'est bien le développement de nouveaux produits et de nouveaux services

qui semble prédominer depuis les années 1990. La recherche de compétitivité des organisations passe donc moins par le changement technologique visant à réduire les coûts, que par la recherche constante de nouvelles manières de faire et le développement de nouveaux produits et services.

2.2.3. Le défi de l'apprentissage

Dans le contexte de l'économie du savoir, l'acte d'apprendre et de connaître devient une source importante de compétitivité dans le secteur privé, d'adaptation et d'amélioration de services présentés aux citoyens, comme c'est le cas dans les entreprises publiques. Ainsi on s'intéresse de plus en plus à diverse formes de participation des employés, à l'apport qu'ils peuvent fournir à l'organisation au-delà de leur travail immédiat. Une bonne partie de l'intérêt pour le travail en équipe. Le travail collaboratif et les autres formes collectives de travail font partie des priorités des organisations aujourd'hui, elles misent désormais sur cette option pour réaliser des gains importants provenant de ces formes organisationnelles. Alors qu'on visait auparavant des gains de productivité directs, on semble de plus en plus s'intéresser à l'apprentissage que l'on considère comme source indirecte de gain en la matière.

2.3. L'incidence de la formation

Les pratiques de formation sont grandement valorisées, car il est reconnu que les personnes formées sont de plus en plus responsables de l'avantage compétitif des organisations. *L'émergence de nouveaux marchés, l'obsolescence de certaines technologies, la transformation de certaines entreprises, l'apparition de nouveaux concurrents, tous ces événements stratégiques doivent, nécessairement avoir un impact sur l'offre de formation qui doit accompagner les ressources humaines dans leur nouvel environnement de travail*(Ania, 2019). Pfeffer et Veiga(Pfeffer, 1999) ont mis l'accent sur la formation, qu'ils considèrent comme l'une des sept conditions impératives au succès d'une organisation. La négligence de l'offre de formation peut entraîner des coûts pour l'organisation, celle-ci risquant de se fragiliser face à la concurrence et à l'évolution de la demande du client et du citoyen. La formation est très souvent perçue comme une activité susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leurs capacités d'accomplir les tâches qui leurs sont demandées grâce à l'amélioration de leurs connaissances, leurs compétences et de leurs savoir-être. Il est admis que les salariés mieux formés commettent moins d'erreurs et font moins appel à leurs supérieurs hiérarchiques.

En général, l'incidence de la formation permet de satisfaire plusieurs besoins (Belcourt, 2006), tels que :

- L'amélioration de l'adaptation de l'individu au poste occupé et l'accroissement de son rendement ;
- L'évolution vers un poste voisin de celui occupé ou la conversion dans un autre métier ;
- La préparation à un poste supérieur (promotion et développement de la mobilité) pour assurer une relève de qualité ;
- La mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un projet d'entreprise ;
- L'adaptation à de nouvelles structures ou aux différents niveaux et formes de prise de décision ;
- L'intégration aux stratégies de l'organisation.

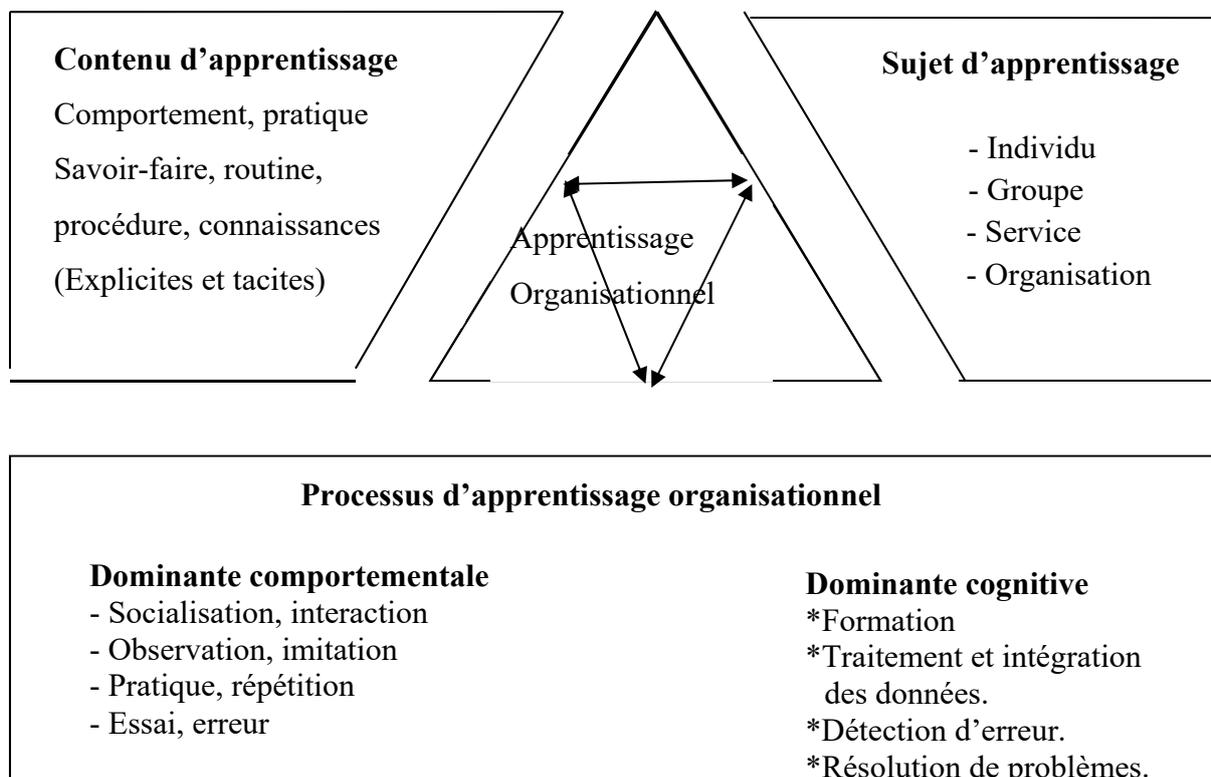
2.4. La relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel

Pour passer d'une compétence générique à une compétence organisationnelle, il est impératif de préciser la relation qui existe entre apprentissage et formation. Afin de favoriser le développement des compétences dans un environnement organisationnel, il faut d'abord comprendre que la relation entre l'individu et les processus organisationnels n'est pas reconnue comme une relation linéaire. La formation est un processus organisationnel, c'est-à-dire que c'est l'entité en elle-même qui va décider de cette initiative, tandis que l'apprentissage peut découler suite à une démarche individuelle. Les organisations ont toujours placé la formation au cœur de leurs priorités afin d'être plus compétitives et de s'adapter à un environnement de plus en plus mouvant. Aujourd'hui cette vision a changé, puisque celle-ci essaye de susciter une envie et un besoin d'apprentissage chez les employés. Une telle démarche permet non seulement de détecter les manquements et les défaillances au niveau des compétences, mais aussi de sortir des schémas cognitifs habituels qui enferment les individus dans des routines qui représentent des obstacles à la créativité des individus. De là le besoin de voir la formation et ses diverses modalités comme un moyen et l'apprentissage comme une finalité, la formation n'étant pas le seul moyen existant d'atteindre cette finalité. Par conséquent, il est nécessaire de se questionner sur la façon de faire de l'apprentissage une dynamique inhérente à la vie d'une organisation(Davel.E.Trembley.D.G, 2011, p. 31).

Le schéma de Leroy met en exergue la similitude qui existe entre les deux approches de formation et d'apprentissage, du fait de la présence dans les deux approches : d'un sujet concerné par la discipline, d'un contenu ou bien d'un programme précis et d'un processus. Dans les deux approches formation / apprentissage, le résultat souhaité peut être le même

(l'amélioration des compétences pour une meilleure maîtrise du changement), mais le processus et l'efficacité des deux disciplines sont complètement différentes.

Figure n°1 : Le triangle de l'apprentissage organisationnel(Leroy, 2000).



Source : Frédéric Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, Gestion et management. HEC PARIS, 2000. Français.

3. Une approche descriptive de l'organisation apprenante

L'étude de l'apprentissage organisationnel conduit, tout d'abord, à devoir distinguer entre deux principaux aspects, *Primo*, l'organisation dite « apprenante » et *Secundo*, l'apprentissage organisationnel *stricto sensu*.

Primo l'organisation dite « apprenante » a fait l'objet d'étude dans des travaux à visée prescriptive. L'analyse dans ce cas a pour objectif de décrire les facteurs qui favorisent un apprentissage, autrement dit, ce qui fait qu'une organisation apprend. A cet effet plusieurs éléments sont souvent mis en avant comme étant les déclencheurs de l'apprentissage à savoir l'élaboration de la stratégie et son mode participatif, le rapport à l'information externe et interne avec les systèmes de comptabilité et de contrôle, les échanges internes d'expérience,

l'orientation (ou non) vers l'apprentissage des systèmes de sanctions, la mise en place (ou non) de structures adaptatives (ou d'expériences), l'apprentissage inter-entreprises, le rôle de veille du personnel, ou encore, l'importance accordée au développement personnel et professionnel.

3.1. Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

L'idée d'organisation apprenante apparaît d'abord dans les travaux de Chris Argyris et Donald Schon, puis développée par d'éminents auteurs comme Peter Senge dans son *best seller* *La cinquième discipline*, où l'auteur met l'accent sur cinq les disciplines qui font qu'une organisation est considérée comme apprenante, il met en avant la pensée systémique qu'il considère comme la pierre angulaire dans « *l'art et la manière des organisations qui apprennent* ». (Senge, *La cinquième discipline: levier des organisations apprenantes.*, 2006). Les études réalisées autour de l'organisation apprenante sont placées au centre d'intérêts de plusieurs chercheurs.

(Szylar.C., 2006) a réuni un nombre de définitions, à savoir celle de : Simon qui les définit comme des organisations qui ont une capacité de « *...Perception de plus en plus pénétrante et restructuration des problèmes organisationnels par les individus qui se répercutent sur les éléments structurels et les résultats de l'organisation elle-même* ». Quant à Fiol et Lyles c'est dans une approche stratégique qu'ils la définissent : « *...Une organisation qui se concentre sur l'amélioration de ses produits/services à travers une meilleure compréhension et connaissance de ces process.* ». Garvin met l'accent sur l'aspect *knowledge* quand il explique que c'est « *Une organisation suffisamment habile pour créer, acquérir et transférer du savoir-faire tout en modifiant ses comportements* ».

3.2. Les disciplines d'une organisation apprenante

Dans son *bestseller* « *La cinquième discipline* » (Senge) Peter Senge, fait référence à un ensemble de disciplines, qui représentent une condition indispensable au niveau d'une organisation, afin que celle-ci puisse prétendre à un apprentissage efficace, notamment :

3.2.1. La pensée systémique : la pensée systémique est une vision ancienne qui a pour objet de décortiquer l'ensemble en petites entités, pour comprendre comment celles-ci fonctionnent. Une analyse de cas par cas nous induit forcément en erreur, car elle nous empêche de résoudre les problèmes que vit l'organisation au quotidien et qui ne sont que le résultat de différentes interactions qu'on ne peut constater en se basant sur une approche « détails ». « *La pensée systémique est un cadre conceptuel, un ensemble de connaissances, développée pour comprendre les phénomènes dans leur intégralité et nous aider à les changer réellement* » (Senge, 2018, p. 11).

3.2.2. La maîtrise personnelle : est cette capacité que détient l'individu et qui lui permet de maîtriser son travail, d'exceller et de briller dans son accomplissement, sauf que cette caractéristique doit s'accompagner d'une volonté de l'organisation à voir ses employés se dépasser en les encourageant à s'épanouir. Il existe en effet des entreprises qui ne priorisent pas cette qualité considérée comme un atout. Peter Senge met l'accent en évoquant cette discipline *sure, les relations entre l'aptitude des individus à apprendre et les organisations apprenantes, sur les liens réciproques entre l'homme et son entreprise et sur l'état d'esprit très particulier qui doit régner dans une entreprise où la soif d'apprendre prédomine.*

3.2.3. Les modèles mentaux : sont des postulats, des visions aprioris et des généralisations qui ont tendance à influencer la vision réelle du monde et des phénomènes qui nous entourent.

Les modèles mentaux influent directement sur les constatations, les jugements, les prises de décisions ainsi que sur la manière dont les problèmes sont résolus. Senge prend pour exemple le succès de Shell dans les années 1970, un succès impossible sans la mise en évidence et la modification des modèles mentaux des managers de l'entreprise. Cette action a permis aux leaders de s'adapter au mieux aux changements du contexte et de découvrir de nouvelles représentations du monde.

3.2.4. La vision partagée : si pendant des années les recherches se sont focalisées sur le leadership, ce n'est plus le cas aujourd'hui puisque l'importance est beaucoup plus accordée au groupe, c'est à dire que les objectifs de l'entreprise ne sont efficacement atteints que dans la mesure où cette dernière s'assure que les visions, les actions et les valeurs soient partagées par l'ensemble des employés de l'entreprise.

3.2.5. L'apprenance en équipe : il est indispensable que les apprentissages s'effectuent en équipe, afin que les compétences individuelles deviennent collectives et que celles –ci soient inscrites dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise pour dire qu'elles sont par conséquent organisationnelles. Sans ce partage au sein des groupes grâce aux interactions, l'apprentissage ne peut pas être réalisé.

3.3. Les dimensions de l'organisation apprenante

Toujours dans le même registre I. Nonaka et H. Takeuchi résument sept 7 lignes directrices qui permettent à l'organisation de créer un projet d'apprentissage organisationnel, dont :

- Le volontarisme managérial, interprété tel le rôle primordial que peut jouer « la direction générale » quant à l'identification des manques existants au niveau des connaissances, ainsi que l'apprentissage approprié à chaque type de connaissance. Cette démarche doit être inscrite comme une priorité dans les programmes stratégiques de l'organisation.

- Attirer, organiser et garder des équipes ou « équipages » de connaissances, formées d'individus dont les profils se rapprochent « hétérogénéité des profils ». Cette démarche nécessite à priori de créer un sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui permet entre autres d'éviter les problèmes d'asymétrie au sein des équipes.
- La transformation de connaissances tacites en connaissances explicites, en créant des interactions entre les individus et les groupes.
- Création de nouveaux produits et de nouveaux modèles pour encourager la création de nouvelles connaissances.
- Faire en sorte que la vision de l'organisation soit constamment contextualisée, de sorte à répondre des situations d'urgences, cette démarche est communément appelée le middle management.
- Le reclassement des connaissances selon trois critères : la hiérarchie pour l'acquisition, l'accumulation et l'exploitation des connaissances et le projet pour la création de nouvelles connaissances.
- Mettre en relation les connaissances organisationnelles et les clients à travers un réseau de partage qui permet à l'organisation d'être toujours à l'écoute des besoins du client.

4. Approche analytique de l'apprentissage organisationnel

Secundo, l'apprentissage organisationnel *stricto sensu*, où il s'agit d'une étude analytique qui tend à analyser les processus eux-mêmes et tend de répondre à la question : comment apprend une organisation ? L'analyse devra se focaliser sur les éléments à apprendre, le degré d'intégration (ou non) des processus d'apprentissage entre eux et avec ceux de l'organisation, la dimension temporelle de l'apprentissage (épisodique, occasionnel, continu) et la nature de l'apprentissage (en « simple » ou « double » boucle, par explicitation ou implicite,).

4.1. Définition de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est largement envisagé comme une résolution de problème installée dans l'action ; « Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons » (C. Argyris). Il convient ainsi de détecter « l'écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement une fois l'action engagée » et d'apporter une correction, c'est-à-dire « l'ensemble des procédures activées et des actions engagées » en vue de réduire l'écart « entre l'intention et le résultat obtenu ». Ces auteurs considèrent l'apprentissage organisationnel comme une réponse des membres de l'organisation à des changements de l'environnement qu'ils soient internes ou externes à la firme.

Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni définissent l'apprentissage organisationnel (Pesqueux.Y., 2010) comme : « La modification stable faisant suite à la perception et à la résolution d'un problème ». L'apprentissage naît ainsi des rapports qui s'établissent avec ce qu'il est convenu d'appeler « les parties prenantes », l'apprentissage peut donc, alors, aussi bien être vu comme la transformation d'un corpus de connaissances organisationnelles, que comme un ajustement du comportement organisationnel en réponse aux modifications de l'environnement, ou encore, comme un ensemble d'interactions entre les agents d'une organisation.

4.2. Les différents niveaux d'apprentissage

C'est grâce aux travaux de Chris Argyris et Donald A Shoan qu'une première typologie a été instaurée, il s'agit de deux types d'apprentissage se rapportant à deux niveaux distincts du processus, le premier niveau est opérationnel et le second est exploratoire.

4.2.1. Apprentissage en simple boucle d'adaptation

Selon Chris Argyris et Donald A Shoan, il est question d'apprentissage d'adaptation, quand, les membres de l'organisation utilisent les connaissances acquises dans l'entreprise, des solutions connues pour traiter des situations semblables à celles ayant déjà pu être rencontrées. C'est une boucle répétitive. L'individu reproduit des décisions en fonction de précédents résultats jugés satisfaisants, et se place donc dans une routine. S'il n'y a pas de problème déjà traité identique au problème en question, il y a alors adaptation (toujours en se basant sur ce que l'on sait). Les résultats obtenus sont aléatoires selon le cas.

4.2.2. Apprentissage en double boucle d'exploration

On parle d'apprentissage d'exploration lorsque les membres de l'organisation utilisent non seulement les connaissances déjà présentes, mais vont venir de plus modifier les habitudes de travail. Cela se passe lorsqu'il n'y a aucune situation déjà traitée qui ne convienne au problème présent, lorsque les normes acquises ne permettent plus de répondre à la nouvelle situation. Ce niveau d'apprentissage consiste donc à modifier le schéma cognitif. Il y a une vraie réflexion de la part des membres sur leur travail. On modifie la façon de penser. Les résultats produits sont incertains. C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel.

4.3. L'organisationnel de l'apprentissage

Le concept d'apprentissage a longtemps été réservé à l'acquisition de compétences individuelles mais dès le début des années 50, H. Simon suggéra de transposer cette notion aux organisations. Au-delà de l'apprentissage c'est la question de la possibilité d'une cognition

collective qui se trouvait posée. C'est sur ce point précis que la controverse est la plus vive (Koenig, G., 2006). Dans ce sens, Hubert (1991) précise que l'apprentissage est qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir, même strictement individuel, modifie le comportement d'une entité qu'est l'organisation (Davel, E., Trembley, D., G., 2011, p. 33). En prenant comme objet le processus d'apprentissage organisationnel Chris Argyris et Donald Schon mettent en place une conceptualisation reliant le niveau individuel au niveau organisationnel, une analyse au niveau organisationnel nécessite de répondre à ces questions : qui apprend ? ou sont mémorisés, stockés, engrangés ces savoirs ? Et surtout en quoi ces processus ont-ils une dimension spécifiquement organisationnelle ?

L'idée qu'une organisation puisse apprendre de façon indépendante des individus a été formulée tout d'abord par Cyert et March (1963). Ces auteurs proposaient une théorie générale de l'apprentissage organisationnel qui s'inscrivait dans un modèle de prise de décision, ce qui attirait l'attention sur le rôle des règles, des procédures et des routines en réponse à des changements externes. Ces auteurs observent que dans les processus d'apprentissage organisationnel, la firme s'adapte à l'environnement et apprend de son expérience.

L'apprentissage organisationnel est analysé très souvent comme un processus d'adaptation, dans le sens où l'organisation se confronte et s'adapte à la complexité croissante de l'environnement externe. On présume ici que les organisations efficaces sont celles dont les membres ont la capacité d'apprendre à prévoir les changements dans l'environnement, à établir l'influence de

5. La formation un levier pour l'apprentissage : cas de la SEOR. Oran.

5.1. L'apprentissage : un axe prédominant dans le contrat de gestion déléguée

La Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran est une société par actions, dont les actionnaires sont l'Algérienne des Eaux (ADE) et l'Office National de l'Assainissement (ONA). Elle a été mise en vigueur le 1^{er} Avril 2008 et régit par la loi n°05 12 du 4 août 2005, en référence à ces deux articles 104 et 105 la SEOR fut chargée de la gestion des services publics de l'eau potable et de l'assainissement de la wilaya d'Oran.

La société espagnole Agbar une filiale de SUEZ environnement obtint suite à un appel d'offre un contrat de management signé le 20 Novembre 2007, pour un montant de 30.500.000 euro TTC. Ainsi la société AGBAR se voit confier la gestion de la SEOR pour une période de 5 ans et demi. Les axes du contrat de partenariat public-privé (gestion déléguée), portent sur l'amélioration de la gestion du service public de l'eau par le biais des missions suivantes : la

garantie de la qualité de l'eau, la distribution en H24, l'extension du réseau d'assainissement à toutes les agglomérations de la wilaya, le transfert de savoir-faire et essentiellement prodiguer une formation adaptée aux fonctions de tout le personnel de la SEOR. Les deux derniers axes s'inscrivent pleinement dans le cadre de la théorie de l'apprentissage dans les alliances, il s'agit dans ce cas d'un processus d'apprentissage à dominante cognitive via formation et transfert de connaissances, par le biais d'une mise en place et application de cycles de formation pour l'ensemble des agents jusqu'en 2013 suivant les besoins de chaque structure, un transfert du savoir-faire destiné à améliorer les compétences et les performances.

En 2014 s'en suivit une période d'assistance technique, qui prit fin en Juin 2017, date à laquelle la SEOR fut reprise en main par les cadres algériens.

5.2 La formation dans l'environnement interne de la SEOR

La formation représente une perspective primordiale dans la stratégie de la SEOR. Cette priorisation se manifeste à différents plans :

Au plan structurel : un changement d'organigramme a permis à la fonction de la formation de bénéficier d'un département dédié complètement à cette discipline, car avant 2009 la formation ne représentait qu'un service sous la tutelle de la direction des ressources humaines. Ce remaniement a rattaché directement le département de formation à la direction générale, cette initiative ne fait que confirmer l'importance qu'accorde la SEOR à cette discipline omniprésente dans la gestion de ressource humaine. Un organigramme horizontal a contribué à une meilleure synchronisation des départements et services, à une homogénéisation des procédures ainsi qu'à une meilleure fluidité dans la circulation de l'information. Pas que puisque cette nouvelle structure a conduit à une meilleure interaction entre les individus (approche collective, travail en équipe et vision partagée) condition incontournable dans des organisations qui se disent apprenantes.

Au plan organisationnel : on entend par organisation dans ce contexte, la façon dont est organisé le travail de chaque employé au niveau de l'entreprise. A cet effet une procédure écrite existe au niveau de chaque département, celle-ci, décrit de manière détaillée et explicite les tâches quotidiennes attribuées à chaque poste. La formation contribue grandement à la facilitation de l'accomplissement du travail de chaque employé, puisqu'elle signe présente en cas d'inaptitude ou d'inefficacité dans la réalisation du travail. La formation répond aux aléas que peut rencontrer le salarié comme le changement par exemple, qui est fréquent dans les entreprises inscrites dans des normes et référentiels de qualité, ce qui est le cas dans la SEOR, cette situation revoie l'entreprise à une contextualisation permanente de ces procédures de

travail, des procédures qui répondent aux exigences des normes qui veillent à inscrire l'activité de l'entreprise dans l'amélioration continue.

Au plan ressources : l'Etat a attribué à la SEOR une enveloppe financière conséquente durant la période de la gestion déléguée, ce financement a permis entre autres d'allouer des moyens matériels et humains pour palier tous les manquements en matière de formation. A l'occasion de nouveaux supports technologiques tel que le logiciel de gestion des compétences assure un suivi permanent de la gestion des talents et compétences au niveau de la SEOR.

Le capital humain qui possède une spécificité par rapport aux autres actifs de l'entreprise, est due au fait qu'elle soit le seul actif ayant des attributs à l'instar des connaissances(Ousidhoum, 2019), qui est la pierre angulaire dans tout investissement au niveau de l'entreprise, un ensemble de formateurs internes et externes veillent à organiser des formations qui répondent aux exigences et demandes des employés. En dehors de la formation une approche plus moderne et plus efficace existe au niveau de la SEOR, à savoir le coaching et le tutorat deux disciplines qu'estime le manager public de la SEOR plus efficaces en matière de résultats.

5.3. La formation au cœur de l'apprentissage

C'est dans l'optique de la construction d'une société moderne, qu'AGBAR a mis en place un logiciel appelé « système de gestion des performances » le SGP, afin de détecter les compétences internes et talents prometteurs, identifier les besoins de formation, suivre les plans d'action en la matière et procéder à l'évaluation. Cette opération a permis d'abord de consolider les organigrammes avec les meilleurs talents internes détectés. Cette démarche a contribué de manière décisive à la création de binômes constituée de 60 cadres de l'entreprise, identifiés à l'issue des actions de formation, toutes spécialités et créneaux confondus, susceptibles d'occuper des postes de responsabilité selon les besoins. Dans cette optique il fallait se concentrer sur : la formation de 50 cadres SEOR en Espagne, les actions de formations assurées par les experts AGBAR sur le site SEOR, sans oublier les actions de formations spécifiques à la norme de qualité ISO 9001 par des experts. La fusion du personnel des deux acteurs ADE et ONA, a permis à la SEOR de bénéficier d'un personnel qualifié et expérimenté. Une fois l'adjonction faite il a été question d'évaluer plus de 300 personnes occupant des postes de cadre, jusqu'au plus simples techniciens.

L'évaluation effectuée par le SGP(Mokrane, 2014) « n'a pas requis un processus d'implantation. Chaque année, l'opérateur étranger organise une session, sous un thème précis, dans laquelle participent des cadres et les agents de la SEOR. Ce dispositif a été celui le plus apprécié par le personnel de la SEOR. Il est activé via l'internet et ce, depuis le siège

d'Agbar. Le système fonctionne on line, son rôle est d'apprécier le potentiel du candidat selon des rubriques préalablement définies. 245 candidats ont été évalués entre 2009 et 2012. L'évaluation est un long processus qui commence par l'autoévaluation du candidat, suivie par une évaluation de son supérieur direct. Si les écarts sont significatifs, les deux acteurs affrontent leurs résultats dans un face-à-face. Le superviseur valide le résultat pour qu'enfin le comité SGP évalue l'ensemble du processus. Durant la première phase, le candidat propose un plan d'action pour son développement et dans lequel le chef hiérarchique peut préconiser d'autres solutions ».

5.4. Contenu et objet d'apprentissage

L'injection de nouvelles technologies en matière de traitement et d'analyse de données, s'avère l'une des plus importantes réalisations de la gestion déléguée en termes de transfert de savoir-faire, ces technologies concrétisées par le projet télé contrôle qui consiste en un ensemble de moyens humains et matériels, qui transmet l'information et permet d'agir de manière efficace au moment opportun. Sa mission se résume à contrôler et gérer de façon efficace et en temps réel le réseau d'AEP (alimentation en eau potable) de la wilaya d'Oran. Pas seulement, puisque de nombreux logiciels au niveau de différents départements et services ont été mis en place, tel que l'AQUA6 au niveau du service commerciale qui permet un meilleur suivi des dossiers des citoyens en termes de temps et de qualité. Pour une activité managériale plus efficace et efficiente, un système de management a été créé afin de permettre une homogénéisation et synchronisation de tous les services au niveau de la SEOR.

Quant aux contenus de la formation, ils ont été divers et variés de façon à toucher aux différentes disciplines qui constituent l'objet même de l'activité au sein de la SEOR. Le tableau ci-dessous nous permet d'avoir une idée concrète des différents thèmes de formation.

Tableau N° 1 : Plan de formation selon les thèmes 2016/2017

Filière	2016		2017	
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
	Participants	Heure	Participants	Heure
Hygiène et sécurité	717	11066	734	11481
Juridique et contentieux	31	1064	57	521
Langue	234	1637	134	1259
Qualité et environnement	135	1897	74	894
Finances et comptabilité	49	1292	105	2148
Système et télécommunication	44	126	38	824
Support technologie	206	3637	245	2942
Manipulation et connaissance matériel	58	420	66	809
Maintenance/infrastructure/hydraulique	130	3654	207	2908
Management	302	4235	261	2668
Exploitation réseau	51	418	245	1744
Gestion des ressources humaines	96	2611	116	2636
Projets et études	70	269	103	1393
Informatique pour utilisateurs	668	6651	933	8120
Total	2791	38977	3318	40347

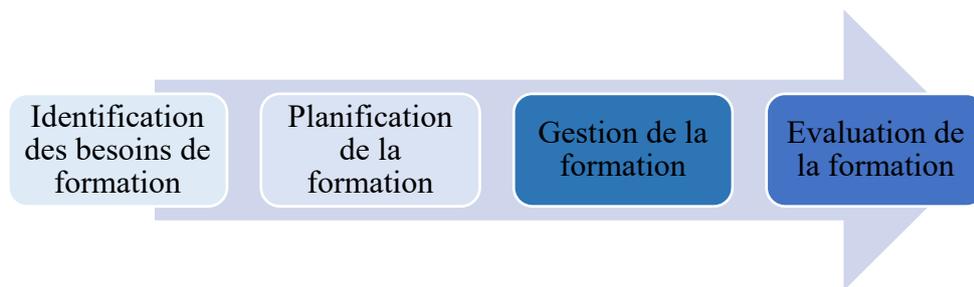
Source : réalisé par les auteurs.

5.5. Procédure de la formation

En ce qui concerne la procédure de formation, l'organisation veille scrupuleusement à mettre en place des stratégies qui permettent de consolider et maintenir les compétences existantes via le mentorat, sans pour autant négliger l'aspect innovateur de la formation (initiation à de nouvelles technologies et nouveaux logiciels) afin d'être au niveau des standards internationaux.

La procédure de la formation passe par un processus de quatre étapes :

Figure N°2 : Processus de la formation



Source : réalisée par les auteurs.

Cette procédure a pour objet de cadrer l'action par laquelle l'organisation gère le processus de la formation. L'évaluation, comme étape finale permet de s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires (connaissance, habileté et attitudes) pour effectuer les tâches propres à leurs postes de travail, pas seulement, puisque qu'elle permet de révéler les écarts qui existent entre, les objectifs de la formations et les résultats réalisés, cette démarche permet à l'organisation entre autre de revoir certaines stratégies qui s'avèrent inefficaces, et d'adapter au mieux ça procédure de formation au contexte qui a tendance à évoluer et changer continuellement. Grace à ce processus la SEOR peut déterminer le type de formation qui est nécessaire pour prendre en charge les problèmes de performance/ compétence et combiner ainsi l'absence ou l'écart en connaissances ou compétences appropriées. Cela va de l'identification des besoins de formation jusqu'à la détermination de tous les cours qui composent le plan de formation.

5.5.1. L'identification des besoins de formation

Dans la phase de détection des besoins de formation sont identifiés les écarts entre les niveaux de compétences requis pour chaque fonction. Les directeurs fonctionnels ou opératoires ou bien les chefs de départements en collaborations avec les responsables directs à leur charge participent en grande partie à la définition des besoins de leur personnel en matière de formation. Afin de faciliter l'identification de ces lacunes il est pris en considération tous les enregistrements des activités de formation effectuées par le personnel inclus dans leurs dossiers de qualification et les cours inclus dans les cartes de spécification professionnelle de chaque domaine (aire et zone de connaissance) tous comme les exigences juridiques concernant les principales activités de l'organisation ou information provenant de rapports d'activité, orientation stratégique du management, incident ou accident et rapport d'activité élaboré périodiquement de toutes les activités de la SEOR, ainsi que tout outil utilisé pour évaluation à chaud ou à froid pour de nouveaux besoins. Les techniciens de formation recueillent les

propositions de formation de toutes les structures (fiche de détection de besoins, besoins transmis par écrit au département de formation et éventuellement les réunions tenues pour la collecte des besoins) ainsi que ceux détectés par la structure de formation qui servira de base à la préparation du plan annuel de formation et ceux générés par l'évaluation des performances (dans le cas où la SEOR dispose de l'outil d'évaluation). Pour faciliter la tâche de besoins de formation il sera disponible au niveau de l'application de la gestion de documentation pour tous les gestionnaires impliqués dans l'identification des besoins, les fiches de tous les cours pertinents inclus dans les cartes de chaque métier / structure (catalogue de la formation, fiche de qualification du personnel). Les informations minimales qui doivent être contenues sont les suivantes : Objectif d'apprentissage, durée de l'action en heures ou en jours, modalité de la formation (dans les locaux internes/ ou externe à la SEOR), types de formateur (interne ou externe) et données déjà identifiées, description des contenus et des activités clés, (fiche technique plus document pédagogique), niveau d'évaluation requis (prérequis pour les formateurs spécifiques ou de spécialisation) et enfin une estimation des coûts économiques (facultatifs).

5.5.2. La gestion de la formation

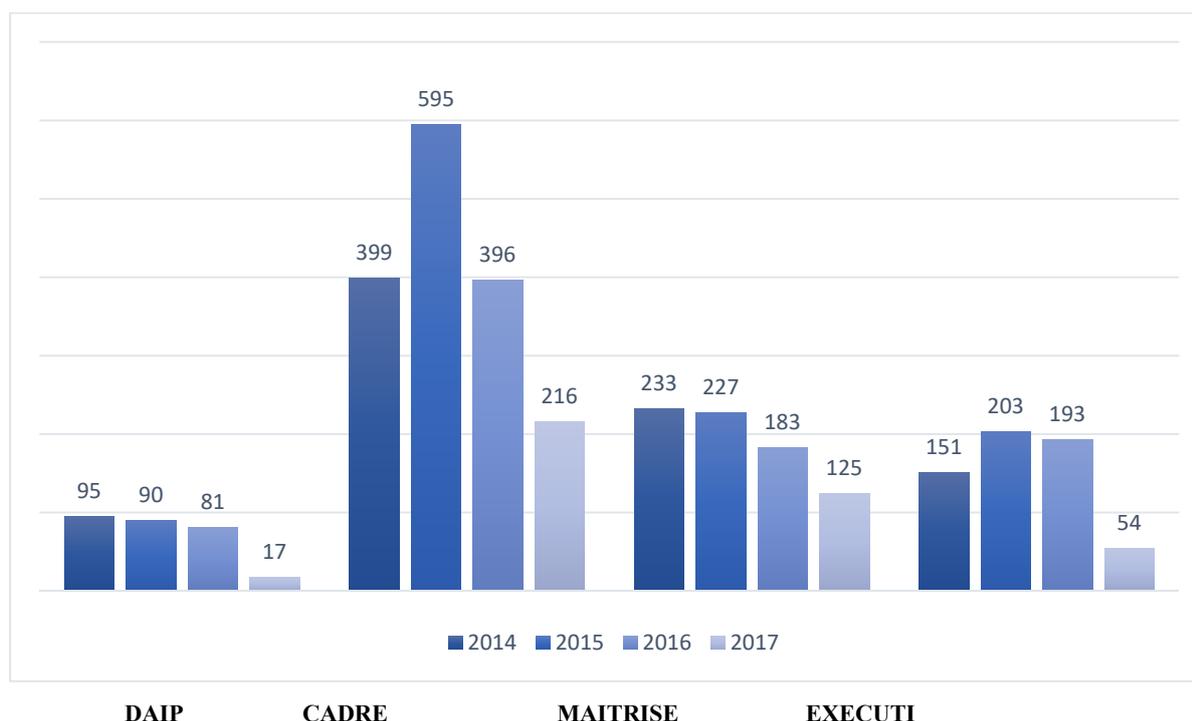
En plus des suivis des sessions de formation, le technicien de formation est chargé de veiller à : La disponibilité de la documentation dans la salle des cours afin qu'elle soit remise aux participants ; Que la feuille de synthèse/présence au cours soit disponible afin que les participants puissent la signer à chaque séance , Que tous les questionnaires d'évaluation soient dûment remplis par tous les participants qui ont assistés à la formation ; Remise des attestations de participation aux participants et une copie de cette dernière est remise au DRH pour le suivi des fiches de qualification ; Le département de Formation et Développement aura la charge de la préparation des attestations de participation ainsi que leurs transmissions aux intéressés dans le cas où la formation est assurée en interne.

Les formations assurées en externe par des consultants à titre privé (free-lance) conformément à une convention de formateur libre qui spécifie les closes contractantes, les objectifs visés, du déroulement de la formation, des obligations du formateur et celles du client. La rémunération des formateurs libre est soumise à l'IRG conformément à la réglementation en vigueur. Après avoir terminé un cours, le technicien de formation transmet au DPT de formation, la synthèse de la formation et les questionnaires d'évaluation. Dans les cours où sera réalisé une évaluation pédagogique et QCM de l'apprentissage de la formation, le DPT de formation envoie une

attestation à chaque participant avec la notation octroyée pour les cours ou un test pédagogique est exigé pour la validation des acquis.

Les feuilles de présence pour chaque cours constituent une preuve de qualité qui devra être conservée et utilisée pour mettre à jour les dossiers de formation. Le département de formation et développement réalise régulièrement un suivi des principaux ratios de gestion.

Figure N° :3 Nombre de participants à la formation par catégorie socioprofessionnelle : 2014-2017



Source : réalisé par les auteurs.

La figure n°3 représente quatre catégories socioprofessionnelles ayant bénéficiées de la formation ente 2014 et 2017, période de l'assistance technique. La catégorie ayant bénéficié d'un plan plus important en volume de formation est la catégorie des cadres avec un nombre d'effectif de 1606 cadres. Par contre c'est la catégorie DAIP qui a bénéficié du plus faible taux de formation avec un total de 283 salariés.

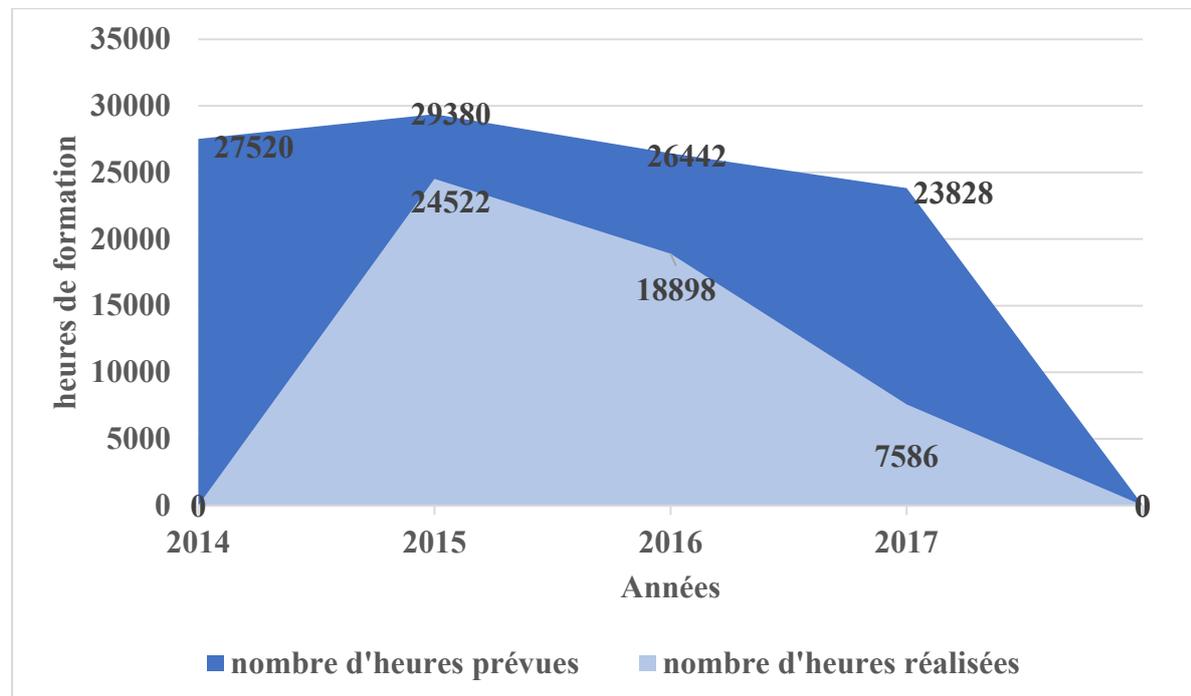
Même constat sur l'organisation de la formation qui se déroule par groupes socioprofessionnels et pour laquelle les résultats et les objectifs ne peuvent être qu'efficace, selon notre étude de la littérature autour de cette question.

Afin d'assurer le transfert de savoir –faire et le développement des compétences, de larges domaines de connaissances ont été mis en œuvre : L'implantation des supports informatiques,

le management, la maintenance des infrastructures hydrauliques et d'assainissements, l'hygiène et la sécurité, la télé contrôle, l'exploitation. Le transfert de savoir-faire, pilier de la gestion moderne, a constitué l'un des axes prioritaires d'Agbar, l'objectif étant de former au bout de cinq ans, une équipe apte à prendre la relève des experts espagnols et de constituer une entreprise dotée d'une main d'œuvre maîtrisant toutes les techniques modernes de la gestion de l'eau. Soutenu par le plan de formation de la main d'œuvre et prise en charge par la société AGBAR, l'opération de transfert de savoir-faire a enregistré des résultats certains dans le développement des talents internes.

C'est la structure qui se charge de définir les besoins de formation, sinon la demande serait importante et difficile à gérer, (d'après les confessions du chef de département). Il est prévu d'établir pour chaque formation, un catalogue qui détermine : les objectifs de la formation, la durée de la formation ; le contenu de la formation ; le public concerné. Afin d'évaluer les compétences des stagiaires après la formation, le département procède à deux tests, un test à chaud établi sur le terrain et un test à froid avec une notation pédagogique.

Figure n° :4 Répartition volume horaire prévisionnel et réalisé



Source : réalisé par les auteurs.

5.5.3. Evaluation de l'efficacité de la formation

Les objectifs d'une action de formation sont l'acquisition des niveaux de compétences. Par conséquent l'efficacité d'une activité de formation sera déterminée par la mesure dans laquelle ces objectifs sont atteints. Pour vérifier si les objectifs ont été atteints par la formation. Une évaluation de deux aspects est réalisée :

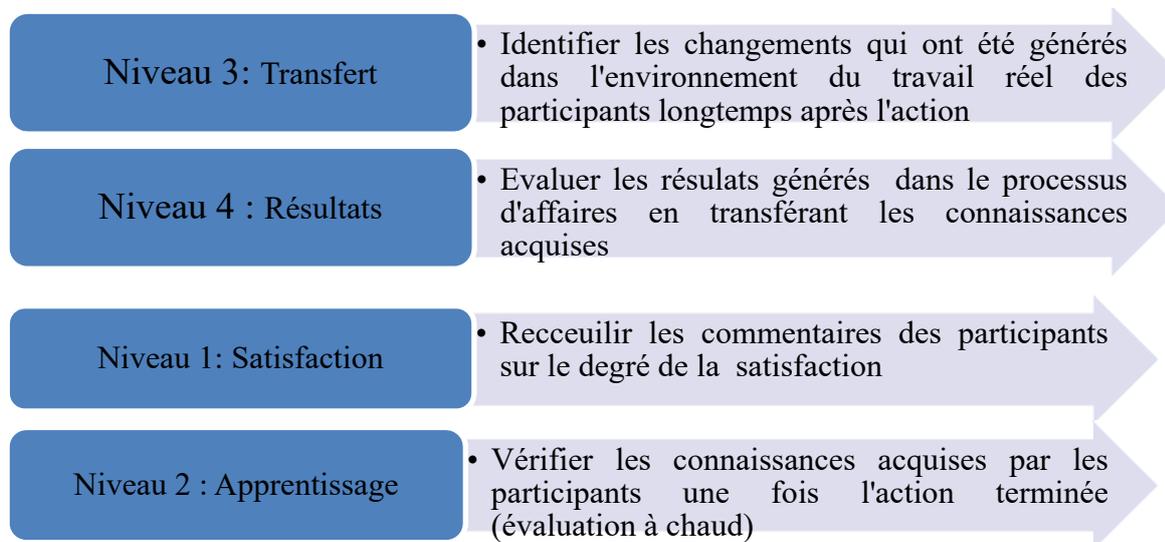
- Niveau de satisfaction de l'action de formation, qui se réfère par l'évaluation faite par les participants sur les aspects les plus pertinents de fonctionnement de la formation (contenu du cours, qualité du formateur, aspect organisationnel) cette évaluation dite à chaud se fera toujours à la fin des cours par tous les participants. Pour se faire chaque participant doit remplir le formulaire d'évaluation générale de l'action. L'analyse de ces questionnaires pour chacun des cours sera organisée par le département Formation. La collecte de ces questionnaires est à la charge des techniciens de formation.

Pour un contrôle adéquat et un suivi de la qualité des formateurs qui appartiennent à des fournisseurs de l'interne ou de l'externe, un fichier de fournisseur est géré par le département de formation.

- Une évaluation est effectuée sur le poste de travail après un certain temps passé après la formation, la fréquence est estimée de 6 mois jusqu'à une année. Une notation de 0 à 10 est octroyée par la hiérarchie de l'agent par rapport aux acquis transférés sur le poste de travail (conformément aux indicateurs de gestion de la formation) ou un questionnaire suivi accompagné d'un entretien individualisé (flexible) et rempli par l'apprenant et sa hiérarchie sur les acquis de la formation.

Le tableau suivant reflète l'évaluation à chaud de la formation.

Figure n° : 5 Processus d'évaluation de la formation à différents niveaux



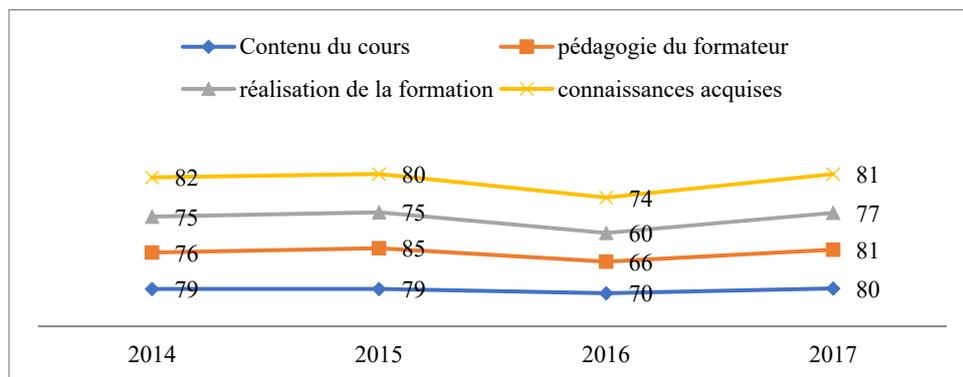
Source : réalisé par les auteurs.

Tableau N° :2. Evaluation à chaud de la formation

	Taux de satisfaction (évaluation à chaud)				
	Objectif	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Contenu du cours	100%	79	79	70	80
pédagogie du formateur	100%	76	85	66	81
Sources didactiques	100%	75	75	60	77
Réalisation de la formation	100%	82	80	74	81
Connaissances acquises	100%	80	83	67	80
Réalisation globale de la formation	100%	79	80	68	80

Source : réalisé par les auteurs.

Figure N° : 5. Evaluation à chaud de la formation



Source : réalisé par les auteurs.

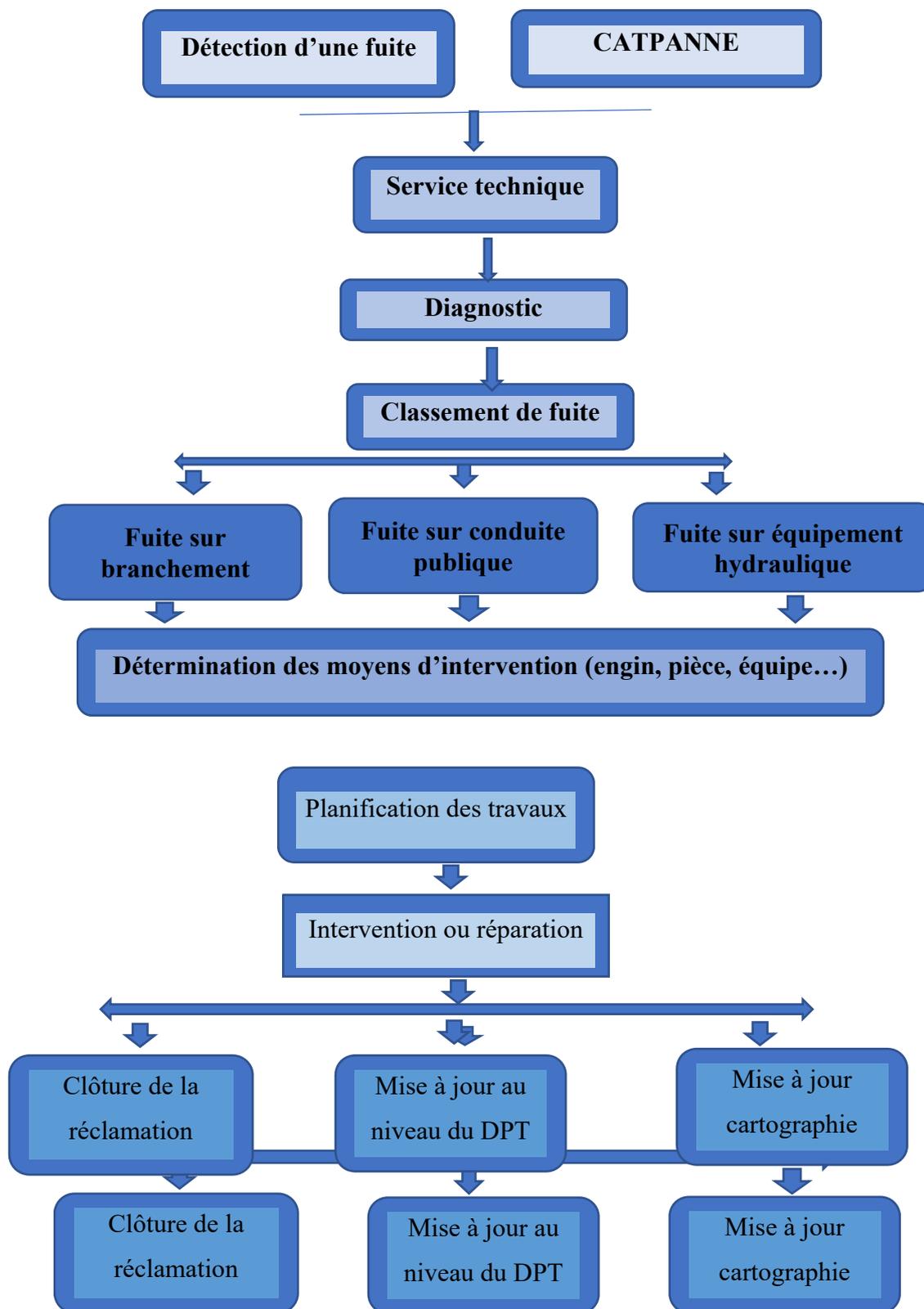
On constate sur la base des données fournies par le tableau illustré également par le graph, que c'est bien en matière de connaissances acquises que les objectifs (assignés par la formation) sont les plus atteints entre l'année 2014 et 2017 avec un pourcentage allant jusqu'à 82% en 2014, contrairement au contenu du cours qui enregistre le pourcentage le plus faible en termes de réalisation toujours dans la même période.

Cette durée du contrat allant de 2012 à 2017, la stratégie de formation et de transfert de savoir-faire mise en place par AGBAR, a permis à la SEOR d'assurer l'alimentation de la wilaya d'Oran en H24. Le défi est de maintenir le H24 au niveau de la wilaya, malgré toutes les contraintes auxquelles elle doit faire face. Par ailleurs, la SEOR est au cœur des problématiques de développement durable, par la valorisation des déchets pour la production d'énergies renouvelables et d'engrais-bio. La SEOR a pu éventuellement décrocher plusieurs certifications, tel que le kit de management de l'énergie selon la norme ISO50001, management de la sécurité au travail ISO45001, la responsabilité sociétale ISO26001, un management de la sécurité de l'information selon la norme ISO27001 afin de renforcer la confiance du client et protéger ses données.

5.6. Acquis, performances et réalisation de projets

Chaque demande de réparation de fuites doit passer par les étapes suivantes : Fuite signalée, diagnostic du type de fuite, fourniture de la pièce, planification de l'intervention, réparation des fuites et enfin transmission au service et aux départements concernés.

Figure n°6 : Logigramme Réparation des fuites



Source : réalisé par les auteurs sur la base d'une documentation interne de l'entreprise.

5.6.1. Fuite signalée : Dans cette étape plusieurs types de demande de réparation se présentent ci-dessous :

- Service Cat panne
- Détection des fuites par les services SEOR

Tout passe par le CATPANNE

- a) Service CAT :** Fuite motionnée par des appels téléphoniques gérés par le service CAT (service public interne de la SEOR en permanence 24/24 et 7/7) où L'agent accueille et transmet les réclamations au chef de centre AEP pour la planification de la réparation.
- b) Fuite due aux travaux** Ce type de fuite due au contact direct avec la conduite, le conducteur des travaux est obligé de signaler immédiatement la fuite au près du chef de centre AEP. Deux cas peuvent se présenter :
 - **Fuite sur conduite publique ou principale :** c'est l'arrêt du travail direct et la mobilisation de toutes les équipes qualifiées et le matériel nécessaire pour la réparation de la fuite.
 - **Fuite sur conduite secondaire, petit diamètre ou branchement :** faire appel aux manœuvres de centre et la fourniture de la pièce selon la nature de la conduite puis la réparation de la fuite.
- c) Réclamation interne :** Ce type est signalé par des agents de la SEOR soit en réclament le manque de pression ou bien une fuite donc c'est la vérification et la réparation de la fuite.

5.6.2 Diagnostic de la fuite : il y'a deux types de fuite qui figurent :

- **Fuite apparente :** c'est une fuite qui est visible définir l'importance et la procédure continuera.
- **Fuite non apparente :** une fuite non visible signalée après avoir eu un manque de pression ; pas d'eau donc ce type de fuite nécessite une recherche de fuite (écoute au sol) deux procédures existent :
 - Localisation de la fuite ; la procédure continue.
 - Pas de fuite l'arrêt de la procédure et on informera le chef de centre AEP.

5.6.3. Fourniture de la pièce : La pièce sera définie selon la nature de la fuite du réseau.

- **Fuite normale :** C'est une fuite faible ou moyenne, demande qu'une seule pièce et qu'une équipe de manœuvre.

- **Fuite importante** : il y a deux cas qui se présentent :
 - a. **Fuite sur conduite publique ou principale** : c'est la mobilisation de toutes les équipes et la fourniture de la pièce soit du stock (un magasin au niveau du centre) soit par une demande d'approvisionnement du magasin (logistique) de la SEOR et la réparation se fait immédiatement dès l'arrivée de la pièce.
 - b. **Fuite sur conduite secondaire, petit diamètre ou branchement** : mobilisation des manœuvres du centre et la fourniture de la pièce du stock (un magasin au niveau du centre), la réparation sera planifiée et un canevas des travaux du jour sera rempli par le chef de centre et transmis au chef de secteur pour la réparation.

NB : Le cas cité ci-dessus nécessite une autorisation de voirie.

5.6.4. Planification de l'intervention : Une fois la fuite diagnostiquée elle sera planifiée pour la réparation.

NB : les équipements de protection individuelles et collectifs sont obligés lors de l'intervention.

5.6.5. Réparation de la fuite : Réparation des fuites, maitre la conduite en service et prévenir les services concernés. Avec une feuille de route concernant :

- . Travaux du jour.
- . Etat des réclamations des Abonnés.
- . Feuille des fuites.
- . Instruction de prise.
- . Fiche d'intervention

5.6.6. Transmission aux départements concernés : après la réparation des fuites une fiche d'intervention est transmise au département Cartographie (Direction de Bureau Technique) pour la cartographier et faire retourner une copie de la feuille des fuites visé par le chef de centre au Département Sectorisation et Recherche des Fuites.

Glossaire

Etat des réclamations des abonnés : c'est un canevas qui décrit l'état des réclamations des abonnés avec toutes les informations des fuites.

Travaux du jour : un canevas qui classifie les travaux planifiés pour la journée.

Feuille des fuites : imprimé descriptif de l'endroit (schéma) et toutes les informations des fuites

Instruction de prise : C'est un formulaire qui décrit l'état du lieu de la demande avec un petit schéma et devis quantitatif.

Fiche d'intervention : un imprimé à remplir après l'intervention de réparation qui contient toutes les informations avec un petit schéma dans le verseau.

Tableau n°3 : Evolution des fuites durant la période 2013-2017

	Janv2013 Déc 2013	Jan2014 Déc2014	Janv2015 Déc2015	Janv2016 Déc2016	Janv2017 Déc 2017
Fuites sur branchement m³	14230	14578	13175	11419	11982

	Janv2013 Déc2013	Jan2014 Déc2014	Janv2015 Déc2015	Janv2016 Déc2016	Janv2017 Déc2017
Fuites sur reseau visible m³	8261	6373	5444	4433	4479

	Janv2013 Déc 2013	Jan2014 Déc2014	Janv2015 Déc2015	Janv2016 Déc2016	Janv2017 Déc 2017
Fuites sur reseau invisible m³	599	1036	680	565	953

Source : réalisé par les auteurs.

Les données déclarées dans l'ensemble des trois tableaux nous éclairent sur différents types de fuites relatives à la périodes 2013-2017. Les fuites sur branchement enregistrent une nette diminution estimée à 2248m³ entre l'année 2013 et l'année 2017. Même constat concernant les fuites sur réseau visibles, qui elles ont baissé de 3782 m³. Ce n'est pas le cas par contre en ce qui concerne les fuites sur réseau invisible, puisqu'elles ont enregistré contrairement au autres fuites une évolution de 354m³toujours dans la même période.

L'amélioration inscrite dans la gestion des fuites sur branchement et sur réseau visible ne peut être que le résultat d'une formation efficace qu'a réalisé l'entreprise, la formation avait comme thème : la détection des fuites, programmation placement et relève des données enregistrées et matériel de détection de fuites. Les sujets formés ont bénéficié entre autres d'un support technologique qu'est le logiciel CATPANNE qui représente une nouvelle technologie dans le domaine en question.

Cette amélioration est le résultat en plus du projet de réhabilitation qu'a effectué l'entreprise, puisqu'une grande partie du réseau estimée à 950 km a été réhabilitée pendant la même période.

Conclusion :

Dans cet article, il est question de décrire et d'analyser la formation dans une relation de partenariat public-privé, où l'Etat et/ou ses démembrements représentent le partenaire public. Le recours à ce genre de pratiques dans les pays développés est souvent exprimé dans un souci budgétaire. Or dans les pays émergents ou en voie de développement le recours est exprimé par un besoin de partage de savoir-faire et de technologie. Cette nouvelle approche permet d'atteindre un objectif que l'option usine clé en main n'arrive plus à satisfaire. Edouard, S. (2003 : 2) souligne que « la plupart des gouvernements des pays en développement se sont rendus compte que l'accès aux compétences techniques et managériales ne passe plus par la fourniture des usines clé en main, mais par l'engagement de leurs firmes locales dans des partenariats avec des firmes multinationales ». Sur le plan de l'expérience pratique, l'objectif mère de cette alliance dite gestion déléguée au niveau de la SEOR, est le transfert de savoir-faire technologique et managérial, via différents outils principalement par la formation -Objet de notre étude-. Dans ce cadre le (s) personnel (s) de la SEOR a bénéficié non seulement de nouvelles structures, mais aussi d'une nouvelle organisation de travail, condition sine qua none dans le cadre d'une entreprise dite apprenante. Le contexte étant favorable à l'apprentissage, il a permis à l'entreprise AGBAR de mettre l'accent sur la formation du personnel, comme en témoignent les données exposées dans la partie empirique de l'article. Cette analyse nous a permis non seulement de confirmer nos hypothèses, c'est-à-dire, qu'il existe réellement une politique efficace de formation ainsi qu'une démarche d'évaluation au niveau de la SEOR. Ceci dit, force est de constater qu'on ne peut pas se résumer à un seul facteur pour constater qu'il y a eu apprentissage ou pas. Le résultat des performances enregistrées durant la période, peut être réalisées grâce à d'autres facteurs et pas nécessairement pendant la période de formation. En sciences de la formation, il faudra préciser que le terme « performance », loin d'être réduit à sa dimension strictement compétitive, voir capitaliste est ici entendu au sens que lui donnerait sans doute Jaques Delors, (artisan de la loi historique de la formation continue en 1971 et militant inlassable de l'interdépendance de l'économie et du social). Dans cette optique, on ne mesure pas la performance sous la seule forme des résultats de l'exploitation, mais aussi sous celle d'indicateurs de fonctionnement social et de développement humain. On parle alors également de performance pour illustrer la qualité des résultats obtenus par un système de santé, une entreprise publique, un système éducatif ou bien une réforme publique.(CARRE, 2018)

En finalité, l'éventualité de pistes de recherche s'ouvre devant nous comme l'analyse de processus d'apprentissage organisationnel ou bien de l'étude des obstacles à l'apprentissage, si l'on souhaite cerner encore de plus près le phénomène de l'apprentissage.

Bibliographie

- Ania, D. (2019, 03 31). L'audit de formation, un outil d'évaluation au service du management de la qualité. *Revue management et economics research*, p. 16.
- Anseur. (2019). Capitalization of human resources and knowledge economy : A model for creating human capital. *Revue développement des ressources humaines*, p. 1.
- Belcourt, A. S. (2006, Novembre 11). Une enquête sur les activités de formation et le transfert de formation dans les organisations. *Human Resource Management*, pp. 629-648.
- Boudabous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation: Approches théoriques et pratiques réelles. *La revue des sciences de gestion*, pp. 116-117.
- Boutin.G., L. C. (2004). *Le partenariat entre utopie et réalité*.
- CARRE, P. (2018, Décembre). Apprenance: sens, contresens, performance? *Collection SMP*, p. 6.
- Davel.E.Trembley.D.G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel: la vitalité de la pratique*. Quebec: Presse de l'université du Quebec.
- Denis, P. (2010). *Le management des organisations publiques*.
- Denis, P. (s.d.). *Les organisations publiques*.
- Derumez, V. (1998).
- Dolidon, V. C. (2014, Avril). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Cairn.info*, p. 49.
- Doz.Y. (1994). Managing core competency for corporate renewal: Towards a managerial theory of core competences. *Working Paper*, pp. 94-23.3.
- Dufort, C. R. (2007, juin 02). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp. 105-114.
- Ferrary.M., P. (2011). *Management de la connaissance: Knowledge management, Apprentissage organisationnel.Société de la connaissance*. Paris: 2ème édition.Edition Economica.
- Francklin, G. G. (Mars 2014). *Fiche de lecture sur l'apprentissage organisationnel*. Poitiers france .
- Jean marie Perretti, S. F. (2018). *L'apprenance au service de la performance*. Paris: EMS.
- Jones, A. B. (1999). *Knowledge Capitalism: Business, Work and learning in the new economy*. Hardcover.
- koenig.G. (2006). L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux. *Revue française de gestion.*, pp. 293-306.
- Leroy, F. (2000). *L'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion*. Paris: HEC.
- Mazouz, D. M. (2004). A nouvelles gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, p. 82 à 92.
- Mokrane, N. B. (2014). *Logique du processus de structuration de l'entreprise*. Algérie: Université Oran 2.
- Nicolas.R. (2000). L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: Une approche par le management stratégique.
- Ousidhoum. (2019, 06 14). Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises: le rôle catalyseur du knowledge management. *Revue des sciences Economiques, de Gestion et sciences Commerciales*, p. 576.

- Pesqueux.Y., D. (2010, Aout 14). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle. *hal. archives*.
- Pfeffer. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management executive*, p. 43.
- Schon.D.A., A. (2002). *Apprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique*. Paris: DeBoeck Université.
- Senge, P. (2006). *La cinquième discipline: levier des organisations appreentes*. Paris: Eyrolles.
- Senge, P. (2018). *La cinquième discipline : L'intelligence collective au service de la performance*. Paris: EYROLLES.
- Szylar.C. (2006). *L'apprentissage dans les organisations*. Pris: Edition Lavoisier.
- Thiètart. (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Zadra.C. (2012). Les partenariats publics privée en Europe Centrale. Paris.