

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, et commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences de Gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Thème :

**L'impact de la formation professionnelle
continue sur le développement des compétences
chez les salariés**

Cas de : SONELGAZ. RDE/DD De BEJAIA

Présenté par :

Mme BOUDIA Ramila

Epouse : BOUSSAID.

Encadré par :

Mme AMGHAR.M

Jury de soutenance :

Présidente : ZOUAOU.N

Examinatrice : SLIMANI.R

ANNÉE UNIVERSITAIRE

2017-2018

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je remercie sincèrement :

**Le dieu, tout puissant qui m'a donnée la force, et le courage
d'entreprendre ce travail.**

**Je remercie particulièrement madame AMGHAR.M, mon encadreur de
cette recherche pour bien vouloir accepter l'encadrement de ce travail
pour ses conseils judicieux, et ses remarques pertinentes, la justesse de ses
déclarations, la précision de ces informations, pour son aide et sa
coopération pour accomplir ce travail.**

**J'exprime aussi ma reconnaissance profonde à tous mes enseignants durant
mon cursus de formation en master.**

Mes remerciements les plus profonds vont aussi à :

A monsieur MEKHOUKH Larbi qui m'a trop aidé.

**Enfin je remercie les membres de jury d'avoir accepté évaluer
ce travail, tout en saisissant l'occasion pour leurs exprimer mes
profonds respect.**

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes très chers parents « Mourad et Karima »

**Qui m'ont soutenu tout au long de ma vie grâce
à leur amour infini, à leurs précieux conseils qui ont assurément
concouru au succès de ce travail.**

A mon époux Mourad.

**Je ne trouve guère les mots pour exprimer ma reconnaissance
et mes sentiments les plus sincères à l'égard de mon époux Mourad
pour sa coopération, ses encouragements, et son amabilité pour son aide et
son extrême gentillesse.**

A la plus belle fleur et ma vie ma pierre précieuse ma petite fille Chaima.

**A mes très chères sœurs que j'adore, Amira, Kamilia, Nessrine, et ma
princesse Ikram, j'exprime par la même occasion mes profondes gratitude.**

A mes beaux frères Samir et Hassen, que je respecte beaucoup.

A ma belle famille surtout ma belle mère Nouwara.

A mes deux adorables neveux Abdrahim, et malak.

A ma très chère amie Hadjeb et ses enfants, sans oublier Loula.

A tous et chacun je dédie ce travail

SOMMAIRE

La liste des abréviations

La liste des tableaux

Introduction	01
Chapitre I : Le cadre méthodologique	03
Section 1 : Raisons, objectifs, et méthodologie de la recherche	03
Section2 : Les étapes du déroulement du travail.....	10
Chapitre II : Le cadre conceptuel de la FPC.....	14
Section1 : Aspects de la FPC	14
Section2 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie.....	19
Chapitre III : Généralités sur le développement des compétences	33
Section 1 : Typologies et importance du développement des compétences	33
Section 2 : La nécessité de la formation et approches du développement des compétences	38
Chapitre VI : L'enquête de terrain	41
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil	41
Section2 : Analyse, interprétation et présentation de la population de l'étude.....	66
Conclusion générale.....	68

Tableau des matières

Liste bibliographique

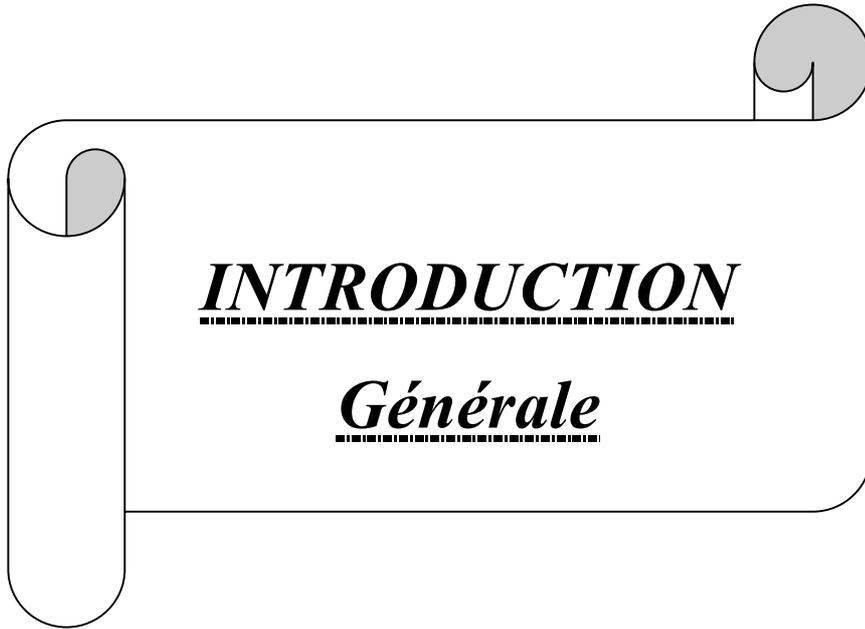
Annexes

La liste des abréviations :

N°	ABREVIATION	SIGNIFICATION
01	DRH	Directeur des ressources humaines
02	EGA	Electricité et gaz d'Algérie
03	ETB	Institut de formation Blida
04	EPIC	L'établissement public à caractère industriel et commercial
05	FPC	Formation professionnelle continue
06	GRTE	Société algérienne de gestion du réseau de transfert de l'électricité
07	GRTG	Société algérienne de gestion du réseau de transfert de gaz
08	GRH	Gestion des ressources humaines
09	IFEG/CBA	Institut de formation d'électricité et du gaz/centre Ben Aknoun
10	INH	Institut national d'hydrocarbure
11	INP	Institut national du patrimoine
12	RH	Ressources humaines
13	RDE/DD	Région distribution est/direction de distribution
14	SAE	Société algérienne de l'électricité et du gaz
15	SDA	Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger
16	SDC	Société de distribution de l'électricité et du gaz du centre
17	SDE	Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est
18	SDO	Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest
19	SONELGAZ	Société national de l'électricité et du gaz
20	SPA	Société par action
21	SPE	Société algérienne de production de l'électricité

La liste des tableaux :

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Différence entre compétence, qualification, et métier	35
02	La répartition des individus selon le genre	52
03	La répartition des individus selon l'âge	53
04	La répartition des individus selon la situation familiale	53
05	La répartition des individus selon l'ancienneté	54
06	La répartition des individus selon le niveau d'instruction	54
07	La répartition des individus selon le poste occupé	55
08	La répartition des individus selon le nombre de participation à la formation	55
09	La répartition des individus selon les types de FPC suivies	56
10	La répartition des individus selon le lieu de formation	56
11	La répartition des individus selon le choix de cette formation	57
12	La répartition des individus selon la satisfaction de la formation suivie	58
14	La répartition des individus selon les critères attrayants dans la FPC	59
15	La relation entre les critères attrayants dans une FPC et le poste occupé	59
16	La répartition des individus selon les objectifs des salariés pour faire une formation	60
17	La répartition des individus selon les opinions des enquêtes sur l'efficacité de la FPC	61
18	La répartition des individus selon les facteurs qui favorisent le développement des compétences	62
19	La répartition des individus selon l'opinion des enquêtés sur l'effet de la formation sur le développement des compétences	63
20	La répartition des individus selon l'application du savoir acquis lors de la formation professionnelle	63
21	La répartition des individus selon l'apport de la formation	64
22	La répartition des individus selon le besoin d'une autre formation	65



INTRODUCTION

Générale

Introduction générale

Les recherches sur la formation, sont devenues assez récemment un objet d'investigation pour l'entreprise.

En effet, on constate des mutations profondes touchants les règles du jeu du marché, dans l'ère de la mondialisation, via une concurrence acharnée et une recherche grandissante de la compétitivité, et des changements sans précédent, tant organisationnels, que techniques, et managériales.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier, ses ressources humaines pièce maitresse de tout acte de devenus, dans ce nouveau contexte, une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un cout, ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

Il est alors opportun de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en performance, et de mettre les dispositifs nécessaires aux projets stratégiques de l'entreprise.

Dans cette optique les entreprises Algérienne, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la structure du personnel appelée la structure ressources humaine, qui consiste à valoriser le développement des habilités, aptitudes, et du potentiels de chaque membre de l'entreprise, la formation professionnelle continue apparait comme un moyen nécessaire pour développer ces ressources humaines, pour but d'assurer l'insertion professionnelle, et de permettre le maintien dans l'emploi, et le plus important, favoriser le développement de leurs compétences.

C'est pourquoi, il apparait très indispensable de prendre du temps pour s'arrêter sur la question du rôle de la FPC sur le développement des compétences des salariés dans l'entreprise Algérienne.

Introduction générale

A cet égard, nous avons partagé ce modeste travail, en quatre (04) chapitres, chaque chapitre contient deux (02) sections.

Le premier chapitre : représente la méthodologie adoptée dans la recherche qui se divise en deux section, la première section aborde les raisons du choix du thème, ces objectifs, la problématique, les hypothèses, plus les définitions des concepts clés de la recherche, la deuxième section : les étapes du déroulement du travail, elle contient la méthode et la technique utilisée pour le recueil de l'information, plus le choix de l'échantillonnage, la pré-enquête, et le déroulement de l'enquête.

Le deuxième chapitre : est scindé en deux (02) sections la première section c'est le cadre conceptuel de la FPC elle aborde, la définition, typologies et objectifs de la FPC. La deuxième section elle contient, le processus de la FPC et son évolution en Algérie.

Le troisième chapitre se focalise sur le développement des compétences, ce chapitre contient aussi deux sections la première parle des typologies et l'importance du développement de compétences, la deuxième, s'articule sur la nécessité de la formation dans le développement des compétences, et les approches du développement des compétences.

Le quatrième chapitre, et le dernier, reprend l'essentiel de l'étude empirique en présentant l'ensemble des résultats obtenus via les différents entretiens menés, afin de concrétiser notre recherche à travers la prise en compte des avis d'un certains membres de salariés sur la problématique proposée.



CHAPITRE I
Le cadre
méthodologique

Nous avons adopté dans ce travail une méthodologie bien déterminée basé sur une démarche scientifique de recherche, et cela pour donner un sens à la thématique et une fiabilité aux résultats obtenues.

Section 1 : La méthodologie de travail

1-1 Les raisons du choix du thème :

L'objet de notre thème de recherche consiste à étudier l'impact de la FPC sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise RDE/ DD de Bejaia (SONELGAZ), ce qui nous permet de prendre connaissance des aspects suivants:

- L'importance de la formation au sein de l'entreprise RDE/ DD de Bejaia ;
- La formation et son rôle dans le développement de compétences, qui demeure un sujet d'actualité dans le monde de travail ;
- l'intérêt de la formation professionnelle continue, et sa contribution dans le développement des compétences, et l'importance du thème dans la gestion des ressources humaines, qui mérite bien d'être traité, du fait qu'il constitue l'un des facteurs de l'existence et le développement des entreprises dans le monde moderne.

1-2 Les objectifs de la recherche :

Tout travail scientifique à des objectifs à atteindre et parmi les objectifs du notre:

- Connaitre les vraies valeurs données à la formation au sein des entreprises algérienne, en particulier l'entreprise RDE/ DD de Bejaia ;
- D'acquérir et d'approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines;
- L'importance de la formation vis-à-vis des salariés, et déterminer l'impact de la formation sur leurs savoirs savoir faire, et savoirs être ;
- Vérifier l'hypothèse, que la formation est un chemin qui guide les salariés, de toute entreprise à improviser, et augmenter leurs savoirs et leurs compétences.

1-3 Problématique :

De nos jours l'environnement d'entreprise est en face de grandes mutations économiques, technologiques, et sociales, il se caractérise par l'incertitude.

Dans un contexte d'incertitude économique et d'exigences de qualité, et la diversification des produits les entreprises doivent s'adapter à cet environnement mouvant et recomposer leurs forces de productions et leur mode d'organisation.

Pour cela dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles, financières, et informationnelles les ressources humaines occupent une place importante, en raison de leur impact sur le fonctionnement générale du système.

L'objectif principal de toute entreprise, étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

C'est ainsi que dans toute entreprise, on évoque sans cesse le développement du capitale humain et le renforcement des capacités via la formation, dans toute structure, qu'elle soit publique ou privée, l'exigence de formation est devenue un leitmotiv incontournable, notamment à cette ère des mutations technologiques.

Certains auteurs tel que « J. Barraud, F. Kittel, M.Moul » parlent de la formation continue pour accentuer l'idée que les actions de formations ne s'arrêtent jamais et que les besoins de formations renaissent d'avantage d'où la nécessité d'y répondre¹.

« Donc la formation est à la fois un droit et une obligation pour les travailleurs, désigné par l'employeur, pour suivre un stage théorique et / ou pratique, un perfectionnement, un recyclage lui permettant de s'adapter, aux nouvelles techniques, moyens de productions d'avoir un rendement meilleur au poste de travail. »².

La formation est de plus en plus liée à l'accompagnement du changement, il s'agit souvent d'aider l'individu à évoluer dans l'entreprise, en modifiant sa façon de travailler, elle est souvent considérée, comme un outil permettant de combler l'écart

¹BARRUD.J, KITTEL.F, MOUL.M, « **La fonction ressources humaines** », édition Dunod, Paris, 2001, P.192

²CARLOTTE, Natalie, « **Recevoir une formation en entreprise** », édition Dunod, Paris, 2003, P.31.

entre les compétences acquises et les compétences requises, pour l'exercice d'une nouvelle fonction « il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre, puis pouvoir évaluer et enfin, de choisir les méthodes les plus adaptées au développement des compétences visées »³.

De ce fait la formation professionnelle représente un enjeu et un axe stratégique, elle favorise le développement des ressources humaines est considéré comme un investissement immatériel à partir auquel les entreprises tentent de obtenir ces rendements.

Par ailleurs les entreprises Algériennes sont soumises à la pression de l'ouverture économique, et à une concurrence de plus en plus aigue, il est nécessaire pour elles d'investir en terme de formation et d'intégrer de nouvelles techniques, et de développer le système d'évaluation et ses pratiques au sein de l'entreprise, afin de renforcer l'efficacité de la formation et d'assurer une performance globale, car elle ne visent plus seulement le respect des règles, mais vise aussi une amélioration continue et une vision stratégique, face à l'instabilité et la complexité de l'environnement des entreprises. Aussi l'accélération de la concurrence et de nouvelles exigences incitent ces dernières à renforcer leurs efforts en terme de formation et mettre en place une démarche d'évaluation pour toute action de formation.

A cet égard et pour s'approfondir dans le thème on a formulé la question principale comme suite :

Est-ce que la formation professionnelle continue contribue au développement des compétences des salariés ?

Cette question principale sera traitée en répondant aux questions secondaires :

1-Quelle forme revêt la FPC ?

2-Quelles sont les méthodes et les outils pour évaluer la FPC ?

³GUITTET, André, « **Développer les compétences** », 2^{ème} éditions, édition Dunod, Paris, 1998, P.11

3- La FPC influence-elle le développement des compétences, chez les salariés de l'entreprise RDE/ DD de Béjaia?

1-4 Hypothèse de la recherche :

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche... un annoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés »⁴.

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »⁵.

Afin de répondre aux questions nous avons illustré les hypothèses suivantes :

1- La satisfaction des salariés vis à vis de la formation suivie détermine leurs développements de compétences au travail au sein de l'entreprise Sonelgaz.

2- La formation est conçue comme un moyen de promotion au sein de l'entreprise Sonelgaz.

1-4-1 La discussion des hypothèses :

- **La première hypothèse :**

La satisfaction et le contentement des formations que subissent les salariés de l'entreprise direction distribution d'électricité et du gaz de Béjaia, détermine leurs développement de compétences, si cette dernière est bien programmée et suivie dans un climat favorable, les salariés développent leurs compétences au travail et pratiquent tous les savoirs acquis dans leurs formations.

⁴MACE, Gordon, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », 2^{ème} édition, édition Dunod, de Boeck PU, Laval, Québec, 1988, P.35.

⁵GRAWWITZ, Madeleine, « Les méthodes des sciences sociales », édition Dunod, Paris, 2001, P.398

- **La deuxième hypothèse :**

Chaque partie dans un milieu de travail à ses propres objectifs à atteindre, pour les salariés la formation est un moyen de progresser et un moyen de promotion dans le travail qui offre une stabilité et une assurance dans leurs vie professionnelle et sociale.

1-5 Définition des concepts :

Pour mieux cerner l'étude de l'importance de la formation sur le développement des compétences des salariés, nous devons d'abord définir des concepts clés utilisés dans notre étude, à savoir : formation, formation professionnelle, compétence, développement de compétences.

- **La formation :**

« La formation est l'action de se doter de moyens, pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »⁶

« la notion de formation polysémique renvoi à l'ensemble des connaissances générales, techniques, et pratiques, liées à l'exercice d'un métier, mai aussi aux comportements, attitudes et dispositions, qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation alors un décisif de processus de socialisation »⁷.

- **La formation professionnelle :**

« Est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés, afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels, et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par l'évolution technologiques, et économiques, et favoriser leurs évolutions professionnelles »⁸.

⁶ARDOUIN, Thierry, « **Ingénierie de formation** », édition Dalloz, Paris, 2002, P. 13.

⁷FERREOL, Gille, COUCHE, Philippe, et autres, « **Dictionnaire de Sociologie** », 3ème édition, édition Armand colin, 2004, P. 81.

⁸PERRITTI, Jean Marie, « **Gestion des ressources humaines** », 7ème édition, édition librairie, Veburt, Paris, 1998, P. 99.

- La formation professionnelle signifie l'adaptation aux transformations, dont elles désignent un ensemble d'action et développement qui met à la disposition des salariés, tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs connaissances, et l'amélioration de leurs compétences et performances.

- **La compétence :**

ZARIFIAN définit la compétence comme « la prise d'initiative, et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, ... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de même situations, partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilités »⁹.

« Le terme compétence comprend les acquis, de tout ordre (savoir, savoir-faire, savoir-être, et savoir devenir) nécessaire pour une tâche, et résoudre les problèmes dans un domaine déterminé »¹⁰.

- **Le développement de compétence :**

« Repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habilités, attitudes, et comportements des employés essentiels, à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences, et objectifs de l'organisation »¹¹.

« Une capacité à combiner, et à utiliser les connaissances, et le savoir-faire 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 »¹².

⁹ZARIFIAN, Philippe, « L'objectif de compétence pour une nouvelle logique », édition liaisons, Paris, 1999, P. 70.

¹⁰GUITTET, André, Op.cit., P.77.

¹¹DIMITRI, Lewis, «Gestion des ressources humaines », édition Organisation, Paris, 2000, P. 435.

¹²LE BOYER, Claude Levy, « La gestion des compétences », édition Organisation, Paris, 2008, P.73.

Le développement des compétences c'est l'accroissement qualitatif des connaissances intellectuelles, mais aussi elle s'articule autour de trois piliers qui forment l'amélioration de l'efficacité d'un salarié ou d'une personne en générale :

-Le savoir :

C'est l'ensemble des connaissances théoriques acquises lors de la vie, en générale c'est les caractéristiques professionnelles, et le niveau d'instruction obtenu.

-Le savoir-faire :

C'est les aptitudes manuelles ou intellectuelles qui forment l'efficacité à exécuter les tâches, c'est l'habilité à faire un travail.

-Le savoir être :

C'est la conduite et les attitudes dans le travail tel que le respect d'autrui, des règlements, et l'instauration des relations interpersonnelles de qualité avec la hiérarchie, les collègues, et les subordonnés, c'est aussi la conduite adaptée vis à vis des clients (clients, fournisseurs... etc.) en générale c'est savoir se tenir d'une façon appropriée dans de différentes situations.

Section 2 : Les étapes du déroulement de travail :

2-1 La pré enquête :

Nous avons procédé à une pré enquête en premier lieu, pour mieux connaître le terrain, et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise RDE/DD (sonelgaz de la wilaya de Bejaia), pour vérifier la problématique de recherche. La pré enquête est une phase importante et utile à laquelle il faut recourir, comme elle nous permet de rencontrer et discuter avec les responsables, afin d'avoir leurs première appréciation et avis par rapport à notre thème, problématique, et hypothèses de recherche. Notre pré enquête sur le terrain nous a offert également la possibilité de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui sont lancées au début.

2-2 Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête est effectuée au sein de l'entreprise, RDE/ DD de Béjaia.

Le 15/04/2018, on a distribué le questionnaire après l'accord de la DRH, en suite s'est retiré pendant une période de 20 jours, pour permettre aux enquêtés de répondre librement aux questions posées, on a récupéré le questionnaire le 05 / 05/2018.

2-3 La méthode et la technique utilisées :

Toute recherche scientifique, est déterminée par une méthode et technique suivie par l'enquêteur dans l'objectif de réaliser, et concrétiser les informations obtenues par la recherche. En effet les différentes étapes suivie par le chercheur, permettent le recueil d'informations, mesurer les résultats, dans le but de vérifier les hypothèses émises dans les premières étapes de recherche.

2-3-1 La méthode :

On entend par la méthode « ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »¹³.

Dans notre recherche on a utilisé la méthode quantitative « qui permet de recueillir un ensemble d'éléments et d'informations comparables d'un élément à un autre »¹⁴.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, parce qu'elle est liée à la nature de notre thème, et plus précisément à la question du départ et aux hypothèses de recherche, elle sert à une étude statistique, descriptive, et explicative, donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses.

2-3-2 La technique utilisée : l'enquête par questionnaire étant la technique utilisée.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé le questionnaire comme support, qui offre beaucoup d'avantage à la collecte des données, et permet de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon, et en mettant l'accent sur ces différentes caractéristiques, nous tentons de corrélérer entre les variables dans nos hypothèses.

¹³ANGERS, Maurice, «Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », 11^{ème} édition, édition Casbah, Alger, 1997, P 58.

¹⁴BOUDON, Raymonde, «Les méthodes en Sociologie »,11^{ème} édition, édition PUF, Paris, 1988, P. 31.

- **Le questionnaire :**

D'après MUCCHILLI « le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notées les réponses ou la création d'un sujet déterminer »¹⁵.

Le premier axe du questionnaire comporte sur les données personnelles et générales de l'enquêté telle que : le genre, l'âge, le poste de travail...etc.

Le second axe concerne, la FPC.

En fin le troisième axe porte sur les facteurs du développement des compétences.

2-4 La population de l'étude et l'échantillonnage :

2-4-1 La population de l'étude :

Selon AKTOUF.O « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencie des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »¹⁶.

La population visée dans notre enquête sont les cadres et les agents de maitrises de l'entreprise RDE/ DD de Béjaia, qui sont réparti sur des différentes directions.

2-4-2 L'échantillon :

« La population d'enquête et la base d'échantillonnage, doivent obligatoirement recouvrir la même signification, en effet l'échantillonnage, s'agit donc de prélevé à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unités afin de les observé (systématiquement) par la médiation des même instruments »¹⁷.

Le choix de l'échantillonnage est lié à l'objet d'étude et les variables de nos hypothèses, l'échantillon est constitué d'un ensemble de personnes à interroger qui sert d'échantillon non probabiliste, [type de volontaire].

¹⁵JAVEAU, Claude, « L'enquête par questionnaire », 3^{ème} édition, édition Revu, Paris, 1999, P.29.

¹⁶AKTOUF, Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative », Presse de l'université, du Québec, Montréal, 1990, P. 72

¹⁷ROBERT, J.Gravel, « Guide méthodologique de la recherche », édition Université du Québec, 1980, P. 21.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 65 salariés de l'entreprise SONELGAZ.

Il est donc essentiel de suivre et illustrer, un travail de recherche avec une méthodologie bien précise pour donner une signification, et une représentation à la thématique traitée.



CHAPITRE II
Le cadre conceptuel
de la FPC

De longue date, la formation notamment la formation professionnelle continue est conçue dans l'économie et les organisations internationales comme le pilier du développement économique, elle concourt à la montée en qualification de la main d'œuvre et sa capacité d'adaptation, face aux transformations rapides des modes d'échanges et de production.

Section1 : Aspects de la FPC

1-1 La formation :

On entend par la formation « l'ensemble des connaissances et de savoir professionnel donnés par le système des écoles, des universités pour affronter les aléas économiques, technologique, et culturels, et un traumatisme majeur, mais peut être aussi une occasion inspirée de modifier la réglementation de ses rapports sociaux »¹⁸.

La formation professionnelle est destinée aux travailleurs d'une entreprise ,elle est sous différentes formes (sous forme de stage , de cycle d'enseignement) « elle se fait pendant les heures de travail ou la période de chômage technique par le moyen de congé ou du fonds dispensés à l'occasion des licenciement collectifs ,et des départs volontaires donc elle est conçue comme un moyen et un outil du développement de valeurs ,de projets , et d'acteurs »¹⁹.

Selon LETHIELLEUX.L, la formation professionnelle à trois approches essentielles qui la définissent ;

➤ **Une approche économique :**

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise, l'investissement de l'entreprise en formation, permet à ses travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, et elle attend de cet investissement comme contrepartie, l'accroissement de la productivité et de la compétitivité pour affronter les nouvelles conditions du marché du travail.

¹⁸SAINVALIEU, Renaud, « **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement** », 2^{ème} édition, édition de Presse de science politique, et Dalloz, France, 1997, P. 362.

¹⁹Ibid. P.362-363.

➤ **Une approche psychologique :**

La formation est le partage entre le projet individuel fondé sur les attentes et les intérêts économiques de l'entreprise, liés à la notion d'investissement cela veut dire, que la formation est un partage entre deux parties, l'entreprise et les salariés, tous les deux visent à atteindre ces objectifs à travers cette formation.

➤ **Une approche sociologique :**

La formation devient outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un facteur de développement de la culture organisationnelle, car à travers cette formation, le salarié est en contact avec le nouvel environnement de travail, mais aussi avec le nouveau groupe de travail²⁰

- Selon les objectifs de la formation qu'ils soient individuels ou collectifs, on peut distinguer plusieurs types de formation, qui répondent à des besoins divers, et qui correspondent à tout type de travail, mais aussi à tout type de travailleurs.

1-2 Types de formations :

On en distingue quatre (04) :

- **Type1 : le perfectionnement professionnel**

On entend par perfectionnement professionnel toute action de formation vise à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs »²¹.

On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évaluation technologique pour faire adapter en permanence les salariés d'une organisation à ces changements, dans le but de l'amélioration de leurs capacités.

²⁰LETHIELLEUX, Laetitia, «L'essentiel de la question des ressources humaines », édition L'extenso, Paris, 2011, P. 53.

²¹DARBELET, Michel, et autres, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, Paris, 1998, P. 216.

- **Type2 : le recyclage**

« Toute action de formation vise une adaptation permanente du salarié à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification »²².

Par cette définition le recyclage, consiste à adapter un salarié à des nouvelles tâches, un nouveau poste qui est sensés occuper.

- **Type3 : la formation continue :**

« vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise accroitre la maitrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suit la progression de son travail.... »²³.

La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

- **Type 4 : la formation sur tas (site)**

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier où le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs, de monter les bonne opérations à effectuer. »²⁴.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.).

Et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée par le salarié à former selon : LOIC « les cadres dirigeants de maitrise sont incités à devenir formateurs, et à transmettre leurs connaissances, et leurs savoirs faire aux collaborateurs de l'entreprise »²⁵.

²²YAHYAOU, Abderrahmane, « **Législation et réglementation du travail** », édition Palais du livre, Alger, 1997, P. 19.

²³SOYER, Jacque, « **Fonction formation** », 3^{ème} édition, édition Organisation, Paris, 2003, P.05.

²⁴CADIN, Loïc, et autres, « **La gestion des ressources humaines** », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010, P. 298

²⁵-Ibid. P. 300.

1-3 Les objectifs de la FPC :

« Les parties signataires (employé –employeur) considèrent que l’objectif de la formation tout au long de la vie professionnelle est le développement des salariés. »²⁶
la FPC devient de plus en plus une pratique sociale un temps distinct du temps de production et c’est même un droit de l’individu pour cela, la formation à plusieurs objectifs qu’on résume en deux (02) axes :

➤ Pour l’entreprise :

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique en ajustant des savoirs et des savoirs faire des salariés ;
- Développer les compétences ;
- Adapter les qualifications aux besoins de l’organisation ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concentration ;
- Apprendre à maîtriser des outils d’analyses et d’actions pour favoriser l’action collectives ;
- Faire progresser l’encadrement ;
- Résoudre et/ou prévenir le dysfonctionnement ;
- Préparer le salarié à long terme.

➤ Pour les salariés :

- Avoir une meilleur maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnel et à des mutations internes ;
- Mieux comprendre l’organisation ou l’on travail ;
- Développer un savoir faire dans le domaine des relations (la gestion et le management) ;
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- L’évaluation du niveau de qualification et le développement des compétences professionnelles.

²⁶SOYEUR, Jacque, Op.cit., P. 135.

A cet égard, le dispositif efficacité de la formation combine quatre (04) types d'objectifs.

- **Les objectifs de performances :**

Ciblent généralement les gains à réaliser, ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire, en y incluant si possible le mieux-être. A lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite.

- **Les objectifs pédagogiques :**

Visent essentiellement des connaissances à acquérir, et engagent le formateur et le commanditaire.

A eux de traduire les objectifs de performance en connaissance accessible sans oublier de les lier à des exercices pratiques.

- **Les objectifs de transfert :**

Facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur, un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action.

- **Les objectifs opérationnels :**

Illustrent cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

Alors, l'entreprise ce qui l'intéresse fortement c'est donc l'employé, en effet son objectif principale est de maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation, de créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception du lieu de travail, afin de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.²⁷

²⁷LAOURT, Pierre, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1999, P.180.

Section2 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie

2-1 Le besoin 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 de disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail, « le recueil des besoins de formation est appelé aussi le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore le recueil des problèmes à résoudre par la formation »²⁸.

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 »²⁹.

« Face à une demande de formation d'un collaborateur, exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter le besoin réel, et vérifier si ce besoin provient d'un problème du niveau de compétences du collaborateur, ou d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail, ou un manque de motivation du collaborateur »³⁰.

Donc il est bien de définir que le besoin de formation, « sera de bien décrire les changements que l'on veut obtenir, et de bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités »³¹.

Pour bien communiquer en matière de formation il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

²⁸Ibid. P.137.

²⁹COHEN, Annick, «**Toutes la fonction ressources humaines** », édition, Dunod, Paris, 2007, P.267.

³⁰Ibid. P. 138.

³¹COHEN, Annick, Op.cit, P.263.

- **Les besoins personnels :**

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

- **Les besoins individuels :**

Qui sont recensés par l'entreprise, lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Nous considérerons qu'il s'agit d'un besoin, concernant un seul individu, dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec son organisation, elle est une formation sur l'initiative de l'entreprise, parce que c'est elle qui détecte le besoin, ensuite elle programmera un plan de formation.

- **Les besoins collectifs :**

Qui sont identifiés par le responsable de formation, auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels, lors des entretiens de recueil de besoin.

Ce type de formation correspond aux problèmes, et aux 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, la aussi on peut considérer qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.³²

2-2 Le plan de formation :

Selon PARIAT, MARCEL et autres pour concevoir un plan de formation de qualité il convient de suivre le cheminement suivant ³³.

- Identifier, évaluer, et définir, les exigences, les besoins, les attentes en matières de formation au moyen d'étude de besoin du marché, d'analyser les données conformément à un cahier de charge ;
- Réaliser des présentations, en répondant aux motivations de chaque participant en tenant compte, de ses acquis, correspondant à ses besoins actuels et future ;

³²Ibid. P. 263

³³PARIAT, Marcel, et autres, « Guide de l'insertion professionnelle et sociale », édition, Dunod, France, 1998, P.245-246.

- Etablir un engagement contractuel à tripartis entre l'apprenant, le responsable et le client, déterminant un dispositif détaillé de la formation le référentiel des objectifs opératoires, les modalités d'évaluation des acquis ;
- Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adoptés matériel, support de cours, alternance entreprise, organisme de formation ;
- Favoriser la prise d'autonomie de l'apprenant et l'individualisation de la formation sans négliger les bienfaits du travail d'équipe ;
- Suivre et évaluer les performances individuelles (contrôler l'efficacité de la formation) ;
- Assurer la cohérence entre les différentes présentations et méthodes pédagogiques, et pour cela former des formateurs aux nouvelles technologies, aux méthodes pédagogiques plus performantes ;
- Etablir un bilan en fin de formation portant notamment sur l'ensemble des connaissances et compétences acquises ;
- Respecter les propositions, prix, délais, options.

2-3 Les défis et les enjeux de la FPC :

2-3-1 Les défis :

Selon J.M. PERETTI, a présenté les sept (07) défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées, chaque défis renvoie aux risques existants ou potentiels, aux savoir-faire nécessaire de la fonction ressources humaines.

- **Les mutations technologiques :**

Les mutations technologiques, celle qui concernent NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), concernent la quasi-totalité des branches d'activités et des fonctions de l'entreprise.

Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail, et d'aménagement de temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables, elles nécessitent une veille technologique, et un suivi de l'employabilité de chacun.

Une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveau recrutement dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

- **Internalisation et mondialisation :**

L'internalisation de la concurrence et le renforcement de la recherche d'une productivité compétitive avec la lutte contre les coûts existants ou cachés impliquer la mobilisation de tout le potentiel des hommes, leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évaluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif, et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer.

- **Les mutations économiques :**

L'environnement économique instable est chaotique, il nécessite une vigilance à tous les instants, les variations économiques nécessitent une adaptation, et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

- **Evolution démographique :**

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité, et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle, elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

- **Les évolutions sociologiques :**

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution de carrière. Nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femme, jeune cadre, les anciens processeurs du savoir-faire...etc.)

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent, le besoin de reconnaissances est l'une des attentes fortes des salariés aujourd'hui.

- **Le dialogue social :**

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de « mouvements spontanés » amènent à développer le dialogue social et la négociation d'entreprise devient un élément de la mise en place des politiques des RH.

- **Les défis réglementaires :**

Les évolutions réglementaires permanentes (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail).

La formation est devenue un atout stratégique pour la grande majorité des entreprises, en effet elle sert à améliorer des compétences nouvelles et de les maintenir pour les progrès de l'organisation.

Les directions des ressources humaines doivent s'adapter à ces modifications.³⁴

2-3-2 Les enjeux de la formation :

La FPC participe aux enjeux majeurs de l'entreprise :

- **Sur le plan stratégique :**

La FPC, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de liberté.

- **Sur le plan social :**

Elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel, la FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource à tout projet du changement.

- **Sur le plan économique :**

La FPC intervient dans tout le processus en tant qu'investissement, elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement de projet, l'amélioration de la

³⁴PERETTI, JM, op.cit. P.10.

productivité, la lutte contre la non qualité, la formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

- **Sur le plan technique :**

La formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

- **Sur le plan politique :**

La formation contribue à évaluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne

La formation permet également la promotion de la citoyenneté, et constitue une ressource pour les projets, et un gisement de progrès, son développement est un signe politique valorisant.

2-4 La formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener des réformes économiques engagées depuis plus de vingt ans, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches ont été menées pour parvenir à l'amélioration de la performance globale.

Et afin de faire face à la concurrence aigue induite par l'ouverture du marché Algérien aux entreprises étrangères, les entreprises Algériennes ont compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain, en le formant, et en le préservant, pour garantir la compétitive.

Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celui de la formation, qui intéresse de plus en plus les gestionnaires, les salariés, et les tutelles.

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises, et la gestion des ressources humaines.

A cet effet il est nécessaire de citer les grandes évolutions, de l'effort de formation, et les bouleversements qu'elle a subit dans cette période transitoire vers une économie de marché.

2-4-1 Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC :

Le cadre juridique de la FPC comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet la lecture des textes datant des années 70 et 80, permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des RH.

- **La formation dans les années 60 et 70 :**

Durant cette période l'Algérie a été marqué par l'adhésion énorme des ressources humaines à la politique des entreprises. La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des RH, dans les entreprises, manque causer par le départ de l'encadrement économique colonial, la formation a revêtu un caractère d'urgence nationale, et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après indépendance. La formation dans cette période n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion RH (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combler le manque énorme en ces ressources.).

Elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle, l'effort de l'état à travers l'éducation, de la formation, et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions, des coopérations, et de consulting a permis à la formation d'une large génération de cadres qui continuent jusqu'au aujourd'hui à constituer le socle fondamentale du management. Aussi au début des années 70, et pour en faire preuve de la réaction deux instituts de formation en hydrocarbures (INP/INH) ont été créés, ils étaient rattachées

directement à Sonatrach, et les cadres formés par ces institues sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimie Algérienne.

Les aspects juridiques de cette période se résument essentiellement en :

- **La loi 78-12 du 05/08/1978³⁵ :**

Cette loi consacre neuf (09) articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

- 1- La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale, et professionnelle, et un garant du développement économique ;
- 2- L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formations et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs ;
- 3- La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel...

- **La formation dans les années 80 :**

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti, est contrôlé, puisqu'il y a l'intrusion de l'état, parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi les effets du choc pétrolier sur les finances publiques, a conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels public notamment à l'étranger, la politique de formation devient alors un processus de marchandage et de négociation entre des groupes et des parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

Les aspects juridiques de cette période sont essentiellement comme suit :
Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif aux modalités d'organisations et aux financements de la formation professionnelle en entreprise. Ce décret est applicable à toutes entreprises dont les nombres de travailleurs permanent est supérieur ou égale à vingt (20).

³⁵Voir le site, Jora dp.DZ, du Journal, Officiel.

L'objectif de la formation professionnelle est de satisfaire les besoins de l'entreprise, en mains d'œuvre qualifiée, dans ce sens l'entreprise doit programmer des actions en matière de :

- **La formation professionnelle spécialisée :**

Elle vise l'acquisition par le travailleur, d'une qualification en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

- **Le perfectionnement professionnel :**

Consiste à former et adapter le travailleur à son poste de travail pour un relèvement continue de ses connaissances, et de ses capacités.

- **Le recyclage :**

Qui consiste à occuper un poste différent du poste initiale, mais du même niveau de qualification.

- **Alphabétisation fonctionnelle :**

Donner au travailleur l'aptitude à lire, à écrire, et à effectuer des opérations de calculs élémentaires lié au poste de travail.

- **Les actions de formation sont organisées :**

-Sur le lieu de travail ;

-Dans des locaux de l'entreprise, ou d'une autre entreprise, dans le cadre de conventions interentreprises.

Les actions de formation sont organisées, suivant le cycle théorique, et pratique, et elles sont financées par le budget d'exploitation de l'entreprise....

- **La formation à partir des années 90 :**

A partir des années 90 l'Algérie est rentrée dans une phase de transition, vers une économie de marché, la situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorer. Faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle, et l'implantation des entreprises étrangères, qui ramènent de nouvelles pratiques de gestion de ressources humaines, ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique, puisque elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donnée de l'environnement économique mondial, dans lequel elles s'insèrent de plus en plus.

Les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes, et même vers la création de nouvelles compétences ainsi de consolider leur rentabilité, et leur compétitivité dans un environnement multiculturel, et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing, du recrutement, et de la motivation des ressources humaines.

Les aspects juridiques se résument comme suite :

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprises. Les principaux textes sont³⁶ :

- **La loi N° 90-11 relative aux relations de travail :**

Chapitre 1 : droit des travailleurs.

Article 06 : les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle, et à la promotion dans le travail.

Chapitre 2 : obligation des travailleurs

Article 07 :

Les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement, et de recyclage, que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.

³⁶Www. Labo-alg-90-PDF « code de travail».

Chapitre 5 : formation et promotion en cour d'emploi**Article 57 :**

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 du comité de participation.

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 du métier.

Article 58 :

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

- **Décision 117 du 14/12/1995 :**

Il s'agit de la création de la commission de suivi et d'évaluation du projet de formation professionnelle 2977-AL –Financé sur le prêt BIRD et fixant ses attributions, sa composition, et son fonctionnement.

- **La loi 97-02 du 31 décembre 1997 : portant la loi de finances pour 1998**

Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue, dont elle est figurée dans l'article 55 :

Article 55 :

Organisme employeur à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 0.5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

- **Le décret exécutif N° 98-149 du 13 mars 1998 :**

Fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative à la taxe le la FPC, dont il contient sept (07) articles dans ce contexte, compte tenu les

décrets N°82-298 et N°82- 299 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation en entreprise, et déterminer leur attributions respectives.

- **Loi N° 06-24 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007** : notamment ses articles 54 et 79 :
- **L'article 79 de la loi N° 06 du 26/12/2006** : portant loi de finance pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeur de consacrer un montant égale ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de la FPC.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation, et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1.5% de leur masse salariale.

- **Décret présidentielle N°12-140 du 21 mars 2012** :

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012 entre le gouvernement Algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010 (voir les protocoles d'accord dans les articles 2-3 et 5 dans le site du journal officiel).

Ces évolutions, mettent en évidence l'importance de la formation dans les entreprises Algériennes, et les progrès d'esprits, de développement des compétences lesquelles sont devenue l'élément clé de succès de toute entreprise.

A travers tous ces évolutions historiques, chaque évolution a son propre aspect juridique , qu'il l'a défini, mais aussi on trouve un auteur qui définit l'évolution en Algérie, en passant par plusieurs phases tel que RAHMANI.A, qu'annonce que « l'administration de toutes entreprises, des pays du monde ont créés leur propre système de formation administrative, et technologique, pour affronter les nouvelles exigences du marché, et les nouvelles exigences du travail, mais les trois phases de l'évaluation de l'appareil de formation en Algérie nous montres à chaque fois l'inadéquation entre les moyens et les résultats obtenues ».

Les trois phases sont présentées comme suite :

- **Phase 1 :**

Qui commence à partir de l'indépendance et qui est caractérisée par le départ des fonctionnaires français, avec le sous encadrement de l'administration et l'émergence de nouvelles administrations (ministères...).

Le système éducatif ne pouvait plus répondre à la démarche croissante de l'administration, à partir de cette dernière l'entreprise Algérienne est retournée vers la formation, en créant l'école nationale d'administration, les centres de formations et les écoles d'applications techniques.

- **Phase 2 :**

Cette phase a commencé avec la naissance de l'administration économique, tentaculaire et fortement cloisonné, où chaque administration d'une entreprise a voulu s'autonomiser du point de vue de formation, ce qui a donné une prolifération des établissements de formation, souvent à doubles emplois, en l'absence d'une véritable coordination de tout l'appareil mis en place, la volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif, va apparaître après à travers la dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant d'un point de vue d'encadrement pédagogique, c'est aussi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de rationaliser l'appareil de formation.

- **Phase 3 :**

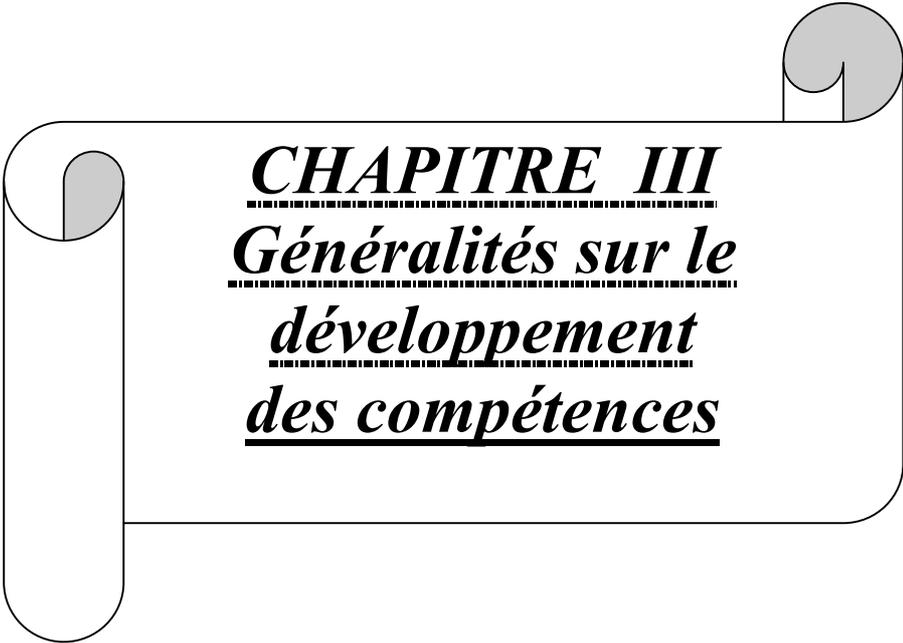
Cette phase a commencé avec l'apparition d'implication du secteur de l'enseignement supérieur, dans le contrôle des établissements supérieurs, et les secteurs de la formation professionnelle, dans la gestion de la formation des catégories intermédiaires, par ailleurs ces mesures, ont rencontré leurs limites, parce que la formation était mal ciblée, et les filières ne prennent pas en considération les besoins de l'entreprise.³⁷

³⁷RANMANI, Abdelkader, « **La gestion des ressources humaines (formation)** », édition, Direction générale de la sûreté nationale, Avril, 2003, P.125.

Aujourd'hui l'appareil de formation en Algérie n'est pas sous la direction de ces secteurs utilisateurs, et son autonomisation a fait que cet appareil trouve un milieu professionnel, et les établissements de formations créent des filières par eux même.

Les organisations Algériennes se basent sur l'amélioration de ces performances et sur le professionnalisme de ces personnels, l'amélioration de leurs compétences sur leur qualification, en se basant sur la formation professionnelle continue.

La formation est un facteur clé de la compétitivité, elle répond aux attentes du personnel, et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptation permanente des compétences disponibles, et elle permet d'accompagner les mutations dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapide et le monde des affaires en perpétuel dynamique.



CHAPITRE III
Généralités sur le
développement
des compétences

D'une manière générale la compétence est considérée comme un ensemble de savoirs, savoirs faire, et savoirs être.

Section 1 : Typologies et l'importance du développement des compétences

1-1 La compétence :

« Faire l'entreprise de demain par les salariés d'aujourd'hui »³⁸.

Alors la logique du poste est remplacée par une logique de compétence Cette dernière est devenue le seul moyen pour faire face à des bouleversements majeurs et des grandes mutations technologiques et organisationnelles.

Le concept de compétence est apparu en gestion des ressources humaines depuis les années 80 en tant que pratique managériale qui vise à améliorer la performance, et à accroître la productivité et la compétitivité.

Selon ZARIFIAN.P, définit la compétence selon trois (03) approches :

- **Une approche sociale :**

Initiative et responsabilité :

Initiative :

C'est à eux même de prendre de l'initiative, face à une situation de travail, de créer du nouveau dans le monde de travail.

Responsabilité :

Assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en terme d'effet, par rapport aux enjeux, qui entourent et se structure la situation de travail.

- **Une approche cognitive :**

La compétence c'est l'intelligence pratique que les individus se mobilisent en situation de travail, cette intelligence comprend les connaissances, compétences, et la compréhension de la situation qui est orientée vers l'action.

³⁸LAFFITE, H.C, et, LAYOLE, G, « **Le plan de formation** », 2^{ème} édition, édition Dunod, France, 2005, P. 80.

- **Une approche collective :**

La compétence c'est aussi la manière de mobiliser un collectif, ce n'est pas uniquement un individu isolé qui est compétent.³⁹,

On trouve aussi :

Celle donnée par MAURICE DE MONTMOLIN « les compétences est l'ensemble stabiliser de savoirs, et savoirs faire, de conduites, types de procédures standards, type de raisonnement, l'on peut mettre en œuvre son apprentissage nouveau »⁴⁰.

« Une capacité de combiner et à utiliser les connaissances et les savoirs faites 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 »⁴¹.

« La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnelles de manière satisfaisante, dans un contexte particulier, en mobilisant de diverses capacités, de manières intégrées »⁴².

Dans ce contexte dans un débat autour de la logique, compétence s'explique : qu'être compétent c'est savoir prendre les bonnes initiatives au bon moment, de plus, l'individu doit être autonome et est une capacité à analyser les situations, et transférer ses savoirs.

Sur la lumière de ces définitions, il faut noter que, la compétence repose en premier lieu sur l'individu, elle est la combinaison entre ses qualification, sa capacité d'exercer et accomplir des taches dans son poste, et une motivation pour les développer quel que soit les conditions de l'environnement de son métier.

³⁹ZARIFIAN, P, op.cit. P. 01.

⁴⁰ERRAY, Philippe, « **Précis de développement de compétences : concilier formation et organisation** », édition, Dunod, Paris, 1999, P.21.

⁴¹COHEN, Annick, Op.cit. P. 243.

⁴²CARRE, Philippe, et CASPAR, Pierre, « **Traité des sciences et des techniques de formation** », 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, P.150.

A cet égard, et pour ne pas confondre les termes, il est nécessaire de faire une petite distinction entre la compétence, qualification, et métier.

- **La différence entre la compétence, qualification, et métier.**

ZARIFIAN. P⁴³, a cité la distinction entre les trois termes.

Logique compétence, logique qualification, logique métier.

Compétence	C'est la mise en œuvre de ces ressources, en situation pratique, pas seulement celles qu'on possède, qu'on a acquis, mais celles qu'on met en œuvre.
Qualification	Ce sont les ressources possédées par un individu qu'il les a acquiert par la formation et/ ou par expérience.
Métier	C'est un lieu d'apprentissage et d'appartenance sociale, dont à l'intérieur du même métier on peut trouver les savoirs professionnels qu'ils partagent entre eux, tout en reconnaissant les différences de niveaux dans la possession du métier.

Source Zarifian, Philippe, « L'objectif de compétence pour une nouvelle logique »

1-2 Les typologies de la compétence :

1-2-1-Les compétences générales ou transversales :

Ce sont des compétences, « qui ne sont pas spécifique à un métier, et qu'on va par conséquent les retrouver souvent dans un référentiel de compétences, elles sont transférables avec l'individu, d'un milieu organisationnelle à un autre, tel que les connaissances des longues, de l'outil informatique...etc. »⁴⁴.

1-2-2 Les compétences professionnelles :

Celle qui est propre à une filière de métier, comme connaître de différentes méthodes pédagogiques, et leurs modes d'emploi, elles constituent une compétence

⁴³ZARIFIAN, P. OP.cit, P.07

⁴⁴EMERY, Yves, et GOHIN, François, «Dynamiser les ressources humaines », Collection dirigé l'entreprise, 1999, P.112

professionnelle parce qu'elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

1-2-3 Les compétences spécifiques :

Celles qui sont propre à une structure, un domaine, qu'on ne trouve pas ailleurs, exemple : connaître les procédures de gestion des incidents technique propre à telle ou à telle structure.

Donc les compétences spécifiques, se rapportent à la spécificité du travail, auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

1-2-4 Les compétences collectives :

« Les compétences collectives, font références aux compétences des différents postes de travail, elles sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail et entre les individus qui les occupent elles sont constitués de trois catégories d'éléments qui sont : la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la profession d'un langage, ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée, des finalités des priorités, et des objectifs de l'unité de travail, et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble »⁴⁵.

1-3 L'importances du développement des compétences au sein de l'entreprise :

Est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en certifiant particulièrement, la place que cette dernière compte réservé à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale, ceci peut être se réaliser par le choix, et la place qu'on entend accordé à la formation continu, au niveau stratégique, et sa traduction au plan opérationnel, qui répondent à des soucis, selon GUY BOTERF « il ya de plus

⁴⁵BATAL, Christian, « La GRH dans le secteur public », tome1, édition, d'organisation, 1998, P.160.

Chapitre III Généralités sur Le développement des compétences

d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement de compétences de leurs collaborateurs en terme de professionnalisation »⁴⁶.

1-4 Les moyens de développement de compétences :

Le développement des compétences et ne préoccupation majeur pour les entreprises, il repose sur un ensemble de moyens qui se présentent comme suite :

1-4-1 Expériences professionnelles :

« Le développement de la notion compétences, et la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action, qui permet de réaliser à quelle point l'exercice est apprenante, et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle »⁴⁷

Les résultats des recherches effectuées par le centre de recherche Américain « CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP » cité par Claude LIVRY BOYER dans son livre « la gestion des compétences » selon les diverses enquêtes réalisées par le centre, il ressort, qu'il existe au moins trois sources de développement de compétences dans le contexte du travail : attractive, gouvernance, développement⁴⁸.

1-4-2 Le changement de fonction :

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences, à condition que le passage d'une fonction à une autre, exige la mobilisation d'un savoir, et d'un savoir faire différent, et même d'un savoir être, ce passage présente une occasion de se confronter à de nouvelles expériences, de nouveaux collègues, et un nouvel environnement de travail, qui oblige à se mobiliser, pour s'adapter, et réussir dans sa nouvelle action.

1-4-3 Les fonctions exigeantes :

Ceci correspond, à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination, et de confiance en soi, ayant des enjeux importants pour

⁴⁶LE BOTERF, Gay, « **Construire les compétences individuelle et collectives** », 2^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, 2001, P.131.

⁴⁷WEISS, Dimitri, « **Gestion des ressources humaine** », édition, d'Organisation, Paris, 2000, P.459.

⁴⁸LE BOYER, Claude, « **La gestion des compétences** », édition, d'Organisation, Paris, 2000, P.135.

l'entreprise ou, on demande de réaliser des changements radicaux, qui nécessitent de prendre des décisions dans un environnement complexe, et incertain.

1-4-4 Le coaching :

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leurs potentiels, et leurs compétences, dans le cadre d'objectifs personnels, donc le coaching est un accompagnateur qui a pour objectif l'adaptation des comportements du salarié aux situations professionnelles considérées comme problématiques. Une aide à la prise de décision, à la réalisation des problèmes, et elle vise le développement de l'autonomie.

1-4-5 La professionnalisation :

C'est un processus d'acquisition, et du développement de compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier, dont les exigences sont accrues.

1-4-6 L'intérêt des épreuves et des expériences :

Permettre à l'individu, de connaître ces limites, sa capacité de faire face à une épreuve, des relations qu'il est capable de développer avec les autres.

1-4-7 La formation :

Permettre à l'individu d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences permettant de favoriser son évolution professionnelle.

Section 2 : La nécessité de la formation et approches du développement de compétences

2-1 La nécessité de la formation dans le développement de compétences :

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont

désormais axés sur le développement des compétences afin de « Contribuer au développement culturelle, économique, et à la promotion sociale ».

La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

2-2 Les approches de développement de compétences :

Les différentes recherches et études parcourues dans le domaine de la formation fait apparaître, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches :⁴⁹.

- La première envisage le développement des compétences professionnelle, comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et de transformation de compétences, autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développement se produis au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquelles sont placés les acteurs. Mais encore comprendre comment ces compétences se produisent, aussi les mécanismes, et les ressorts de leurs évolutions.
- Dans une autre perspective, on se demande plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles pour l'action efficace, mais s'interroge plutôt sur les conditions qui agissent sur le développement, et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences, individuelles ou collectifs, et aux facteurs, et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, aussi qu'aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien, et le développement des compétences professionnelles.

⁴⁹LE BOTERF, Gay, OP. Cit, P. 135.

2-3 La formation comme un moyen de développement des compétences :

Pour l'entreprise la FPC a pour objectif le développement des compétences professionnelles du personnel, elle contribue à un apprentissage, et permet d'explorer toutes ces capacités.

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances, qui sont à la base des compétences individuelles ou collectives de l'organisation.

Nous assistons depuis quelque années à de grands changements dans le besoin de formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement la formation tout au long de la vie, qui constitue le plus grand défi, cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés, d'améliorer leurs employabilités, et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

La formation apparaît comme une constante dans toutes entreprises.

Aujourd'hui on peut considérer que le développement des compétences se réalise par le biais de la formation, elle est un facteur important de production, et une source d'avantage pour les entreprises.



CHAPITRE VI
L'enquête de terrain

Cette partie comprend la partie pratique de notre recherche, et l'organisme qui nous a permis d'effectuer notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1-1 Présentation de l'entreprise RDE/DD de Béjaia :

Est une SPA d'un capital de 150 MDA. Elle est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture de l'énergie électrique et gazière en Algérie.

Ses missions principales sont la production, le transport, et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution par canalisation. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans des autres segments d'activités, présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité, et du gaz à l'étranger.

1-1-1 Historique de l'entreprise :

La naissance de l'entreprise nationale de l'Electricité et Gaz, remonte à 1947 sous l'appellation « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA), établissement public auquel est confié le monopole de la production, du transport, de la distribution de l'électricité et du gaz. EGA regroupe l'ancienne entreprise de production et de distribution de statut privé, notamment SAE (Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz), tombant sous le coup de la loi de nationalisation de 1946, promulgué par l'état Français. Le développement de SONELGAZ est passé par plusieurs périodes qui sont :

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation Algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

Sonelgaz a été créée en 1969, l'ordonnance N°69-59 du 28 Juillet 1969 qui Française de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la société nationale d'électricité et du gaz.

En 1969 SONELGAZ était déjà une entreprise de taille importante, dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients. Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou gaz. Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité, dans les secteurs industriel, artisanal, et domestique.

Plan national d'électricité à partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays, ainsi elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

Première restructuration en 1983 : la naissance des filiales travaux, SONELGAZ s'est structurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF pour l'électricité rurale.
- KAHRAKIB pour les infrastructures et installation électrique.
- KANAGHZ pour la réalisation des réseaux gaz.
- INERGA pour le génie civil.
- ETTERKIB pour le montage industriel.
- AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure de contrôle.

C'est grâce à ces sociétés que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

La période allant de 1991 à 1995, un nouveau statut pour SONELGAZ devient l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial placé sous tutelle du ministère chargé de l'énergie, et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

La transformation en SPA en 2002 suite à la promulgation de la loi N° 02/01 du 5 Février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz, une société par action (SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières, et à la possibilité de prendre des participations dans d'autres entreprises.

Cela annonce l'évolution de 2004 ou, SONELGAZ devient un groupe industriel.

La période entre 2004-2006 :

En **2004**, SONELGAZ devient une holding de sociétés. Une partie des sociétés en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

- Société Algérienne de production de l'électricité (SPE)
- Société Algérienne de gestion du réseau de transfert de l'électricité (GRTE).
- Société Algérienne de gestion du réseau de transport du gaz (GRTG).

En **2006**, cinq (05) autre sociétés sont créées, il s'agit de :

- Opérateur du système électrique (OS), chargé de la conduite du système production transport de l'électricité.
- Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA).
- Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- Société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le groupe.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de SONELGAZ et constitue le fondement de la culture de l'entreprise.

Parachèvement de la restructuration En 2007-2009 :

Le renouveau réorganisé pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le groupe SONELGAZ durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle, un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en groupe industriel (maison mère/ filiales) constitué de trente-trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de SONELGAZ à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

Amendement des statuts de SONELGAZ adopté en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil de ministère, le lundi 02 mai 2011 et deviennent, de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi N° 02-01/5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.

Désormais, SONELGAZ. SPA est organisé en « société holding » sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding.

SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé « groupe SONELGAZ », dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

1-1-2 Les missions de SONELGAZ :

Le développement et la fourniture de toute prestation en matière de service énergétique, l'étude, la promotion, et la valorisation de toute forme et source d'énergie.

Le développement par tout moyen de toutes activités ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières, notamment la recherche l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.

➤ SONELGAZ a pour obligation :

- Satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service, et de sécurité, toute demande d'amélioration en électricité et en gaz, la ou des réseaux existent.
- Assurer la maîtrise d'œuvre, des programmes de l'infrastructure électrique et gazière, particulier des programmes de développement d'électrification, et distribution publique de gaz.
- Appliquer aux conditions identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients notamment par :
 - Une tarification faisant l'objet d'un décret exécutif N° 98-264 du 29-08-1998 portant, fixation des tarifs de l'électricité et du gaz applicable apparue le 1^{er} septembre 2000, en vigueur aujourd'hui.
 - Un cahier des clauses générales définit les conditions générales de raccordement, et fournitures d'énergie.

Direction de distribution d'électricité et gaz de Béjaia est toujours considérée comme un acteur principale qui contribue dans la concrétisation de la politique énergétique nationale à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution biblique de gaz, qui ont permit de hisser le taux de couvreur en électricité à plus de 97% et le taux du gaz à plus de 37%.

1-1-3 Division ressources humaines :

En matière de développement ressources humaines a pour missions :

Préparer, orienter, et contrôler l'établissement de divers plans de personnel (recrutement, formation, et promotion⁵⁰).

1-1-4 Service administration :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie et du traitement des réclamations.
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé de personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des agents.
- préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrières en conformité avec la réglementation.
- Assurer, suivre, et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation, contrôler sa mise en œuvre.
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.
- Assurer les relations avec le centre de gestion externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de RH.
- Veille à l'établissement des statistiques du personnel de la direction régionale et leur fiabilité.
- Elaborer le rapport de travail du service.

1-1-5 Service formation :

- Assurer la tenue des statistiques de formation du personnel et leur mise à jour et formaliser les tableaux de bord périodique.
- Analyser et quantifier les besoins en formation.

⁵⁰www.Labo-Alg.90,PDF, Relatif au code de travail.

- Fournir aux gestionnaires les analyses et les informations nécessaires à une maîtrise de la GRH et leur traducteur en plan de personnel et formation.
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation.
- Elaborer les plans de formations.
- Mettre en œuvre le plan de formation et suivre sa réalisation aux plans qualitatifs et quantitatifs.
- Organiser et suivre la réalisation des actions internes et externes, les actions de formation par moyens propres, les actions d'apprentissage, et stages pratiques.
- Assurer le suivie de la qualité des actions de formation.
- Evaluer l'impact de la formation au niveau de l'unité.

1-1-6 Activités développement RH :

- Assurer l'élaboration du plan de recrutement interne en identifiant les besoins de recrutement et la préparation des éléments des postes à promouvoir.
- Participer à la mise en œuvre des différents plans de RH.
- Contribuer à la mise en adéquation RH, emplois aux plans de la maîtrise des effectifs.
- Prise en charge de la préparation et de traitement des opérations périodiques d'appréciations.

1-2 La politique de la formation adoptée par RDE/DD de Béjaia (SONELGAZ) :

Pour que la direction générale de Béjaia, atteigne ses objectifs et assure de façon concrète, continue, et efficiente, ses missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié performant, la politique de formation, pour finalité, le développement des ressources humaines afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel, répondant aux normes de qualification imposée par son développement.

La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaires, internes et externes, ainsi que la bonne organisation de ces moyens pour obtenir une utilisation optimale.

1-2-1 Les finalités de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :

- **Développement du professionnalisme :**

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif et non comme une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits, en améliorant la qualification des agents, en les rendant plus performants à leur poste de travail (qualification et comportement), et en les préparant à l'occupation de nouveau poste, afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment qu'il faut.

La formation est un outil au service du développement des ressources humaines, visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrière) et le besoin de l'entreprise.

Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique, par une mise en adéquation continue entre les exigences de poste, le comportement, et la qualification de l'agent.

- **Identification des besoins individuels de formation :**

Le responsable de formation recueille les fiches d'appréciation, consolide les propositions individuelles de formation du premier responsable hiérarchique, consolide les attentes individuelles de formation (projet professionnel) et établit les états prévisionnels des besoins individuels de formation.

- **Identification des besoins collectifs de formation :**

- Le DRH diffuse les fiches de recueil des besoins de formation ;
- Le responsable hiérarchique de la structure concerné par la formation, renseigne les fiches des besoins collectifs de formation ;
- Le responsable formation consolide les demandes collectives de formation, et établit un état prévisionnel des besoins collectifs de formation par structures.

- **La mise en œuvre du plan de formation :**

- **Programme de formation interne :**

- **Formation sur le site :**

- Le responsable formation consulte la liste de formation interne, choisit les formateurs en fonction du programme de formation à dispenser, puis arrête le planning des réalisations, ensuite il prépare les moyens pédagogiques, et logistiques, convoque les agents programmés, démarre la formation et participe à l'évaluation de la formation ;
- Les stagiaires consultent la fiche d'évaluation ;
- Le responsable formation établit un rapport d'évaluation de la formation et transmet à la fin, l'évaluation au responsable hiérarchique.

- **Formation dans les centres de formation de l'entreprise :**

- Le service formation transmet le cahier de charge ou sont inscrit les agents retenus, selon la demande de formation, collective ou individuelle, et reçoit l'offre de formation, ou la confirmation de l'inscription, suite à cette étape il convoque les participants à la formation, établit l'ordre de mission, prévoit la prise en charge et le transport, et participe au démarrage pour la formation de groupe ;
- Les stagiaires renseignent la fiche d'évaluation ;
- Le service formation établit un rapport d'évaluation de formation, vérifie et approuve les facteurs et transmet au responsable hiérarchique.

- **Formation de longue durée :**

- Le responsable formation inscrit les agents retenus pour les tests d'admission et confirme l'admission à la formation par l'organisme formateur ;
- Le directeur approuve la convention de formation ;
- La direction établit la décision de formation ;

- Le responsable formation installe les stagiaires et assure leur suivi (pointage, congé, assiduité, et résultats pédagogique), vérifie et approuve les facteurs de formation, et enfin recueille diplôme ou attestation de formation.

➤ **Programme de formation en externe :**

- La DRH établit le cahier de charge, fait publier un appel d'offre formation, établit le contrat avec l'organisme de formation ;
- La DRH lance la formation, fait renseignée la fiche d'évaluation participe à l'évaluation de formation, recueille le diplôme ou l'attestation de formation puis entame la procédure de vérification et approbations des facteurs de formation.

➤ **Les principaux objectifs de la formation à SONELGAZ :**

Les lignes directrices affichées par l'entreprise et matière de formation s'articulent autour des axes suivants :

- Développer les compétences ;
- Préparer la relève, identifier pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans des métiers critiques (commerciale, technique...);
- Professionnaliser les pratiques dans les métiers RH, FIN, JUR ;
- Développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, économies, fiscalités, et le management des projets.

➤ **Les types de formation de SONELGAZ :**

L'entreprise s'appuie sur trois types de formation :

- Formation apprentissage.
- Formation perfectionnement.
- Formation recyclage professionnel.

➤ **Les lieux de formation :**

L'entreprise sonelgaz a trois centres de formation situés en Algérie qui sont :

- Alger : institut de formation CBA-IFEG Ben Aknoun
- Ain M'Lila : institut de formation IFEG
- Blida : institut de formation ETB

➤ L'élaboration d'un plan de formation :

Document finalisé par la direction de l'entreprise, afin de prévoir, mettre en œuvre, et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée, il récence et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget, et les résultats attendus.

➤ L'identification des besoins :

Les besoins exprimés par toutes les structures opérationnelles influencent sur la politique de formation est sur le développement de l'entreprise, on peut distinguer deux (02) formes :

• Les besoins collectifs :

Sont exprimés par la direction sous forme d'orientation, de recommandation, qui touche les maintenances, des installations, distributions d'électricité et gaz, dans le but d'atteindre une meilleure appréciation des actions stratégiques.

• Les besoins individuels :

Qui sont exprimés par les exigences du poste, dont les principaux besoins nécessitent l'information, la langue, (notamment l'anglais), et d'autres par le supérieur hiérarchique qui va exprimer les besoins de formation des salariés par la supervision directe qui va détecter les besoins individuels.

Section 2 : Analyse, interprétation, et présentation de la population d'étude**2-1 Présentation de la population d'étude :**

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude, suivant le premier (01) axe du questionnaire, qui a été consacré pour les données personnelles et générales.

Tableau N°01 : La répartition des individus selon le genre.

genre	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	39	60
Féminin	26	40
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus nous a permis de répartir notre population d'étude selon le genre, il montre que la majorité des individus de notre échantillon sont de sexe masculin, avec un taux de 60% contre 40% de sexe féminin.

La répartition de notre échantillon par sexe, ne reflète pas fidèlement la répartition de la population mère par sexe, étant donné, que le nombre des hommes au sein de l'entreprise SONELGAZ est supérieur à celui des femmes, rappelant que notre échantillonnage non probabiliste et de type « volontaire », et se sont les femmes qui ont exprimé leurs disponibilités pour répondre à notre questionnaire.

Tableau N° 02 : La répartition des individus selon l'âge.

L'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
[26-34ans]	21	32,30
[35-43 ans]	25	38,46
[44-52ans]	12	18,46
[53-62ans]	07	10,76
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus nous a permis de répartir notre population d'étude selon la catégorie d'âge, allant de (35-43ans) avec un pourcentage de 38,46%, suivie de celle de (26-34ans) avec un pourcentage de 32,30%, 18,46% entre (44-52ans), enfin la catégorie entre (53-62ans) présentée par 10,76%.

D'après ces données on remarque que la majorité des individus est composée des jeunes dont la catégorie d'âge varie entre [26 -43], ce qui montre que l'entreprise SONELGAZ attache de l'importance au rajeunissement de son effectif.

Tableau N°03 : La répartition des individus selon la situation familiale.

Situation Familiale	Fréquence	Pourcentage(%)
Marié	43	66,15
Célibataire	22	33,84
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Les résultats du tableau N° 03 montrent que la majorité des individus, sont mariés avec un pourcentage de 66,15%, contre 33,84% qui sont célibataires. Cela est un signe de stabilité que leur permet l'entreprise en question.

Tableau N°04 : La répartition des individus selon l'ancienneté.

L'enceinté	Fréquence	Pourcentage(%)
[01-10ans]	41	63,07
[11-20ans]	19	29,23
[21-30ans]	05	7,69
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après ces données, on constate que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie, dont l'ancienneté est de (01-10ans) avec un pourcentage de 63,07%, succéder par la catégorie (11-20ans) avec le pourcentage de 29,23%, puis la catégorie (21-30ans) avec un taux de 7,69%, ce qui corrobore avec les résultats n°02.

Tableau N° 05 : La répartition des individus selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage(%)
Secondaires	20	30,76
Universitaires	45	69,23
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Les résultats du tableau N°05 montrent que la majorité des individus enquêtés sont des universitaires avec un taux de 69,23% contre 30,76% seulement de niveau secondaire. Cependant, suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise SONELGAZ, favorise les universitaires, pour accéder aux postes de cadres, car ce sont les taches qui exigent des hautes qualifications.

Tableau N°06 : La répartition des individus selon le poste occupé.

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage(%)
Cadres	36	55,38
Agents de maîtrise	20	30,76
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus nous a permis de répartir les membres de notre population selon le poste occupé (catégorie socioprofessionnelle) car la majorité de nos enquêtés sont des cadres, avec un taux de 55,38% tandis que 30,76% des enquêtés sont des agents de maîtrise.

Dans ce qui suit nous allons nous intéresser à la FPC au niveau de Sonelgaz

Tableau N° 07 : La répartition des individus selon le nombre de participation à la formation.

Le nombre de participation à la formation	Fréquence	Pourcentage(%)
Non	00	00
Une fois	25	38,46
Plusieurs fois	40	61,53
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Ce tableau nous montre que 61,53% de nos enquêtés ont suivi une FPC plusieurs fois, et ceux qui ont suivis FPC une seul fois, représentent un pourcentage de 38,46%, et 00% n'ont suivi aucune formation.

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité des salariés de SONELGAZ, ont bénéficié d'une FPC cela reflète l'importance que donne cette entreprise à la formation, et d'après notre encadreur au sein de l'organisation, ce dernier affirme que l'entreprise organise régulièrement, et par rotation, des formations, dans le but d'améliorer les connaissances des salariés.

Tableau N°08 : La répartition des individus selon les types de FPC suivis.

Type de formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Formation recyclage	07	10,76
Formation d'intégration	21	32,20
Formation de perfectionnement	27	41,53
Formation spécialisée	10	15,38
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les résultats du tableau, on remarque que le type de formation le plus utilisé est programmé par l'entreprise SONELGAZ (pour le cas de nos enquêtés), est celle de perfectionnement, avec un taux de 41,53%, suivie par le type dit d'intégration avec 32,20%, contre un taux de 15,38% pour la formation spécialisée, et seulement 10,76% pour la formation recyclage.

A partir de là on peut déduire, que le type de formation le plus utilisée dans l'entreprise SONELGAZ, est la formation de perfectionnement, dans l'objectif d'enrichir et d'accumuler plus de connaissances, et d'acquérir un savoir faire actualisé.

Tableau N° 09 : La répartition des individus selon le lieu de formation.

Lieu de formation	Fréquence	Pourcentage(%)
Au sein de l'entreprise	15	23,07
Dans un établissement situé à Béjaia	00	00
Dans un établissement de formation Algérien	45	69,23
A l'étranger	05	7,92
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Selon les données présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que, 69,23% des salariés ont suivi leurs formations dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la wilaya de Béjaia, alors que 23,07% des salariés ont été formés au sein de l'entreprise, dans le cadre « formation à moyens propres », et 7,92%

seulement des enquêtes, ont été formés à l'étranger, concernant la formation dans un établissement Algérien situé à Béjaia ont trouve 00% car l'entreprise SONELGAZ' on conclu qu'elle n'a pas de centre de formation au sein de la wilaya.

A travers ces résultats, une grande partie des salariés sont formés dans des centres des formations situés en Algérie, contre un taux très faible des salariés formés à l'étranger, ceci s'explique par le manque de moyens financiers.

Tableau N°10 : La répartition des individus selon le choix de cette formation.

Le choix de formation	Fréquence	Pourcentage(%)
Une initiative personnelle	10	15,38
Une obligation de la hiérarchie	55	84,61
Totale	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les résultats de ce tableau on constate que la majorité des enquêtes, 84,61% sont sélectionnés pour faire une formation professionnelle, par la demande du supérieur hiérarchique, contre un taux de 15,38% des enquêtés formés suite à leurs demande personnelle.

Tableau N°11 : La répartition des individus selon la satisfaction de la formation suivie.

La satisfaction de la formation suivie	Fréquence	Pourcentage(%)
Très satisfait	27	41,53
Satisfait	33	50,76
Peu satisfait	05	07,69
Pas du tout satisfait	00	00
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les données de ce tableau on remarque que 50,76% des enquêtés, déclarent qu'ils sont dans l'ensemble satisfaits, à l'issue de leur formation, et 41,53% disent qu'ils sont très satisfait de la formation suivie, contre 07,69% qui sont peu satisfait, et de 00% pour la question pas du tout satisfait.

Après la lecture statistique, on peut dire que la moitié des salariés ont manifesté un état de satisfaction, d'après les réponses de nos enquêtés à la question « dites pourquoi », leur satisfaction revient à la relation avec le poste occupé, et le fait d'acquérir de nouvelles connaissances, par contre l'insatisfaction est justifié par la raison de temps de formation (courte durée), et aussi par le niveau des formateurs qui n'étaient pas à leur yeux satisfaisant.

Tableau N°12 : La répartition des individus selon les critères attrayants dans une FPC.

Les critères attrayants dans une FPC	Fréquence	Pourcentage(%)
Le lieu de formation	06	9,23
Le niveau des formateurs	10	15,38
Les enjeux de la formation	49	70,76
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les données du tableau, la plupart des enquêtés, déclarent que les critères attrayants dans une FPC, c'est les enjeux de la formation (promotion, développement des compétences), avec un taux de 70,76%, et de 15,38% évoquent le niveau des formateurs uniquement 9,23% des enquêtes trouvent l'élément attrayant est lieu de formation.

Tableau N° 13 : La relation entres les critères attrayants dans une FPC est le poste occupé.

Les critères attrayants dans une FPC / poste	Le lieu de Formation		Le niveau de formateur		Les enjeux de la formation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Occupé								
Cadre	05	10,38	03	6,38	39	82,97	47	100
Agents de maitrise	01	5,55	07	38,88	10	55,55	18	100
Total	06	9,23	10	15,38	49	75,38	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après le tableau N°13, la relation entre les critères attrayants dans une FPC, et le poste occupé, a donné comme résultat : la moitié des deux (02) catégories

socioprofessionnelles (cadres et agents de maîtrise), 75,38% que les enjeux de la formation est l'élément le plus attrayant dans une FPC, après se sont les cadres qui évoquent le plus le lieu de formation 10.38%, et les enjeux de la formation avec un taux de 82.97%, et les agents de maîtrise qui favorisent le plus le niveau de formateurs avec un taux de 38.88%.

Tableau N°14 : La répartition des individus selon les objectifs des salariés pour faire une formation.

L'objective de la formation	Fréquence	Pourcentage (%)
L'adaptation aux changements	22	39 ,28
Le développement des compétences	38	67,85
Maitrises des procédures et actes de gestion	21	37,5
Promotion aux grades supérieurs	26	46,42
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les données de ce tableau nous remarquons que 67,85% des enquêtés déclarent que la formation est importante et nécessaire, pour un développement de compétence, et 46,42% conçoivent la formation comme un moyen de promotion au grade supérieur, et 39,28% confirment que son objectif est l'adaptation au changement, et enfin, 37,5% affirment que l'objectif de la formation et la maîtrise des procédures est les actes de gestion.

L'objectif en suivant une formation professionnelle diffère d'un salarié à l'autre. D'après les résultats on conclut que la plus part des enquêtés affirment que leurs objectifs à travers la formation c'est développer leurs compétences, pour être capable d'exercer convenablement leurs taches, et devenir plus opérationnels, et dépasser toutes les difficultés, qui peuvent être enclenchés dans le poste de travail, ainsi que, pour les autres salariés leurs objectifs principaux c'est d'avoir des promotions dans le future proche.

Tableau N°15 : La répartition des individus selon les opinions des enquêtés sur l'efficacité de la FPC.

Efficacité de la FPC	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	60	92,30
Non	5	7,69
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les résultats du tableau ci-dessus on remarque que, les salariés expriment que la FPC était bénéfique pour les salariés avec un taux de 92,30%, contre 7,69% seulement qui déclarent le contraire.

Et ce qui concerne la question « comment » ils ont déclaré que la formation les rendaient plus compétent dans la maîtrise de leurs travail et l'acquisition de plus d'informations.

A travers le troisième axe nous asseyons d'analyser, qu'elles sont les facteurs les plus importants pour le développement des compétences des salariés.

Tableau N° 16 : La répartition des individus selon les facteurs qui favorisent le développement des compétences.

Les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage (%)
Des FPC	33	50,76
L'expérience professionnelle	10	15,38
Les conditions de travail favorables	07	10,76
Le climat du travail et l'échange entre collègues	02	3,07
Plus de responsabilité (promotion)	13	20
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Ce tableau exprime l'avis de nos enquêtés, sur les facteurs qui contribuent le plus au développement des compétences.

D'après les résultats de ce tableau on constat que 50,76% des enquêtés déclarent que la FPC est le facteur le plus important dans le développement des compétences, suivit de 20% qui affirment qu'il s'agit, de plus de responsabilité (promotion), après 15.38% déclarent que l'expérience professionnelle qui contribue au développement des compétences, suivit de 10,76% parlent des conditions de travail les plus favorables, enfin 3,07% seulement disent que le climat du travail et l'échange entre collègues qui déterminent le développement des compétences.

Donc parmi ces facteurs on constate que la FPC aux yeux des enquêtes, le facteur le plus important dans un développement des compétences, qui explique l'importance et l'utilité de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ, qui assure

la qualification et l'adaptation de son capital humain aux changements, que se soit technologique, organisationnel, etc....

Tableau N° 17 : La répartition des individus selon l'opinion des enquêtés de l'effet de la formation sur leurs développement de compétences.

L'opinion des enquêtes de l'effet de la formation sur leur développement de compétences	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	48	73,84
Non	17	26,15
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate un taux de 73,84% de nos enquêtes qui affirment que la formation les a rendus plus compétents, plus opérationnels dans leur travail, tandis que 26,15% déclarent qu'elle n'a pas contribué au développement de leurs compétences.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salariés déclarent que la FPC est un moyen efficace est très utile pour devenir plus compétent dans son travail, et importante pour acquérir des nouvelles compétences.

Tableau N° 18 : La répartition des individus selon l'application du savoir acquis lors de la formation professionnelle.

L'application du savoir acquis lors de la FP	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	45	69,23
Non	20	30,76
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus montre que 69,23% des enquêtés pratiquent et appliquent leurs connaissances acquises après leur formation professionnelle, par contre 30,76% n'ont pas pratiqué les connaissances acquises de leurs formation.

Tableau N° 19 : La répartition des individus selon l'apport de la formation.

L'apport de la formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Rien du tout	00	00
Une promotion	20	30,76
Une augmentation de salaire	12	18,64
Etre plus opérationnel	23	35,38
Contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés	10	15,38
Estime des supérieurs hiérarchiques et des collègues	00	00
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

D'après ces résultats, on remarque que la formation rend les salariés plus opérationnelle dans le travail avec un taux de 35,38%, et 30,76% ont bénéficié d'une promotion professionnelle après la formation, 18,46% affirment qu'ils ont bénéficié d'une augmentation de salaire, suivit d'un taux de 15,38% qui déclarent que la formation leur a permis de faire des contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés, enfin selon nos enquêtes la FP n'apporte pas de l'estime des supérieurs hiérarchiques et des collègues.

On peut déduire que la FP, pour la majorité de nos enquêtés, les rendent plus opérationnels, ce qui indique une reconnaissance des avantages, et de l'importance de la FPC, d'ailleurs aucun d'entre eux n'a déclaré, que la formation n'apporte rien pour les formés.

Tableau N° 20 : La répartition des individus selon le besoin de d'autres formations.

Le besoin d'une autre formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	41	63,07
Non	24	36,92
Total	65	100

Source : l'enquête de terrain.

Les données de ce tableau, montre que 63,07% des salariés souhaitent participer à une autre formation, contre 36,92% d'entre eux qui déclarent qu'ils n'ont pas besoin d'une autre formation.

Donc la FPC représente pour eux, une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cela que les majorités évoquent leurs besoins de faire une autre formation.

2-2 Interprétation et vérification des résultats :

Il s'agit dans ce volet de résumer les principaux résultats auxquels nous avons abouti dans l'analyse des données collectées et recueillis à travers notre questionnaire.

En suivant la première hypothèse « la satisfaction des salariés de la formation suivie détermine leurs développement des compétences »

La formation suivie à une influence positive et significative, sur les pratiques et les tâches accomplies par les salariés.

Ces éléments, peuvent se traduire par des pourcentages comme suit :

67,85% des individus (agents de maîtrise et cadres) ont confirmé que leur formation vise principalement à développer leurs compétences, et dans ce sens l'entreprise SONELGAZ, investi beaucoup dans la formation, afin de permettre à ses salariés à s'adapter aux différentes mutations.

50,69% des salariés interrogés avancent qu'ils sont satisfaits de leur formation, et 50,76% affirment que c'est la FPC qui favorise le développement des compétences.

61,53% ont suivi plusieurs fois la FPC ce qui signifie l'importance de la formation pour améliorer les connaissances, et 63,07% souhaitent bénéficier de d'autres FP pour développer leurs savoir faire.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée.

Donc on peut déduire que la FPC au sein de l'entreprise RDE/DD de Béjaia (SONELGAZ), a permit aux salariés, l'acquisition de nouveaux savoirs, et savoirs faire, et la maîtrise des tâches des postes occupés.

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse « la formation est conçue comme un moyen de promotion » nous avons obtenu les résultats suivants :

Les salariés interrogés, affirment que la formation professionnelle continue, constitue aussi un moyen de promotion professionnelle, et ceci on le remarque dans

plusieurs réponses, car d'après nos résultats, le facteur de promotion professionnelle vient juste après le facteur développement des compétences.

D'après les déclarations du DRH de l'entreprise SONELGAZ que 30,35% des salariés, ont bénéficié d'une promotion professionnelle et une augmentation de salaire après avoir fait sa formation⁵¹.

En effet, la majorité des salariés ont affirmé que la FPC leur a permis non seulement le développement de leurs compétences mais aussi, elle leur a offert l'opportunité de bénéficier d'une promotion aux grades supérieurs au sein de l'entreprise. D'après ces résultats notre deuxième hypothèse est confirmée.

La FPC non seulement est une préoccupation stratégique de l'entreprise, mais aussi des employés, elle se focalise sur l'adaptation des salariés à leurs postes de travail, et sur la nécessité de doter des connaissances plus de savoirs faire, à condition que les formations effectuées soient en adéquation avec les besoins exprimés, et avec les postes occupés.

⁵¹Source interne de l'entreprise SONELGAZ.



CONCLUSION

Générale

Conclusion générale

Cette recherche met en évidence, le fait que la formation professionnelle continue est importante dans les entreprises, car les mutations qu'ont connu l'économie mondiale et les bouleversements, qu'elle a engendrés sur l'économie nationale, ont montré toute l'importance de l'investissement de l'homme comme une source durable de création de valeurs.

Les entreprises algériennes ont connu des restructurations profondes à partir des années 80 accompagnées d'un renouvellement de la pensée autour de la formation des compétences.

L'intérêt accordé à la formation comme levier des créations des compétences nécessaires à tout déploiement stratégique, de ce fait chacune des améliorations opérationnelles se conçoivent comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

La question de l'impact de la FPC sur le développement des compétences des salariés, s'avère très intéressante, les entreprises actuellement tentent à savoir les effets de la formation sur les salariés, et sur l'entreprise, et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

L'étude menée au niveau de l'entreprise SONELGAZ montre l'importance de la FPC pour développer les compétences, et elle amenée de vaste programme de formation en vue de construire de nouvelles compétences adaptées à la nouvelle réalité économique du pays, et faire face à la concurrence qui s'accroît de jour en jour.

Il est nécessaire de préciser que la FPC dans cette entreprise, est considérée comme un moyen de développement de compétences, et un enjeu managérial du premier ordre, elle est devenue aujourd'hui indispensable pour apprécier en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées, et ceci peut s'interpréter à travers les résultats obtenus dans notre recherche, par les déclarations des salariés qui sont satisfaits de leurs formations avec un taux de 50,76%, et leur premier but de suivre une formation c'est développer leurs compétences qui représente 67,85%, et c'est grâce à elle qu'ils se développent.

Conclusion générale

A cet égard il est utile pour toute entreprise, d'inciter à élargir la pratique de la formation vers la performance en tenant compte des différents facteurs, qui influencent l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Il est important ainsi de garantir les suivis des toutes actions de formation, et de tirer les résultats, les mettre en évidences en interaction avec tous les services de l'entreprise.

Enfin selon les résultats obtenus, nous concluons que la FPC au sein de l'entreprise SONELGAZ représente un facteur très important, et une phase stratégique pour le développement des compétences de ces salariés.



Liste bibliographique

Liste Bibliographique

Ouvrages Méthodologiques :

1-AKTOUF, Omar, « Méthodologie des sciences sociales, et approches qualitatives », Presse de l'université du Québec, Montréal, 1990.

2-ANGERS, Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », 11^{ème} édition, édition Casbah, Alger, 1997.

3-BOUDON, Raymond, « Les méthodes en Sociologie », 11^{ème} édition, édition PUF, Paris, 1988.

3-GRAWITZ, Madeleine, « Les méthodes des sciences sociales », édition Dalloz, Paris, 2001.

4-GRAVEL, Robert, « Guide méthodologique de la recherche », édition, Université du Québec, 1980.

5-JAVEAU, Claude, « l'enquête par questionnaire », 3^{ème} édition, édition Revu, Paris, 1999.

6-MACE, Gordon, « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », 2^{ème} édition, édition de Boeck, Pu, Laval, Québec, 1988.

Ouvrages Thématiques :

1-ARDOUN, Thierry, « Ingénierie de formation », édition Dalloz, Paris, 2002.

2-BARRUD, Kittel, et autres, « La fonction ressources humaines », édition, Dunod, Paris, 2001.

3-BATAL, Christian, « La GRH dans le secteur public », Tome 01, édition, d'Organisation, Paris, 1998.

4-CARLLOTTE, Natalie, « Concevoir une formation en entreprise », édition Dunod, Paris, 2003.

5-CADIN, Loïc, et autres, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010.

6-COHEN, Annick, « Toutes la fonction ressources humaines », édition, Dunod, Paris, 2007.

7-CARRE, Philippe, et CASPAR, Pierre, « Traité des sciences et des techniques de la formation », 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004.

Liste Bibliographique

- 8-DIMITRI, Lewiss, «La gestion des ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 2000.
- 9-DARBELLET, Michel, et autres, « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, Paris, 1998.
- 10-ERAY, Philippe, « Précis de développement des compétences, concilié, formation et organisation, édition Dunod, Paris, 1999.
- 11-EMERAY, Yves, et COHIN, François, « dynamiser les ressources humaines », Collection, diriger l'entreprise, 1999.
- 12-FERREOL, Gille, et autres, « Dictionnaire de Sociologie », 3^{ème} édition, édition Armand colin, 2004.
- 13-LAOURT, Pierre, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1999.
- 14-LAFFITTE, H.C, et, LAYOLE, G, « Le plan de formation », 2^{ème} édition, édition Dunod, France, 2005.
- 15-LE BOYER, Claude, « La gestion des compétences », édition d'organisation, Paris, 2000 et 2008.
- 16-LETHIELLEUX, Laetitia, « L'essentiel de la question des ressources humaines », édition L'extenso, Paris, 2001.
- 17-LE BOTERF, Guy, « Construire les compétences individuelles et collectives », 2^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, 2001.
- 18-PARIAT, Marcel, et autres « Guide de l'insertion professionnelle et sociale », édition Dunod, France, 1998.
- 19-PERITTI, Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », 7^{ème}, édition, édition Librairie, Veburt, Paris, 1998.
- 20-RAHMANI, Abdelkader, « La gestion des ressources humaines (formation) », Direction générale de la sureté nationale, Avril, 2003.
- 21-SAINSUALIEU, Renaud, « Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement » 2^{ème} édition, édition de presse de sciences politique, et Dalloz, France, 1997.

Liste Bibliographique

22-SOYEUR, Jacque, « Fonction formation », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.

23-YAHYAOUI, Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition Palais du livre, Alger, 1997.

24-ZARIFIAN, Philippe, « L'objective de compétence pour une nouvelle logique », édition Liaisons, Paris, 1999.

-Web graphie :

1-Loi N° : 391-2004, du 04 Mars, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, et le dialogue social, publier au journal officiel, du 05 Mai 2004.

2-www.Labo-alg.90-PDF, « code de travail ».

3- www.Joradp.dz, du journal officiel.

4-document interne de l'entreprise RDE/DD, de Béjaia, SONELGAZ.

Table des matières

La liste des abréviations

La liste des tableaux

Introduction	01
Chapitre I : Le cadre méthodologique	03
Section 1 : méthodologie de la recherche	03
1-1 Les raisons du choix du thème	03
1-2 Les objectifs de la recherche.....	03
1-3 La problématique	04
1-4 Hypothèse de la recherche	07
1-4-1 La discussion des hypothèses.....	07
1-5 Définition des concepts.....	08
Section 2 : Les étapes du déroulement du travail	10
2-1 La pré enquête.....	10
2-2 Le déroulement de l'enquête	10
2-3 La méthode et la technique utilisée	11
2-3-1 La méthode	11
2-3-2 La technique utilisée.....	11
2-4 La population d'étude et l'échantillonnage	12
2-4-1 La population d'étude.....	12
2-4-2 L'échantillon.....	12
Chapitre II : Le cadre conceptuel de la FPC	14
Section 1 Aspects de la FPC	14
1-1 La formation professionnelle.....	14
1-2 Les types de formation.....	15

Table des matières

1-3 Les objectifs de la FPC	17
Section 2 : Processus de la FPC et son évolution en Algérie	19
2-1 Le besoin de la formation dans l'entreprise	19
2-2 Le plan de formation	21
2-3 Les défis et les enjeux de la formation	22
2-3-1 Les défis	22
2-3-2 Les enjeux	24
2-4 La formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne	25
2-4-1 Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC	25
Chapitre III : Généralités sur le développement des compétences	33
Section 1 : Typologies, et l'importance du développement des compétences	33
1-1 La compétences	33
1-2 Les typologies des compétences	35
1-2-1 Les compétences générales ou transversales	35
1-2-2 Les compétences professionnelles	35
1-2-3 Les compétences spécifiques	36
1-2-4 Les compétences collectives	36
1-3 L'importances du développement des compétences au sien de l'entreprise	36
1-4 Les moyens de développement des compétences	37
1-4-1 Expériences professionnelles	37
1-4-2 Le changement de fonction	37
1-4-3 Les fonctions exigeantes	37
1-4-4 Le coaching	38
1-4-5 La professionnalisation	38
1-4-6 L'intérêt des épreuves et des expériences	38

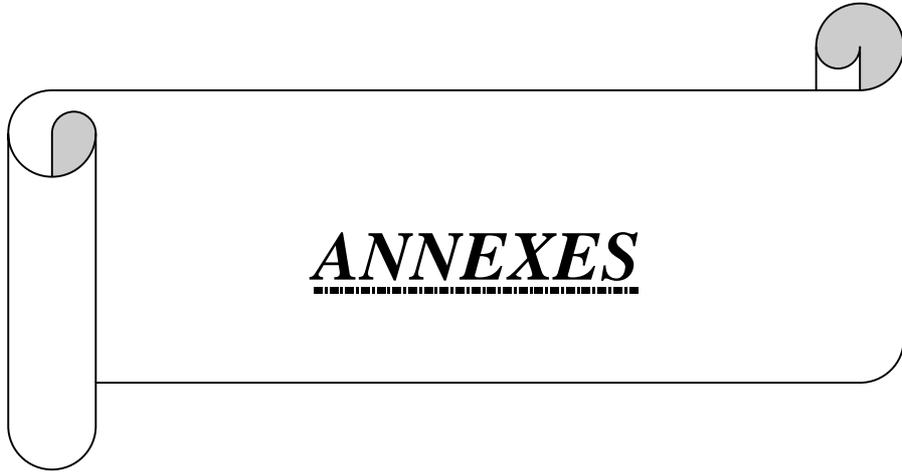
Table des matières

1-4-7 La formation.....	38
Section 2 La nécessité de la formation et les approches du développement de compétences	38
2-1L a nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	38
2-2 Les approches de développement de compétences	39
2-3 La formation comme un moyen de développement de compétences	39
Chapitre VI : L'enquête de terrain.....	41
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	41
1-1 Présentation de l'entreprise RDE/DD de Béjaia	41
1-1-1 Historique de l'entreprise	41
1-1-2 Les missions de l'entreprise SONELGAZ	45
1-1-3 Division de ressources humaines	46
1-1-4 Service administratif	46
1-1-5 Service formation	46
1-1-6 Activités développement RH	47
1-2 La politique de la formation adopté par l'entreprise RDE/ DD de Béjaia	47
1-2-1 Les finalités de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ	48
Section 2 : Analyse, interprétation, et présentation de la population d'étude.....	52
2-1 Présentation de la population d'étude.....	52
2-2 Interprétation des résultats	66
Conclusion générale	68

Table des matières

Liste bibliographique

Annexes



ANNEXES

Annexe N°02:

Faculté des sciences économiques, commerciale et sciences de gestion

Département de sciences de gestion

Management des Ressources Humaines

Questionnaire de recherche

Sous le thème

« L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés »

Nous sommes des étudiants en science de gestion : option management des ressources humaines, de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia. Nous préparons notre recherche au sein de votre entreprise, en vue de l'obtention d'un diplôme en master, nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions, d'une manière claire et objective. Nous vous assurons que les informations resteront anonymes.

Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions.

Axe n°1 : Les données personnelles

- 1-le gere : Masculin Féminin
- 2- l'âge :.....ans
- 3- situation familiale : Célibataire Marié(é) Divorcé
- 4- L'ancienneté dans l'entreprise :.....
- 5-Niveau d'instruction : Secondaire Universitaire
- 6-Le poste occupé : Cadre Agent de maitrise

Axe n° 2 : La formation et le développement des compétences

7-Est-ce que vos avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

- Nom Une fois Plusieurs fois

8- **Si c'est non** : dites pourquoi ?

.....
.....

9-**Si c'est oui** : quel est le type de formation que vous aviez suivi ?

- Formation recyclage
- Formation intégration
- Formation professionnelle
- Formation spécialisée

Autres, (précisez)

10-**Si c'est oui** : ou vous avez été formé ?

- Au sein de l'entreprise
- A l'étranger
- Dans un établissement de formation au sein de la wilaya de Bejaia
- Dans un autre établissement de formation Algérien situé en dehors de la wilaya de Bejaia

11-Comment vous avez été choisi pour participer à cette formation ?

Une initiative personnelle

Une obligation de la hiérarchie

12-Etes vous satisfait de cette formation ?

Très satisfait satisfait

Peu satisfait Pas du tout satisfait

Dites pourquoi.....

.....

13-A votre avis quels sont les critères attrayants dans une formation professionnelle continue ?

Le lieu de formation

Le niveau des formateurs

Les enjeux de la formation (compétences, promotion...)

Autres, (précisez).....

14-A votre avis quelles sont les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle ?

L'adaptation au changement

Le développement des compétences

Maitriser les procédures et les actes de gestion

Promotion aux grades supérieurs (l'augmentation de salaire)

Autres, (Précisez).....

15-Pensez vous que la formation proposée par votre entreprise était bénéfique et efficace pour les salariés formés ?

Non oui

Dites comment.....

Axe n°3 : Les facteurs du développement des compétences

16-Pour vous quels sont les facteurs qui vous aident dans le développement de vos compétences ?

Les formations professionnelles continues

L'expérience professionnelle

Les conditions du travail favorable

Le climat du travail et l'échange entre collègues

Plus de responsabilité (promotion)

Autres, (Précisez).....

17- Pensez vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

Oui Non

18-Avez-vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors des formations professionnelles ?

Oui Non

Si c'est oui quels changements peut-on observer dans vos façons de travail ?

Si c'est non, pour quelle raison ?

Les connaissances enseignées sont inutiles dans votre travail

Maitrise insuffisantes des connaissances acquises

Inadaptation entre la formation suivis et le poste occupé

Préférence aux méthodes anciennement utilisées

Autres.....

19-Concrètement qu'est ce que la formation vous a apporté ?

Rien du tout

Une promotion

Une augmentation de salaire

Etre plus opérationnelle

Contacte avec d'autres travailleurs plus expérimentés

Estime du supérieur hiérarchique et des collègues

Autres.....

20-Actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

Oui

Non

21- Que pouvez-vous nous dire de plus à propos de l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement de compétences ?.....

.....

.....

.....

Résumé :

L'objet de cette étude, est l'impact de la FPC sur le développement des compétences chez les salariés, il s'agit de mesurer les effets de la formation sur le développement des compétences. Et la question centrale : est ce que la FPC contribue au développement des compétences des salariés dans le cadres de l'entreprise RDE/DD de Béjaia (Sonelgaz) ?

L'étude menée au niveau de cette entreprise, montre l'importance de la FPC, dont elle est considérée comme un moyen de développement de compétences.

La FPC dans la Sonelgaz, est devenue une condition pour améliorer son potentiel humain, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées.

La FPC est indispensable pour assurer un rendement optimal, s'aligner aux standards internationaux, et garantir la performance globale de l'entreprise et du salarié.

Mots clé :

La formation professionnelle continue.

Le développement des compétences.