

**UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCINCES DE GESTION**



**جامعة بجاية**  
**Tasdawit n Bgayet**  
**Université de Béjaïa**

*En vue d'obtention d'un diplôme de Master en science de gestion*

*Option : Management*

**Thème :**

*L'impact de la formation des salariés sur le développement des connaissances  
et des compétences  
Cas d'étude SPE/sonalgaz*

**Réalisé par :**

**Mlle AISSAT Rima**

**Mlle MESSAHLI Ghanima**

**Encadré par Mr : MEZIANI.M**

**Promotion juin 2018**

## REMERCIEMENTS

NOUS TENONS À REMERCIER AVANT TOUT LE BON DIEU, DE NOUS AVOIR DONNÉ LE COURAGE DE RÉALISER CE TRAVAIL.

NOUS EXPRIMONS NOTRE GRATITUDE À NOTRE ENCADREUR **M<sup>R</sup> MEZIANI** QUI NOUS A ACCORDÉ L'ASSURANCE DE SUIVRE NOTRE TRAVAIL AVEC BIENVEILLANCES. C'EST DONC AVEC RECONNAISSANCE QUE NOUS REMERCIONS, POUR SON ENGAGEMENT À LA RÉALISATION DE CE PRÉSENT TRAVAIL.

À TRAVERS CE TRAVAIL, NOUS TENONS À REMERCIER TOUTES PERSONNES AYANT CONTRIBUER DE PRÈS OU DE LOIN À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL, QU'ILS RETROUVENT À TRAVERS CES LIGNES L'EXPRESSION DE NOS GRANDES GRATITUDE.

## DÉDICACES

JE DÉDIE CE TRAVAIL :

À MA TRÈS CHÈRE MÈRE QUI M'A TOUJOURS SOUTENUE  
ET ENCOURAGÉ TOUT AU LONG DE MES ÉTUDES.

À LA MÉMOIRE DE MON PÈRE QUE DIEU L'ACCUEILLE  
DANS SON VASTE PARADIS.

À MES CHÈRES FRÈRES, À MA PETITE SŒUR.

À TOUS LES MEMBRES DE MA FAMILLE.

À MA COUPINE RIMA.

À TOUS MES CHÈRES AMIS.

ET À TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ DE PRÈS OU DE  
LOIN À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL.

GHANIMA

## DÉDICACES

JE DÉDIE CE TRAVAIL À MES CHERS  
PARENTS, EN LEUR DISANT COMBIEN  
JE LES AIME, LES REMERCIER DU FOND DU CŒUR POUR  
LEUR SOUTIEN POUR MA RÉUSSITE DANS  
MES ÉTUDES ET ARRIVER À CE NIVEAU LÀ.

À MES TRÈS CHERS FRÈRES, LAMINE , ZINEDINE ET  
SAMI.

À MA COPINE GHANIMA.

À TOUS MES AMIS.

À TOUTES PERSONNES CHÈRES À MON CŒUR.

À TOUTES LES ÉTUDIANTS DE MASTER 02  
MANGEMENT.

RIMA



# Liste des abréviations

**CNAS** : Caisse National des Assurances Sociales

**CNR** : Caisse National des Retraites

**CNRSE** : Commission Nationale de Reforme de Système Educatif

**EGA** : Electricité et Gaz d'Algérie

**EPIC** : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

**FPC** : Formation Professionnelle Continue

**FPLD** : Formation Par Perfectionnement Longue Durée

**FPS** : Formation Professionnelle Spécialise

**HSE** : Hygiène, Sécurité et Environnement

**LMD** : Licence, Master, Doctorat

**RH** : Ressource Humaine

**SAEF** : Société Algérienne d'Eclairage et des Forces

**SIE** : Sureté Interne d'Entreprise

**SPA** : Société Par Action

## La liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Evolution des parcours de licence et des effectifs LMD de 2004 à2007 .....	32
<b>Tableau N°02</b> : Effectif actif de l'année 2018 .....	41
<b>Tableau N°03</b> : La répartition de l'échantillon selon le sexe .....	45
<b>Tableau N°04</b> : Composition de l'échantillon selon l'âge .....	46
<b>Tableau N°05</b> : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	47
<b>Tableau N°06</b> : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle .....	48
<b>Tableau N°07</b> : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle .....	49
<b>Tableau N°08</b> : Lieu de réalisation des formations suivies .....	50
<b>Tableau N°09</b> : L'amélioration des connaissances.....	51
<b>Tableau N°10</b> : Le niveau de connaissances à l'issu de la formation .....	51
<b>Tableau N°11</b> : Les modes de la formation .....	52
<b>Tableau N°12</b> : Le choix de la formation.....	53
<b>Tableau N°13</b> : Les raison d'adaptation d'un plan de formation .....	54
<b>Tableau N°14</b> : Le suivi de la formation .....	54
<b>Tableau N°15</b> : La durée de la formation .....	55
<b>Tableau N°16</b> : La relation entre les conditions et le changement après la formation .....	56
<b>Tableau N°17</b> : La représentation des enquêtés qui ont bénéficié d'un plan de formation....	57
<b>Tableau N°18</b> : Le programme des formations répond aux attentes des salariés .....	58
<b>Tableau N°19</b> :L'adéquation entre les compétences et les exigences du poste occupé .....	58
<b>Tableau N°20</b> : La formation comme moyen de développement des compétences.....	59

## **La liste des figures**

**Figure N°01** : Le plan de formation .....13

**Figure N°02** : Les trois axes de la connaissance .....18

**Figure N°03**: Les trois dimensions de la compétence.....21

**Figure N°04**: L'organigramme de l'unité de production d'électricité de Darguina .....39

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I:Généralité sur la formation .....</b>	<b>05</b>
Section01: Le contexte théorique de la formation.....	05
Section02: Les besoins de la formation et ses principes.....	08
Section03: Les raisons d'être de la formation et ses types .....	11
Section04: La politique et le plan de formation.....	13
<b>Chapitre II: Le développement des connaissances et des compétences.....</b>	<b>19</b>
Section01: Généralités sur les connaissances et les compétences .....	19
Section02: La gestion des compétences.....	25
Section03: La formation comme outil de développement des compétences.....	28
Section04: Les différentes études sur l'impact de la formation en Algérie.....	30
<b>Chapitre III:L'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences au sein de sonelgaz.....</b>	<b>38</b>
Section01: Présentation générale de l'entreprise.....	38
Section02: La formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina .....	43
Section03 : interprétation des résultats du questionnaire.....	45
Section04: Analyse des résultats.....	61
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliographe.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>66</b>



# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

« Ce que diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne.

Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain dans une entreprise. Car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel.

Le développement des compétences n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle. Une démarche pragmatique permettant au personnel d'évaluer et s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

De nos jours, la formation est l'une des techniques de la gestion des ressources humaines et sociales qui permettent la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin.

Donc la formation se considère comme un outil stratégique du développement, d'accroissement de la productivité et de la compétitivité, et un instrument de l'augmentation des connaissances générales des employés.

A partir des années 1980,<sup>1</sup> vu l'évolution massive des entreprises, l'état algérien a donné l'importance pour la formation dans ses entreprises, dans le but que toutes les entreprises se préparent sur tous les plans, et en particulier sur le plan humain, car l'investissement dans le capital humain permet l'adaptation au changement de l'environnement, aux nouvelles méthodes et technologies du travail, ce qui assure le succès et développement social et économique de l'entreprise.

La formation constitue une dimension incontournable de la performance managériale des entreprises qui devient de plus en plus un moteur des transformations et des changements qui mènent à la rentabilité de l'entreprise, surtout en appliquant le règlement algérien concernant la formation dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise.

---

<sup>1</sup> GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Edition P.U.F, Alger (Algérie), 2000, P. 18.

Ainsi, face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise ou encore un risque de suppression d'emploi, l'employeur doit permettre au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve leurs compétences.

La formation devient de plus en plus un passage obligé. C'est ainsi que l'on retrouve dans la première catégorie du nouveau plan de formation, l'adaptation au poste de travail, c'est à dire les formations à faire « aujourd'hui » car elles sont indispensables aux salariés pour remplir les missions et tâches liées à leur poste de travail. Elles sont d'ailleurs suivies pendant le temps de travail et donnent lieu au versement du salaire habituel, car considérées comme du temps de travail effectif.

Au cours de notre formation de la gestion des ressources humaines, nous avons eu la chance de réaliser notre stage au sein de services ressources humaines au niveau de l'unité de production d'électricité de DARGUINA.

La formation a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins de ses salariés tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leur carrière. La formation est devenue une dimension essentielle des mutations en cours dans tous les pays industriels. Qu'il s'agisse d'accroître la compétitivité des entreprises ou d'accompagner les restructurations industrielles.

Par formation, on entend à la fois la formation initiale, reçue dans notre enfance, par notre éducation, mais également au cours de notre cursus scolaire. La formation continue est celle relative à celle de l'individu au cours de sa vie professionnelle. Au cours de nos lectures préalables, nous avons pu nous rendre compte que la formation est la plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adopter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposés . Nous avons pour notre part fait le choix de nous intéresser à la formation , mais du point de vue des salariés, qui sont à notre avis les acteurs principaux dans le bon fonctionnement d'une organisation, certes, les entreprises sont aujourd'hui soumises à une obligation de former leur personnel. Mais il nous semblait intéressant d'étudier comment les salariés perçoivent les actions de formation qu'ils suivent, si elles répondent à leurs attentes et ce qu'elles apportent d'un point de vue à la fois personnelle et professionnelle.

Autour de ce sujet, nous pouvons nous poser de nombreuses questions, relatives notamment au contexte théorique de la formation, ainsi que le développement des connaissances et des compétences.

La question principale de notre recherche est la suivante : **la formation des salariés a-t-elle un impact sur le développement des connaissances et des compétences ?** ».

De la question principale découlent deux sous-questions qui sont:

- **Comment la formation est perçue par les salariés et quels sont ses objectifs?**
- **Comment la formation développe les compétences des salariés au sein de SPE ?**

Pour répondre à nos questions de recherche, notre travail consiste à vérifier l'hypothèse suivante :

- La formation est synonyme d'acquisition des connaissances et de développement des compétences des salariés.

Dans cet ordre d'idées, l'objet de notre travail est d'étudier la réalité de la formation et son évaluation au sein de l'entreprise l'unité de production électricité de Darguina. Enfin, l'objectif de notre recherche est d'analyser le rôle de la formation dans les divers domaines de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes. Pour cela, nous allons adopter une méthode de recherche bibliographique, s'appuyant sur une recherche qualitative à travers l'étude de cas en effectuant un stage au niveau de l'entreprise SPE SONALGAZ à Darguina comme une méthode de collecte d'informations sur le terrain à travers :

- L'exploitation des différents documents se trouvant au sein de l'entreprise.
- L'utilisation de l'observation et des entretiens par questionnaire avec le personnel du service gestion des ressources humaines.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour un plan de travail qui se décompose en trois chapitres:

- Le premier chapitre va servir à exposer des généralités sur la formation;
- Le deuxième chapitre est centré sur le développement des connaissances et des compétences;

- Le troisième chapitre va porter sur la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire.

# **CHAPITRE I**

## **Généralité sur la formation**

## Chapitre I: Généralité sur la formation

### Introduction

Actuellement, toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence. Dans ce contexte, l'entreprise et également le salarié, ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation permettant d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

En ce qui concerne la formation et ses aspects, nous allons les présenter dans ce chapitre sous forme de quatre sections, la première comprend le contexte théorique de la formation, la deuxième concerne les besoins de la formation dans l'entreprise et ses principes, la troisième englobe les raisons d'être de la formation et ses types, enfin la dernière elle inclut la politique et le plan de formation.

### Section01: Le contexte théorique de la formation

#### 1. Définitions de la formation et ses enjeux

##### 1.1. Définition de la formation

La définition qui nous parait la plus exhaustive, est celle de **Raymond VATIER**, qui la définit comme: « un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou qui leur seront confiés pour la bonne marche de l'entreprise». <sup>1</sup>

Nous retiendrons aussi que la formation en organisation peut être définie selon **Jean -marie PERETTI** comme étant : « un ensemble d'actions , de moyens , de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, ,leurs attitudes, leurs habiletés et leur capacité mentales ,nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux ,pour

---

<sup>1</sup> VATIER Raymand développement de l'entreprise et promotion des hommes , entreprise moderne (EMI), 4<sup>eme</sup> édition 1985 Paris.

s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».<sup>2</sup>

Ainsi pour **SCHWARTZ** : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »<sup>3</sup>

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

- Trouver des solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation de problème et de savoir agir.
- Provoquer un changement dont le travailleur est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

## 1.2. Les enjeux de la formation

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; le premier consiste en l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Le deuxième consiste à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

## 2. Les objectifs de la formation et ces modes

### 2.1. Objectifs de la formation

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

- **Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise:** sont

- adapter le personnel à son poste actuel ;

---

<sup>2</sup> Jean- Mari Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes. 6<sup>ème</sup> éditions, librairie Vuibert, mars, 2007. P99.

<sup>3</sup> Schwartz, Dimitri, 2003. P427.

- adapter les nouveaux entrants ;
- adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi ;
- améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- développer le professionnalisme des salariés ;
- préparer le personnel à des évolutions avenir ;
- partager les savoirs et les savoir-faire ;
- maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet ;
- aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise ;
- promouvoir une culture d'entreprise ;
- contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise. <sup>4</sup>

- **Les objectifs sur l'initiative des salariés:** sont

Pour eux, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (reflexes et aisances).

Evidemment elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- leur insertion dans l'établissement ou le groupe ;
- leur promotion ou de moins, leur projet de carrière ;
- l'adaptation au poste occupé et la mise à jour de leurs connaissances antérieures ;
- leur développement personnel ;
- acquisition des qualifications professionnelles ;
- la possibilité d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> SOYER Jacque et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P280.

## 2.2. Les modes de la formation

On distingue trois modes de formation :

- **Formation dite « perfectionnement »**

C'est de préparer un employé à occuper un poste plus supérieur, par rapport à celui qui occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences ou par la modification de ces attitudes.

- **Formation dite « sur le tas »**

La formation se faisant sur le poste même de travail et le lieu d'apprentissage étant l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, au changement technique dans leurs postes.<sup>6</sup>

- **La formation dite « recyclage »**

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi.<sup>7</sup>

### Section02: Les besoins de la formation dans l'entreprise et ses principes

#### 1. Les besoins de la formation dans l'entreprise

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail.

Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation.<sup>8</sup>

Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur, ce changement c'est une adaptation au niveau du poste de travail et le collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid. P280.

<sup>6</sup>HOSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa, Belgique, 2009, P34.

<sup>7</sup> LE BOTERFS Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990, P178.

<sup>8</sup> SOYER Jacque et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P135.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter les besoins réels, qui veulent vérifier si ce besoin provient d'un problème du niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à un manque de la motivation du collaborateur.<sup>10</sup>

Donc il est bien défini le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités.<sup>11</sup>

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins.<sup>12</sup>

➤ **Les besoins personnels**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qui il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoins personnels de formation.

Au départ, quand le salarié a l'idée pour une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle viendra à l'initiative de l'entreprise quand elle est programmée comme plan de formation.<sup>13</sup>

➤ **Les besoins individuels**

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.<sup>14</sup>

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation . Il s'agit donc de formation sur l'initiative de

---

<sup>9</sup> Ibid. P.137

<sup>10</sup> COHEN Annick «toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, paris, 2006, P 264

<sup>11</sup> SOYER Jacques, op.cit.P 137.

<sup>12</sup> SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P.138.

<sup>13</sup> Ibid. P.138

<sup>14</sup> COHEN Annick, « toute la fonction ressources humaines », op.cit.P 263.

l'entreprise, parce que c'est l'entreprise qu'à détecter ce besoin et ensuite, elle a programmée un plan de formation.<sup>15</sup>

➤ **Les besoins collectifs**

Qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants, et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.<sup>16</sup>

Par convention, ce type de besoins on peut les correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là aussi on peut considérer, qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.<sup>17</sup>

## **2. Les principes de la formation**

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice des biens dans l'entreprise :

### **2.1. Connaissances partagées**

Les connaissances se partagent dans l'entreprise, toute détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou dans l'exercice quotidien de ses missions.

La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée, changement de poste) crée des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée sans devenir déstabilisatrices, ni pour l'organisation, ni pour les individus.

### **2.2. Responsabilité partagée**

La formation est une responsabilité partagée entre le groupe pilote, les managers, le formée et le département formation.

- Le groupe pilote assure à la formation sa convergence avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec les autres fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.

- Les managers sont responsables de la formation de leurs personnels ils recensent les besoins avec participation du personnel, ils organisent et animent les actions de formation, ils assurent le suivi et les évaluations. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou d'attitudes managériales nouvelles) propres à gérer des situations formatrices.

---

<sup>15</sup> SOYER Jacques, op.cit.P 139.

<sup>16</sup> COHEN Annick «toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, paris, 2006, P263.

<sup>17</sup> SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P 139.

- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation.
- Le département formation informe sur les responsabilités de formation, il garantit l'efficacité des actions internes et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

### **2.3. La création des liens internes et externes**

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques :

- Développe, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres;
- Améliorent la communication interne individuelle;
- Encouragent les coopérations;
- Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfiques aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisées.

### **Section03: les raisons d'adaptation d'un plan de formation et ses types**

Dans cette section nous allons aborder les raisons ainsi que les types de la formation.

#### **1. La raison d'être de la formation**

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, elle contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

Les raisons sur lesquelles la formation peut exister peuvent se résumer en quatre types qui sont comme suit:

##### **1.1. Moyen de développement**

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

##### **1.2. Moyens de croissance**

Pas de formation, pas de croissance, la compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

### 1.3. Moyen d'adaptation

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientées par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

### 1.4. Moyen d'efficacité collective

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en matière de besoin d'affirmation économiques, d'efficacité de production, de création d'emplois, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

## 2. Les types de la formation

De nombreux critères sont utilisés par les praticiens et existent dans la littérature pour tenter de distinguer la nature ou le type de formation qui est dispensée au sein des entreprises telles : le lieu de formation, l'origine du formateur ou encore, la composition de la population en formation. Par exemple, si on se réfère au critère « de la composition de la population en formation » pour faire la distinction entre :

**2.1. La formation interne et externe,** la formation sera considérée comme « interne » à partir du moment où les participants proviennent d'une même organisation ou d'un même groupe. À l'inverse, la formation sera considérée comme « externe » si elle est offerte à des participants d'organisations différentes.

Nous pouvons également distinguer deux autres types de formation soient :

**2.2. La formation générale et la formation spécifique.** La formation dite générale est qualifiée aussi de formation « transférable » dans la mesure où l'apprentissage peut servir à plus d'un employeur, et où les coûts sont défrayés entièrement par l'individu (avec l'aide ou non de l'État). Parallèlement à la formation générale, on distingue la formation dite spécifique, où l'entreprise bénéficie en exclusivité de cette formation, où l'on observe une solution de partage coûts/bénéfices entre les employeurs et les employés et, où l'expérience en milieu de travail, peut être assimilée à l'acquisition du capital humain spécifique. En d'autres mots, ce savoir spécifique rend l'organisation dépendante de ses travailleurs, puisque ce type de savoir procure à l'organisation un avantage face à ses concurrents et le départ prématuré des travailleurs signifie aussi une perte de connaissances pour l'employeur.

Deux autres types de formation soit :

**2.3. La formation formelle et la formation informelle. Destrès et Nordman (2002)** rappellent qu'il existe une distinction incontournable entre ces deux types de formations : la **formation formelle** est simple à mesurer puisqu'elle est facilement identifiable ou observable. La **formation informelle**, quant à elle, est plus difficile à définir, notamment parce qu'elle peut se caractériser par des apprentissages liés à l'expérience ou par l'imitation. **Vandewattyne et Van Assche (1990)** mentionnent aussi que la formation informelle concerne bien plus que les apprentissages liés à l'expérience puisqu'elle prend en compte les pratiques de perfectionnement des employés telles que la rotation d'emplois, la formation organisée sur le tas ou encore les stages d'apprentissage.

La distinction entre les dimensions « formelle » et « informelle » de la formation présente un dilemme pour les chercheurs, puisque la dimension formelle de la formation n'est qu'une infime partie de l'activité de formation à l'intérieur de l'organisation. Ainsi l'importance relative de ces deux dimensions de la formation peut être mieux comprise par l'image de l'iceberg de l'apprentissage « ou la partie visible de l'iceberg, au-dessus de la surface de l'eau, représente l'apprentissage (ou la formation) formel, et que la partie immergée de sa structure représente la partie informelle du processus de formation ».

## **Section04 : La politique et le plan de formation**

### **1. La politique de la formation**

#### **1.1. La définition de la politique de formation**

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> THEVENET Mairice, « Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42.

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **Jacques SOYER** indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ses actions soient efficaces.

### **1.2. Les objectifs de la politique formation:** sont

- assurer la compétence et la qualification des personnels: cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir être spécifiques.
- assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances: cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.
- améliorer l'efficacité des services: cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordés par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.
- mettre en place ou renforcer une démarche qualité: c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services mais aussi par chaque personne.
- développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation: cet objectif vise à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- connaître l'organisation et développer une politique de la communication: il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échanges et de la communication entre les services.
- développer une dimension particulière: cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.

- assurer le développement personnel et culturel: cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.<sup>19</sup>

## 2. Le plan de formation

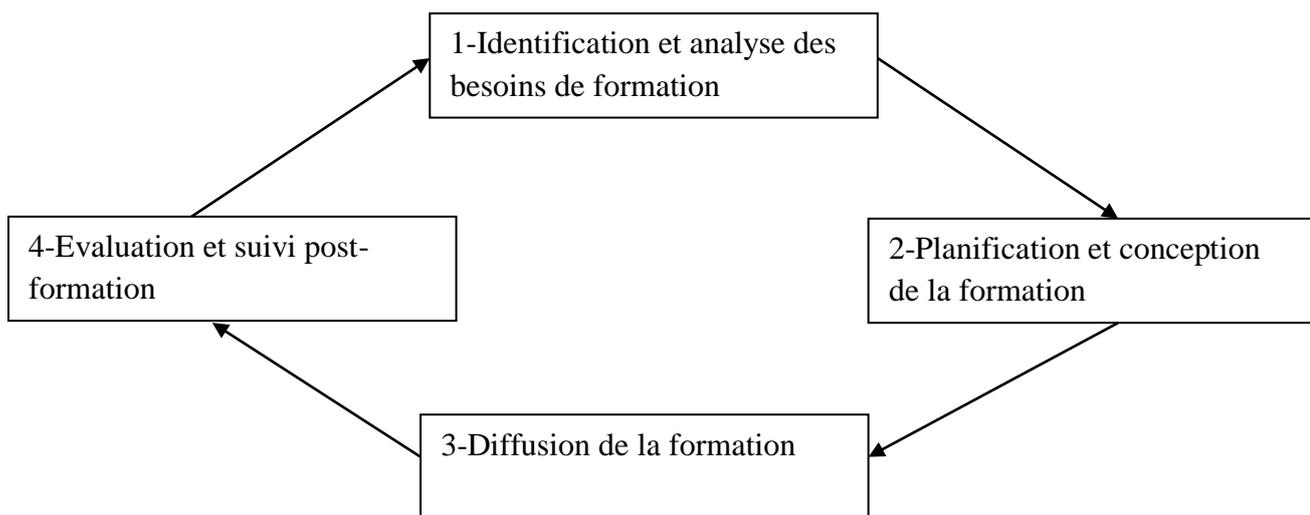
### 2.1. La définition du plan de formation

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et du moyen associé, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner aux personnels de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à des nouvelles fonctions dans l'entreprise.

**J.M.PERITTI** définit le plan de formation comme une formalisation écrite sous forme claire et concrète de l'ensemble des objectifs, action, hommes, moyens, produits pédagogiques et dépenses mis en jeu par la formation de l'année suivante.

### 2.2. Les étapes du plan de formation

**Figure 1:** Le plan de formation



**Source :** Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, P86.

<sup>19</sup> THIERRY Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2006, P35.

➤ **Première étape : Identification et analyse des besoins de formation**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation et de les planifier. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.

➤ **Deuxième étape : Planification et conception de la formation**

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.<sup>20</sup>

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?

-Quels sont les objectifs de la formation ?

-Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.

---

<sup>20</sup> CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

➤ **Troisième étape : Diffusion de formation**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation. <sup>21</sup>

➤ **Quatrième étape : Évaluation et suivi-formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. <sup>22</sup>

Quant aux méthodes d'évaluation elle comporte généralement une combinaison de trois techniques.

**1. Le questionnaire :** il est généralement utilisé en fin de formation. Les conditions suivantes paraissent être nécessaires pour garantir l'efficacité dans l'usage du questionnaire d'évaluation Il doit être :

- Etre anonyme;
- Etre rédigé en faisant des références concrètes et ponctuelles au programme de formation, a ses objectifs, ses modules, des méthodes, le matériel pédagogique, les intervenants;
- Comporter des échelles d'évaluation qui pourront être tabulées et présentes des profils d'évaluation;
- Demander des conseils quant à :

<sup>21</sup> CITEAU Jean Pierre, Op.cit. P86.

<sup>22</sup> Dumais Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003, P86.

- Ajouter des éléments au programme;
- Renforcer quelque module de formation etc. ....

2. L'interview du groupe : elle suit directement l'application des questionnaires, elle a pour but de donner l'occasion aux apprenants de partager entre eux leurs avis en ce qui concerne la valeur et l'efficacité de la formation, et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires. L'interview du groupe est très importante pour le formateur qui peut :

- Mettre le doigt sur les points sensibles de la formation;
- Explorer plus en profondeur quelques aspects de la formation;
- Poser les questions qui n'ont pas été incluses dans le questionnaire etc.....

L'interview du groupe efficace comporte généralement des questions relatives aux objectifs du programme de formation à sa contenu, sa structure les méthodes utilisées, le matériel pédagogique, les moyens, le temps et sa distribution dans le programme etc....

3. L'observation directe : elle se fait au milieu de la formation, le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observe dans l'exercice de leurs professions, pour réussir, elle exige :

- Que l'initiative soit spontanée et vienne des apprenants eux-mêmes et non pas de leurs supérieurs.
- Que le formateur investi beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants et leurs entourages.

Tout le monde est d'accord pour reconnaître que l'évaluation est indispensable pour la formation.

### **Conclusion**

La formation est donc indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. Tout le monde sait, aujourd'hui, que chacun changera de métier, volontairement ou non, plusieurs fois dans sa vie professionnelle. Il faut donc se préparer à titre individuel. Et la seule façon de le faire est d'entretenir et d'acquérir des connaissances qui permettent ce changement de métier. Chacun doit être attentif à l'évolution du monde et préserver son employabilité tout au long de ses carrières successives.

## **CHAPITRE II**

# **Le développement des connaissances et des compétences**

## Chapitre II: Le développement des connaissances et compétences

### Introduction

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome. C'est pourquoi la notion de compétence est très importante.

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche. On peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne en cours d'une mise en situation. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Le savoir et le savoir-faire humain prouvent encore une fois, le rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'entreprise d'une part et l'impact de la technologie (changement) sur ce savoir d'autre part.

Ce chapitre est réservé à la présentation du développement de la connaissance et de la compétence, dont on va le présenter sous forme de quatre sections, la première comprend des généralités sur les connaissances et les compétences, la deuxième concerne la gestion des compétences, la troisième englobe la formation comme outil de développement des compétences, enfin la dernière elle inclut les différentes études sur l'impact de la formation.

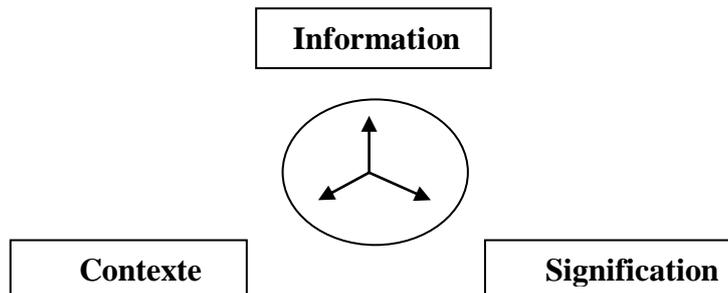
### Section01 : Généralités sur les connaissances et les compétences

#### 1. Les connaissances

##### 1.1. Définition de la connaissance

La connaissance peut être définie comme « la capacité de traiter une information pour la transformer en action. L'action sera entendue ici au sens de la réduction de problème ».

En outre, **Jean-Louis Ermine** présente une définition de la connaissance sous un angle proche de la pédagogie en utilisant un nouvel outil à l'image du microscope ou du télescope: le macroscope. Ce dernier nous permet de découvrir et d'explorer de façon pertinente les composantes des systèmes. Ainsi, la connaissance est définie à partir de trois aspects essentiels:

**Figure 2:** Les trois axes de la connaissance

**Source:** Jean-Louis Ermine, Bertrand Pauget, Annie Beretti, Gilbert Tortorici. Histoire et ingénierie des connaissances. Sources et ressources pour les sciences sociales, Déc 2004, Paris, France. PP.1-15, 2004.

Le premier aspect est **syntactique** et concerne l'information. Cet aspect s'occupe de la forme sous laquelle se traduit la connaissance autrement dit du code, du langage (symbolique, numérique, etc.) qu'elle utilise pour prendre forme.

Le deuxième aspect est **sémantique**, il est en lien avec le sens et la signification qu'on va donner à l'information collecter. Ainsi, il ne suffit pas d'accumuler des données sur une connaissance pour obtenir un résultat mais d'y associer d'une façon ou d'une autre le sens.

Le troisième aspect est **pragmatique**, il concerne le contexte dans lequel le sens se met en place. Une connaissance n'existe pas parce qu'elle a une forme et une signification, mais aussi parce que cette forme et cette signification sont données dans un milieu qui lui donne richesse et pertinence. Donc, il s'agit de l'environnement que la connaissance utilise pour se mettre en contexte.

Ainsi, on peut écrire que:

Connaissance= information (données traitées) + sens (interprétation: savoir-faire, expérience) + contexte (activité à réaliser et domaines de référence dans lesquels s'inscrivent ces activités).

### 1.2. Les caractéristiques de la connaissance

En outre, la connaissance a des propriétés spécifiques bien connues, notamment par comparaison avec les biens tangibles, elle possède, en effet, trois qualités remarquables:

- La connaissance est un bien **non excluable**, donc difficilement contrôlable (l'entreprise ne peut pas contrôler toutes les connaissances indispensables qu'elle détient, toutes les entreprises peuvent avoir une fuite de connaissance).
- La connaissance est un bien **non rival**, cela signifie que son usage n'entraîne pas sa destruction au contraire ça génère des nouvelles connaissances.
- La connaissance est un bien **cumulative**, la connaissance constitue le facteur et le moteur principal de la fabrication de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux concepts. <sup>1</sup>

### 1.3. Les type de la connaissance: on trouve

-**Les connaissances explicites:** sont des connaissances formalisées et codifiées sous une forme tangible telle qu'un document dossier papier ou un dossier électronique. Elles se trouvent sous la forme de: procédure; manuel; normes; dessins; méthodes, etc.

-**Les connaissances tacites:** ne sont pas formalisées et sont difficilement transmissible. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition... . Les connaissances tacites sont cognitives et techniques, personnelles, dépendantes du contexte, difficiles à formaliser et à transmettre, plutôt subjectives. <sup>2</sup>

## 2. Les compétences

### 2.1. Définition de la compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme.

« La compétence est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumise à l'évolution, qui permet aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Ermine, Bertrand Pauget, Annie Beretti, Gilbert Tortorici. Histoire et ingénierie des connaissances. Sources et ressources pour les sciences sociales, Dec 2004, Paris, France. PP.1-15.

<sup>3</sup>Ibid, PP. 1-15.

<sup>4</sup>MEIER Olivier, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concepts, théories, pratiques », édition DUNOD, PARIS 2009, P31.

« La compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ». <sup>4</sup>

« La compétence est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante ». <sup>5</sup>

Pour bien comprendre la notion compétence il faut passer par la définition du trip type composant de cette dernière.

### **1. Le savoir**

Le savoir est les connaissances théoriques qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes. Tout être humain détient un savoir. C'est-à-dire « l'ensembles des connaissances générales ou spécialisées à posséder, il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques ». <sup>6</sup> Et il possède surtout la précieuse qualité d'être utilisable et communicable. On peut dire que le savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur. Le savoir ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

### **2. Le savoir-faire**

Les savoir-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail. Le savoir-faire est défini comme « la maîtrise d'outils et de méthodes dans contextes bien spécifiques, il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées ». <sup>7</sup> Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain. Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.

### **3. Le savoir-être**

Le savoir-être c'est l'ensemble d'habiletés de différentes natures permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexes. Le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience <sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> GUITTET André, « développer les compétences, par une ingénierie de la formation », 2<sup>ème</sup> édition ESF éditeur, Paris 1998, P13.

<sup>5</sup> Dumais Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines », édition TECHNO Compétences, Québec 2003.P85.

<sup>6</sup> Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004.P118.

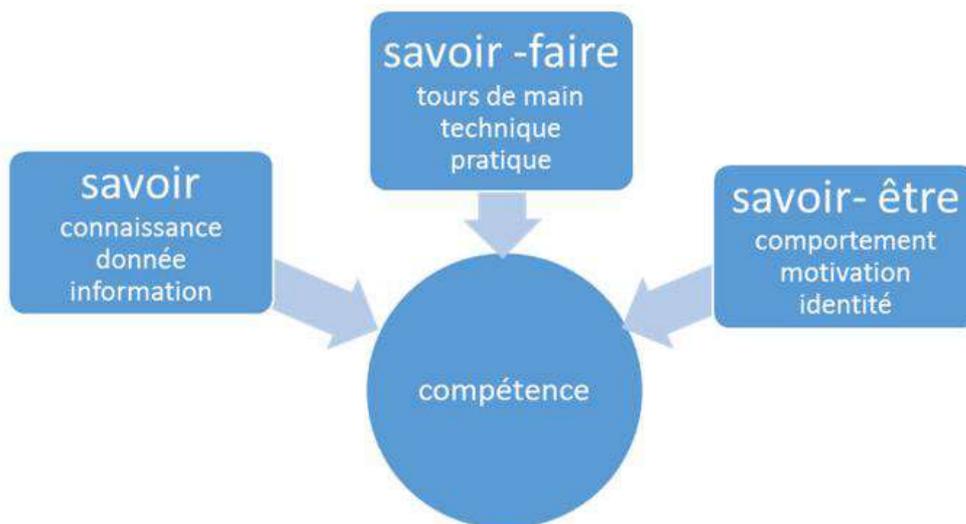
<sup>7</sup> Ibid. p118.

<sup>8</sup> Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9, [www.anfh.fr](http://www.anfh.fr).

Pour Botref (2008), c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoirs et des combines pour atteindre le meilleur niveau de performance « Le savoir- être induit un jugement sur la personnalité »<sup>9</sup>.en effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tels (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence c'est pour ça chaque individu à sa façon de se comporter.

Les trois dimensions de la compétence sont représenté dans le schéma suivant :

**Figure N° 01** : les trois dimensions de la compétence.



**Source** : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, P 23.

<sup>9</sup> GUY le Betref, « repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions », Éditions d'Organisation, 2008, p18.

## 2.2. Les caractéristiques de la compétence

-La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.

-La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.

-La compétence est finalisée, elle ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.

-La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.

-Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.<sup>10</sup>

## 2.3. Les types de compétence

-**Les compétences générales** : Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois tels que savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.<sup>11</sup>

- **Les compétences spécifiques** : Les compétences spécifiques se rapportent à la spécialité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.<sup>12</sup>

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en confrontant les différents problèmes et situation ou en suivant des programmes de formation.

- **Les compétences individuelles** : c'est la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail .

---

<sup>10</sup> AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, Management des compétences, édition Dunod, Paris, 2009, P65.

<sup>11</sup> Anick Cohen. Toute fonction ressources humaines. Édition, Dunod, paris, 2006, p151

<sup>12</sup>DIETRICH Anne, Le management des compétences, édition Vuibert, Paris, 2008, P91

- **Les compétences collectives** : Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles. Elles se développent dans une organisation, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire. Elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résultent à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leur volonté de coopérer.<sup>13</sup>

## Section02 : La gestion des compétences

### 1. Définition de la gestion des compétences

La gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrière. Les principaux domaines d'application où la gestion de compétence se révèle particulièrement utile telle que la formation, la rémunération et l'organisation du travail.<sup>14</sup>

La réussite de la gestion des compétences d'une entreprise permet d'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs :

- Evaluer les besoins stratégiques existants et futurs en fonction des activités de l'entreprise ;
- Informer les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectifs recrutés, la gestion de compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement.

### 2. Les logiques de La gestion des compétences

La logique de la compétence désigne « les effets induits par l'utilisation de la notion de compétences dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion de ressources humaines ».

On distingue alors trois logiques de la gestion des compétences:

- logique fonctionnaliste ;
- La logique économique ;
- La logique humaine.

**2.1.La logique fonctionnaliste** : dans cette approche, l'organisation est perçue comme un système à accomplir une tâche, et d'objectif à atteindre. Le management consiste à coordonner des tâches qui sont bien définies par des nouveaux de technicité, et les meilleurs moyens de faire face aux besoins de compétence c'est la formation, et le recrutement, pour bien définir

<sup>13</sup> DIETRICH Anne, Le management des compétences, édition Vuibert, Paris, 2008, P91

<sup>14</sup> Jean-Marie-Peretti. Ressources humaines. Edition Dunod, paris, 2006, P108.

d'une façon précise les compétences à acquérir et à maintenir il faut une analyse rigoureuse des métiers, des référentiels de chaque fonction.

**2.2.La logique économique** : les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme, c'est un investissement abstrait dont on pourra difficilement mesurer la vraie rentabilité, et dans laquelle on doit établir une relation de cause à effet direct entre compétences et performances telles que le gain de production, entre un investissement matériel à court terme et un investissement humain on doit choisir dans une logique économique de moindre risque, l'investissement matériel.

**2.3.La logique humaine** : l'entreprise représente un système humain, et une collectivité d'hommes centrés sur un projet, la coordination de personnes dont les aspirations sont diverses et parfois contradictoires révèlent les conflits, les tensions. La compétence d'un individu rentre dans ce jeu de relation telle qu'augmenter ses compétences, cette logique humaine est déterminante dès le recrutement, le niveau de diplôme conditionne encore souvent un niveau hiérarchique, un salaire et un parcours professionnel bien défini. Les compétences s'inscrivent dans une hiérarchie qui valorise de façon préférentielle certains savoirs et savoir-faire.<sup>15</sup>

### 3. La gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, en effet, dans un environnement changeant et compétitif, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

- Stratégie générale de la performance de l'entreprise, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs, elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources ;
- Les composantes de la performance, dans laquelle s'inscrivent la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires ;
- La gestion de la performance, dans ce contexte, procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats ;

<sup>15</sup> André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>e</sup>éditionESF, 1998, Paris, p24. 25.

-La gestion des résultats de la performance: dans ce domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise.<sup>16</sup>

#### **4. Les avantages et les limites de la gestion de la compétence**

Parmi les avantages et les limites on cite essentiellement:

##### **4.1. Les avantages de la gestion des compétences**

- La gestion des compétences représente actuellement, une priorité dans les entreprises, puisqu'elle permet de décrire les compétences clés dont ces dernières ont besoin, et d'enrichir celles déjà acquises ;
- Elle permet d'améliorer la performance des organisations, et leurs connaissances, et de s'adapter à l'environnement externe, et d'ajuster ses ressources internes ;
- Elle permet de réparer et de dégager des compétences nouvelles, qui sont indispensables pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles dans le monde économique ;
- La gestion des compétences n'a donc rien à voir avec une simple formation, elle implique un engagement de l'organisation à la fois pour garder son personnel compétent, et pour lui permettre d'exprimer toutes ses compétences et de les mettre à son service.

##### **4.2. Les limites de la gestion des compétences**

- la gestion des compétences fait apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres tels que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que l'ancienneté ;
- un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail ;
- la subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est –à-dire il y a une différence entre les évaluations.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Daniel Held. La gestion des compétences. Revue économique et sociale, septembre-1995, P2.

<sup>17</sup> Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition paris, 2007 .

### **Section03 : la formation comme outil de développement des compétences**

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel.

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise). La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leurs habiletés et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité, motivation par une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation et on interviennent avec succès.

#### **1. Définition du développement des compétences**

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

Ces systèmes doivent également aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement et faire face aux nouvelles conditions socioéconomiques et aux mutations structurelles à mesure qu'elles surviennent, du fait notamment des changements climatiques, de la mondialisation, des tendances démographiques, du progrès technologique ou de la crise financière.

#### **2. Les leviers de développement des compétences**

Le développement des compétences est le résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises.

Si la formation reste un vecteur fort, elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens. Pour y parvenir, responsables de formation, responsables hiérarchiques et formateurs devront de plus en plus jouer la carte de l'audace et de l'innovation et s'engager dans une évolution de leurs pratiques.

- **Pour les responsables hiérarchiques** d'abord, il s'agit de :

- Etre impliqué dès l'amont de l'action de développement des compétences dans l'identification des performances attendues et l'évaluation des compétences des salariés ;

- Organiser les situations de travail de manière à les rendre apprenantes ;
- Accompagner la transformation des acquis en pratiques professionnelles sur le terrain.
  - **Pour les responsables de formation** ensuite, il s'agit de :
    - Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources ;
    - Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude cas, alternance, formation-action...) ; Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives.

### **3. La valorisation des compétences par la formation**

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

### **4. Les référentiels de compétence et de formation**

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont :

- le référentiel de l'activité
- le référentiel de compétence
- le référentiel de formation

- **le référentiel de l'activité**

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées d'un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation propre à cette activité telle que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin, il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

- **Le référentiel de compétence**

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle s'exerce aussi dans le contexte opérationnel, spécifiée

lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service. Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable des ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

- **Le référentiel de formation**

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier.<sup>18</sup>

#### **Section04 : Les différentes études sur l'impact de la formation en Algérie**

##### **1. La formation en Algérie**

La formation en Algérie est désormais l'outil important de la gestion des ressources humaines pour contrôler le taux d'attrition, car elle contribue à la motivation des employés, à la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels, à l'augmentation du niveau de satisfaction au travail, etc.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

Pour le cas de l'Algérie, la formation considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers.

Selon l'article 57 du code du travail Algérien :

« Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis dû comité de participation.

---

<sup>18</sup> André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>e</sup> édition ESF, 1998, Paris, P62, 63.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ».

**Et l'article 58, cite de sa part que :**

« Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques »

Le secteur de la formation en Algérie est articulé autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché de travail. Le secteur de l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et le secteur de la formation professionnelle.

Pour l'année 2010, l'Algérie a consacré dans la loi de finances 390 milliards de DA à l'éducation nationale soit 13,76% des dépenses totales, 173 milliards de DA à l'enseignement supérieur soit 6% des dépenses totales et 28 milliards de DA à la formation professionnelle soit 1% des dépenses totales. En tout, plus de 20% du budget national qui est dédié à la formation sous tous ses aspects.

### **1.1. L'enseignement supérieur**

Le système d'enseignement supérieure en Algérie est passé par différentes étapes jalonnées par un ensemble de réformes qui est tenté d'assurer, à chaque fois, son adaptation aux besoins de l'environnement socio économique du pays ainsi qu'aux continuelles évolutions des sciences et des technologies.

Devant une pression considérable de la demande sociale en enseignement supérieur, et malgré les efforts consentis, des dysfonctionnements se sont accumulés au fil des années et ont fait que l'université algérienne apparaît aujourd'hui en inadéquation avec les progrès importants qu'a connus notre pays.

La Commission Nationale de Réforme du Système Educatif (C.N.R.S.E), dans son rapport final, mis en évidence les multiples contraintes et les correctifs à introduire pour permettre à l'université de jouer le rôle qui est le sien dans l'impulsion du processus d'adaptation de son système de formation aux impératifs et aux exigences qui en découlent.

Embryonnaire à la fin des années soixante, l'université Algérienne a connu une importante dynamique de croissance qui l'a amenée à compter pour la rentrée précédente :

- Plus 60 établissements d'enseignement supérieur, dont 27 universités ;
- Plus d'un million étudiant ;
- Plus de 35000 étudiants dans les formations doctorales et de magister ;
- Plus de 27500 enseignants.

La réforme du système universitaire et son arrimage au système anglo-saxon connu sous l'acronyme LMD (licence master doctorat) ont été mise en œuvre à partir de la rentrée universitaire 2004/2005 de façon graduelle pour se généraliser, dans quelques années, vers toutes les spécialités et tous les pôles universitaires.

Cette réforme s'est voulue comme une réponse aux inadéquations constatées au niveau du fonctionnement du système universitaire d'une part et de la relation entre la prestation universitaire face à la demande du marché du travail d'autre part.

Le tableau suivant montre l'évolution de l'introduction et de la généralisation du système LMD entre 2004 et 2007 :

**Tableau 2:** Evolution des parcours de licences et des effectifs LMD de 2004 à 2007

<b>Année universitaire</b>	<b>Nombre de parcours licence habilités</b>	<b>Effectifs étudiants inscrits dans le LMD</b>
<b>2004/2005</b>	207	6194
<b>2005/2006</b>	841	18884
<b>2006/2007</b>	1326	58101

**Source:** ministère de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique

L'enseignement universitaire présente des insuffisances touchant différents aspects du système. Nous pouvons notamment citer:

- Des effectifs pléthoriques pour un encadrement qui reste insuffisant;
- Des taux d'échec et de déperdition importants et de faibles rendements des formations;
- Une faible dynamique de renouvellement des programmes;
- Des relations quasi inexistantes avec l'environnement socio-économique et absence de relation ou de programmes communs universités-entreprises;
- Une gestion trop centralisée de la vie universitaire;
- Un écart toujours persistant entre les exigences du marché du travail et le contenu des programmes manquant de mise à niveau.

Malgré ces insuffisances, le système universitaire reste le principal pourvoyeur des entreprises en main-d'œuvre qualifiée et compétente tant la palette des formations couvre la plupart des besoins des industries.

### **1.2. L'éducation nationale**

En consacrant environ 14% de budget dans la loi de finances à l'éducation nationale, l'état algérien exprime une volonté de mener et d'accomplir des réformes engagées, comme dans l'enseignement supérieur, depuis 2003. Ces réformes visent à améliorer les prestations scolaires et à renforcer les compétences acquises surtout dans le troisième palier de l'enseignement. L'enseignement professionnel a été introduit pour réduire les déperditions fortement enregistrées à ce stade et de doter les futurs bacheliers ou non de compétences suffisantes pour s'insérer dans le monde du travail.

Les statistiques montrent que le taux brut de scolarisation en Algérie compte parmi les meilleures puisqu'il est de l'ordre 99%. Dans le même sillage, il n'est donné que le taux de chômage des personnes ayant l'âge légal pour travailler et qui ont suivi le parcours primaire est de 55,6% tandis qu'il n'est que de 20,7% chez les personnes ayant suivi le cursus secondaire.<sup>19</sup>

Partant de cette réalité, on peut aisément comprendre que l'éducation offre plus de chance sur le monde du travail d'autant plus qu'étant entrés dans une économie mondialisée de savoir, les

---

<sup>19</sup> Les statistiques, n'étant pas disponibles sur le site du ministère de l'éducation ou non actualisée par l'office national des statistiques, peuvent être consultées sur le centre de données de l'UNESCO <https://fr.unesco.org>

entreprises favorisent dans leurs recrutements les personnes ayant un capital cognitif de départ assez élevé.

En termes infrastructurels, l'Algérie a mobilisé de gros investissements dans la construction de nouveaux sites d'accueil et de commodités notamment de transport et de restauration comme de l'hébergement. Pour le ratio d'encadrement par enseignant, il est de 1/24; ratio que les autorités déclarent vouloir améliorer pour le ramener au niveau de 1/20.

Il reste que les principales réformes recommandées dans le rapport de la commission nationale de la réforme du système éducatif ne sont pas encore mises en œuvre pour ce qu'elles suscitent comme opposition et résistances aussi bien sur le plan organisationnel, politique, idéologique et technologiquement.

### **1.3. La formation professionnelle**

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, réforme visant à se défaire de l'image actuelle d'un dispositif compensatoire de l'échec scolaire, image jugée préjudiciable au niveau social car ne correspond ni à la vocation de la formation professionnelle ni aux moyens que l'état n'y consacre pas. Le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs et préconise un recentrage de son activité et une adaptation de son intervention pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale, en s'inscrivant davantage au service des besoins de l'économie.<sup>20</sup>

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncée par le gouvernement portent respectivement sur:

- Le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation;
- La réhabilitation des formations aux métiers manuels;
- L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement, notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines.

Un changement important est intervenu au niveau du secteur en septembre 2005: il s'agit de l'introduction à titre expérimental de l'enseignement professionnel (ouverture de 26 sections).

---

<sup>20</sup> Union Européenne, ETF-Sharing experience in training. Algérie, Country plan 2009. Note d'information.

Le cursus, de quatre années, sera sanctionné par des diplômes d'enseignement professionnel. Cette réforme se poursuit mais les résultats restent mitigés et l'adhésion des acteurs visés par cette réforme reste faible en raison notamment du manque d'information et de sensibilisation des acteurs au sujet des nouveautés conjuguées à une rareté de ressources humaines pour l'encadrement de la réforme.

À cet effet, on a jugé que la formation aujourd'hui en Algérie, plus qu'une obligation légale: elle est un moyen "phare" d'attirer, de développer et de conserver ses talents.

## **2. L'impact de la formation dans diverses entreprises algériennes**

Dans le contexte de la connaissance de la réalité de l'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences, nous avons choisi quatre grande entreprise à savoir: **NAFTAL, Général EMBALLAGE,CONDOR ELECTRONICS et CEVITAL**. Et en ce basant sur des références des mémoires soutenues à l'université de bejaia: D'après une enquête effectuée au sein de l'entreprise **NAFTAL**, portant sur l'impact de la formation, ils ont pu obtenir les résultats suivants :

- Le développement de l'entreprise NAFTAL est dû essentiellement au contrôle de l'application du plan de formation;
- La réussite de l'entreprise NAFTAL dans l'atteinte de ses objectifs est due à l'importance accordée à l'investissement du capital humain;
- la formation au sein de l'entreprise NAFTAL consacre une grande importance pour l'innovation et elle est considérée comme un moyen d'assurer un personnel qualifié et compétent;
- L'entreprise NAFTAL contrôle souvent l'efficacité de la formation par l'évaluation de ses employés;
- La formation professionnelle permet de développer les compétences.<sup>21</sup>

Les résultats de l'enquête qui s'est déroulée au niveau de la **SPA CONDOR ELECTRONICS**, montrent que cette dernière donne une grande importance à son capital humain et leurs prestations dans but de répondre à ses besoins, où elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur et que son capital humain est la clé de sa réussite.

Toutefois, nous avons pu constater que SPA CONDOR ELECTRONICS offre une large place à la compétence dans ses activités. Et sa politique RH prend la compétence comme étant la base

---

<sup>21</sup> Mémoire de Master en Science de Gestion: KARA Fahima et MENDIL Nouara, "La formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL", université de Bejaia, 2013, Bejaia.

de décision, où elle part d'un seul principe c'est d'attirer, de former, de stimuler et de fidéliser ses compétences.

Gérer les compétences à SPA CONDOR ELECTRONICS, elle lui permet de concorder ses besoins en matière de compétence, et cela par des pratiques de la DRH telles que le recrutement, la formation, la rémunération...

Cette entreprise, mit en place une démarche de recrutement qui vise l'attractivité et l'attirance des meilleurs candidats, sa politique de formation mit en place des plans de formation qui permet aux salariés d'acquérir plus de connaissances et de compétences et de développer leur employabilité, et aussi elle offre des salaires et des primes pour ses salariés compétents pour les fidéliser.<sup>22</sup>

Une autre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise **Général EMBALLAGE**, a permis de ressortir les résultats suivants:

- Un bon nombre des salariés pensent que l'objectif de la formation est le développement des savoirs, alors qu'une minorité disent qu'elle sert à s'adapter aux nouvelles technologies et avoir le perfectionnement.

- La majorité des questionnés trouvent que la formation est un moyen de professionnalisme.

Un bon pourcentage des travailleurs interrogés pense que la formation est un moyen d'obtenir une promotion.

- La plupart des travailleurs interrogé pensent que la formation est l'un des facteurs que leur permet d'avoir une augmentation de salaire.

- Une bonne proportion des employés concernée par le questionnaire affirme avoir eu une augmentation de rendement.

- La formation professionnelle permet à la grande partie des salariés d'améliorer leurs savoirs, savoir-faire, savoir être.

- Tous les employés affirment avoir eu un changement concernant la sécurité et les conditions de travail.<sup>23</sup>

Dans une autre étude, la formation au sein de l'entreprise **CEVITAL** occupe une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie. Des exigences

---

<sup>22</sup> Mémoire de Master en Science de Gestion: BOUDJELLABA Nouredine et DELLYS Fahim,"La démarche de la gestion des compétences", université de bejaia,2016/2017, bejaia.

<sup>23</sup> Mémoire de Master en Science de Gestion: AMIR Soufiane et HADDAR Abdel wahab," analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH", université de Bejaia,2013,Bejaia

concurrentielles d'un marché font que CEVITAL concentre de gros efforts au niveau de la formation.

L'entreprise de CEVITAL a pris en conscience l'importance de la formation comme moteur de développement de compétence.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête au niveau CEVITAL, mènent d'une part à avoir une idée sur la formation et son impact sur le développement des compétences du personnel, et d'autre part à l'amélioration des compétences de ses salariés à l'issue des formations auxquelles ils ont participé.<sup>24</sup>

### **Conclusion**

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

---

<sup>24</sup> Mémoire de Master en Science de Gestion: ADJAOUUD Agsel et CHERGUEJ Smiha, "étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences", université de Bejaia, 2016/2017, Bejaia.

## **CHAPITRE III**

**L'impact de la formation sur le  
développement des connaissances et des  
compétences au sien de sonalgaz**

---

## **Chapitre III : L'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences au sein de sonalgaz**

La société de production d'électricité est l'acteur principal et historique sur la scène nationale de la production de l'électricité, elle dispose du plus grand parc de production d'énergie, constituée de plusieurs centrales de différentes technologies, avec de 9234.35 MW installé à ce jour.

Dans ce dernier chapitre nous allons voir d'une part la présentation de l'unité de production d'électricité, dont on va prendre en considération les éléments liés à sa création, ses missions, ses objectifs, la structure de son emploi et son organisation. D'autre part, on va se baser sur l'analyse de la formation au sein de l'unité de production d'électricité.

### **Section01: Présentation de l'unité de production d'électricité de Darguina**

#### **1. Historique d'unité de production d'électricité de Darguina**

Après l'indépendance, l'électricité et gaz d'Algérie (EGA ) couvraient à peine les grandes villes, à l'état de colonialisme. Les premiers plans de développement ont donné une faible part à l'électrification.

En 1976, l'entreprise avait construit 6800 KM de réseaux pour pouvoir introduire l'énergie dans pas moins de 1000 villages. Depuis 1977 jusqu'à 1990 l'Etat a financé le secteur, qui fera passer le plan d'électrification de 57% à 96%.

En 1991, SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Depuis juin 2002, le statut juridique(EPIC) de SONELGAZ a été transformé en celui de SPA, le processus de mise en place des filiales a été lancé le 26-08-2003.

- ❖ La filiale transport de l'électricité;
- ❖ La filiale transport de gaz;
- ❖ La filiale de distribution;
- ❖ La filiale production de l'électricité.

La société de production d'électricité possède un potentiel humain important dépassant les 4900 agents.

## **2. Création de la société SPE sonalgaz/Darguina**

La société nationale de l'électricité et gaz (Sonalgaz) est créée par l'ordonnance n°69/59 du 28/07/1967 en substitution l'électricité et gaz d'Algérie (EGA) dissoute par la même ordonnance.

Elle est passée au statut d'établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 91/475 du 14/12/1991.

L'établissement est placé sous tutelle du ministère chargé de l'énergie, son siège est sis au 02, Bd Krim Blkacem Alger, régi par les règles du droit public dont ses relations avec l'état réputées, commençants dans ses rapports avec les tiers, doté d'une personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière.

## **3. Missions et attributions de l'unité de production d'électricité de Darguina**

Dans le cadre de son objet et sa mission de service public sonalgaz tient:

- A assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives dévolues aux chefs d'unité et de la réglementation en vigueur;
- Assurer le rôle de conseil et d'animation vis-à-vis de la ligne hiérarchique et du personnel sous les aspects liés au développement des emplois et de la ressource humaine.

Le service ressources humaines a pour attribution de:

- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs;
- Assurer la relation avec les organismes externes (CNAS, CNR ...);
- Elaborer le tableau de bord de la ressource humaine (RH) de l'unité;
- Réaliser le plan de recrutements interne et externe;

- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux promotions/avancements et gratification;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation de l'unité;
- Assurer en relation avec centre de médecine du travail, les actes liés à la médecine du travail;
- Assurer les relations avec les représentants du personnel.

Le Service Ressources humaines est composé de :

- Chargés d'Etudes.
- Agents de gestion principale personnelle (le nombre Agents de gestion principale personnelle est déterminé en fonction des ratios).

#### **4. Présentation de société de production d'électricité de Darguina**

La société de production d'électricité de Darguina se situe à 45 Km au sud-est Bejaia sur la route nationale 09 (Bejaia-Sétif). Elle a été mise en service en 1952, sous l'effet de la perte d'altitude, l'énergie potentielle d'une certaine masse d'eau est transformée en énergie électrique.

L'usine souterraine, composé de trois (03) principaux (turbine, alternateur et le hall) et au-dessus les étage intermédiaires, elle est installée dans une cavité d'environ 30000m<sup>2</sup> est aménagés à 75m sous la plate-forme regroupant le poste d'interconnexion et les différentes installations auxiliaire en majorité commune aux ouvrages de surface de l'usine.

Pour produire l'énergie électrique, le central de Darguina utilise les eaux provenant :

- D'une part, du barrage de Chabet, aménager dans les gorges de Kherrata situées à 16 Km du central sur la route nationale
- D'autre part, du barrage d'Ghezrouftis située à 03 Km à l'est de l'usine.

Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent par le canal de fuite dans l'Oued Aghrioune.

Ceci se complète par un bâtiment techno-administratif pour la gestion du personnel, des stocks de matériels, d'atelier en plus des études technique.

**4.1. Activités :** Le groupement hydraulique de Darguina, est une unité de production d'électricité, c'est une unité qui appartient à l'état depuis l'indépendance et qui a une capacité de production très grande de 9234.35 MW.

**Tableau02 : Effectif actif de l'année 2018**

Les cadres	Les agents de maîtrise	Les agents d'exécutions	Total
29	76	12	117

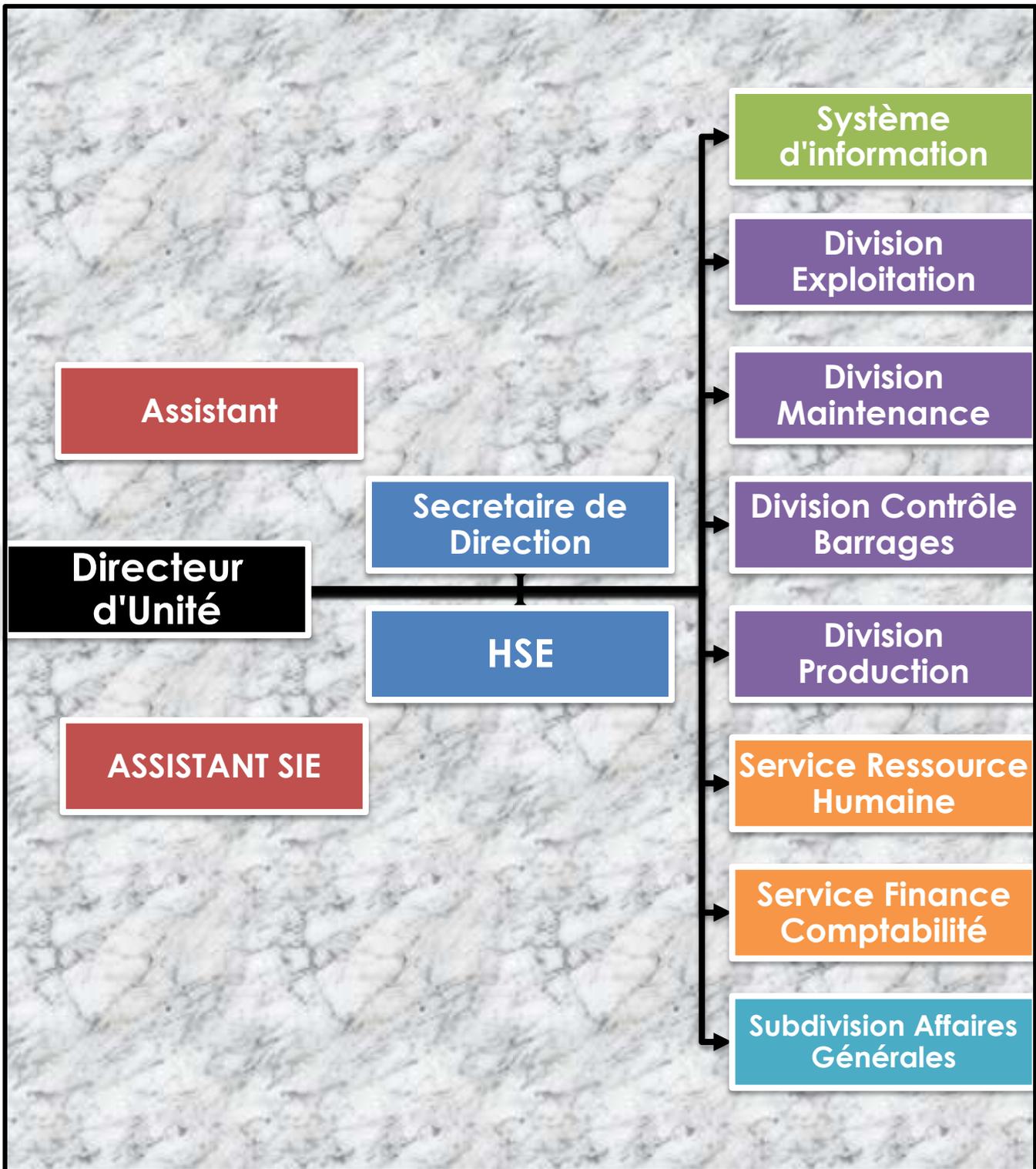
**Source :** document de l'entreprise.

#### 4.2. Organisation

Pour l'accomplissement de sa mission, le directeur de l'unité dispose de :

- **Structures techniques**
  - Division exploitation
  - Division maintenance
  - Division contrôle Barrages
  - Division production
- **Structures fonctionnelles**
  - Service ressources humaines
  - Service finance et comptabilité
  - Subdivision affaires générales
  - Hygiène, sécurité et environnement
  - Assistant de sureté interne d'entreprise
  - Assistant de gestion
  - Ingénieur informaticien

**Figure04** : L'organigramme de l'unité de production d'électricité de Darguina



Source: document interne de l'entreprise

---

## **Section02: La formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina**

### **1. La politique et la place de la formation au sein de SPE sonalgaz /Darguina**

#### **1.1. La politique de la formation au sein de l'unité**

Pour que l'unité de production d'électricité atteigne ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation a pour finalité de développer les ressources afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité.

#### **1.2. La place de la formation au sein de l'unité**

Les actions de formation ont existé depuis la naissance de l'entreprise, cette dernière n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outil de gestion afin de les mettre en accord aux normes internationales des entreprises.

Au sein de l'unité, les exigences des postes s'évaluent, ce qui fait que l'entreprise fait appel à ces centres de formation et à des organismes externes dans le but de permettre au personnel une meilleure adaptation du travail.

La formation occupe une place importante dans l'unité de production d'électricité ce qui pousse cette dernière à mettre en place une structure qui a pour but de mettre en place une politique et un plan de formation qui répond aux objectifs de l'entreprise tracés par la législation algérienne.

### **2. Les objectifs et les types de la formation au sein de l'unité de production d'électricité**

#### **2.1. Les objectifs de la formation au sein de l'unité**

Parmi les objectifs escomptés de la formation au sein de l'unité de production on distingue :

- Améliorer durablement les savoir-faire;
- Développer et améliorer la rentabilité de ces activités;
- Privilégier l'approche qualité et la conformité aux normes, pour toutes les activités de l'entreprise;

- Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeurs dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise;
- Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement;
- Assurer une meilleure gestion du plan de formation;
- Uniformiser les méthodes et règles de mise en place du plan de formation;
- Rentabiliser les investissements de l'entreprise en matière de formation.

## 2.2. Les types de la formation au sein de l'unité

L'unité de production d'électricité réalise (03) trois types de formation :

- La formation professionnelle spécialisée(FPS) : est une action qui vise l'acquisition des qualifications permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. (spécialisé au poste dans lequel a été recruté).
- Formation professionnelle continue (FPC): est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Ce processus est reconnu comme droit individuel inscrit au livre IX du code du travail dont la mise en œuvre est liée au statut de la personne.
- Formation par perfectionnement longue durée (FPLD) : est une action de formation qui dure plusieurs semaines.

**Section 03:** Interprétation des résultats de questionnaire

Nous nous sommes basé dans cette section sur la technique de l'étude de cas et nous avons utilisé pour la collecte de donnée divers outils, néanmoins, et afin de bien analyser l'impact de la formation sur les connaissances et les compétences nous nous sommes basé sur la sélection d'un échantillon de 25 employés, et pour collecter les données nous avons utilisé une enquête par questionnaire qui se départage en deux parties. La première partie est réservé pour les caractéristiques de la population de l'enquête et la deuxième partie est réservée pour présenter la formation et le développement des connaissances et des compétences (Voir l'annexe).

➤ **Les caractéristiques de la population de l'enquête :**

**Tableau03 :** la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	%
Féminin	2	8
Masculin	23	92
Total	25	100

**Source :** enquête sur le terrain

Dans ce premier tableau, nous remarquons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de la catégorie masculine, avec un pourcentage de 92 %, face à un pourcentage de 8% qui représente les formes de sexe féminin.

Cet écart visible, nous pouvons l'expliquer par la nature des fonctions exercées par la catégorie de maîtrise, rappelant que notre terrain de recherche est une unité de production d'électricité , ce qui fait que la présence masculine est la plus importante et la plus demandée vue les exigences des activités occupées qui demandent des efforts physiques.

Par contre, les femmes sont beaucoup plus orientées vers les métiers les moins risqués tels que les postes administratifs.

**Tableau 04** : Composition de l'échantillon selon l'âge

Age \ Genre	De 20 à 30ans	De 31 à 40ans	De 41 et plus	%
Homme	/	9	14	92
Femme	1	1	/	8
Total	1	10	14	100
%	4	40	56	

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que 56% de notre échantillon appartient à la catégorie d'âge allant de 41 ans et plus, suivi par celle de 31-40 ans soit avec un pourcentage de 40% et enfin la tranche la plus jeune qui est celle de 20-30 ans a représenté uniquement le pourcentage de 4%.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des questionnés sont de la tranche d'âge de 41 ans et plus, cela peut s'expliquer par l'ancienneté du personnel de l'unité qui est une entreprise publique ou les postes sont garantis par l'état jusqu'à l'âge de retraite.

**Tableau 05** : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Genre \ Niveau d'instruction	Primaire	Secondaire	Moyen	Universitaire	%
Homme	/	5	4	14	92
Femme	/	1	/	1	8
Total	/	6	4	15	100
%	/	24	16	60	

**Source** : enquête sur le terrain

Suite à la lecture des données du tableau ci-dessus, nous déduisons que la plupart des salariés formés ont un niveau d'instruction universitaire avec une proportion de 60%, suivi par ce qui ont le niveau secondaire avec un pourcentage de 24%, et le niveau moyen avec 16%.

Ces résultats montrent que la majeure partie des employés de sonalgaz ont un niveau d'instruction universitaire, vu que l'entreprise préfère recruter des personnes qui ont un diplôme supérieur qui leur permet d'avoir les compétences requises de poste.

**Tableau06:** Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie S-P \ Genre	Cadre	Maitrise	Exécution	%
Homme	16	7	/	92
Femme	1	/	1	8
Total	17	7	1	/
%	68	28	4	100

**Source :** enquête sur le terrain

Cette répartition sert à classer les effectifs de notre échantillon examiné selon leurs catégorie socioprofessionnelle, dont 68% représente la catégorie cadre, 28% la catégorie maitrise, enfin un pourcentage de 4% à la catégorie exécution.

Ces résultats montrent que la plupart des formés sont des cadres à cause de l'importance des responsabilités qui entoure leur postes, et leur influence sur les activités de l'entreprise ainsi que le niveau de compétences requis pour la bonne gérance des tâches attribuées à leurs postes.

**Tableau 07:** la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Genre	Expérience professionnelle			%
	Moins de 5 ans	De 5 ans à 10 ans	Plus de 10 ans	
Homme	4	3	16	92
Femme	1	/	1	8
Totale	5	3	17	100
%	20	12	68	

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau illustre que les interrogés de Sonalgaz qui ont une ancienneté de 10 ans et plus sont les dominants avec un pourcentage de 68 %, suivis d'un pourcentage de 20 % pour ceux qui représentent l'expérience de moins de 5 ans, en dernier position ils viennent ceux qui sont dans la catégorie de 5 ans 10 ans d'ancienneté par un pourcentage de 12 %.

La majorité des envoyés en formation ont une ancienneté plus de 10 ans à cause de la création ancienne de l'entreprise sonalgaz en 1952.

Au même temps, l'entreprise ne recourt pas actuellement au recrutement sauf dans des cas rares.

➤ **La formation et développement des connaissances et des compétences**

**Tableau 08** : Le lieu de réalisation des formations suivies

Le lieu du stage de formation	Fréquence	%
Dans l'entreprise	12	48
Hors entreprise	13	52
Total	25	100

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, il est remarquable que la plupart de la population formée soit 52% a suivi des stages de formation en dehors du sonalgaz, contre 48% qui ont été formé au sein de leur organisme.

Nous constatons à partir de ces chiffres, qui montrent que la moitié des questionnées sont bénéficiaires des formations en dehors de leur entreprise, que l'unité sonalgaz (SPE de Darguina) favorise le suivi des formations au sein des centres de formation diffusés au niveau local vu leur diversité, les modalités des enseignements qui offrent aux agents formés ainsi que les différents moyens matériels dont ils disposent. Mais ça n'empêche pas l'entreprise à former son personnels au sein de ses ateliers car elle possède des moyens humains et matériels qui leur permettent d'acquérir des nouvelles connaissances.

**Tableau 9:** Les formations engagées participent-elle à l'amélioration de vos connaissances spécifiques

	Cadre	Maitrise	exécution	%
Oui	16	6	1	92
Non	1	1	/	8
Total	17	7	1	100

**Source :** enquête sur le terrain

92% des interrogés affirment que les formations auxquelles ils ont participé ont un impact dans l'amélioration de leurs connaissances, et 8% estiment que la formation n'ont pas un impact sur l'amélioration de leurs connaissances.

**Tableau 10 :** Le niveau de connaissance à l'issu de la formation

	Cadre	Maitrise	Exécution	%
Amélioré	12	6	1	76
Beaucoup amélioré	4	/	/	16
Pas de changement	1	1	/	8
Total	17	7	1	100

**Source :** enquête sur le terrain

76% des questionnées affirment que le niveau de connaissance est amélioré à l'issu de la formation engagée, 16% estiment que leur niveau de connaissance est beaucoup amélioré, et 8% ont dit que leurs connaissances n'ont pas eu un changement.

D'après ces résultats on a constaté que les formations engagées ont un impact sur l'amélioration de leurs connaissances.

**Tableau 11:** les modes de la formation

Mode de Formation	Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	Maitrise	Exécution	%
	Perfectionnement		17	6	1
Sur le tas		/	1	/	4
Recyclage		/	/	/	/
Totale		17	7	1	100

**Source :** enquête sur le terrain

Ce tableau montre que les données concernant les modes de la formation réalisée par l'entreprise dont nous remarquons une domination de mode perfectionnement par un pourcentage de 96%, face au mode de formation sur le tas qui est représenté par un taux très bas qui est de 4%.

Nous déduisons d'après ces résultats que Sonelgaz ( SPE de Darguina ) donne plus d'importance à la formation de perfectionnement ainsi qu'à la formation sur le tas. Cela traduit la valeur portée aux questionnés surtout les encoints dont le but est de développer et d'approfondir leurs connaissances et de garantir leur adaptation permanente aux déférentes mutations technologiques ainsi de leur donner la chance d'accéder à des postes supérieurs.

Par contre, le mode de formation recyclage est utile dans les cas où il y a une nouvelle recrue pour faciliter son insertion et son adaptation au poste proposé .

**Tableau12** : Le choix de la formation

Le choix de la formation	Fréquence	%
Imposée par l'hierarchie	20	80
Demande personnelle	5	20
Total	25	100

**Source** : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau montrent que la majorité des questionnées, soit 80% sont sélectionnées pour une formation par leurs supérieurs hiérarchiques. Un taux de 20% des enquêtés formés ont été sélectionnés à la formation suite à leur demande personnelle.

Ces résultats, nous mènent au constat que les formations au sein de la centrale hydraulique de Darguina sont valorisées et détectées à base d'une identification des besoins et des exigences du poste en matière de développement et de l'amélioration des compétences de l'ensemble de son personnel.

Selon la loi 90/11 Du 21 1990 modifiée et complétée dans son chapitre N°05 intitulée "formation et promotion en cours d'emploi" confirment l'obligation pour l'employeur d'organiser des cycles de formation à ses employés. L'entreprise algérienne suivant sa politique de formation élaborée en fonction de ses besoins, organise régulièrement des formations sans prendre l'avis de ces salariés.

**Tableau 13:** Les raisons d'être de la formation

Les raisons d'être de la formation	Fréquence	%
Raison d'adaptation	07	28
Raison de croissance	/	/
Raison de développement	18	72
Total	25	100

**Source:** enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 72% des interrogés ont constaté que la raison d'être la plus dominante de la formation est le développement, tandis que 28% des questionnées ont affirmé que la raison d'être de la formation est l'adaptation.

Ces résultats montrent que la formation apparaît comme un moyen de développement, car elle permet aux salariés de conserver son emploi et de lui assurer une progression dans son parcours professionnel.

**Tableau14:** le suivi de la formation

**Source:** enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau font ressortir que 56% des questionnées affirment qu'il y a une évaluation de la formation. Ce pourcentage se répartit en trois catégories: la première est représentée par 8% des enquêtées qui ont suivi une évaluation par la méthode d'entretien; la deuxième avec 12% de ceux qui signalent qu'ils ont suivi une évaluation par l'observation pendant leur travail; tandis que 36% ont bénéficié d'une évaluation par une fiche d'évaluation.

En contre partie uniquement 44% affichent qu'il n'y a pas un suivi de formation.

A cet effet, il est clairement visible que l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints.

**Tableau15:** La durée de la formation

---

La durée de la formation	Fréquence	%
Suffisante	15	60
Insuffisante	10	40
Total	25	100

**Source:** enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 60% des interrogés ont affirmé que la durée de leur formation était suffisante, face à un taux de 40% de questionnés qui ont répondu négativement.

D'après ces résultats, la majorité des enquêtés affirment que la durée de la formation reçue a été suffisante et elle les a aidés à recueillir des nouvelles qualifications par lesquelles ils peuvent changer leur situation de travail. Nous constatons que l'entreprise Sonalgaz s'intéresse dans ces programmes de formation à la durée des stages s'effectuant sur la base des besoins détectés et les objectifs tracés, en favorisant les formations de longue durée qui sont jugées plus efficaces à l'élargissement et l'amélioration des connaissances des salariés qui vont changer positivement les situations de travail.

**Tableau16:** la relation entre les conditions et le changement après la formation

Les conditions de la formation	Le changement après la formation		%
	Tout à fait	Pas du tout	
Bonnes	10 40%	1 4%	44
Moyennes	12 48%	2 8%	56
Mauvaises	/	/	/
Total	22 88%	3 12%	100

**Source:** enquête sur le terrain

Ce tableau fait ressortir un taux de 88% représentant l'ensemble des enquêtés qui ont constaté des changements après leur stage de formation, dont 48% des questionnés affichent que les conditions pendant la réalisation de la formation étaient moyennes, suivi par 40% de ceux qui ont annoncé que les conditions étaient bonnes.

Tandis que 12% des enquêtés qui ne voient pas des changements après la formation suivie. Dont lequel 8% des formés ont déclaré que les conditions lors de la réalisation de la formation étaient moyennes, suivi par 4% de ceux qui ont signalé qu'elles ont été bonnes.

Fréquence	%
21	84
4	16
25	100

**Source:** enquête sur le terrain

Nous avons remarqué d'après ce tableau que la majorité des enquêtés soit un pourcentage de 84% sont satisfaits des programmes des formations. Se la veut dire que ces programmes là répondent à leurs attentes.

Soit 16% de ses derniers dit que les programmes des formations présentés ne répondent pas à leurs attentes. Se la veut dire qu'ils ne sont pas satisfaits de ces programmes.

**Tableau19:** l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste occupé

Adéquation	Fréquence	%
Oui	21	84
Non	4	16
Total	25	100

**Source:** enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus nous avons remarqué qu'en premier lieu une catégorie avec un pourcentage de 84% occupe des postes en adéquation avec leurs domaines. Cela veut dire qu'ils sont affectés à des postes équivalents au niveau de leurs compétences.

La deuxième catégorie, soit un pourcentage de 16% occupent des postes où leurs compétences sont supérieures par rapport aux exigences du poste occupé, cela implique que certains salariés occupent des postes en inadéquation par rapport à leurs compétences.



**Tableau20:** La formation comme moyen de développement des compétences

La formation meilleure moyenne	Fréquence	%
Oui	22	88
Non	3	12
Total	25	100

**Source:** enquête sur le terrain

Une première lecture de ce tableau fait apparaître que les enquêtés affirment que la formation est le meilleur moyen pour développer leurs compétences qui sont représentées par un taux très élevé soit 88%, suivi par la catégorie représentée par un taux de 12% des enquêtés qui déclarent l'inverse.

A partir de là, il nous apparaît que le programme de la formation qui répond aux attentes des formés en matière de contenu, de durée ainsi de l'ensemble des méthodes intégré dans le processus de réalisation de l'action de formation, a des influences positives sur le développement des compétences des salariés.

**21** : À travers les réponses des enquêtés, nous avons recensé plusieurs impacts de la formation sur le développement des connaissances et des compétences au sein de sonalgaz qui sont résumés comme suit:

- Accroître l'efficacité et le rendement ;
- Correction des lacunes rencontrées au travail ;
- La formation est un moyen qui sert à adapter l'homme à son poste de travail ;
- Efficacité, performance, rendement, adaptation, sens d'analyse, prise d'initiative, la compréhension...etc. ;
- La formation permet d'acquérir des qualifications plus élevées ;
- Acquisition du savoir ;
- La formation permet aux salariés de comprendre le fonctionnement de l'entreprise ;
- Elle permet aussi l'amélioration et le développement des connaissances ;
- La formation permet l'apprentissage ;
- Développer l'aspect relationnel et le management opérationnel dans le travail ;
- La maîtrise des nouvelles procédures ;
- Fournir un travail de qualité ;
- Elle permet la cohérence entre les agents de l'entreprise et l'échange d'idées.

**SECTION04: Analyse des résultats**

D'après l'étude de terrain menée auprès du sonalgaz et après avoir analysé les résultats des tableaux élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire et d'après les avis du personnel, on constate :

Que le rôle de la formation des employés est indispensable qui permet de mettre à jour leurs connaissances pratiques et de s'adapter aux différentes tâches du poste, la chose qui contribue au développement des connaissances puis au développement de l'unité.

Si la majorité des salariés voient dans la formation un élément moteur de construction de leur compétence individuelle et collective, elle est aussi, un facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des salariés. Elle contribue au développement des compétences du salarié et renforce leur degré d'adaptation à leur poste de travail.

Les salariés accèdent facilement à la formation et reconnaissent qu'elle améliore leurs pratiques professionnelles mais il reste des progrès à faire sur le suivi des dispositifs, l'intérêt pour l'utilisation de nouveau compte personnel de formation.

La formation vise à accroître la compétitivité de l'unité et contribue à leur modernisation, elle vise également l'amélioration des compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et à leur adaptations aux exigences de travail.

La formation s'avère nécessaire pour acquérir de nouvelle compétence liées à l'action de l'employé, faciliter son accès, et donner une nouvelle orientation à son parcours professionnel, ou obtenir une qualification plus supérieure à celle de sa formation initiale pour atteindre ses attentes.

L'entreprise est obligée de former son personnel pour pouvoir faire face aux changements et maîtriser les nouveaux outils

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

Dans notre recherche, nous avons présenté dans une partie théorique des généralités sur la formation, dont on a conclu que la formation est le moyen d'augmenter le niveau de compétence, afin de réduire l'écart existant entre les exigences des postes et le profil des salariés.

Aussi nous avons pu citer l'importance de développement et l'acquisition des compétences quelle que soit individuelle ou collective permettant aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise Sonelgaz de Darguina qui porte sur « l'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences », il est clair que la formation et le développement des compétences sont des pratiques complexes auxquelles il faut accorder une grande importance.

La formation est un enjeu majeur dans toutes les sociétés sur différents niveaux, qui permet le développement du potentiel humain de toutes les organisations, ainsi qu'elle est une nécessité de chaque entreprise d'optimiser ses profits.

On peut dire que la formation dans l'unité de production d'électricité est un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des salariés, en les rendant performants à leur poste de travail (qualification, comportement et compétence) ainsi la formation doit être ouverte sur l'extérieur tout en étant à l'écoute des innovations et des nouvelles technologiques. Puis la formation a un impact positif sur le développement des compétences et sur tout type de savoir.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation. Elles doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles.

Ses différentes études et analyses, nous ont permis de mieux appréhender la formation d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles mais qui ont pu être faites au cours de notre enquête au sein de l'unité de production d'électricité.

Donc à base de l'analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratique, nous avons abouti à la confirmation de l'hypothèse qui est : la maîtrise de la formation permet d'acquérir les connaissances et de développer les compétences.

# **LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE**

## **La liste bibliographique**

### **Les Ouvrages**

- 01.** AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, Management des compétences, édition Dunod, Paris, 2009.
- 02.** André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>e</sup> édition ESF, 1998, Paris.
- 03.** Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004.
- 04.** COHEN Annick « toute la fonction ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2006.
- 05.** CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique,
- 06.** Dumais Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003.
- 07.** Dumais Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines », édition TECHNO Compétences, Québec 2003.
- 08.** DIETRICH Anne, Le management des compétences, édition Vuibert, Paris, 2008.
- 09.** GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Edition P.U.F, Alger (Algérie), 2000.
- 10.** GUITTET André, « développer les compétences, par une ingénierie de la formation », 2<sup>ème</sup> édition ESF éditeur, Paris 1998.
- 11.** GUY le Betref, « repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions », Éditions d'Organisation, 2008.
- 12.** HOSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa, Belgique, 2009.
- 13.** Jean- Mari Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes. 6<sup>ème</sup> éditions, librairie Vuibert, mars, 2007

14. Jean-Louis Ermine, Bertrand Pauget, Annie Beretti, Gilbert Tortorici. Histoire et ingénierie des connaissances. Sources et ressources pour les sciences sociales, Dec 2004, Paris, France.2004.
15. LE BOTERFS Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990.
16. Loic Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition paris, 2007 .
17. MEIER Olivier, « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir : concepts, théories, pratiques », édition DUNOD, PARIS 2009.
18. Raymond VATIER développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise moderne (EMI), 4<sup>ème</sup> édition 1985 Paris.
19. Schwartz, Dimitri, 2003.
20. SOYER Jacque et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007.
21. Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003.
22. Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris.
23. THIERRY Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2006.
24. Jean- Mari Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes. 6<sup>ème</sup> éditions, librairie Vuibert, mars, 2007

### **Article et revue**

25. Daniel Held. La gestion des compétences. Revue économique et sociale, septembre-1995.
26. THEVENET Manrice, « Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989.

27. Union Européenne, ETF-Sharing experience in training. Algérie, Country plan 2009. Note d'information.

## **Mémoires**

28. Mémoire de Master en Science de Gestion: KARA Fahima et MENDIL Nouara, " La formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL", université de Bejaia, 2013, Bejaia.

29. Mémoire de Master en Science de Gestion: BOUDJELLABA Nouredine et DELLYS Fahim, "La démarche de la gestion des compétences", université de bejaia, 2016/2017, bejaia.

30. Mémoire de Master en Science de Gestion: AMIR Soufiane et HADDAR Abdel wahab, "analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH", université de Bejaia, 2013, Bejaia

31. Mémoire de Master en Science de Gestion: ADJAOUD Agsel et CHERGUJ Smiha, "étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences", université de Bejaia, 2016/2017, Bejaia.

## **Site internet**

32. [www.anfh.fr](http://www.anfh.fr).

33. <https://fr.unesco.org>

34. <http://www.cerclerh.com>

## **Autres sources**

35. Documents internes de l'unité sonalgaz

# **ANNEXES**

## **Annexe 01**

**Université Abderrahmane mira - Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

### **Questionnaire**

Dans le cadre de préparation d'un diplôme de master en management ,sur le thème "**impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences** " , nous avons préparé ce questionnaire pour confirmer ou infirmer notre hypothèse.

Dans le but d'avoir des résultats fiables , nous comptons sur votre compréhension et votre soutien , et nous vous prions de répondre d'une manière objective dont l'anonymat est garanti.

Merci d'avance pour votre contribution à ce travail .

**Préparé par:**

**MESSAHLI Ghanima**

**AISSAT Rima**

**Encadré par M<sup>F</sup>: MEZIANI.M**

**Année universitaire : 2017/2018**



PÔLE DE PRODUCTION TV/TG EST  
UNITE DE DARGUINA

Date : .....

N° \_\_\_\_\_ /2018/SCE RH

### FICHE DE DEMANDE DE STAGE

Situation des stagiaires et apprentis pris en charge au :

Effectif ..... Effectif de la structure de stage .....  
Nombre d'apprentis pris en charge ..... Quotas apprentis .....  
Nombre de stagiaires pris en charge .....  
Nombre d'apprentis pris en charge au niveau de la structure de stage .....  
Nombre de stagiaires pris en charge au niveau de la structure de stage .....

Demande de stage en date du .....

Partie à renseigner par la Structure Ressources Humaines :

Nom (s) et Prénom (s) stagiaire (s) :  
1) .....  
2) .....  
3) .....  
Diplôme à préparer ..... Spécialité .....  
Type de stage : Mémoire fin d'études  Stage pratique  Apprentissage   
Etablissement de formation .....  
Durée de stage ..... Mois ..... jours Période du ..... au .....  
Thème de stage .....

Partie à renseigner par la structure d'accueil :

Avis du responsable de la structure d'accueil  
Accord : Oui  Non   
Si avis favorable,  
Parrain désigné  
■ Nom et prénom : .....  
■ Poste de travail occupé : .....  
■ Structure d'appartenance : .....  
■ Ancienneté : .....  
■ Nombre de stagiaires pris en charge actuellement : .....  
Date ..... Signature du Chef de la structure d'accueil

Avis du Directeur

Date .....

Le Directeur









مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A. شركة ذات ائهم رأسمالها  
Filiale du Groupe SONELGAZ Spa - شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش ذ ا

**CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN**

## Dispositif de Réalisation de Formation

Nom de l'Action de Formation : **FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH**

**FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH G6**

Du : **19/02/2017** Au : **15/03/2018**

Responsable : **HAMDIS**

### **MODULE 01**

Du **19/02/2017** Au **23/02/2017**

Semaine du : **19/02/2017**

**LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

**30 Heure(s)**

### **MODULE 02**

Du **26/03/2017** Au **30/03/2017**

Semaine du : **26/03/2017**

**LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

**30 Heure(s)**

### **MODULE 03**

Du **23/04/2017** Au **27/04/2017**

Semaine du : **23/04/2017**

**ACQUISITION DE LA RESSOURCE HUMAINE**

**30 Heure(s)**

### **MODULE 04**

Du **21/05/2017** Au **23/05/2017**

Semaine du : **21/05/2017**

**L'EVALUATION ANNUELLE DE SES COLLABORATEURS**

**18 Heure(s)**

### **MODULE 05**

Du **02/07/2017** Au **06/07/2017**

Semaine du : **02/07/2017**

**LE SYSTEME DE REMUNERATION**

**30 Heure(s)**

### **MODULE 06**

Du **23/07/2017** Au **25/07/2017**

Semaine du : **23/07/2017**

**LE PLAN DE FORMATION**

**18 Heure(s)**

### **MODULE 07**

Du **24/09/2017** Au **26/09/2017**

Semaine du : **24/09/2017**



مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A. شركة ذات ائهم راسمالها  
Filiale du Groupe SONELGAZ Spa - شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش ذ ا

**CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN**

**Dispositif de Réalisation de Formation**

Nom de l'Action de Formation : **FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH**

**FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH G6**

Du : **19/02/2017** Au : **15/03/2018**

Responsable : **HAMDIS**

**LE REGLEMENT DES CONFLITS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AU TRAVAIL**

**18 Heure(s)**

**MODULE 08**

Du **22/10/2017** Au **26/10/2017**

Semaine du : **22/10/2017**

**LE TABLEAU DE BORD RESSOURCES HUMAINES**

**30 Heure(s)**

**MODULE 09**

Du **26/11/2017** Au **30/11/2017**

Semaine du : **26/11/2017**

**LA REDACTION PROFESSIONNELLE**

**30 Heure(s)**

**MODULE 10**

Du **24/12/2017** Au **28/12/2017**

Semaine du : **24/12/2017**

**GESTION DU STRESS ET DU TEMPS AU TRAVAIL**

**30 Heure(s)**

**MODULE 11**

Du **21/01/2018** Au **23/01/2018**

Semaine du : **21/01/2018**

**ANIMER UNE EQUIPE DE TRAVAIL**

**18 Heure(s)**

**MODULE 12**

Du **18/02/2018** Au **22/02/2018**

Semaine du : **18/02/2018**

**METHODOLOGIE DE REDACTION D'UN PROJET PROFESSIONNEL**

**30 Heure(s)**

**STAGE PRATIQUE EN UNITE**

Du **25/02/2018** Au **01/03/2018**

Semaine du : **25/02/2018**

**STAGE PRATIQUE**

**30 Heure(s)**



مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز

INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ

Société par actions au capital de 10.000.000,00 D.A. شركة ذات ائهم راسمالها  
Filiale du Groupe SONELGAZ Spa - شركة تابعة لمجمع سونلغاز ش ذ ا

**CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN**

## **Dispositif de Réalisation de Formation**

Nom de l'Action de Formation : **FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH**

**FORMATION PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH G6**

Du : **19/02/2017** Au : **15/03/2018**

Responsable : **HAMDIS**

**STAGE PRATIQUE EN UNITE**

Du **04/03/2018** Au **08/03/2018**

Semaine du : **04/03/2018**

**STAGE PRATIQUE (SUITE 1)**

**30 Heure(s)**

**STAGE PRATIQUE EN UNITE**

Du **11/03/2018** Au **15/03/2018**

Semaine du : **11/03/2018**

**STAGE PRATIQUE (SUITE 2)**

**30 Heure(s)**

**STAGE PRATIQUE EN UNITE**

Du **18/03/2018** Au **22/03/2018**

Semaine du : **18/03/2018**

**STAGE PRATIQUE (SUITE 3)**

**30 Heure(s)**

**PRESENTATION DES PROJETS PROFESSIONNELS**

Du **25/03/2018** Au **29/03/2018**

Semaine du : **25/03/2018**

**PRESENTATION DES PROJETS PROFESSIONNELS**

**30 Heure(s)**



**PÔLE DE PRODUCTION TV/TG EST**  
**UNITE DE PRODUCTION DARGUINA**

**N° SPE/DAR/RH/20..**

# CONTRAT DE FORMATION

- Vu la convention collective de la société ;
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation de l'université ;
- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et perfectionnement ;

**ENTRE :**

La Société : SPE/ Unité Production de l'Electricité Hydraulique  
Dont le siège est sis à : DARGUINA  
Représentée par Monsieur : .....  
Directeur d'Unité.

**D'une part,**

**Et :**

**Monsieur :** .....

**Né (e) le :** .././ .... à .....

**Demeurant à :** ..... **Commune :** ..... **W.:** .....

**Niveau de qualification :** .....

**Direction :** Unité de Production d'Electricité Hydraulique.

Ci-après dénommé le bénéficiaire

**D'autre part**

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**Article 1** : Le présent contrat a pour objet, de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les droits et obligations qui en découlent.

**Article 2** : Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle spécialisée ci-après :

**Intitulé de l'action** : .....

**L'objectif de la formation** : .....

**La spécialité ou domaine** : .....

**Durée de formation** : .....

**Mode de Formation** : .....

**Organisme de Formation** : .....

**Lieu de Formation** : .....

**Article 3** : le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce contrat et à les exécuter de bonne foi.

**Article 4** : le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation.
- Respecter les modalités de contrôle de l'assiduité de la discipline et du déroulement de la formation.
- Réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles alternés et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogiques de courtes durées accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- Réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- Remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie, et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.

**Article 5** : Le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la Société Algérienne de Production de l'Electricité à l'issue de la formation pour une période de **02 Ans et 04 Mois**, et ce conformément à la réglementation en vigueur.

Si le bénéficiaire fait déjà l'objet d'un engagement de fidélité pour formation, la période fixée ci-dessus est cumulée avec la période en cours et commence à courir à la fin de la période d'engagement précédente.

Dans le cas où cette clause n'est pas respectée, la société se réserve le droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

**Article 6** : le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :

- Son salaire de base.
- Une indemnité de stage.
- La prise en charge des frais de transport, de restauration et d'hébergement.
- Une prime de documentation.

Conformément à la réglementation en vigueur.

**Article 7** : Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régié par la convention collective de la société.

**Article 8** : le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que ce soit.

**Article 9** : Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de manquement disciplinaire, la société se réserve le droit résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement, toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

**Article 10 :** En cas d'absence injustifiée aux cours et /ou aux séances de travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire à une retenue sur salaire.

**Article 11 :** Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes.

Toutefois :

- Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants, la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire,
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses droits.

En outre :

- Il devra rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération...) majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.
- Il pourra faire l'objet de poursuite disciplinaire et peut encourir la perte du droit au bénéfice de tout autre formation durant une période de deux (2) ans.

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur à l'entreprise.

**Article 12 :** le bénéficiaire de la formation devra également rembourser les frais de formation engagés en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeur.

**Article 13 :** Si à l'issue de la formation, le bénéficiaire ne réintègre pas le poste d'affectation dans un délai d'une semaine, il fera l'objet de poursuites judiciaires pour non respect de contrat.

**Article 14 :** En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légale en vigueur toute défaillance au présent contrat devra être justifiée auquel cas la société définira les mesures à appliquer.

**Article 15 :** la direction d'appartenance du bénéficiaire de la formation est chargée de veiller à l'application du présent contrat.

**Article 16 :** le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve ».

**Date d'Effet :** ../../....

LE DIRECTEUR D'UNITE	LE BENEFICIAIRE

## THEME

## CONNAISSANCE, ETUDE ET ANALYSE DES EMPLOIS

BUT	CONTENU
<p>Maitriser la méthodologie et les outils d'étude et d'analyse des postes et des emplois</p>	<p><b>Notions sur l'analyse du travail</b>            Les étapes du processus d'analyse des emplois.            1. La préparation            2. Identification des emplois            3. ....</p>
<p><b>OBJECTIF (S)</b>            Maitriser la méthodologie d'étude d'un poste de travail.             Décrire un poste de travail.             Elaborer des fiches et des référentiels d'étude et d'analyse des emplois.</p>	<p><b>Lien entre analyse des emplois et les autres activités de la GRH</b>            ➤ Planification.            ➤ Evaluation            ➤ ...</p> <p><b>Neuf définitions pour décrire des situations de travail</b>            1. les missions            2. les activités            3. les tâches            4. ...</p>
<p><b>POPULATION CIBLEE</b>             Cadres RH.</p>	<p><b>L'analyse et la description des emplois.</b>            1. L'analyse des emplois : pourquoi faire ?            2. Utilité de cette démarche : pour qui ?            3. Rôle et place de la DRH            4. Articulation avec l'existant.            5. Les grandes étapes            6. Les conditions de réussite.</p>
<p><b>Planning de réalisation :</b>   <b>Session 01 :</b>            Du 10 au 14/12/2017  <b>Session 02 :</b>            Du 24 au 28/12/2017</p>	<p><b>Description des postes de travail.</b>            1. Définition et but            2. Les méthodes d'étude et d'analyse de poste.</p> <p><b>Nomenclature des emplois</b>            1. Définition et modalités d'élaboration.            2. Fiche- emplois            3. L'analyse qualitative des emplois            4. Le repérage des emplois sensibles            5. Cas pratiques</p>
<p><b>DUREE</b>             Cinq (05) jours, soient trente heures (30) heures.</p>	<p><b>METHODE &amp; MATERIELS PEDAGOGIQUES</b>             Présentations en Power Point.            Exercices            Etudes de cas.            Documents et supports d'appui.</p>
<p><b>LIEU DE FORMATION</b>             Centre de formation de Ben Aknoun</p>	<p><b>SANCTION DE LA FORMATION</b>             Attestation de perfectionnement</p>
<p><b>CONTACT</b>             LABORATOIRE GRH            TEL : 023 .....            FAX : 023 .....            Email : ifeg.cba@sonelgaz.dz</p>	<p>Attestation de perfectionnement</p>

# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I: Généralité sur la formation.... 05**

**Introduction.....05**

**Section01: Le contexte théorique de la formation.....05**

1. Définition et enjeux de la formation.....05

1.1. Définition de la formation.....05

1.2. Les enjeux de la formation.....06

2. Les objectifs et les modes de la formation.....06

2.1. Les objectifs de la formation.....06

2.2. Les modes de la formation.....08

**Section02: Les besoins de la formation et se principes.....08**

1. Les besoins de la formation.....08

2. Les principes de la formation.....10

**Section03: Les raison d'adaptation d'un plan de formation et ses types.....11**

1. Les raison d'adaptation d'un plan de formation.....11

2. Les types de la formation .....12

**Section04: La politique et le plan de formation.....13**

1. La politique de la formation.....13

1.1. La définition de la politique de formation.....	13
1.2. Les objectifs de la politique de formation.....	14
2.Le plan de la formation.....	15
2.1. La définition du plan de formation.....	15
2.2. Les étapes du plan de formation.....	15
<b>Conclusion.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre II: Le développement des connaissances et des compétences..</b>	<b>19</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>19</b>
<b>Section01: Généralité sur les connaissances et les compétences.....</b>	<b>19</b>
1. Les connaissances.....	19
1.1. La définition de la connaissance.....	19
1.2. Les caractéristiques de la connaissance .....	20
1.3. Les types de la connaissance.....	21
2. Les compétences.....	21
2.1. La définition de la compétence.....	21
2.2. Les caractéristiques de la compétence.....	24
2.3. Les types de la compétence.....	24
<b>Section02: La gestion des compétences.....</b>	<b>25</b>
1. Définition de la gestion des compétences.....	25
2. Les logiques de la gestion des compétences.....	25
3.La gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise.....	26
4. Les avantages et les limites de la gestion des compétences.....	27
4.1. Les avantages de la gestion des compétences.....	27

4.2. Les limites de la gestion des compétences.....	27
<b>Section03: La formation outils de développement des compétences.....</b>	<b>28</b>
1. La définition du développement des compétences.....	28
2. Les leviers du développement des compétences.....	28
3. La valorisation des compétences pour la formation.....	29
4. Les référentiels du compétence et de la formation.....	29
<b>Section04: Les différentes études sur l'impact de la formation en Algérie.....</b>	<b>30</b>
1. La formation en Algérie.....	30
2. L'impact de la formation dans diverses entreprises algériennes .....	35
<b>Conclusion.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre III: L'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences au sein de sonalgaz.....</b>	<b>38</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>38</b>
<b>Section01: Présentation de l'unité de production d'électricité de Darguina...38</b>	<b>38</b>
1. Historique de l'unité de production d'électricité de Darguina .....	38
2. Création de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	39
3. Mission et attribution de l'unité de production d'électricité de Darguina	39
4. Présentation de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	40
<b>Section02: La formation au sein de l'unité de production de Darguina.....</b>	<b>43</b>
1. La politique et la place de la formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	43
1.1. La politique de la formation au sein de l'unité de production de Darguina.....	43
1.2. La place de la formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	43

2. Les objectifs et les types de la formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	43
2.1. Les objectifs de la formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	43
2.2. Les types de la formation au sein de l'unité de production d'électricité de Darguina.....	44
<b>Section03: Interprétation des résultats du questionnaire.....</b>	<b>45</b>
<b>Section04: Analyse des résultats.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>62</b>
<b>Les références bibliographiques.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>66</b>

## **Résumé**

Dans ce mémoire, nous avons analysé l'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences.

La formation est considérée comme étant l'ensemble des politiques qui permettent aux responsables d'acquérir, et de développer les compétences pour optimiser les performances des individus et cela va permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

Après notre stage pratique au sein de l'unité de production d'électricité SONALGAZ nous avons remarqué que la formation joue un rôle très important et efficace sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Nous avons fait un aperçu sur la politique de formation tel que son plan, ainsi qu'une description générale des perceptions des employés vis-à-vis du plan de formation fixée par l'entreprise enfin nous avons constaté que la formation est un outil de développement des savoirs en général.

**Mots clés :** plan de formation, formation, connaissances, compétences.

## **Abstract:**

In this thesis, we analyzed the impact of training on the development of knowledge and skills.

Training is considered as the set of policies that allow managers to acquire and develop skills to optimize the performance of individuals and this will allow the smooth running of the company.

After our practical internship in the SONALGAZ electricity production unit, we noticed that training plays a very important and effective role in the management of the company's human resources. We gave an overview of the training policy as well as a general description of employees' perceptions of the training plan set by the company. Finally, we found that training is a tool for training. Development of knowledge in general.

**Key words:** training plan, training, knowledge, skills