

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION



Département Des Sciences De Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

*L'impact de la formation sur l'intégration &
l'amélioration du capital humain de la SONELGAZ
Direction de Distribution de la Wilaya de Tizi Ouzou.*

Réalisé par :

TIOUCHICHINE HASSINA
MEGHNEM NADIA

Encadré par :

M^R MALEK NADIR

Devant le jury composé de :

Président : M^R KAHRI Samir MCB UMMTO

Rapporteur : M^R MALEK Nadir MAA UMMTO

Examineur : Mme SI MANSOUR Farida MCB UMMTO

Promotion : 2022/2023
Date de soutenance : 12/07/2023

Dédicaces

*Mes dédicaces iront à ma mère grande mère mes soeurs mes
neveux et mes nièces, qui m'ont énormément soutenu en me
procurant tous les moyens pour réussir.*

NADIA

*Mes dédicaces iront à ma mère mes soeurs mes frères
mes neveux et mes nièces, qui m'ont énormément
soutenu en me procurant tous les moyens pour réussir.*

HASSINA

Remerciements

On remercie dieu pour nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

A toutes notre famille. Aucun terme et aucune langue ne pourra exprimer

Notre amour et nos sentiments envers vous.

Nos remerciements s'adressent également à notre encadrant Mr MALEK Nadir qui a eu l'amabilité de nous orienter, PAR SES CONSEILS PRECIEUX, SES REMARQUES PERTINENTES.

Je remercie également Mme OUKACI Dehbia, pour sa sympathie, sa disponibilité, ses idées et conseils, ainsi que pour son aide précieuse durant notre stage à la SONELGAZ DD TO. Mes remerciements vont également à tous l'effectif qui ont accepté de nous accueillir dans leur établissement et de nous procurer l'information utile pour la réalisation de notre travail.

On tient à remercier toutes personnes ayons contribué a la réalisation de

Ce modeste travail.

Finalemnt j'espère qu'on a été à la hauteur des attentes de notre encadrant bien au niveau technique et de productivité qu'au niveau du comportement.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du Capital Humain.	23
Tableau N°02 : la distribution des membres de l'échantillon selon le sexe.....	111
Tableau N°3 : la Distribution des membres de notre échantillon selon l'âge	112
Tableau N°04 : La distribution des membres de notre échantillon selon le niveau d'instruction	113
Tableau N°05 : La Distribution des membres de notre échantillon selon le poste occupé	114
Tableau N°06 : La distribution des membres de notre échantillon selon l'Ancienneté	115
Tableau N°7 : Selon Le type de formation.....	116
Tableau N°8 : Selon Le choisis pour participer à une formation	117
Tableau N°9 : Selon la nature de la formation	118
Tableau N°10 : Selon les modes de diffusion	119
Tableau N°11 : Selon la manière de faire la formation.....	120
Tableau N°12 : Selon le souhait de d'autre formation.....	121
Tableau N°13 : Selon la capacité d'amélioration après une formation	122
Tableau N°14 : La formation est un outil d'amélioration.....	123
Tableau N°15 : La formation est indispensable pour l'intégration.....	124
Tableau N°16 : Selon L'amélioration	125
Tableau N°17 : Selon la satisfaction après la formation suivie.....	126
Tableau N°18 : Selon les critères d'accès à la formation	127
Tableau N°19 : Selon la prévision des besoins en formation.....	128
Tableau N°20 : Selon L'harmonie des programmes de la formation avec le poste de travail	129
Tableau N°21 : Selon La durée de la formation.....	130
Tableau N°22 : source de motivation Selon le Poste occupé.....	131

Liste des tableaux

Tableau N°23 : Selon la source de motivation : les formations accordées	132
Tableau N°24 : Selon l'impact de la formation sur le rendement	133
Tableau N°25 : Selon La formation suivie associée à une promotion	134
Tableau N°26 : Selon le reflet de l'évaluation	135
Tableau N°27 : La confiance par apport aux capacités à acquérir des compétences	136

Figure N°1 : Le principe de la formation.....	18
Figure N°02 :l'impact de la formation sur les activités de la GRH.....	30
Figure N°03 : La démarche GPEC en lien avec de la politique de formation.	33
Figure N° 04 : Le processus de formation	34
Figure N°05 : Différentes formes des savoirs	59
Figure N°06 : Triangle de construction du capital humain en milieu organisationnel	73
Figure N°07 : Organigramme de la division ressources humaines	96
Figure N°08: Les écoles de formation propre à SONELGAZ	99
Figure N°09: La distribution des membres de l'échantillon selon le sexe.....	111
Figure N°10: La Distribution des membres de notre échantillon selon l'âge	112
Figure N°11 : La distribution des membres de notre échantillon selon le niveau d'instruction ..	113
Figure N°12: La Distribution des membres de notre échantillon selon le poste occupé	114
Figure N°13: La distribution des membres de notre échantillon selon l'Ancienneté	115
Figure N°14 : Selon Le type de formation	116
Figure N°15: Selon Le choisis pour participer à une formation	117
Figure N°16: Selon la nature de la formation	118
Figure N°17: Selon les modes de diffusion.....	119
Figure N°18: Selon la manière de faire la formation	120
Figure N°19: Selon le souhait de d'autre formation.	121
Figure N° 20: Selon la capacité d'amélioration après une formation.....	122
Figure N°21: La formation est un outil d'amélioration	123
Figure N°22: La formation est indispensable pour l'intégration	124
Figure N°23: Selon L'amélioration.....	125

Liste des figures

Figure N°24: Selon la satisfaction après la formation suivie	126
Figure N°25: Selon les critères d'accès à la formation.....	127
Figure N°26: Selon la prévision des besoins en formation	128
Figure N°27: Selon L'harmonie des programmes de la formation avec le poste de travail	129
Figure N°28: Selon La durée de la formation	130
Figure N°29: source de motivation Selon le Poste occupé	131
Figure N°30: Selon la source de motivation : les formations accordées.....	132
Figure N°31: Selon l'impact de la formation sur le rendement	133
Figure N°32: Selon La formation suivie associée à une promotion	134
Figure N°33: Selon le reflet de l'évaluation	135
Figure N°34: La confiance par apport aux capacités à acquérir des compétences.....	136

Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : La formation.	
Introduction au chapitre I	06
Section 01 : Cadre général sur la formation	07
Section 02 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du capital humain	22
Section 03 : les enjeux stratégique de la mise en place d'une politique de formation.....	39
Conclusion du Chapitre I	47
CHAPITRE II : Le capital humain & la formation	
Introduction au Chapitre II	48
Section 01 : Le capital humain et la gestion des compétences.....	49
Section 02 : Le rôle et les enjeux et du capital humain dans la performance de l'entreprise	65
Section 03 : Le lien entre la formation et capital humain	74
Conclusion du Chapitre II.....	79
CHAPITRE III : L'étude de Cas	
Introduction au Chapitre III	80
Section 01 : Présentation de contexte de la formation dans les entreprises algériennes	81
Section 02 : Les outils de la mise en place d'une politique de formation	88
Section 03 : Présentation de l'entreprise d'accueil et enquête	91
Section 04 : Analyse de L'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain de SONELGAZ DD TO	107
Conclusion du Chapitre III	139
Conclusion générale	140
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction Générale

La Gestion des Ressources Humaines, est une fonction essentielle dans toute entreprise. Elle regroupe l'ensemble des pratiques et dispositifs mis en place pour organiser, mobiliser et développer les Ressources Humaines dans l'entreprise. La gestion des ressources humaines est devenue un véritable levier de performance et de productivité, et elle est devenue stratégique dans un monde entrepreneurial où la motivation des salariés, et dont leur performance, est devenue un atout essentiel à la réussite de l'entreprise.

Le Capital Humain est un concept économique qui désigne l'ensemble des connaissances, des compétences et des aptitudes d'une personne qui peuvent être mises à profit dans le cadre de son travail. L'investissement dans le Capital Humain est un enjeu majeur pour les individus, les entreprises et les gouvernements, car il peut contribuer à améliorer l'intégration et l'employabilité des travailleurs, ainsi qu'à favoriser la croissance économique.

La formation est l'un des piliers fondamentaux de la croissance et du développement d'une société. Elle revêt une importance capitale dans l'intégration et l'amélioration du Capital Humain, en permettant aux individus d'acquérir les connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour s'épanouir tant sur le plan personnel que professionnel.

Comme le disait si justement **Nelson Mandela** : « **L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde.** » En effet, la formation offre un tremplin vers de nouvelles opportunités en élargissant les horizons intellectuels des individus et en leur donnant les moyens de se réaliser pleinement.

Dans un contexte où notre société évolue rapidement grâce à des avancées technologiques constantes, il devient essentiel pour chaque individu de rester constamment à jour. La formation continue permet ainsi d'actualiser ses compétences afin de répondre aux exigences changeantes du marché du travail. Comme le soulignait **Albert Einstein** : « **Le savoir c'est bien beau mais ça ne vaut rien si on n'en fait rien.** »

Par ailleurs, investir dans la formation contribue également à renforcer l'inclusion sociale et professionnelle. En offrant des formations adaptées aux personnes défavorisées ou marginalisées, nous créons une véritable passerelle vers une meilleure intégration au sein de nos sociétés. Pour reprendre les mots inspirants de **Martin Luther King Jr** : « **L'éducation est notre passeport pour l'avenir car demain appartient à ceux qui se préparent aujourd'hui.** »

Il apparaît clairement que la formation joue un rôle crucial dans l'intégration et l'amélioration du Capital Humain. Elle est un puissant levier permettant aux individus de se développer, d'évoluer et de contribuer activement à la construction d'un monde meilleur. Comme le disait si poétiquement **Victor Hugo** : « **Ouvrez des écoles, vous fermerez des prisons.** » La formation est donc bien plus qu'une simple acquisition de connaissances, c'est une véritable clé vers un avenir prometteur.

La formation continue est un outil indispensable pour répondre à ces défis. Elle vise non seulement à faciliter l'intégration ou la réintégration professionnelle des travailleurs afin qu'ils puissent maintenir leur emploi, mais également à contribuer au développement de leurs compétences et qualifications professionnelles à tous les niveaux. De plus, elle joue un rôle clé dans le développement économique du pays en favorisant l'adaptabilité et la performance des employés.

En effet, grâce aux Formations Continues proposées par les entreprises ou d'autres organismes spécialisés tels que les centres de formation professionnelle ou universitaires, il est possible d'améliorer ses connaissances techniques et pratiques dans son domaine d'activité spécifique. Ces formations permettent également d'acquérir de nouvelles compétences qui sont nécessaires pour faire face aux exigences changeantes du marché du travail.

Par ailleurs, la Formation Continue contribue au développement culturel en encourageant l'apprentissage tout au long de la vie. En offrant aux individus l'opportunité d'enrichir leurs connaissances et leur compréhension du monde qui les entoure grâce à une mise à jour régulière de leurs savoir-faire professionnels, elle favorise ainsi leur épanouissement personnel et leur ouverture d'esprit.

Enfin, la Formation Continue joue un rôle crucial dans le progrès social en permettant aux individus qui ont interrompu leurs activités professionnelles de se réinsérer sur le marché du travail. En offrant des programmes adaptés à leurs besoins spécifiques, elle favorise l'inclusion sociale et contribue ainsi à réduire les inégalités économiques.

Dans l'ensemble, il est évident que la Formation Continue revête une importance capitale pour répondre aux défis actuels du monde du travail en Algérie. Elle constitue un moyen efficace pour développer les Ressources Humaines des entreprises tout en favorisant le développement économique, culturel et social du pays. Il est donc essentiel de promouvoir

davantage ces initiatives afin de garantir une main-d'œuvre qualifiée et compétente capable de relever les défis futurs avec succès.

Objet de la recherche

Dans ce contexte l'objectif de notre travail, se déroule au tour de deux axes principaux :

- **Objectifs théoriques**

Montrer le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du capital humain dans la SONALGAZ- DD T O.

- **Objectifs pratiques**

La cible de notre recherche c'est orienté sur une grande organisation d'entreprise. Le Groupe SONELGAZ est considéré comme l'un des plus gros employeurs du secteur industriel. Son nombre n'a cessé de croître au fil des ans. A fin décembre 2021, le Groupe SONELGAZ emploie 93 250 agents couvrant toutes les catégories socioprofessionnelles. Le choix de cette organisation comme cas, se justifiant par l'occupation de la formation une place importante dans sa stratégie en concentrons de gros efforts à ce niveau par la création du centre de formation et d'amélioré le capital humain spécialisé a formé son personnel.

Les raisons du choix du thème

Notre sujet de recherche est d'aborder l'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain au sein de l'entreprise SONELGAZ DD TO pour les raisons suivantes :

- La formation joue un rôle important pour SONELGAZ, est un point essentiel dont elle profite de la formation pour garder sa place comme étant un leader dans son domaine d'activité, et l'obtention de ses objectifs.
- Le sujet de la formation est un sujet brûlant en milieu de travail.
- Un intérêt particulier pour la formation au sein des entreprises, et l'importance des sujets liés à la gestion des organisations, la Gestion des Ressources Humaines mérite d'être traité, étudié et constitue l'un des facteurs de l'existence de la société moderne.

Problématique de recherche

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« En quoi consiste le rôle et l'importation de la formation dans l'amélioration et l'intégration du capital humain le cas de la SONELGAZ-DD de T-O ? »

De la question de départ, il vient une série de questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suit :

- **Quelle est la place de la formation dans la GRH ? En quoi consiste la formation ? Et quel est son rôle et son importance ?**
- **Quelle est la relation entre la formation, l'amélioration et l'intégration ? En quoi consiste le capital humain ? Et quel est son rôle dans la performance de l'entreprise ?**
- **Comment mettre la formation au service de l'amélioration et l'intégration ? Existe-t-il un lien entre la formation et le capital humain ?**
- **Comment la SONELGAZ DD de TO améliore et intègre son capital humain ?**

Hypothèses

- **H1** : La formation est un outil d'amélioration, indispensable pour l'intégration et le développement des compétences et en particulier au sein de la SONALGAZ DD -TO a travers une action de formation qui est conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise.
- **H2** : Les salariés qui bénéficient d'une formation continue ont tendance à être plus motivés et engagés dans leur travail, ce qui peut améliorer leur performance et leur productivité.

Méthodologie de recherche

Notre démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de ce travail consiste en une recherche bibliographique et des collectes d'informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires et des écoles à savoir : l'Université de Tizi-Ouzou, Internet, Système National de Documentation en Ligne, ainsi que les données relatives au thème qui ont été recueillies auprès de la SONELGAZ DD T O, le site officiel du Groupe SONELGAZ.

Outre la recherche documentaire et la collecte de données portant sur le sujet, des entretiens ont été réalisés auprès de la SONELGAZ DD TO (le siège de la direction, les différentes agences commerciales et techniques). Pour combler les insuffisances des références bibliographiques et le manque de données au niveau local, nous avons procédé à une enquête par questionnaires et entrevues auprès des personnels de la SONELGAZ DD TO.

Autour de notre thème « l'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain de la SONELGAZ DD TO » nous avons scindé ce modeste travail en trois chapitres :

Premier chapitre : s'intéresse au cadre théorique englobant des généralités sur la formation, le contexte de la formation, le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du Capital Humain, et les enjeux stratégiques de la mise en place d'une politique de formation.

Le deuxième chapitre : aborde « le capital humain et la formation », présentation du capital humain, les enjeux et le rôle du capital humain dans la performance de l'entreprise, le lien entre la formation et capital humain.

Le troisième chapitre : intitulé « L'étude de cas » se divise en deux parties :

- La partie théorique : présentation du contexte formation dans les entreprises algériennes, les outils de la mise en place d'une politique de formation,
- La partie pratique, elle se porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, enquête, l'analyse et l'interprétation des données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses émises.

On termine ce travail avec une conclusion générale.

Chapitre I

La formation

Introduction au chapitre I

La formation du capital humain, est devenue aujourd'hui un élément majeur de la politique des ressources humaines. Elle se trouve placée au centre des stratégies de développement des entreprises, car elle répond à la fois aux attentes du capital humain et au besoin de l'entreprise.

Elle pèse de ce fait, un poids relativement lourd dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, en matière de performance économique, tout en prenant la considération l'évolution des métiers, dans un environnement en perpétuelle mutations.

L'objectif de ce premier chapitre est de traiter : le cadre conceptuel de la formation, son rôle, son importance dans l'amélioration et l'intégration du capital humain, celui-ci est scindé en trois sections : la première section consiste à présenter des généralités sur la formation. La deuxième section sert à identifier le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et intégration du capital humain. Et enfin, la troisième section définit les enjeux stratégiques de la mise en place d'une Politique de formation.

Section 01 : Cadre général de la formation

La formation du capital humain est devenue une nécessité et un investissement pour améliorer, intégrer et aussi mettre à jour les compétences et les dispositions exigées par l'exercice d'un travail ou d'un métier qui est devenu à travers le temps un aspect essentiel pour la gestion de développement des ressources humaines.

1.1. La Définition linguistique de la formation et la politique de formation

1.1.1. La Définition linguistique de la formation

Le mot «formation» est dérivé du verbe «former», du latin «Forman » qui signifie donner une certaine forme à quelque chose, et ce concept en langue étrangère correspond au concept « d'entraînement à la formation », traduit vers l'arabe sous le concept « d'entraînement ».

La formation peut être définie comme la pratique qui a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et sociale.

« La formation est un ensemble des dispositifs permettant aux salariés de se former durant leur vie professionnelle à un autre métier, d'accéder à une qualification, de bénéficier de compétences nouvelles. ».

Selon le dictionnaire **le Robert** (1967), la formation est le processus de produire de la compétence. Au sens littéraire, c'est l'action de former et de se former, et au sens militaire, c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier et leurs acquisitions

La formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particulier dans sa définition de la formation.

Selon **FERREOL**, la notion de formation : « renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.

La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation »¹.

Pour **FERREOL**, la formation est un élément important dans la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH), et elle permet la survie et le développement de toute organisation.

Du point de la vue de **BRAZUCHETTI**, « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet dans la mesure où elle est

Combinée avec d'autres moyens de production des compétences »².

Selon cette définition la formation permet de :

- Produire des nouvelles compétences ;
- Maîtriser les changements ;
- Et enregistrer des nouvelles connaissances, grâce à ses liens avec les autres fonctions de la GRH.

Selon **JEAN-PIERRE CITEAU (2007)** : « la formation est définie comme l'ensemble de dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle »³.

Selon **ARDOUIN THIERRY(2003)** : « La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »⁴.

Selon **SEKIOU** « C'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour

¹JAUQUE SOYER, « formation » édition organisation, Paris, 1991, p.4-5

² J.P Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 4^{ème} édition, édit Arnaud Colin, France 2012, P113

³ CITEAU J. P, Op.cit, p.85

⁴ Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines » édition de boeck, 2^e édition, Paris, 2007, p 336.

s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁵.

Selon **J. SOYER** « La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »⁶.

Nous retenons avec **Marcel David** trois aspects fondamentaux inhérents à la Formation, à la fois différente et complémentaire :

- La formation comme moyen de développement.
- La formation comme moyen de croissance.
- La formation comme moyen pour faire face aux changements.
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

Ainsi, la formation est une dimension de l'activité humaine, liée au changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence.

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels » elle porte sur :

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

La formation fait référence aux activités d'enseignement et d'apprentissage menées dans le but principal d'aider les membres d'une organisation d'acquérir et de répondre aux connaissances, aux compétences, aux capacités et aux attitudes nécessaires par cette organisation, c'est l'acte d'augmenter les connaissances et les compétences d'un employé pour faire un travail particulier.

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation"

⁵ ARDOUIN T., « Ingénierie de formation », Edition Dunod, Paris, 2003, p, 13

⁶ ARDOUIN T., Op.cit, p14.

Le même auteur suggère que la formation est " un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis"

Donc, la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de connaissances, de comportements, pour s'adapter à leur environnement.

La formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toutes les problématiques de l'éducation, autrement dit " l'assimilation d'une culture réflexive permettant à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et se situer personnellement par rapport à ces événements"

Autrement dit la formation :

La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

A partir de cette définition, il est à noter que la formation est un levier principal de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), puisqu'elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences (savoir, savoir-faire et savoir être). Elle permet aussi aux organisations de renforcer leurs portefeuilles compétences pour atteindre leurs objectifs.

1.1.2. La Définition linguistique de la politique de formation

Selon **MEIGANT Alain** définit la politique de formation comme étant : « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »⁷.

La politique de formation est l'une des politiques des ressources humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

⁷ MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003. p55.

Selon **SOYER Jacques**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁸ ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisation, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des
- Conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en Place pour assurer le développement de l'entreprise.

1.2. L'évolution de la formation

1.2.1. L'évolution de la formation au contexte général

Autrefois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité.

Après 1945, le programme américain de formation a étendu aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique à créer des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries⁹.

1.2.2. Evolution de la culture de la formation chez les entreprises

En 1971, la formation a pu devenir une forme d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stage sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise.

⁸ SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. p 48

⁹ J. SOYER « Fonction formation », 2ème édition, Ed : d'Organisation, Paris, 2002.P48.

Depuis les dernières années, la situation de la formation dans l'entreprise est nettement améliorée. En effet, le nouveau millénaire est caractérisé par une concurrence de plus en plus vive des entreprises. C'est pourquoi les entreprises sont conscientes de la nécessité d'investir massivement pour améliorer les compétences de leurs employés. Elle consacre à la formation un budget d'autant plus élevé qui lui permet de répondre aux besoins de la flexibilité de la main d'œuvre.

La formation est actuellement un domaine clé par lequel la gestion des ressources humaines apporte une contribution au développement et à l'adaptabilité de l'entreprise. Elle est organisée sous forme de stage, ces derniers doivent avoir l'un des objectifs suivants : prévention du licenciement du salarié en lui faisant acquérir une formation, adaptation du salarié de son emploi. Par conséquent, la formation se présente comme une obligation à l'entreprise. Elle est considérée comme étant une charge pour elle et ces charges sont liées aux stages et aux Stagiaires.

Avec l'accélération de la mondialisation, les connaissances sont rapidement dépassées, les nouvelles technologies sont mises en application plus vite dans les lieux de travail, de ce fait, la formation est devenue de plus en plus importante et le développement des connaissances s'avère nécessaire afin d'accroître le rendement actuel et futur et augmenter leurs capacités d'accomplir les tâches qui leur sont demandées.

La formation est considérée aujourd'hui, comme un facteur clé de compétitivité qu'utilisent les entreprises afin de faire face à la concurrence et que les pays qui adoptent une approche stratégique en matière de formation, ont un avantage sur ceux qui laisse ces initiatives aux seules entreprises¹⁰.

1.3. Les objectifs et les enjeux de la formation

1.3.1. Les objectifs de la formation

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, praticables et vérifiables. Nous essayé de résumer les principaux objectifs selon deux catégories¹¹ :

¹⁰ P.ROMELAER, " La gestion des ressources humaines ", Edition Armand Colin, Paris, 1993, P. 178.

¹¹ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., page 337.

1.3.1.1. Les objectifs Pour l'entreprise

La formation du capital humain a des objectifs pour l'entreprise qui sont comme suites :

- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Aider la hiérarchie à assumer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1.3.1.2. Les objectifs Pour les employés

La formation du capital humain a des objectifs pour les employés qui sont comme suites :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Développer les capacités de jugement des formés.

1.3.2. Les enjeux de la formation¹²

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performances, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise mais également pour les salariés.

- **L'enjeu organisationnel**

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

Pour les entreprises le développement des comportements et les connaissances sont devenus des outils stratégiques de la compétitivité.

- **L'enjeu économique**

La formation du capital humain constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratique professionnelles, les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

La formation est un investissement et non pas un cout pour l'entreprise. Elle joue un rôle Important dans la rationalisation de l'allocation des ressources de l'entreprise. Elle a besoin en Permanence de s'ajuster à une complexité socioéconomique mouvante.

- **L'enjeu social**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme. Elle permet à l'entreprise d'évoluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour les salariés, la formation peut être perçue comme moyen de maintien de leur employabilité et une source d'amélioration et d intégrations et aussi une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

¹² KHEROUFI RADHIA FAROUK," l'impact de la formation sur les ressources humaines, cas SONATRACH", INC, 2006page 36

Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspects de l'entreprise, et comme ces enjeux diffèrent, les types de formation diffèrent également.

1.4. Typologie de la formation

Il existe plusieurs types de formation, selon Jaque Soyer (2002), on peut distinguer neuf types de formation :¹³

A- La formation d'adaptation

C'est une formation qui vise la réalisation d'une meilleure adaptation de la main-d'œuvre aux postes occupés. Ici l'entreprise cherche à améliorer ses résultats sur le niveau opérationnel et cela par l'augmentation de son chiffre d'affaire, l'amélioration et intégration de la nouvelle productivité...etc.

Donc pour atteindre ces buts, l'amélioration des capacités, des compétences et des connaissances de ses collaborateurs est d'une grande importance car elle permettra de faire face au développement à l'évolution des méthodes de travail ainsi faire évoluer leurs savoirs et savoir-faire.

Ce type est utilisé dans deux situations ; soit dès l'entrée dans le poste c'est-à-dire une adaptation initiale, soit au niveau d'un recyclage c'est-à-dire réaliser une mise à jour ou un perfectionnement des pratiques.

B- La formation liée à l'emploi

Ce type vise la préparation des collaborateurs à des promotions ou à des reconversions soient internes ou externes (changement de métier). Il s'agit de développer la mobilité afin soit de garder l'emploi dans le cas où l'entreprise s'engage à effectuer des changements technologiques importants ou bien pour assurer le maintien de l'engagement des salariés motivés en leur offrant diverses opportunités d'évoluer dans leurs carrières au sein de l'entreprise. Chaque formation ayant relation à la gestion prévisionnelle du personnel fait partie de ce type. Cette formation est d'une longue durée et implique un apprentissage profond.

¹³ J. SOYER, «Fonction formation», 2ème édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation. P34.

C- formation outil intellectuel de base

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques...etc.), cette formation vise une amélioration du niveau de connaissance des collaborateurs, elle est également considérée comme une formation liée à l'emploi mais qui nécessite de très longues périodes d'apprentissage. Ce type fonctionne sur la base du volontariat et se fait selon un catalogue.

D- La formation culture d'entreprise

Les actions de formation mises en œuvre ont pour but de développer une culture commune au sein de l'entreprise. Elles sont proposées à diverse catégories socioprofessionnelles de l'entreprise par le biais d'un catalogue et les inscriptions se font à la base d'un volontariat.

E- La formation liée à un projet de l'entreprise

Les actions de formation ici sont mise en œuvre afin de permettre l'accompagnement du lancement d'un projet au sein de l'entreprise. Elles visent à engendrer une synergie commune au niveau de tous les collaborateurs dans le but de maximiser leur efficacité.

L'objectif ici est de faire adhérer le plus grand nombre de salariés ou du moins ce qui ont une influence directe sur la réussite du projet. En plus de ces types cités par SOYER, on trouvera également d'autres types de formation classés selon le type d'apprentissage qu'elle offre à l'apprenant.

F- La formation initiale

C'est la formation dite classique c'est-à-dire celle poursuivi durant le cursus scolaire, ni le salarié ni les demandeurs d'emploi ne peuvent avoir accès à ce type.

Cette formation se déroule selon le mode fonctionnement traditionnel c'est-à-dire sans alternance, et se compose de disciplines générales telles que le français et les mathématiques. Elle est nommée «initiale» car elle permet d'acquérir des compétences nouvelles qui permettront d'exercer un métier qui n'a jamais était exercer avant par le concerné.

G- La formation continue

C'est une formation qui est poursuivie par les personnes ayant déjà une expérience dans un domaine donné. En effet elle est l'action qui permet de se doter de moyens pour

permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif.

Elle concerne directement l'environnement dans lequel évolue le salarié, elle se fait dans le but d'améliorer et d'intégrer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir acquérir le niveau suffisant leur permettant de faire face aux diverses évolutions technologiques mais également pour permettre la reconversion professionnelle.

H- La formation professionnelle

C'est un type de formation qui permet d'acquérir un apprentissage nécessaire afin de pouvoir pénétrer dans le monde du travail, il permet de débucher directement sur la vie active. Son ultime finalité est de former des individus ayant les savoirs et les savoir-faire nécessaires et exigés sur le marché.

I- La formation en alternance

Ici, la formation se fait en alternance entre l'école et l'entreprise c'est-à-dire une phase théorique qui se déroule au sein d'un établissement de formation et une formation classés selon le type d'apprentissage qu'elle offre à l'apprenant.

Elle concerne directement l'environnement dans lequel évolue le salarié, elle se fait dans le but d'améliorer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir acquérir le niveau suffisant leur permettant de faire face aux diverses évolutions technologiques mais également pour permettre la reconversion professionnelle. C'est un type de formation qui permet d'acquérir un apprentissage nécessaire

J- Les formations de la maintenance

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

K- Les formations de perfectionnement

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

L- Les formations de promotions

Il s'agit des actions de formations désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

M- Les formations de recyclage

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

N- Les formations de prévention

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

1.5. Les Principes de la Formation

La formation possède un certain nombre de principes ou et de règles qui devraient être pris en compte pendant la formation au sein de l'organisation afin que la formation soit efficace. Parmi les principes les plus importants, on peut citer¹⁴ :

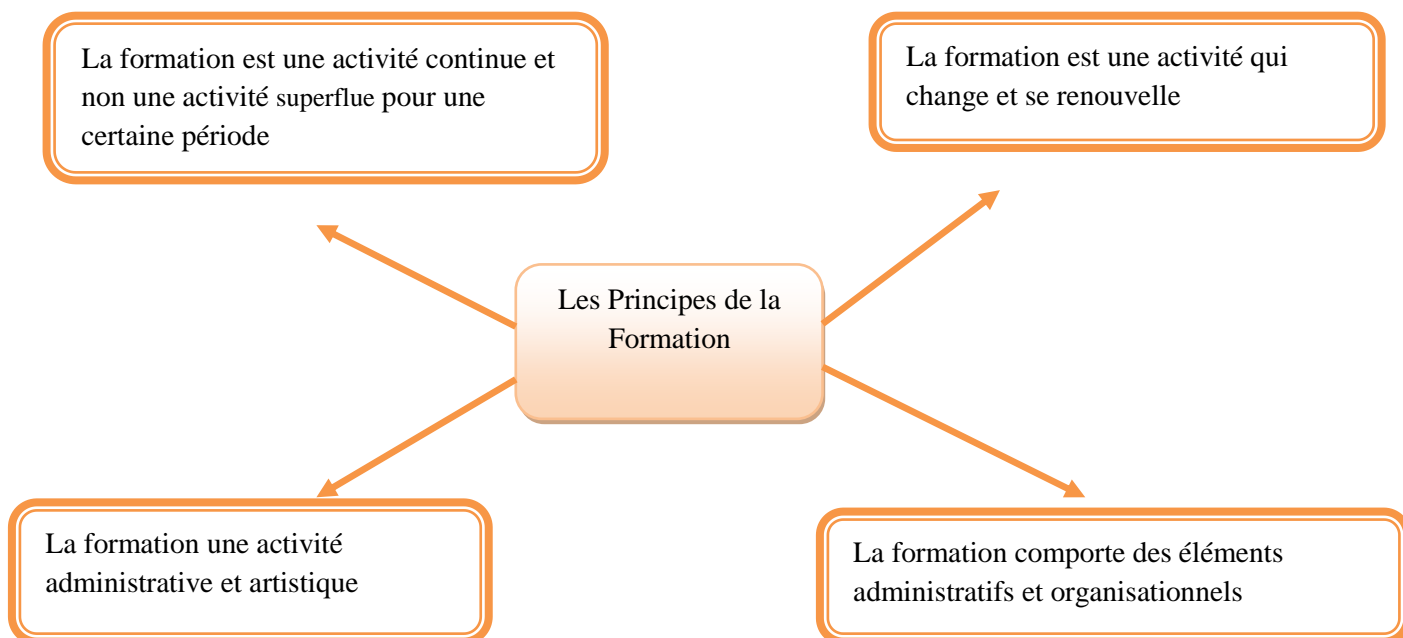


Figure N°01 : Les Principes de la Formation

Source : présente par nous mêmes

¹⁴ www.memoire online.com /Formation-et-développement des compétences, consulté le 5/04/2023 à 22h15

- **La formation est une activité continue et non une activité superflue pour une certaine période**

Cela signifie que la formation n'est pas un luxe auquel l'organisation a recourt de son choix, elle est indispensable, après le choix de la personne pour exercer un poste déterminé, vient alors le processus de préparation et de formation visant à apprendre au travailleur son travail, à travers des entrevues de la nouvelle personne avec les fonctionnaires du département des Ressources humaines en présence de son responsable. Ces entrevues se font dans la première période d'entrée au travail. Les programmes de formation sont aussi préparés pour les anciens employés de l'organisation pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances exigées par les avancées technologiques, les aider à améliorer leur habiletés de travail, et leur permettre d'être au courant des méthodes et des conditions techniques et professionnelles qui entourent le fonctionnement du travail.

Les programmes de formation sont aussi destinés aux candidats à une promotion afin d'acquérir les capacités et les compétences leur permettant d'assumer les responsabilités et les charges des niveaux supérieurs. Les programmes de formation sont généralement organisés si des changements sont apportés aux systèmes et procédures de travail. Ces programmes aident à faire face aux nouveaux changements.

- **La formation est une activité qui change et se renouvelle**

Cela signifie que la formation traite de nombreuses variables à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et ne peut rester figée, elle doit être plutôt caractérisée par le changement et le renouvellement. La personne qui fait une formation est sujette aux changements dans ses habitudes, son comportement, et dans ses compétences, ainsi les emplois occupés par les stagiaires changent à leur tour, pour faire face à d'autres exigences de changement dans les conditions économiques, dans les techniques de travail, par conséquent, le département de formation devient responsable du renouvellement et du développement des activités de formation.

- **La formation une activité administrative et artistique**

La formation étant un travail administratif, doit avoir les éléments de travail administratif efficace, y compris la définition des objectifs et des politiques pour la préparation des plans et des programmes, et la disponibilité des ressources matérielles et leur évaluation.

- **La formation comporte des éléments administratifs et organisationnels**

La formation est basée sur des éléments administratifs et organisationnels notamment :

- ✓ un plan d'action fixant les objectifs et les activités.
- ✓ l'existence de moyens et d'équipements nécessaires pour la bonne exécution du travail.
- ✓ la mise en place d'un système pour mesurer le rendement des employés et évaluer leur compétence, afin de connaître les besoins de formation avec précision et objectivité.
- ✓ Créer un système de récompenses financières et morales liant entre l'avancement professionnel, les avantages, et les formes d'évaluation financière et morale obtenus par le travailleur d'une part et le rendement au travail, d'autre part.

1.6. Les Composants de la Formation

Selon **Michel Barabel (2002)**¹⁵, la formation professionnelle remplit les fonctions suivantes :

- **Fonction de réalisation** : faire le recueil des besoins, élaborer l'ingénierie de formation et déployer les actions prévues dans le plan ;
- **Fonction de régulation** : mettre en place des arbitrages et effectuer les ajustements nécessaires
- **Fonction de contrôle** : contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du PF (taux de présence, taux de satisfaction), comparer par rapport au plan initial. »

Selon **Ardouin** quant à lui distingue les fonctions suivantes :

- **Fonction de conseiller** d'orientation professionnelle
- **Fonction de chef de projet formation** dont le rôle est l'élaboration et exécution du PF
- **Fonction d'ergonome de la formation** qui consiste à assurer l'adéquation individu-travail
- **Fonction de consultant** (accompagner les évolutions socio-organisationnelles).

¹⁵ Michel Barabel, Le grand livre de la formation, Ed Dunod, 2012, Page 20.

1.7. Les Avantages de la formation

La formation est d'une grande importance dans l'organisation, car elle entraîne un certain nombre d'avantages pour les organisations de travail et d'autres organisations. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- **Remonter le moral des travailleurs:** la formation a un impact majeur sur le moral, car souvent le travailleur sent que l'organisation est sérieuse pour l'aider, et disposée à le développer et lui assurer un travail pour vivre, de manière à accroître son dévouement pour son travail, ceci influence sa relation avec l'organisation et l'incite à s'adonner volontairement au travail, sans lassitude et sans ennui, et représente une source de motivation pour lui.

- **Assurer une force de réserve dans l'organisation :** La formation est une source importante pour les demandes urgentes de main d'œuvre, notamment en période de prospérité économique et dans le domaine du développement industriel, parce que c'est par la formation que se planifie et se développe la main-d'œuvre nécessaire.

- **Réduire le nombre d'accidents de travail :** La plupart des accidents de travail sont causés par l'incompétence, la déficience, et l'incapacité du personnel, plus qu'un défaut du matériel, de l'équipement ou des conditions du travail, ainsi une formation appropriée focalisant sur certains sujets tels que la sécurité et le maintien de la sécurité des travailleurs est nécessaire.

La DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme.

- **Réduire le roulement du personnel :** former les travailleurs et leur donner des connaissances et augmenter leur capacité à mener à bien leur travail, signifie trouver une certaine stabilité et constance dans la vie des travailleurs et accroître leur désir et leurs capacités à servir l'Organisation¹⁶.

- **Réduction des coûts :** La formation entraîne une réduction des coûts car les programmes de formation donnent un rendement plus élevé que les coûts engendrés, la formation du personnel sur l'utilisation des machines selon les méthodes appropriées contribue à réduire les coûts, à préserver les équipements, à économiser les matières, et à diminuer les risques.

¹⁶ P. GILLET, Construire la formation, Paris, CEPEC, 1994, page 71

- **Augmentation de la production** : qui signifie une augmentation de la quantité de production Avec une meilleure qualité. Former les salariés à exercer leurs fonctions signifie leur maîtrise du travail et donc une meilleure productivité.

Section 02 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du capital humain

Dans cette section nous allons présenter le rôle de la formation, et ses importances dans l'amélioration et l'intégration du capital humain, et son impacte sur les autres activités de la GRH.

2.1. Le rôle et l'importance de la formation pour l'Entreprise, les Salarie, et l'Etat

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du capital humain et aux besoins de l'entreprise et de l'état.

Tableau n°1 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration du CH.

	Le rôle	L'importance¹⁷
Pour les Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des connaissances et compétences des salariés ; - Adaptation face à un environnement de plus en plus turbulent ; - Faire face à la concurrence sur le marché, afin de réaliser un avantage concurrentiel et d'acquérir de compétences distinctives ; - Amélioration continue de la qualité des produits et des procédures ; - Accompagnement de l'évolution de la technologie de l'information et de la communication ; - La gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stocks, les commandes aléatoires émanant de la clientèle...) ; - Satisfaction des clients par la formation des vendeurs et commerciaux de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - La formation est la base de la plupart des améliorations de performance ; - Elle contribue au premier lien à l'atteinte de leurs objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers ; - Les entreprises peuvent améliorer leur résultat, grâce au développement des compétences individuel et collective.
Pour les Salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des qualifications, des connaissances et des compétences des salariés, et l'acquisition des nouvelles techniques et méthodes de travail ; - Meilleure adaptation et meilleure maîtrise au poste de travail ; Possibilité d'une promotion, d'une reconversion ou d'une mutation ; - Satisfaction et estime de soi chez les salariés ; - Rémunération des compétences développées par les salariés, dans le cas d'une promotion - Accroissement de l'employabilité et la polyvalence des salariés ; - Gestion des carrières et trajectoire professionnelle - Motivation et mobilisation des salariés ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son-environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ; - Elle améliore l'adaptation du capital humain au poste occupé ; - Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ; - Les employeurs évoquent parfois des problèmes organisationnels comme freins à la formation ; - Elle les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.

¹⁷ Site internet, la formation professionnelle en entreprise "l'état et les régions" consulté le 22/04/2023 à 11h 30

Pour l'état	<ul style="list-style-type: none"> - L'état joue un rôle prépondérant dans le développement de la formation professionnelle - L'état contribue au financement des actions de formation professionnelle à travers la dépense de rémunération des stagiaires, financement des stages ou d'investissement des centres en concluant avec des organismes concernés - Exerce un contrôle administratif et financier sur les dépenses exposées par les employés au titre d'obligation de participation au développement de la formation professionnelle - Fixer les objectifs poursuivis et le résultat obtenu, notamment en matière d'insertion professionnelle. - Mettre la droite et l'obligation et la condition d'accès a la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ; - La formation des salariés contribue ainsi à l'amélioration d'un certain nombre de variables "productivité notamment "qui jouent positivement sur la compétitivité des entreprise et plus largement croissance économique des pays ; - Plus de poste de travail à cause de la création de la nouvelle école de formation ; - Une autre source de l'impôt.
--------------------	--	--

2.2. La relation entre la politique de formation et les autres politiques de la gestion des ressources humaines (GRH) ¹⁸

La formation est a priori le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains Dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand.

Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la Formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, Scientifique, sociale, et à une compétition internationale.

La formation entretient des relations avec les autres fonctions de la GRH, à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières..., cette interaction ouvre la voie à des opportunités à saisir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

¹⁸ Mémoire ummto, le processus de la formation et son impacte sur la GRH page 56.

2.2.1. La relation entre la formation et le recrutement

Si la politique de recrutement de l'entreprise vise à avantager le recrutement interne plutôt que le recrutement externe, il est clair que la politique de formation doit mettre en place des formations qui permettent aux employés d'occuper de nouveaux postes. Il est alors nécessaire que les managers développent une certaine lisibilité sur les salariés, leurs compétences et les postes qu'ils occupent.

Tout ceci servira à étudier les formations qu'ils doivent mettre en priorité. Et si l'entreprise s'appuie sur le recrutement externe en cas de nécessité, dans ce cas les premiers rôles de formations sont d'assurer une meilleure intégration de la nouvelle recrue.

2.2.2. La relation entre la formation et la communication

La communication interne a des liens aussi avec la politique de formation. Par ailleurs, la formation est une occasion d'échanger des messages entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les cadres, les dirigeants, les employés...), elle permet de soulever certaines doléances liées à la formation et de chercher des solutions ensemble. D'autre part, la communication interne accorde aux responsables de diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de la formation...), elle les (responsables) aide aussi à mieux informer les employés sur les formations existantes aux seins de cette organisation.

2.2.3. Le lien entre la formation et la rémunération

L'évaluation empirique de l'impact de la formation sur la rémunération se fonde sur les enseignements de la théorie du capital humain. Selon Becker, l'individu choisit l'âge auquel il termine sa formation au vu d'un arbitrage coût-bénéfice inter temporel.

L'arbitrage se fonde sur la comparaison du coût de l'année supplémentaire et de la somme actualisée des gains que cette année permet d'obtenir sur le marché du travail. Mincer a complété ce modèle en ajoutant à la valorisation de la formation initiale une acquisition de savoir-faire au cours de la vie active...Mincer rend ainsi compte de profils de salaires approximativement concaves selon l'expérience professionnelle.

2.2.4. La relation entre la formation et les relations sociales

La politique de formation précise généralement le rôle qu'elle veut faire jouer aux partenaires sociaux. Ce rôle est-il cohérent avec ceux définis par les politiques des relations sociales ? L'entreprise utilise-t-elle la formation comme un moyen de maintien d'un bon climat ? Si Oui, elle laisse vraisemblablement à ses partenaires sociaux le soin de gérer une partie de l'effort financier qu'elle consacre à la formation.¹⁹

Cette pratique est-elle en cohérence avec les autres pratiques sociales ? Les moyens mis à disposition sont-ils à la hauteur des ambitions.

2.2.5. La relation entre la formation et l'évaluation des employés

Dans le contexte du développement des ressources humaines, l'évaluation peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre²⁰.

2.2.6. La relation entre la formation et la motivation

Le concept de motivation à la formation qui nous intéresse plus particulièrement. Il y a trois phases de la motivation à la formation. Il y a la motivation à vouloir entreprendre une formation, celle à poursuivre une formation et celle après la formation).

Ainsi, la négligence de certaines déterminantes préformation ou post formation peut conduire à l'échec de la formation. Celle-ci est influencée par ce qui se passe avant, pendant et après. La présente recherche s'attarde sur la phase avant la formation, c'est-à-dire ce qui pousse les gens à vouloir suivre une formation en entreprise ou encore le désir d'implication.

Notamment, Tracey et Tews (2003) expliquent que les déterminantes préformations telles que les caractéristiques individuelles et les facteurs environnementaux influencent grandement la motivation à la formation.

¹⁹ KHEROUFI RADHIA FAROUK, op cite page 67.

²⁰ KHEROUFI RADHIA FAROUK, op cite, page 68.

2.3. La formation des employés participe à leur épanouissement

Si l'entreprise embauche les bonnes personnes, les gère efficacement et leur donne le sourire, l'entreprise connaîtra un véritable essor. Les employés épanouis sont 20 % plus productifs que les employés mécontents.²¹

Les facteurs contribuant à la satisfaction des employés vont d'un excellent équilibre entre vie professionnelle et vie privée à des conditions secondaires attrayantes. La formation des employés se situe quelque part entre les deux. Les recherches montrent que la formation :

- **Permet aux employés de se sentir appréciés**

Les employés qui ont accès à des programmes de formation continue ont beaucoup plus de chances de se sentir estimés, valorisés et appréciés. Ils restent ainsi fidèles pendant plus longtemps et sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires.

- **Permet de mieux accueillir les employés**

Commencer un nouvel emploi ou un nouveau poste peut être effrayant. Rencontrer de nouveaux collègues, apprendre les règles et les procédures, c'est beaucoup de choses à gérer. Un onboarding efficace va donner aux nouvelles recrues un sentiment de confiance et de sécurité envers l'entreprise.

- **Aide les employés à comprendre et à s'insérer dans la culture de l'entreprise**

Certaines personnes auront tout de suite un bon « feeling » pour l'endroit où elles se trouvent et vont s'adapter rapidement. D'autres auront besoin de plus de temps. Facilitez ce processus en documentant la mission de l'entreprise, les valeurs et la culture de l'entreprise (tout en veillant à ce que l'entreprise les respecte).

- **Améliore le moral de l'équipe**

En mettant en place des programmes de formation sur le lieu de travail, les employés auront le sentiment que la société investit en eux. Le moral de l'équipe est alors au beau fixe et la collaboration entre collègues se fait sur un pied d'égalité. En outre, les recherches montrent que la formation des employés améliore la communication interne et a un effet positif sur l'esprit d'équipe.

²¹ Joël Rodriguez, Kelley Walters, L'importance de la formation et du développement dans Performance et évaluation des employés, p206-209. .

- **Améliore les compétences et les connaissances des employés**

La formation des employés aide à identifier les lacunes en matière de compétences qui doivent être comblées. Elle permet également de développer les compétences techniques et non techniques dont les employés ont besoin pour remplir des rôles et évoluer dans leurs nouveaux rôles.

2.4. Le rôle de la formation dans le Développement De Compétences

Les programmes de formation professionnelle sont actuellement axés sur le développement de compétences qui contribuent au développement culturel et économique et au progrès social. La formation est certainement considérée comme une activité budgétaire relativement importante qui a un impact sur les compétences des employés. La formation est essentielle à l'efficacité professionnelle car c'est un outil qui permet à une organisation d'agir sur les compétences, de les développer, de les renforcer et de les entretenir pour qu'elles restent efficaces.

- **La formation est un investissement humain**

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »²², il faut tenir en compte que toutes les formations ne conduisent pas automatiquement à une productivité accrue. Certaines études sont plus utiles que d'autres.

- **La formation est un moyen de développement et de promotion des individus**

La formation est un aspect important de la gestion des ressources humaines car c'est le moyen par lequel les besoins de développement et de promotion sont satisfaits. La formation est essentielle pour améliorer la qualité et la quantité de travail, réduire les coûts de production et motiver les employés.

- **L'importance sociale de la formation**

²² DENIS CLERE, la qualité des travailleurs, Edition Vuibert, 1995, Paris, page 10,

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement²³.

- **Permet d'évaluer les performances des employés**

Les bilans de performance peuvent être décourageants, surtout si les employés reçoivent les mêmes commentaires superficiels année après année. Un programme de formation des employés donne à l'entreprise et à l'employé les informations nécessaires pour mesurer avec Précision les performances de l'employé. Les bilans périodiques gagnent en valeur.

- **Prépare les employés à assumer d'avantage des responsabilités**

La formation aide les employés à identifier les opportunités d'amélioration. Cela permet aux employés d'être plus performants et d'assumer de nouveaux rôles plus rapidement. Ensuite, ils peuvent facilement être promus à des postes supérieurs et de direction.

2.5. La contribution de la formation à la Gestion des Ressources Humaines

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est un soubassement de caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Une entreprise définit son projet, la formation devient un élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet de l'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins doit se faire face concertée, si la culture d'entreprise sise à une autonomie et un partage des responsabilités, la formation doit prendre cette valeur comme un élément de base pour organiser les actions, de même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipes, les méthodes pédagogique doivent développer le travail en groupe.²⁴

Cependant lorsque la culture d'entreprise n'est pas définie, la formation peut être un facteur de création de la culture d'entreprise .cette approche risque de créer des problèmes qui sont pas prise en compte par la direction.

²³ LE BOYER CLAUDE LEVY," évaluation du personnel objectifs "édition d'organistuin, Paris 2002, p145

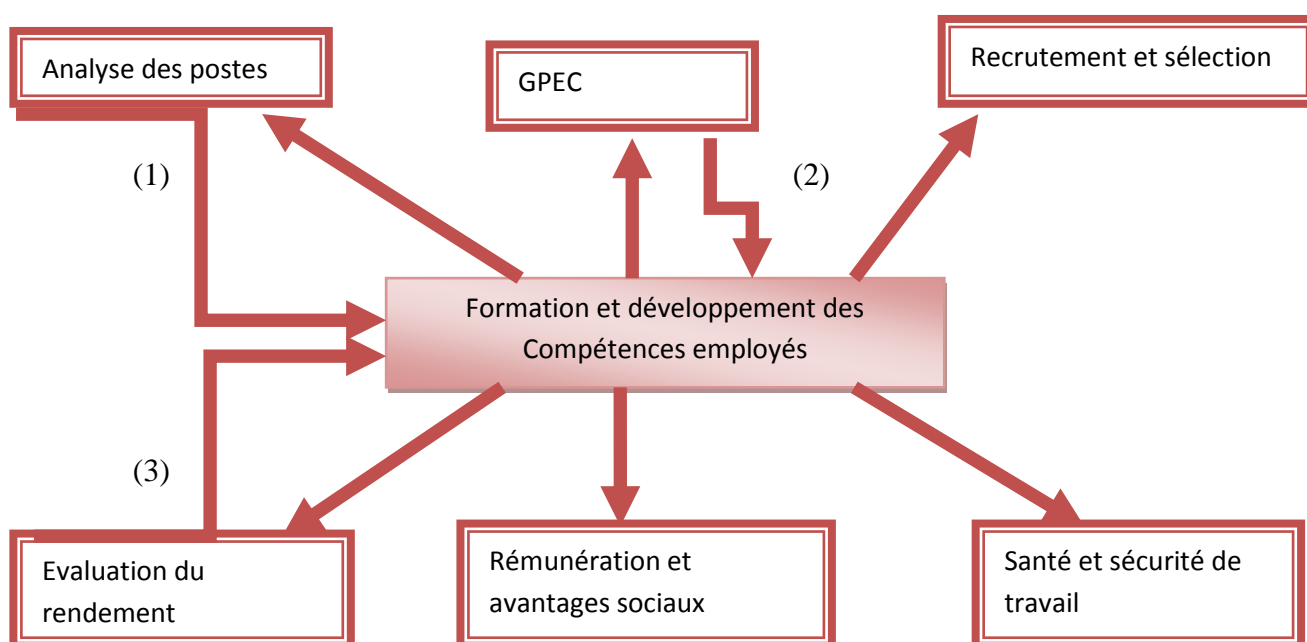
²⁴ J.-B.Brunetaux Gestion Des Ressources Humaines et Communication ,4e édition ,Yaoundé, UCAC ,2007.

Dés lors, mieux vaut déterminé avec la direction et en concertation avec les principaux acteurs l'orientation comportementales culturelles souhaitées avant de démarrer le plan de formation.

2.6. L'impact de la formation professionnelle sur les diverses activités de la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation professionnelle des employés nécessaire à l'exécution des opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le schéma suivant²⁵ :

Figure 02 :l'impact de la formation sur les activités de la GRH



Source : Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines. Gadda. N et Aouadi. S. Université virtuelle de Tunis.2008. version2004.p46.

2.6.1. L'analyse de poste

L'objectif de cette fonction est de permettre aux dirigeants de connaître les compétences requises par les postes, c'est-à-dire avoir une idée sur les habilités que doit avoir un salarié afin d'occuper au mieux le poste attribué et avec la formation les responsables réduisent l'écart entre les compétences requises par les postes et les habilités acquises par les salariés, un salarié bien formé donnera un meilleur rendement et une meilleure utilisation du poste.

²⁵ Gadda. N et Aouad. S. Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines. Université virtuelle de Tunis.2008. version2004.p46.

2.6.2. Le Recrutement et la sélection du personnel

L'objectif de cette fonction est de fournir l'entreprise de nouveaux salariés afin de compléter les manques et de faire la meilleure adéquation possible entre les exigences des postes et les compétences acquises par les nouvelles recrues et la formation permet à ses dernières d'acquérir les connaissances ,le savoir être et le savoir-faire pour occuper les postes.

2.6.3. L'évaluation du rendement

Le rendement au travail constitue le diagnostic utilisé par les organisations afin de déterminer les écarts entre les compétences acquises et les exigences des postes et ce moyen va permettre aux responsables de connaître les besoins de formation pour apporter aux salariés les ajustements nécessaires pour être en adéquation avec leurs postes.

2.6.4. La rémunération et les avantages sociaux

La rémunération dans l'organisation est la rétribution versé aux salariés en contre partie de Leur contribution à la réalisation d'une tache bien définie et la formation professionnelle Permet aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires afin d'occuper un poste important et avoir plus de responsabilités et une meilleure rétribution.

2.6.5. La santé et la sécurité au travail

L'objectif de cette fonction et d'assurer la sécurité des salariés envers tous les risques et les Dangers qui peuvent être rencontré au sein de l'organisation en effectuant le travail et la formation permet d'informer et de former les employés à éviter les dangers du travail ainsi qu'à être prêt à toute éventualité de risque soit au niveau de santé ou bien de sécurité.

2.6.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

Cette fonction permet de prévoir les besoins futur de l'organisation en terme d'emplois et de compétences et la formation professionnelle recueille les informations concernant les besoins de formation dans cette fonction pour essayer de développer les compétences des salariés afin d'être à la hauteur d'exercer leurs emplois au mieux avec ses étapes et ses outils.²⁶

²⁶ Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL, Le grand livre de la formation Michel BARABEL,page 95

La notion des compétences est au cœur des politique de formation .la formation n'est pas une fin en soi mais un dispositif à disposition des entreprises pour faire évoluer "augmenter, enrichir, adapter, transformes..."les compétences des collaborateurs.

À ce titre, les politiques de formation s'insèrent dans la logique de compétences, matérialisée depuis les années quatre-vingt-dix par les grilles compétences.

Depuis la loi de cohésion sociale «loi du 18 janvier 2005 », la formation est devenue un outil majeur au service d'une démarche beaucoup plus large appelée la GPEC.

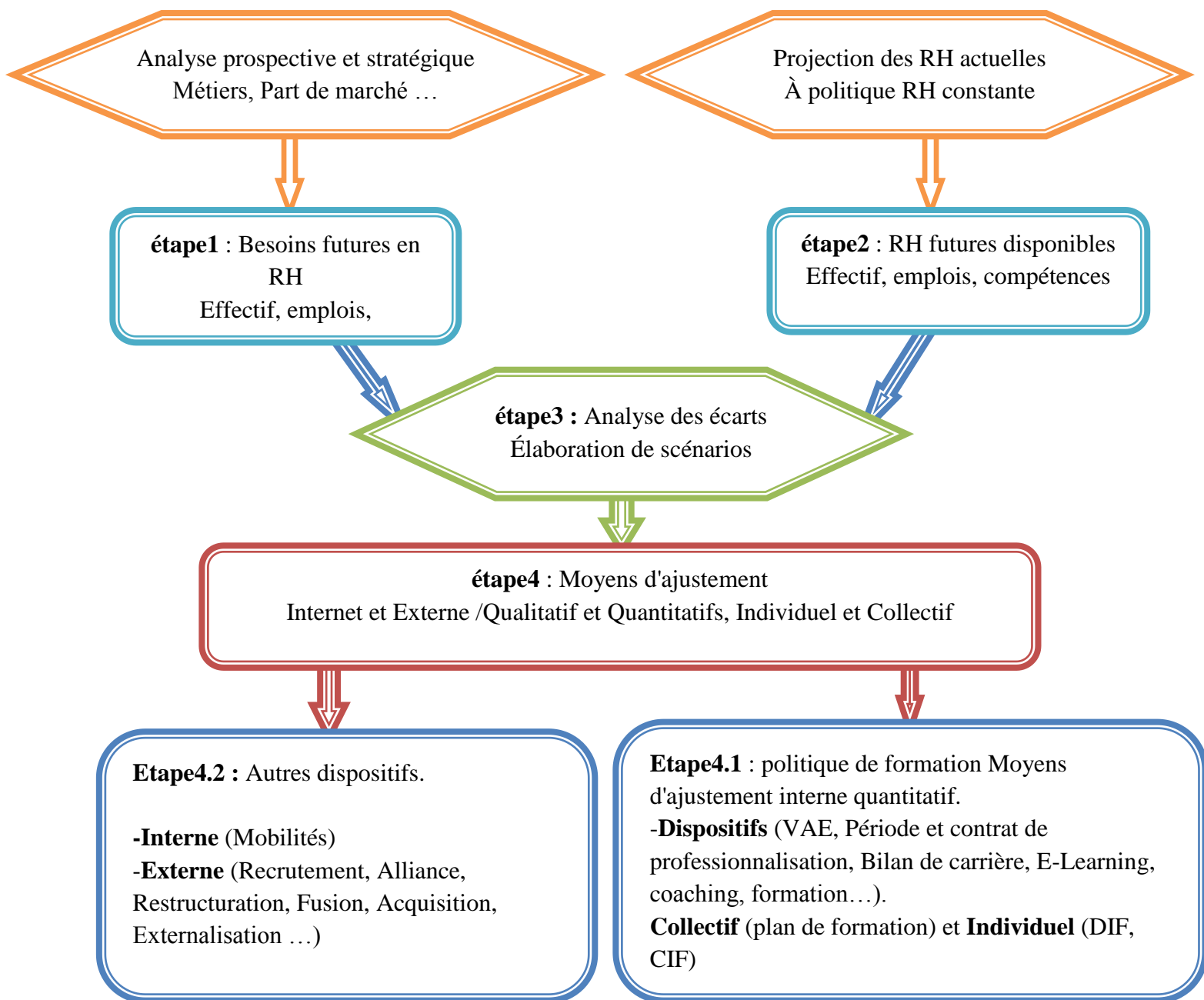
Elle consiste, pour une entreprise, à mettre en œuvre des démarches anticipatives afin de permettre une bonne adéquation entre ses besoins future en personnel et ses ressources humaines disponible d'un point de vu aussi bien quantitatif "combien de collaborateurs et d'emplois aurai-je besoin à l'avenir ?"Que qualitatif (quels sont les métiers et les compétences associés qui nous seront nécessaire demain ?"

La GPEC est une approche globale, puisqu'elle résulte à la fois d'une analyse interne et externe et tient compte de la dimension individuelle "réflexion pour chaque salarié "et collective "ensemble de l'entreprise ".la formation se présente comme une ressource disponible. A ce titre, le nouveau cde travail "art.2242-15", précise l'obligation d'engager pour les entreprises de plus de 300 salariés des négociations en métiers de GPEC ou les dispositifs de formation doivent être abordés.

Ainsi, "service formation et services RH sont menés à se rapprocher afin de proposer des outils communs et coordonner des constructions des parcours professionnels, la négociation des accords GPEC conduit donc les entreprises à rapprocher les outils RH et formation en vue d'une meilleure articulation de ces derniers "la GPEC peut être réalisée sur l'ensemble de l'entreprises "c'est notamment le cas pour les petites structures de moins de 250 salariés ".plus généralement, pour les grandes entreprises, elle porte sur :

- un site particulier : avec un projet en tête (investissement par exemple, lancement d'un nouveau modèle) ;
- les emplois dits sensibles (emplois prouvent être profondément modifié par des évolutions d'organisation, des ruptures technologique ou des objectifs de productivité
- On peut distinguer six types d'emplois sensibles

Figure 03 : La démarche GPEC en lien avec de la politique de formation.



La relation entre la formation professionnelle et les activités analyses des postes, GPEC et Évaluation du rendement il existe des interactions quasi continues entre elles schématisées à Travers les flux (1), (2) et (3).

2.7. Le processus de formation

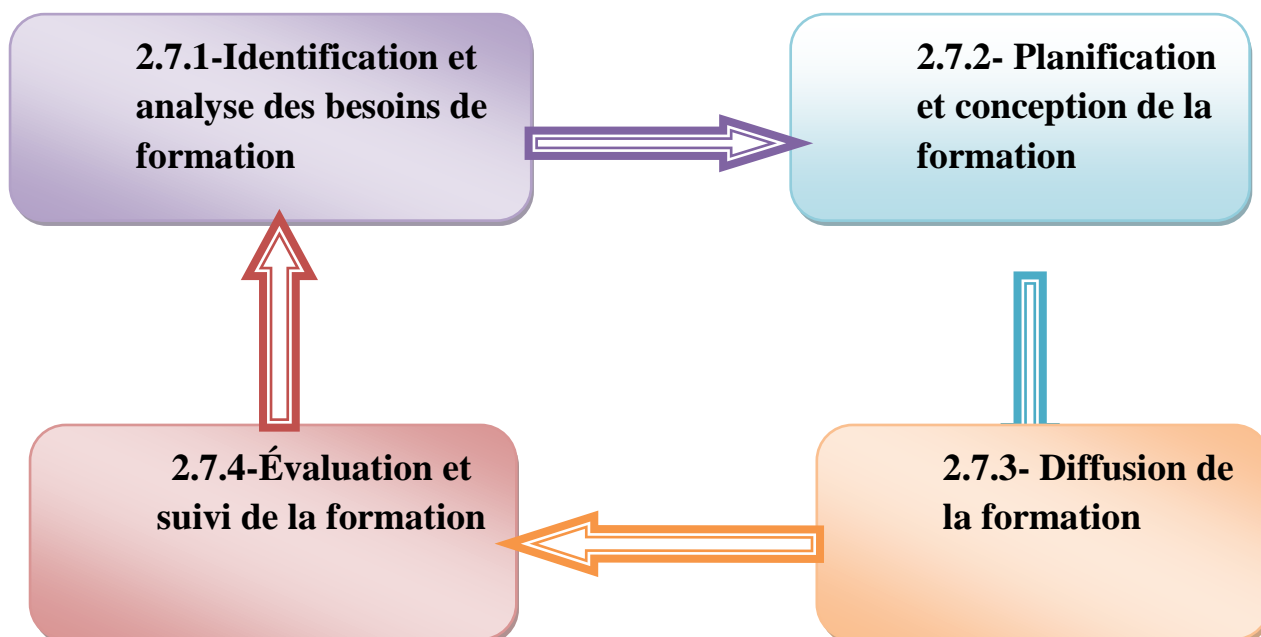
2.7.1. Définition de processus de formation

Le processus de formation chez « **FADERCO** » est considéré comme l'une des opérations importantes que « **FADERCO** » entreprend, qui contribue dans une large mesure au développement et à l'augmentation de la performance de ses membres et au développement de leurs compétences et de leurs connaissances, l'entreprise recourt à la formation pour son besoin de continuer et de s'adapter à son environnement et cela pour suivre le rythme des développements économiques rapides.

De plus, le renouvellement rapide des techniques de production et de distribution des biens et services l'a obligée à renouveler constamment les connaissances et les compétences de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs économiques et sociaux.

2.7.2. Les étapes de processus de formation

Figure 04 : Le processus de formation



2.7.2.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation.

Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les Planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

- ***Moyens D'identification Des Besoins De Formation***

- **Observation et écoute** Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en Les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce Moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- **Entrevue individuelle** Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- **Groupe de discussion** Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- **Évaluation du rendement** Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

2.7.2.2. Planification et conception de la formation

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

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

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?

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

La conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu précis de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.

2.7.2.3. Diffusion de la formation

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

2.7.4.2. Évaluation et suivi formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements Obtenus sur ces investissements.

Plus précisément, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la Situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de Formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?

- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

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

A. Le questionnaire : il est généralement utilisé en fin de formation. Les conditions suivantes semblent nécessaires pour assurer une utilisation efficace du questionnaire D'évaluation.

- Etre anonyme ;
- Etre rédigé en faisant des références concrètes et ponctuelles au programme de Formation, a ses objectifs, ses modules, des méthodes, le matériel pédagogique, les
- Intervenants ;
- Comporter des échelles d'évaluation qui pourront être tabulées et présentes des profils d'évaluation ;
- Demander des conseils quant à :
 - o Ajouter des éléments au programme ;
 - o Renforcer quelque module de formation etc.

B. L'entretien du groupe il suit directement l'application du questionnaire, il est destiné à donner l'occasion aux apprenants de partager leurs opinions sur la valeur et l'efficacité de la formation, et d'ajouter certains commentaires sur leur questionnaire.

Les entretiens de groupe sont très importants pour que les formateurs puissent :

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

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

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

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

La formation elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement. La formation contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés d'être en adéquation avec les exigences des postes et participe à la performance d'entreprise.

Section 03 : les enjeux stratégique de la mise en place d'une politique de formation**3.1. Identification des enjeux stratégiques de la formation continue****3.1.1. Le contexte de la mise en place d'une politique de formation continue**

La mise en place d'une politique de formation continue est un outil d'optimisation du travail de l'entreprise par le développement des ressources humaines. Cependant, la mise en place d'une telle politique dépend du contexte de l'organisation et de ses objectifs²⁷. Il est important d'avoir un plan d'action aligné sur la stratégie globale de l'entreprise et de mettre en place un tableau de bord complet pour une politique de formation réussie²⁸. La politique de formation doit être liée à la stratégie de l'entreprise, à l'impact de cette stratégie sur les activités, à l'impact de l'évolution de l'activité sur les emplois et à l'impact de l'évolution des emplois sur les compétences nécessaires²⁹. Pour que tous les acteurs de l'entreprise en bénéficient, la mise en place des actions de formation nécessitent l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

3.1.2. L'analyse des besoins de l'organisation en matière de compétences

La cartographie des compétences est une méthode utilisée par les organisations pour identifier et visualiser l'ensemble des compétences dont elles disposent³⁰. Cette analyse permet de comprendre les compétences disponibles et de les comparer avec les compétences requises pour atteindre les objectifs futurs de l'organisation³¹. La gestion des compétences est un enjeu clé pour les organisations, en particulier dans un contexte de renforcement des organisations par projets³². Les compétences en gestion de projet sont essentielles pour réussir, notamment la collaboration, la communication, le travail en équipe, la résolution des problèmes, l'organisation, la gestion du temps, les aptitudes à diriger et l'adaptabilité³³. Il est important de travailler à l'amélioration de ces compétences pour mieux organiser les tâches et

²⁷ Auclair, C. (2023). Une analyse des pratiques de formation initiale l'algorithmique et à la programmation à destination des enseignants du premier degré. *Annales de Didactique et de Sciences Cognitives. Revue internationale de didactique des mathématiques*, (Thématique 1), 91-118.

²⁸ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>

²⁹ Chochard, Y., Dubeau, A., & Lanoix, S. (2023). Apports et limites de cinq modalités de formation professionnelle en soudage-montage au Québec. *Didactique*, 4(2), 121-141.

³⁰ Rey, M., Jolly, C., & Lainé, F. (2021). Cartographie des compétences par métiers. *La note d'analyse de France Stratégie*, 101(3), 1-15.

³¹ Le Berre, D., Jeannas, J. Y., Di Cosmo, R., & Pellegrini, F. (2023). *Forges de l'Enseignement supérieur et de la Recherche-Définition, usages, limitations rencontrées et analyse des besoins* (Doctoral dissertation, Comité pour la science ouverte).

³² Loufrani-Fedida, Sabrina. "Management des compétences et organisation par projets: une mise en évidence des leviers de gestion conjointe." *La Revue des Sciences de Gestion* 3_4 (2008): 73-83.

³³ Zizzo, C. (2023). Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises.

avoir une idée précise du temps nécessaire à la réalisation des suivantes. La cartographie des compétences peut aider les organisations à mieux gérer leurs ressources humaines et à adapter les ressources aux besoins organisationnels actuels et futurs³⁴.

3.1.3. L'alignement de la formation sur la stratégie globale de l'entreprise

L'alignement de la formation sur la stratégie globale de l'entreprise est un processus qui consiste à organiser le système dans l'entreprise pour faire correspondre ses besoins avec le travail. Cela assure une coordination parfaite entre la stratégie globale et les différentes parties de l'organisation. Plusieurs processus peuvent être mis en place pour assurer cet alignement. Par exemple, l'alignement stratégique des RH consiste à définir une carte des compétences, évaluer les compétences actuelles et mesurer les lacunes, et analyser les résultats pour aligner les objectifs des RH sur le plan d'affaires³⁵. La conception systématique de la stratégie SI est également importante pour l'innovation et pour se démarquer de la concurrence. Il y a donc tout intérêt à intégrer la stratégie SI à la stratégie globale en entreprise. Il est également important de planifier le plan de formation et les priorités de l'entreprise à former pour le plan de développement des compétences³⁶. Enfin, il est crucial d'organiser la structure organisationnelle de l'entreprise et surtout le système d'information en plein accord avec le plan poursuivi. Les équipes RH d'aujourd'hui gèrent plus que le recrutement et la rémunération. Ils peuvent également soutenir les récompenses des employés et les objectifs commerciaux importants.

En bref, la planification stratégique permet de transformer le plan stratégique en actions importantes au sein de l'entreprise. Elle permet la communication, la recherche de solutions, la compréhension partagée des enjeux et des méthodes, le suivi des plans de développement et le partager³⁷.

³⁴ Ghomari, A. R. Quelles exigences pour les stages en entreprises? Cas ESI (ex. INI). Jnei'2009 (Deuxièmes Journées d'Etudes et d'Information sur le partenariat Université-Environnement socio-économique).

³⁵ Ghomari, A. R. Quelles exigences pour les stages en entreprises ? Cas ESI (ex. INI). Jnei'2009 (Deuxièmes Journées d'Etudes et d'Information sur le partenariat Université-Environnement socio-économique).

³⁶ Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH? Revue de gestion des ressources humaines, 70, 51-68.

³⁷ CHANTOR, B., & BENNANI, A. H. (2023). La perception des Universités d'entreprise au Maroc: Etude exploratoire—Cas de l'Université Webhelp. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(5).de l'école, e. e. c., & et, n. d. c. la modélisation des compétences, pour un meilleur alignement entre préparation académique et performance en entreprise-cas de l'école nationale de commerce et de gestion de casablanca (reseau encg) najoua maafi.

3.1.4. L'adaptation aux changements technologique et l'évolution du marché

L'adaptabilité technologique est essentielle pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et performantes. Les nouvelles technologies sont développées chaque jour pour faciliter la solution d'un besoin et atteindre différents objectifs³⁸. Les entreprises doivent suivre les dernières tendances technologiques dans leur secteur d'activité pour améliorer l'expérience client et optimiser la gestion des recettes et la performance globale de l'entreprise. L'innovation est le moteur de la croissance économique et les entreprises doivent s'adapter pour rester en avance sur la courbe. Pour cela, il est important d'investir dans des programmes de montée en compétences et de reconversion pour permettre aux équipes de rester agiles, de s'adapter aux nouveaux défis et de stimuler la réussite de l'entreprise. La technologie peut aider les entreprises à répondre efficacement aux changements qui surviennent dans leur environnement dans les plus brefs délais et à continuer à offrir de la valeur à leurs clients à mesure que leurs priorités et leurs habitudes d'utilisation changent. En somme, l'adaptabilité technologique est un outil de changement qui permet aux entreprises de rester compétitives et de répondre aux besoins de leurs clients³⁹.

3.2. Impact des enjeux stratégiques de la formation continue**3.2.1. Amélioration de la performance organisationnelle**

La formation continue peut avoir un effet positif sur l'amélioration de la performance organisationnelle. En effet, des employés bien formés travaillent de manière efficace et efficiente, ce qui peut améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise. La formation peut aider les employés à maintenir un niveau constant d'éducation, d'intelligence et de compétences, ce qui peut contribuer à la performance organisationnelle⁴⁰.

De plus, la formation peut aider les entreprises à encourager les employés à participer et à s'engager dans la formation continue, qui est devenue importante pour le maintien et la continuité de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Enfin, la formation peut aider les entreprises à améliorer les compétences de leurs employés et leur niveau de formation, ce qui peut contribuer à la performance

³⁸ Hentzgen, C. Marché du travail.

³⁹ Senhaji, O. B. (2023). La transformation digitale dans le secteur automobile marocain : Pratiques et enjeux. *Revue de Management et Cultures*, (9), 17-28.

⁴⁰ SIDIBE, A. B., & Yaou, K. Z. (2023). L'impact de la formation professionnelle continue (FPC) sur le développement des compétences des agents de la Société d'Exploitation des Mines d'or de Sadiola (SEMOS). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(3).

organisationnelle. Il est donc important pour les entreprises de mettre en place des programmes de formation continue pour leurs employés afin d'améliorer leur performance et leur compétitivité.

Les entreprises peuvent encourager la formation continue en organisant des clubs de lecture, en offrant des incitations pour les certifications, en utilisant la cartographie de carrière, en créant des programmes de mentorat entre pairs, en créant un club Toast masters d'entreprise, ou en investissant dans des activités d'apprentissage personnalisées. Les entreprises peuvent également travailler avec des organismes de formation pour concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins de l'entreprise et de ses employés⁴¹.

En somme, la formation continue peut être un outil précieux pour améliorer la performance organisationnelle en aidant les collaborateurs à être plus productifs et efficaces, en maintenant un niveau de connaissances, d'intelligence et de compétences assez conséquentes, en encourageant les salariés à adhérer et à s'engager dans la formation continue, et en améliorant la compétence des employés et le degré de leur formation⁴².

3.2.2. Avantages concurrentiels et différenciation sur le marché

Pour se démarquer sur le marché, les entreprises peuvent utiliser la formation comme un avantage concurrentiel en proposant des programmes de formation uniques, innovants, de meilleure qualité ou moins chers que leurs concurrents⁴³. La différenciation est un élément clé pour obtenir un avantage concurrentiel et occuper une position dominante sur le marché.

Pour cela, les entreprises doivent répondre aux besoins des clients de manière unique en proposant des programmes de formation innovants et adaptés⁴⁴. Elles peuvent également se différencier en proposant des programmes de formation de meilleure qualité ou à des prix inférieurs à ceux de leurs concurrents tout en restant rentables. En somme, la formation

⁴¹DAHOUA, S. La formation initiale des enseignants de français du cycle primaire: problématique du master professionnel.

⁴²KAOUSSE, C., & OUBOUALI, Y. (2023). L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19. revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 5(19).

⁴³Akram, H. M., Riad, A. B. A. D. L. I., & Ridha, B. M. L'effet de la formation sur la performance des employés de la banque, cas d'étude la CNEP.

⁴⁴45Meridja, A. (2023). étude des relations interactives entre les universités et les entreprises: cas de l'algérie. revue des reformes economique et intégration dans l'économie mondiale, 17(1), 125-138.

professionnelle est un élément clé de la compétitivité des entreprises dans un univers de plus en plus concurrentiel⁴⁵

3.2.3. Renforcement de la rétention des employés et de leur motivation

La formation est un élément clé pour se différencier sur le marché. En effet, elle peut améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise en formant des salariés productifs et efficaces, adaptés aux évolutions de leur travail et des attentes futures. Les programmes de formation premium offrent des avantages supplémentaires, tels que des instructeurs et des Formateurs expérimentés, une formation pratique et de nouveaux outils de formation, qui peuvent aider à différencier le marché.

La formation peut également aider les entreprises à améliorer leurs objectifs clients et à définir leur stratégie de vente unique, ce qui peut les aider à se distinguer sur le marché. Les entreprises peuvent également se différencier en proposant une formation flexible en termes de géographie et de temps, qui peut répondre aux besoins des clients. Enfin, les entreprises peuvent se spécialiser dans une niche de marché spécifique, ce qui peut leur permettre de se concentrer sur un domaine d'expertise et de dispenser une formation spécialisée. En somme, la formation est un investissement favorable à la compétitivité des entreprises⁴⁶.

La formation continue peut être un facteur qui renforce la rétention et la motivation des employés. En effet, promouvoir l'apprentissage continu en offrant des opportunités de formation régulières et en fixant des objectifs spécifiques et réalisables peut aider à améliorer la motivation des employés. Le développement des compétences et la formation professionnelle peuvent également être une source de motivation pour les salariés. En facilitant la formation continue des salariés, cela peut développer leur satisfaction au travail et renforcer leur motivation. La formation continue peut être un outil qui motive les employés en offrant des opportunités de développement professionnel et en montrant que l'entreprise investit dans l'avenir. En offrant des opportunités de développement professionnel et en montrant que l'entreprise se soucie de leur progrès et de leur évolution de carrière, la formation continue peut aider à retenir les employés. En somme, la formation continue peut renforcer la rétention et la motivation des employés en favorisant l'apprentissage continu, en

⁴⁵ KAOUSSI, C., & OUBOUALI, Y. (2023). L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19. revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation, 5(19).

⁴⁶ Lecocq, L., & Coster, S. La fidélisation des travailleurs : une approche par l'étape de carrière.

offrant des opportunités de développement professionnel, en indiquant que l'entreprise investit dans leur avenir et en offrant des opportunités d'avancement professionnel⁴⁷.

3.3. Contraintes et défis pour l'entreprise

3.3.1. Allocation des ressources financières et budgétaires

Le financement de la formation continue peut être un défi pour les organisations. Le lien entre la collecte et le montant des ressources financières peut être un défi en termes de plans de formation, de programmes d'études en alternance et de financement ultérieur dans l'enseignement formel ou la formation continue⁴⁸. Les ressources financières allouées à l'investissement ne peuvent pas être transférées à celles allouées au fonctionnement, ce qui peut empêcher des changements dans l'allocation des ressources⁴⁹. Le coût associé à la formation continue peut être un défi pour les employés, ce qui peut limiter leur accès à la formation. Les différents domaines de financement de la formation continue peuvent être complexes et difficiles à comprendre, ce qui peut compliquer l'allocation des ressources⁵. Les règles budgétaires définissent la manière dont les ressources sont allouées aux organisations éducatives, ce qui peut limiter la flexibilité dans la manière dont elles allouent les ressources pour la formation continue⁵⁰.

En somme, les défis les plus courants liés à l'allocation des ressources financières pour la formation continue comprennent la relation entre la collecte et l'allocation des ressources financières, la limitation du changement et l'allocation des ressources, les coûts liés à la formation continue, la confusion des différentes sources d'argent, et la loi de finances qui précise le mode d'allocation des ressources.

3.3.2. Gestion du temps et de la disponibilité des employés

La gestion du temps et la disponibilité du personnel peuvent constituer un obstacle pendant la formation continue. Les employés peuvent avoir des horaires de travail chargés et des engagements personnels qui limitent leurs possibilités de formation continue. La gestion du temps est un élément important de la réussite scolaire et professionnelle, et une mauvaise

⁴⁷Degueldre, V., & Gobert, P. Après la crise du Covid-19, de quelle manière peut-on améliorer l'attractivité et la fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux publics ? Le cas du personnel de l'Intercommunale de Santé Publique du Pays de Charleroi.

⁴⁸ Tobelem, J. M. (2023). Chapitre 16. Professionnalisation et formation. Collection U, 4, 181-186.

⁴⁹ TIBIRI, S. P., & ZONGO, K. l'engagement des enseignants du primaire et le coût des formations pédagogiques.

⁵⁰ Geoffroy, P. (2002). Le financement de la formation professionnelle : Promotion René Cassin 1. Revue française d'administration publique, (4), 563-571.

gestion du temps peut être préjudiciable à la réussite scolaire et professionnelle. Les employeurs peuvent utiliser un logiciel de recrutement d'employés pour analyser instantanément le profil de chaque candidat et éviter les charges de travail inutiles. Les employés peuvent mettre à jour leur propre accès à tout moment à l'aide de l'outil de gestion des employés, ce qui peut aider à organiser le processus de formation.

Les employeurs peuvent motiver les employés à suivre une formation continue en développant la satisfaction au travail, ce qui peut aider à surmonter les contraintes de temps et de disponibilité⁵¹.

En somme, la gestion du temps et la disponibilité du personnel peuvent être des obstacles lors de la formation continue en raison d'horaires de travail chargés et d'engagements personnels, qui peuvent perturber la réussite scolaire et professionnelle. Cependant, les employeurs peuvent utiliser un logiciel de gestion des présences des employés et les employés peuvent mettre à jour leur inventaire pour aider à organiser des sessions de formation, et les employeurs peuvent encourager les employés à suivre une formation continue en faisant un travail satisfaisant.

3.3.3. L'adhésion et le soutien de la direction et des responsables hiérarchiques

Le manque d'adhésion et de soutien de la direction et des supérieurs hiérarchiques à la formation continue peut être un obstacle majeur à l'établissement d'un programme de formation efficace. Les responsables peuvent considérer la formation continue comme une perte de temps et perturber la productivité de l'entreprise, ou comme coûteuse mais non justifiée par les résultats qu'elle peut apporter⁵². Les gestionnaires peuvent être réticents à modifier les méthodes de travail existantes et à investir dans de nouvelles compétences pour les employés, ou avoir l'impression que les programmes de formation ne sont pas adaptés aux besoins de l'entreprise ou des employés. Pour surmonter ces obstacles, il est important de sensibiliser les dirigeants aux avantages de la formation continue et de leur montrer comment elle peut contribuer à la croissance et à la prospérité des entreprises⁵³. Il est également important de leur montrer comment les programmes de formation peuvent être adaptés aux

⁵¹ Peeters, A., & De Clercq, I. Cartographie genrée de la population estudiantine et des membres du personnel de la HE2B: premiers constats. In Actes de colloque (p. 21).

⁵² 54Barel, Y. (2023). Les pratiques RH dans l'ESS. Le cas d'une coopérative en pleine croissance. *Management & Avenir*, (1), 103-124

⁵³ -Brice, R., & Paramédical, E. S. Performances et bonheur au travail, quel défi pour l'encadrement?.

besoins de l'entreprise et aux besoins des employés, et comment ils seront payants à long terme⁵⁴.

Enfin, il est important de travailler en étroite collaboration avec la haute direction pour identifier les besoins de formation et mettre en œuvre des programmes efficaces qui répondent à ces besoins. En somme, la direction et les supérieurs hiérarchiques doivent être sensibilisés aux avantages de la formation continue et travailler en étroite collaboration avec les employés pour identifier les besoins de formation et mettre en place des programmes efficaces.

⁵⁴ Anass, B. A. K. K. O. U. R. Partenariat entreprise et enseignement supérieur: un levier de performance et de création de compétences entrepreneuriales. In Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise. (p. 15).

Conclusion du Chapitre I

Enfin, on constate que la formation s'affiche aujourd'hui comme un facteur de motivation et aussi un outil stratégique incontournable puisqu'elle permet d'atteindre un équilibre continu entre la vie professionnelle et la vie académique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour des politiques de formation les plus efficaces qui se traduisent par des plans de formation qui seront établis dans le but d'acquiescer une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement, dans le but d'avoir un avantage concurrentiel et différenciation sur le marché.

C'est-à-dire la stratégie et les objectifs fixés par l'entreprise dans le but de réduire l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises pour conserver un avantage concurrentiel et améliorer la performance de l'entreprise.

Ce chapitre nous a permis également de voir, de montrer le rôle et l'importance de la formation du capital humain, les enjeux stratégiques de la mise en place de politique de formation dans une entreprise.

Chapitre II

Le Capital Humain & la Formation

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Introduction au Chapitre II

L'investissement en formation du capital humain est aujourd'hui l'un des grands thèmes de la politique publique dans les pays développés. Il semble pouvoir apporter des solutions à plusieurs problèmes qui ont été confrontés au cours des dernières décennies, à savoir les ralentissements de la croissance économique dans la plupart des pays occidentaux depuis 1973, la montée du chômage et la polarisation des revenus.

L'accumulation du capital humain permettrait en effet des gains de productivité favorables à la croissance et à l'emploi, le capital humain est devenu un concept central pour l'analyse des organisations et la gestion des compétences.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter le capital humain ainsi que la gestion des compétences, celui-ci est composé de trois sections : la première consiste à présenter des généralités sur le capital humain, la deuxième présente le rôle et les enjeux du capital humain dans la performance de l'entreprise, et enfin, la troisième section consiste à définir : le lien entre la formation et le capital humain.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Section 01 : Le capital humain et la gestion des compétences

Le concept du capital humain, qui n'a cessé de s'enrichir depuis près d'un demi-siècle, constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour les organisations.

1.1. Le Capital Humain

1.1.1. La définition et la naissance de la théorie de capital humain

1.1.1.1. La naissance de la théorie de capital humain

La théorie du capital humain a été apparue par le passage du facteur travail vers le facteur capital humain, par les travaux de **Théodore W.Schultz** et enfin les travaux de **Gary Becker**.

1.1.1.1.1. Du facteur travail au capital humain

Les théories de la croissance ont pendant longtemps méconnues le capital humain. Ainsi, pour les néoclassiques, la contribution du facteur travail à la production de richesse reste exclusivement quantitative.

La fonction de production de Cobb-Douglas illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de substitution égale à 1 (la diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit). Le travail est ainsi appréhendé à travers l'accroissement de la population active et le comportement de l'homme par sa créativité, notamment n'influencerait alors le niveau de croissance qu'à la marge. Les travailleurs n'ont qu'un rôle de force de travail indifférenciée, car ils sont le plus souvent non-qualifiés.

La fonction de Cobb-Douglas ne semble pourtant pas expliquer l'amplitude de la croissance d'après-guerre et dès les années 50, les économistes soulignent ses limites. Ainsi, Robert Solow introduit un troisième facteur de production de richesse : le « résidu » ou « facteur résiduel », déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques, la capacité créative des hommes...autant d'éléments « exogènes » qui améliorent l'efficacité des facteurs de production et annoncent une approche sensiblement différente du facteur travail désormais appréhendé aussi dans sa dimension qualitative.

Les économistes Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud parviennent à la même conclusion en analysant la croissance française entre 1950 et 1975. Selon eux,

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

l'exceptionnelle croissance française (en moyenne 5% par an sur la période), est due à une accélération de la contribution de ce facteur exogène à la croissance. Celui-ci, que l'on nomme le progrès technique, reflète l'amélioration de la connaissance scientifique et de l'innovation et mesure l'efficacité dans l'emploi des facteurs de production et en particulier du facteur travail. Ces avancées théoriques et ces études empiriques réunissent progressivement les conditions d'une identification du rôle du capital humain dans la croissance.

Le progrès technique s'accélérait, la production se complexifie, et un nouveau besoin apparaît : Celui de travailleurs qualifiés, qui doivent être de plus en plus nombreux. Le seul moyen d'obtenir cette qualification, et donc d'augmenter la productivité, est de former les travailleurs ; l'idée de base de la théorie du capital humain émerge. Sa mise en œuvre pratique s'appuie non seulement sur le développement de l'ensemble des thèses des néoclassiques, mais aussi sur la théorie du capital et de l'investissement d'Irving Fischer. Ainsi, la théorie du capital humain introduit dans les théories de production un nouveau facteur : l'éducation (sous toutes ses formes, mais avant tout les études), dans laquelle on peut investir.

1.1.1.1.2. Théodore W.Schultz, l'initiateur

T.W.Schultz (1902-1998) obtient en 1979 le prix de la banque de suède en science économiques en mémoire d'Alfred Nobel pour son « travail pionnier en économie du développement ». Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : Investment In Man : An economist's view.

Dans l'investment in human capital publié en 1961 dans la continuité de son premier article⁵⁵, il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir «l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain».

Il observe que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des Dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le

⁵⁵ Fraisse ,Olimpio,Stéphanie ,Investment in human capital the American Economic Review ,vol,51,No,1,(Mar.,1961),p,1-17.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain.

En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail.

Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain

- les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus ;
- la formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises
- le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur ;
- les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises ;
- la migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi.

Ces domaines étaient largement inexplorés par l'analyse économique, les travaux de **Schultz** ont permis de mieux mesurer le lien entre l'investissement dans ces cinq catégories d'activités et l'accroissement du capital humain.

Plus largement donc, T.W.Schultz s'oppose aux modèles de croissance standard dominant alors, ceux d'Harrod-Domar puis de Solow, qui relie le taux de croissance et l'accumulation du capital physique.

Soulignant qu'il « y a peu de doute que l'investissement qui améliore les capacités des gens crée des différences dans la croissance économique et dans la satisfaction vis-à-vis de la consommation. Nous savons maintenant que l'oubli du capital humain baisse l'analyse de la croissance économique. »

T.W.Schultz vit dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

1.1.1.1.3. Les travaux de Gary Becker⁵⁶

Au début des années 1960, à travers les travaux de **Gary Becker** sur l'éducation dans son fameux article « investissement in humain capital », il part de constat que le capital physique Cesse d'augmenter sur le long terme, alors que dans le même temps le revenu par habitant croît à un rythme régulier, il déduit que la stabilisation de capital physique répond à une accumulation de capital immatériel.

Elaboré essentiellement par **Gary Becker**, la théorie du capital humain repose sur une analogie avec la théorie de capital physique : l'éducation et la formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue rationnellement en vue de la constitution d'un capital productif inséparable de sa personne.

1.1.1.2. Définition du capital humain

Le mot « capital humain » selon Larousse est définit comme : « L'ensemble de bien possédés. Pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalise, mais aux propriétaires des moyens de production, qui l'augmente au moyen de la plus-value qu'il extorque aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salariés »⁵⁷.

Selon **Joseph Stiglitz** définit le capital humain comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs».

Selon **Samuelson et Nordhaus** rajoutent qu'il constitue le « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente »

Selon **Adam Smith**, qui s'interroge sur les différences relatives de salaires, identifie Déjà l'amélioration des compétences des salariés comme une source fondamentale de Progrès économique, de même qu'il souligne dans le livre V les limites d'une division du travail qui freine l'exercice des facultés intellectuelles des salariés et se répercute sur d'autres sphères de la vie en collectivité.

⁵⁶ Alain Chamak, Céline Fromage "le capital humain ;comment le développer et l'évaluer",édition 2006 p15-17

⁵⁷ Petit Larousse, « Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980, p.148

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Selon **Alfred Marshall** observe que les investissements en capital humain s'inscrivent dans le long terme et ne dépendent pas que de variables monétaires puisque le rôle joué par la famille dans les choix éducatifs serait déterminant.

Selon **Karl Marx** le capital humain explique pour sa part la rémunération plus élevée des travailleurs qualifiés par le coût (monétaire et horaire) de leur formation.

Si ces économistes ont l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

Il faudrait attendre les années 60 pour que **Theodor Schultz** et **Gary Becker**, deux économistes de l'école de Chicago, développent le concept de capital humain. La théorie qui émerge énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain. Ainsi, le fait que l'on considère aujourd'hui que le Capital humain représente entre 2/3 et 3/4 du capital total (Stiglitz), et que les dépenses en éducation se soient accrues de façon exceptionnelle sur ces 50 dernières années met la question du capital humain au cœur de l'analyse économique contemporaine.

L'adjectif « humain » vient simplement rappeler que cette forme de capital, par opposition à d'autres, ne peut être dissociée de son propriétaire, il n'y a pas de vente ni d'achat possible de ce capital humain dans une société non esclavagiste. Seuls les services du stock sont vendus sur le marché du travail⁵⁸.

1.1.2. Typologies du capital humain

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, et capital humain spécifique à la tâche.⁵⁹

1.1.2.1. Le capital humain général

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et des compétences génériques

⁵⁸RIBOUD Michelle, « Etude de l'accumulation du capital humain en France » In : revue économique, volume 26, n°2,1975, P.222.

⁵⁹Guillard Alexander, Rossel Josse, "le capital humain en gestion des ressources humaines ", édition Ibid, p21.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

(discernement, capacité d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

1.1.2.2. Le capital humain spécifique à la tâche

Est constitué essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier.

1.1.2.3. Le capital humain spécifique à la firme

Correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée.

1.1.3. Les composantes du capital humain

La théorie du capital humain utilise les différents instruments de mesure traditionnels pour venir en aide à la gestion, notamment dans le but d'utiliser pleinement et adéquatement des talents et compétences et de savoir comment assurer le renouvellement et développement de ceux-ci. La notion de capital humain au mérite d'essayer de donner une évaluation chiffrée de ce que représentent nos ressources humaines.⁶⁰

Bien souvent, cette évaluation se limite à estimer le nombre de personne d'une population donné et d'une tranche d'âge qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire ou universitaire.

Certaines approches plus ambitieuses tentent de prendre en compte d'avantage de critères afin de déterminer et contenir toutes les composantes du CH, mais il est alors difficile d'agrèger toutes ces données pour obtenir une composante unique et complète.

L'évolution de la théorie du capital humain révolutionne la conception traditionnelle de l'entreprise car, désormais l'opposition entre le travail et le capital perd de sens : le travail permet d'accumuler du « capital humain » revendable par le salarié, dans une autre entreprise.

Cette approche permet de reconnaître l'existence d'un marché du capital humain fondé sur la recherche permanente des compétences de haut niveau dont la valeur est déterminée par

⁶⁰Thomas Delahaye : « le capital Humain, un thème en vogue en entreprise » édition Liaisons, Juin 2006, p67.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

les composantes essentielles qui les valorisent fortement pour les entreprises au point de leur accorder des salaires (revenus) substantiels.

A cet effet, certains auteurs et chercheurs proposent de ramener à trois composantes essentielles valorisantes le concept du capital humain.

- **Les compétences ;**
- **Les expériences ;**
- **Les savoirs des individus au travail.**

Capital Humain = Compétences + Expériences + Savoirs

Depuis la fin des années 90, l'idée connaît une grande avancée dans le domaine de la gestion, le capital humain permet de penser l'économie nouvelle qui ne se fonde plus seulement sur les machines, les techniques ou la finance, mis sur des éléments immatériels principalement les personnes physiques.

En effet, avec la société de l'information et des services, les qualités et les compétences individuelles deviennent essentielles notamment pour accumuler, diffuser et interpréter l'information créée. Les hommes sont au cœur de cette création de valeur et on reconnaît de plus en plus l'importance des réseaux personnels, de l'accumulation de savoir-faire mais aussi de savoir être. Ces éléments deviennent stratégiques pour les entreprises, mêmes s'ils sont souvent associés qu'à quelques employés.

Cette notion de capital humain est aujourd'hui très largement utilisée aussi bien par les chercheurs : *D. Lepak et S. Snell (1999)*, *C. Galunic et E. Anderson (2000)*, *M. Hitt, L. Biermann, K. S himizu et Kochhar (2002)*. Elle recouvre souvent trois dimensions fondamentales de sous capitaux ⁶¹:

A- Le capital Physique / de santé (physique et moral) : ce capital peut être entretenu et préservé en faisant du sport et par une hygiène alimentaire, il demeure que certaines personnes sont plus sujettes que d'autres à des maladies et que nous ne naissons pas tous égaux avec la même « capitale santé ».

⁶¹ Emelyon, « La théorie du capital humain et le gouvernement de l'entreprise » édition Domino, 2005 p251.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

B- Le capital de compétences : lui-même comprenant :

- ❖ **Le capital culturel** : il consiste à la formation initiale et l'éducation de manière générale. Tout comme il intègre l'appartenance sociale et le réseau familial.
- ❖ **Le capital symbolique** : il englobe les expériences et les résultats accumulés, la réputation personnelle. La renommée de certaines personnes est un avantage certain pour l'entreprise pour laquelle elles s'engagent.

C- Le capital social : il comprend les réseaux personnels (d'affaires, d'amis, de clubs,...), le capital social s'applique à tous les niveaux dans la société : la famille, l'entreprise, la communauté....

Le capital social caractérise les bénéfices que l'on peut tirer de ces réseaux qui peuvent être de nature très diverse : conseils personnels, « passe-droit » connu sous le vocable « piston » pour obtenir un poste ou encore des initiations diverses et variées permettant de percer de nouveaux milieux et développer plus encore son capital social.

1.1.4. L'importance du capital humain

Selon l'OCDE, le capital humain est traduit par les connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelle qui facilitent la création de bien-être personnel.

S'il est vrai que le « capital humain » a souvent été défini comme tel et, évalué par rapport à des compétences cognitives acquises et à des savoirs précis, une notion plus générale du capital humain, englobant les caractéristiques individuelles, montre sa contribution cruciale au bien-être⁶².

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités Possédées par des individus intéressant l'activité économique.

Le capital humain possède ainsi de multiple avantages non économiques tel que :

- L'amélioration de la santé ;
- Accroissement du bonheur ;
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures ;
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à l'importante œuvre de charité.

⁶² X15 OCDE (2001), Op. Cit., P.18, page 21,

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Toutes les notions ont intérêt à augmenter les investissements en capital humain, car ce dernier procure des avantages aux individus, aux entreprises, et aux sociétés, ces avantages peuvent être d'ordre économique tel qu'un supplément de gains, la productivité, la flexibilité et innovation, et d'ordre social tels :

- L'augmentation de la cohésion sociale,
- La diminution de la délinquance et d'autres fléaux,
- Ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire.

Aujourd'hui, le facteur humain apparaît comme un moyen pour les entreprises d'accroître leur compétitivité, il est considéré comme un moteur de croissance pour toutes les entreprises, ainsi les différents responsables économiques mettent toujours en avant l'importance de la formation du capital humain pour réduire le chômage et relancer la croissance. Cette notion met en avant l'importance des hommes et de leurs compétences dans le processus de créations de richesse, ce qui peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.

L'entreprise qui investit au travers des formations et qui cherche à diversifier les missions de ses collaborateurs devrait donc espérer en retour une plus grande productivité de ses salariés ainsi qu'un investissement plus important dans l'entreprise.

Le capital humain comprend tout le savoir-faire rassemblé sous le toit d'une entreprise. La compétitivité, l'innovation et le potentiel pour le changement d'une entreprise en dépendent tous. Avec des équipements, des machines et des infrastructures toujours plus complexes, la connaissance et l'expérience des employés sont plus importantes que jamais. Il n'y a pas de retour sur l'investissement technologique si personne dans l'entreprise n'est capable d'utiliser le nouveau matériel. C'est ce qui fait du capital humain un facteur clé de la réussite sur le long terme pour toutes les entreprises⁶³.

1.1.5. Le processus de développement du capital humain

L'acquisition de connaissances et de qualifications se déroule au long de la vie non pas seulement de la formation à l'âge adulte, mais aussi celle de la formation à tous les stades de la vie, et notamment le fait « d'apprendre à apprendre » dans les établissements scolaires et

⁶³KEDRI Lounes, "Formation : Outil de développement du capital humain"? Mémoire, Master 2020, page 21.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

autres établissements d'enseignement formel dans toutes les facettes de la vie ainsi dans cette boucle de la vie, le capital humain se développe en diverses occasions à travers⁶⁴ :

- L'acquisition des connaissances au sein de la famille ;
- Les activités formelles d'enseignement et de formation ;
- La formation sur le lieu de travail et les connaissances acquises dans la vie professionnelle ;
- Les acquis informels.

Le « capital humain »⁶⁵ a souvent été défini comme le savoir que les personnes acquièrent au cours de leur vie, il peut être schématiquement défini comme un ensemble de connaissances et de routines portées par les cerveaux, plusieurs items peuvent être intégrés ici la connaissance tacite. Plus ce savoir est tacite plutôt qu'explicite, plus il est difficile de le transmettre et de le partager.

LUNDVALL et JOHNSON (1994) classent le savoir en quatre catégories :⁶⁶

- **Le savoir « quoi »** : désigne la connaissance de « faits ».
- **Le savoir « pourquoi »** : désigne la connaissance de principe et de lois auxquels obéissent la nature, l'intelligence humaine et la société.
- **Le savoir « comment »** : désigne les qualifications (autrement dit, les aptitudes à effectuer des tâches).
- **Le savoir « qui »** : désigne l'aptitude à coopérer et à communiquer avec différents types de personnes et de spécialistes.

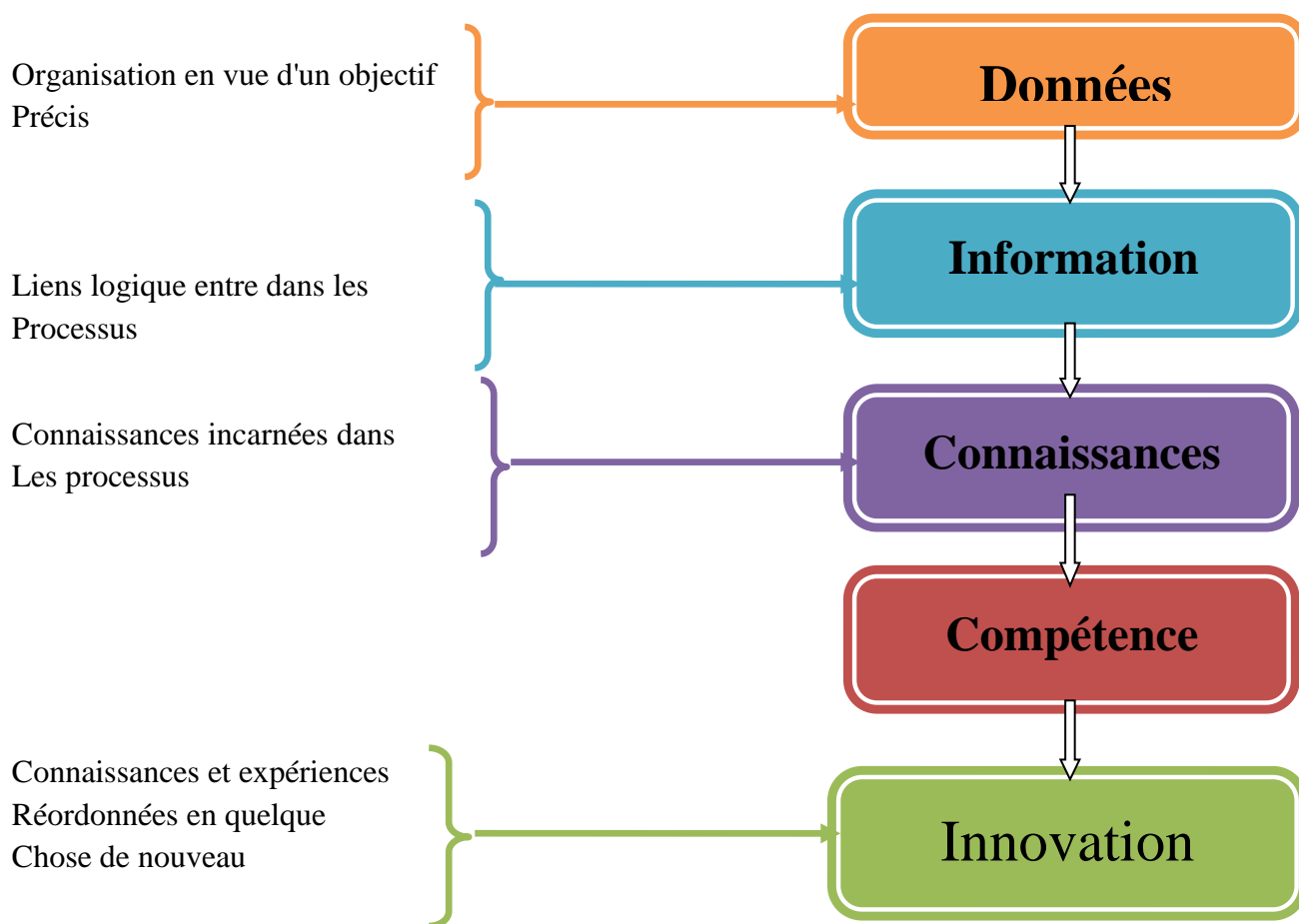
Le savoir peut prendre différentes formes selon son degré d'organisation et la façon dont il est incarné dans les produits ou les processus. Comme l'illustre la figure ci-dessous :

⁶⁴OCDE, "Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social", Editions de l'OCDE, Paris, 2001. P.18.

⁶⁵OCDE, « Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis », 1996, Paris, P.23.

⁶⁶ Ahmed BOUNFOUR, Georges EPINETTE, « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI UNE NOUVELLE APPROCHE DU CAPITAL IMMATERIEL DE L'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P.130.

Figure n°05 : Différentes formes des savoirs



Source : Alain LAPOINTE, « Croissance des villes et économie du savoir », Edition Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2003, P.17.

Cette figure illustre les différentes étapes qui permettent de construire le savoir, en débutant par une simple donnée qui va devenir une innovation du faite de son utilisation et sa transformation.

A la différence du capital physique, le capital humain est le propre des individus. Le capital humain se développe par son utilisation et l'expérience, à la fois dans l'emploi et en dehors de celui-ci, ainsi que grâce à l'acquisition de connaissances informelles et formelles, mais il tend également à se déprécier s'il n'est pas utilisé. Certaines qualifications vont perdre en importance avec le temps et ce processus explique en partie la baisse du capital humain mesuré, ainsi on ne serait concevoir le capital humain comme un ensemble homogène et statique de qualifications ou de compétences acquises une fois pour toutes⁶⁷.

Le développement du capital humain permet un accroissement de la compétitivité de l'entreprise, son développement peut être l'un des éléments important de cette compétitivité.

⁶⁷OCDE (2001), Op.cit. P.19

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Aujourd'hui plus que jamais, il faut agir pour le développement du capital humain, les entreprises ont besoin de capital humain pour développer toutes les autres formes de capital, comme le capital technologique ou manufacturier par exemple. Bien qu'une machine hyperspécialisée puisse remplacer un bon nombre d'employés, du capital humain a tout de même été requis pour développer cette machine.

1.2. La gestion des compétences

1.2.1. Définition et L'histoire de la gestion des compétences

1.2.1.1. L'histoire de la gestion des compétences

L'histoire de la gestion des compétences se divise en quatre périodes⁶⁸

- **1ère période : Les précurseurs (1960-1970)**

Durant cette période qui peut être qualifiée de « préhistoire », s'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences ». Destinée former les adultes, l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation d monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par postes de travail pour mettre en place une gestion par les compétences. La notion de compétence apparaît pour la première fois en 1973 outre-Atlantique : elle est introduite par Mc Clelland qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

- **2ème période : Les pionniers (années 1980)**

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes, par exemple chez IBM (International Business Machines France) qui en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'une de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La CEGOS (Organisme de formation professionnelle et continue), organise fin 1984 un colloque centré sur la nécessaire articulation entre la formation continue et stratégie d'entreprise. Ce colloque met l'accent sur les nouvelles compétences requises pour l'économie et sur le rôle des organisations dans le développement de ces compétences. Toutefois, les termes de «

⁶⁸ E.Lecœur , Gestion des Compétences : Le guide pratique, Edition de boeck, 2008, P22.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils le sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

- **3ème période : l'institutionnalisation (début des années 1990)**

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. La gestion des compétences subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient une variable d'ajustement. Pour sortir de l'approche quantitative que la GPE sous-tend, la GPEC apparaît. Cette dernière introduit un nouvel état d'esprit qui cherche à inciter le salarié à mobiliser par lui-même « les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité ».

La gestion des compétences commence alors à se diffuser, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille, elles lui réservent ainsi une place centrale. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de cette nouvelle forme de gestion des compétences. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

- **4ème période : la normalisation (à partir de 1995)**

La gestion des compétences, en tant que pratique se stabilise ; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Sa définition n'étant plus au cœur des débats, la compétence fait l'objet d'une normalisation par l'AFNOR. La norme X50-750 définit la compétence comme « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Suit la certification ISO 9000 dans la version 2000 qui impose « le développement continu et contrôle des compétences des salariés ».

Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel « GINGO » qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation. A l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. Ainsi on assiste alors à la qualification de la gestion des compétences comme une « révolution managérielle » et lui donnant alors une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

1.2.1.2. Définition de la gestion des compétences

Nous pouvons dire, avec Anne Dietrich et Didier Cazal, que « dans les entreprises observées, la gestion des compétences déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise »⁶⁹.

1.2.3. Les Types de la compétence

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante⁷⁰ :

1.2.3.1. Les compétences générales (ou transversales)

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse).

1.2.3.2. Les compétences professionnelles

Elles sont propres à une filière de métier comme par exemple connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle qu'elle a priori utile qu'aux métiers de formation. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

1.2.3.3. Les compétences spécifiques

Ce sont celles qui sont propre à une structure, un domaine et que nous ne retrouverons pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incendies techniques propre à telle ou telle structure.

1.2.3.4. Les compétences collectives

Elles font références aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, « Donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituées de trois catégories d'éléments .qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la profession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partager des finalités, des priorités et des

⁶⁹Dietrich A. et Cazal D. « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », « Gestion des compétences et Knowledge Management », Éditions Liaisons, Paris, 2002.

⁷⁰ Solveige Fernagu, « Organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation », édition l'harmattan ; Paris 2006, p 35-39

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

2.2.4. Les composantes de la compétence

Pour Christine VERN « la compétence est constituée de savoir en acte ». Qui est classifié en quatre catégories de savoirs⁷¹ :

2.2.2.1. Les savoirs théoriques

Sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, et lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension du sens à l'action sans toutefois la référer à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera. Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

2.2.2.2. Les savoirs procéduraux

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, les manières dont elle fonctionne. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plus d'action, qui formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

2.2.2.3. Les savoirs pratiques

Il doit révéler et s'acquière dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites n'ont voulu et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou règles par des procédures. Ils sont intimement liées à la situation du travail ; l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation, et partenaire dans l'action.

2.2.2.4. Les savoir-faire

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont menteurs dans l'action matérielle, intellectuels dans l'action symbolique. Ils ont été appris expérimentés. Il s'exprime par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

⁷¹FETTIS Fetta, ZERROUK Lilia, " L'ingénierie de la formation et développements des compétences au sein d'une organisation", Mémoire Master, 2017, page 27

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

2.4. Les avantages et les limites de la gestion de la compétence⁷²

2.4.1. Les avantages de la gestion des compétences

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

2.4.2. Les limites de la gestion des compétences

- la gestion des compétences apparaît des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que l'ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles, et les risques d'ordre juridique telle que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires ;
 - un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail;
 - la subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est -à-dire il y a une différence entre les évaluations.

⁷² Loïc Cadi n. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Section 02 : Le rôle et les enjeux et du capital humain dans la performance de l'entreprise.

Au fil du temps, de nombreuses théories ont montré le rôle croissant que joue le capital humain dans la réussite et le rendement d'une organisation. Définis comme étant le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation.

2.1. Le rôle du capital humain⁷³

2.1.1. Mieux faire face à la concurrence

Depuis la globalisation de l'économie, le nombre de concurrents ne cesse de croître. Bon nombre d'entreprises de pays émergents ont atteint voire dépassé le niveau de compétences des pays plus développés, le tout à un coût bien moindre. À niveau de compétence égal, les clients sont souvent tentés de faire appel à une entreprise à l'étranger pour réduire au maximum les frais.

La meilleure stratégie est de miser sur un produit ou un service plus haut de gamme ou innovant, afin de maintenir ses prix.

Et pour innover, l'investissement dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux marchés ou développer de nouvelles technologies via le capital humain, est indispensable.

2.1.2. Fidéliser et motiver les collaborateurs-trices

Les attentes des salariées vis-à-vis de leur entreprise ont beaucoup évolué ces dernières années, obligeant ces dernières à s'adapter et à proposer de nouveaux modes d'organisation plus horizontaux que verticaux.

Un management participatif ou par l'empowerment est donc de plus en plus plébiscité. Cela passe par donner plus de pouvoir et d'autonomie aux salariés, nécessitant de leur donner toutes les clés via des formations et les outils dont ils ont besoin ou auxquels ils aspirent. À la clé :

- les employés sont plus épanouis,

⁷³ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-employes/capital-humain;consulte le 20/05/2023 à 9h46>

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

- leur épanouissement est vecteur de productivité,
- et ils sont plus motivés et fidèles à l'entreprise.

2.1.3. Optimiser son organisation

Organiser son entreprise autour du capital humain peut s'avérer une bonne stratégie pour optimiser son fonctionnement pour différentes raisons.

En effet, la maîtrise de la gestion des compétences qui en découlent permet à l'entreprise d'exploiter le plein potentiel des savoirs et savoir-faire, mais a également une vision plus précise et claire de ses besoins futurs, avec une meilleure gestion des carrières et des recrutements.

Par ailleurs, l'autonomisation des salariés rend l'entreprise beaucoup plus préparée à faire face aux aléas, et apte à s'adapter de manière beaucoup plus réactive. Ces entreprises-là seront les mieux préparées pour affronter les crises.

2.2. Enjeux du Capital humain

Le concept du capital humain est généralement relié au problème de propriété, l'obligation du développement, la définition du contexte et l'obstacle de dépendance.

2.2.1. Capital humain et propriété

Contrairement aux ressources tangibles et à certaines ressources intangibles (marques, brevets), le capital humain n'est pas appropriable par la firme. En effet, seuls les individus sont propriétaires de leur capital humain. Le marché du travail leur permet de louer ce capital humain aux entreprises moyennant le versement d'une rémunération. D'un point de vue gestionnaire, il s'agira pour la firme de sécuriser autant que faire se peut l'accès et le contrôle du capital humain, notamment lorsque celui-ci revêt une valeur importante, dans la mesure où ce dernier est source de profitabilité.

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités.⁷⁴

⁷⁴GUILLARD A. & ROUSSEL J. « *Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social* » Working paper, 2005.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

2.2.2. Capital humain et développement⁷⁵

Le capital humain, cultivé par l'entreprise, n'est au final porté et développé que par les individus eux-mêmes. André GORZ précise à ce sujet qu'«aucune institution ne peut accomplir à la place des individus le travail d'apprentissage, d'appropriation, de subjectivation.» Cela ne signifie pas que l'entreprise n'a aucune responsabilité dans le développement du capital humain, mais que l'on est bien dans une relation d'interdépendance⁸¹.

2.2.3. Le capital humain est contextuel

En effet, cette richesse incontestée, au moins empiriquement, peut voir sa valeur significativement réduite presque du jour au lendemain si le contexte dans lequel elle s'épanouit connaît un changement majeur. L'exemple le plus frappant est la cession de l'entreprise, mais l'on peut aussi penser au départ non anticipé d'un manager, ou, de manière hélas tristement banale, à des choix de gestion irréflectis qui entraîneront la démobilisation de personnes clés dans l'entreprise, sans que cela ne soit toujours décelé.

2.2.4. Le capital humain est un concept dépendant

Le capital humain de l'entreprise est fragile et volatile, et doit donc à ce titre faire l'objet de constants efforts, aussi bien pour être conservé et développé que pour être bien « exploité », dans le bon sens du terme. La notion de capital humain est inséparable de celle de levier d'action, comme l'ont souligné plusieurs auteurs. A titre d'exemple, on peut citer Jack Fitz Enz, pour qui la performance du capital humain de l'entreprise dépend de deux leviers de productivité majeurs : la satisfaction au travail et l'exploitation d'une information pertinente.⁷⁶

2.3. Le capital humain et la performance de l'entreprise⁷⁷

2.3.1. Capital humain : Un concept au cœur la performance globale de l'entreprise

Dans un contexte où l'entreprise s'interroge sur l'amélioration de sa compétitivité, de sa réactivité et de sa flexibilité dans la poursuite de ses objectifs stratégiques, le capital

⁷⁵GORZ A. « *L'immatériel, connaissance, valeur et capital* », Editions Galilée, France, 2003.

⁷⁶FITZ-ENZ J.« *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance* », Amacom, USA, 2000.

⁷⁷ <https://democraticac.de/?p=87913>Pfeiffer J, Competitive Advantage through People, Management Review, P:36, 1994.consulte le 30/05/2023 à 9h00.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

humain est appelée à jouer un rôle essentiel dans le processus du management de la performance globale. La contribution du capital humain à la performance globale de l'entreprise est une Problématique récurrente en management et en économie. De nombreux articles et manuels

Présentent le capital humain comme un facteur clé de succès de la performance des entreprises.

La prise en compte du capital humain par l'entreprise s'inscrit dans la stratégie de cette dernière, désireuse de se démarquer d'une concurrence forte et de développer un avantage concurrentiel durable, au travers des connaissances et des compétences dont elles disposent.

2.3.2. Lien Capital humain – Performance globale

En se référant à la définition de la performance développée plus haut, nous pouvons faire référence à deux approches couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle. Il s'agit de l'approche économique et de l'approche organisationnelle. Selon la première, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise. Pour la seconde, la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Au début des années 1980, cette seconde approche est confortée par la théorie des ressources internes. Selon cette théorie, les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Coff (1997) souligne que les ressources humaines constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables, en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux (interne et externe à l'entreprise) et de la relation ambiguë (difficile à établir) qu'elles entretiennent avec la performance et la création de valeur. La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que le capital humain et la manière de le gérer sont en relation étroite avec l'atteinte des objectifs de l'entreprise.⁷⁸

⁷⁸ Pfeiffer J, Competitive Advantage through People, Management Review, P: 40, 1994.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

L'identification d'une relation entre la gestion du capital humain et la performance de l'entreprise amène à axer une réflexion sur la nature de cette relation. Selon des auteurs comme **Louarn** (2001), les pratiques ressources humaines, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur le capital humain et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action. A ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une approche « universelle » et une approche « de contingence ».

- L'approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques ressources humaines, prises de manière isolée ou dans un système (grappes), et la performance organisationnelle,
- En revanche, l'approche de contingence postule que l'impact des pratiques ressources humaines sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise: plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de gestion du capital humain est important et plus l'influence de la gestion du capital humain sur la performance organisationnelle est forte.

Dans la même logique, **Wright et al.** (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre le capital humain et la performance ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise.

2.3.3. Capital humain : Une valeur capitale pour la performance globale de l'entreprise

Les entreprises sont traditionnellement observées sous l'angle de leurs capacités à investir en moyens productifs matériels, donc selon une vision à court terme, réductrice de la performance où le travail est mesuré à un seul coût. Avec les nouvelles organisations, l'enjeu

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

est fort, le travail n'est pas qu'un simple coût, il est aussi un facteur de valeur ajoutée, d'innovation, de compétence et de qualité où le succès se dessine à long terme. Les Hommes permettent donc aux organisations d'atteindre les performances recherchées. C'est en sous estimant leurs potentiels que les organisations peinent à inventer de nouvelles manières de faire. **Huselid et Becker** (1995) ont testé l'efficacité du capital humain sur la performance économique et ont démontré que la valeur du marché augmente avec l'intensité de cette pratique. C'est ainsi que **De Geus** (1997) explique, à partir d'une étude effectuée sur trente entreprises à forte longévité, que la grande mortalité des entreprises est due à un management centré exclusivement sur la production de biens et de services et sur l'optimisation des ressources financières. Selon Pfeiffer (1995), les cinq entreprises les plus performantes aux Etats-Unis ont un point commun : des politiques de ressources humaines novatrices et mobilisatrices. Ainsi, les Hommes constituent les seuls leviers de formation et de fertilisation de savoirs et donc le développement d'avantages compétitifs durables sur le marché. Selon cet auteur, le capital humain constitue la principale source d'avantage concurrentiel et non uniquement un simple coût à minimiser.⁷⁹

Dans la même veine, **Grisé et al.** (1997) ont mis en évidence l'apport d'une bonne gestion du capital humain à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en proposant un modèle intégrateur original qui sert à expliquer la perspective basée sur les ressources ou Resource-Based View of the Firme⁸⁰

En effet, cette théorie trace la relation entre les ressources, les compétences et l'avantage concurrentiel. Les ressources sont les unités d'analyse qui incluent des actifs financiers et physiques ainsi que les compétences des employés et les processus sociaux organisationnels.

En d'autres termes, les ressources se regroupent en trois catégories : les ressources physiques (équipements et installations, technologie...), les ressources humaines (leadership, expériences et formations des salariés...) et les ressources organisationnelles (structures formelle et informelle de l'entreprise...)⁸¹

Toutefois, ces ressources doivent répondre à deux principes : Le principe de l'hétérogénéité, c'est-à-dire qu'au sein d'une même industrie, les ressources internes sont

⁷⁹ Wright, P. et all. , Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams, *Academy of Management Journal*, P: 438, 1995.

⁸⁰ Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, P: 17, 1991

⁸¹ Hart, O. Corporate Governance: Some Theory and Implications, *The Economic Journal*, P: 105, 1995.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

distribuées d'une façon inégale entre les entreprises et donc les aptitudes organisationnelles qui découlent sont spécifiques à chacune d'entre elles ; Le principe d'immobilité, c'est-à-dire que les ressources ne doivent pas être parfaitement mobiles à travers cette industrie⁸².

Cette perspective considère l'entreprise comme « un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique ».

En effet, les pratiques de gestion du capital humain influencent les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations de base ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés.

Ainsi, « Les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel à travers le développement d'un réservoir de capital humain de qualité et la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des ressources humaines »⁸³.

Ces pratiques de gestion regroupent la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération des employés mais aussi d'autres pratiques pour encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les objectifs de l'organisation.

Il s'agit par exemple d'impliquer les employés à travers la mise en place de tableaux de bords auxquels chacun adhère afin d'en déduire les actions pertinentes et d'intégrer des données de l'environnement de l'entreprise, qui permet à celle-ci de mieux se situer par rapport à son univers concurrentiel.

Selon **Martory** (1999), les salariés sont créateurs de performance ce que l'on a appelé assez précocement par Schultz (1950) le capital humain de la nation ou de l'entreprise. D'après **UNI** le capital humain est « l'actif le plus précieux que puisse détenir une organisation... Pour conserver un profil compétitif sur les marchés d'aujourd'hui, les organisations doivent utiliser leurs salariés- leur capital humain aussi efficacement que possible ».

⁸² T Barney, J, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, P: 17, 1991.

⁸³ Grisé J., Asselin J.Y., Boulianne F. et Lévesque A, Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable,, Université Laval, 1997.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Or, le capital humain au sein d'une entreprise est confronté à une dichotomie court terme/long terme, répondant à la fois aux exigences de l'opérationnel et à une nécessaire gestion anticipée des Hommes et de leurs compétences pour répondre aux besoins présents et futurs de l'entreprise.

Le capital humain constitue un enjeu majeur pour les entreprises qui doivent croiser une logique de marché (court terme) avec une logique de développement (long-terme), en s'appuyant sur leur principale ressource : leurs collaborateurs et les réseaux de compétences où ces derniers créent, acquièrent et diffusent des savoirs⁸⁴.

Au sein de l'économie moderne, le capital humain est appelé à jouer un rôle majeur, bien supérieur à celui qu'elle assure encore aujourd'hui dans la plupart des entreprises. Cependant, la majorité des entreprises ne possèdent pas d'outils de pilotage et de mesure qui permettent de vérifier l'impact réel du capital humain, tant sur le résultat et la performance de l'entreprise que sur l'employabilité des salariés. Il est donc primordial de mettre en place un système de mesure qui démontre sans équivoque l'impact de la stratégie et la gestion du capital humain sur la performance globale.

2.3.4. Triangle de construction du capital humain en milieu d'entreprise

La valorisation du capital humain repose sur trois piliers⁸⁵ :

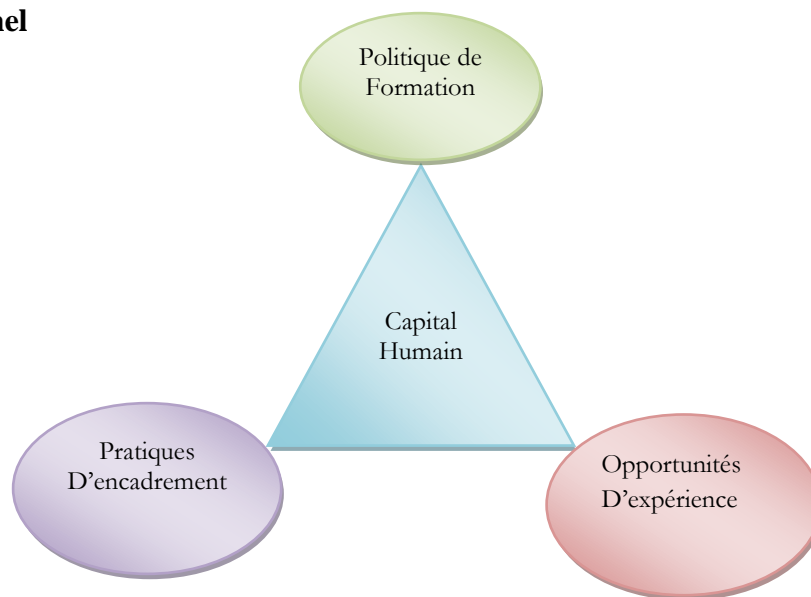
- ✓ La formation,
- ✓ L'encadrement,
- ✓ L'expérience.

Il est généralement admis que ce concept est mal fondé, mais se révèle remarquablement fructueux et constitue un meilleur socle de plusieurs recherches théoriques dans les domaines de la répartition (fonctions de gains) et de la croissance (économie du développement et croissance endogène). Cependant, si la notion de CH est largement comprise, il est plus difficile d'en trouver une définition unanimement reconnue et acceptée par les chercheurs. Dans la séquence qui suit, nous tenterons de suggérer une définition pour notre travail.

⁸⁴ Drunker, P, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1993.

⁸⁵ Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. Ad Machina, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1247, page 113

Figure n°06 : Triangle de construction du capital humain au milieu organisationnel



Source : Données compilées de la littérature (auteur, 2020)

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Section 03 : Le lien entre la formation et capital humain

La formation occupe aujourd'hui une place primordiale dans l'amélioration et l'intégration du capital humain dans le rendement et la performance de l'entreprise, à savoir le lien qui existe entre eux.

3.1. Le capital humain et la formation⁸⁶

3.1.1. Moins de moyens mais plus de besoins

Depuis 2003, les réformes successives ont fait passer la formation professionnelle d'une obligation de financer (qui existe toujours d'ailleurs) à celle de maintenir et développer compétences et employabilité des salariés. Même si les modalités restent ouvertes, l'employeur doit toujours veiller à ce que le salarié suive une formation, non « légalement obligatoire », au minimum tous les 6 ans (bilan entretien professionnel).

Mais, comment développer la formation alors que bon nombre d'entreprises ont vu leur budget formation alloué par les OPCA puis OPCO diminuer, voire disparaître ? Fort heureusement, elles ont continué à investir dans le capital humain.

La contribution à la formation professionnelle est un impôt dont les ressources sont principalement dirigées vers les diplômes et certifications. Oui mais le développement des compétences n'est pas qu'une affaire de diplôme. 90 % de nos apprentissages sont informels.

A l'heure où l'on nous demande de développer nos capacités d'adaptation, d'interaction, d'innovation ..., ces célèbres **Softskills**, comment réussir à s'adapter à l'accélération des techniques et à l'exigence croissante de nos clients, collaborateurs ou employeurs ? Comment rendre plus efficaces les apprentissages ?

3.1.2. Investir dans le capital humain

Pour l'entreprise, les obligations légales doivent être bien sûr prises en compte. Mais l'investissement dans les compétences doit d'abord être vu comme un moyen de disposer des ressources nécessaires à la déclinaison de sa stratégie. Il en va avant tout de son développement, voire de sa pérennité.

⁸⁶ <https://lediag.net/2020/12/quand-la-formation-sert-vraiment-le-developpement-des-competences/>, consulté-le 01/05/2023 à 14 h10

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Investir dans le capital humain permet à la fois d'agir auprès des équipes (motivation, fidélisation) et de l'environnement de l'entreprise (satisfaction client, qualité, attractivité, innovation...).

Pour cela, il est tout d'abord nécessaire de clarifier les attendus réciproques, de disposer d'une vision claire et partagée des besoins de l'entreprise.

- Les collaborateurs connaissent-ils les objectifs et projets de l'entreprise, de leur service ?
- Les différents acteurs de l'entreprise ont-ils connaissance de ses emplois et des compétences associées ?
- Quelles sont les modalités de développement des compétences dans l'entreprise, de gestion de carrière, de reconnaissance, de partage de l'information ?
- Comment l'entreprise communique-t-elle sur ses orientations, ses enjeux, ses besoins, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus ?
- Quelles sont les possibilités pour un collaborateur d'exprimer ses besoins et souhaits, de se former, d'expérimenter, de solliciter de l'aide ?

3.1.3. Impliquer l'entreprise dans le parcours d'apprentissage du salarié

Créer un engagement réciproque nécessite à la fois communication, ressources et confiance. L'entreprise se doit d'encourager et de valoriser auprès des salariés l'expérience du développement personnel.

Comme l'expérience utilisateur vis-à-vis du client, l'entreprise doit développer l'expérience collaborateur. N'oublions pas que chaque collaborateur est unique. Il s'agit de construire avec lui son parcours de développement des compétences en lien avec ses besoins et les évolutions à la fois métiers, individuelles et collectives.

L'autonomie donnée au collaborateur grâce aux différents dispositifs de formation (compte personnel de formation, CPF de transition professionnelle) ou d'accompagnement (conseil en évolution professionnelle, bilan de compétences ...) ne doit pas empêcher l'entreprise de s'intéresser aux projets du salarié, voire de les accompagner surtout lorsqu'ils sont cohérents avec les besoins de l'entreprise.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

3.1.4. Impliquer individus et collectifs pour redessiner le développement des compétences

L'entreprise doit prendre en compte et reconnaître les apprentissages informels. Elle doit s'intéresser aux actions mises en œuvre par le collaborateur afin de répondre aux situations. Il s'agit de comprendre les modalités utilisées pour acquérir la compétence afin de valider la conformité aux besoins et diffuser les bonnes pratiques afin de permettre de structurer une démarche de développement des compétences individuelles et collective.

C'est sortir de la logique de formation uniquement formelle et validée par l'entreprise pour aller vers une démarche plus globale autour du développement des compétences. Pour redessiner le développement des compétences, l'entreprise doit associer individus et collectifs. Il est important que chaque acteur de l'entreprise soit impliqué et qu'il sache qu'il peut bénéficier de l'appui de ses collègues et de sa hiérarchie. Encourager les équipes à résoudre les problèmes elles-mêmes, à partager leurs trucs et astuces, à définir les axes d'amélioration sont autant de leviers vers l'organisation apprenante. C'est également mobiliser le collectif, impliquer les individus dans la recherche de solutions et les projets les concernant.

Le rôle du manager est primordial. L'entretien professionnel et les autres temps de rencontre constituent des opportunités d'échanges sur les actions et de reconnaissance de l'individu, des efforts, du professionnalisme et de la performance. Le manager doit également veiller à mobiliser les ressources nécessaires, libérer du temps au collaborateur, accepter l'erreur et organiser sa propre disponibilité pour soutenir l'action.

3.1.5. Accompagner et évaluer la formation

C'est pourquoi l'entreprise doit sortir des sentiers battus en accompagnant les actions de formation formelles :

- En amont par la réflexion, la sollicitation, l'expérimentation, l'analyse et la formalisation des attentes, la réflexion sur les évolutions...
- En rendant au maximum acteur de sa formation le collaborateur par la mise en place de situations en lien avec la réalité terrain, par les simulations, par la formation en situation de travail...

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

- En accompagnant la mise en œuvre : situations de travail en lien avec la formation, accompagnement tutorial, évaluation, réflexivité, reconnaissance, formalisation et partage des bonnes pratiques...

Cette mobilisation autour des compétences a un coût que l'entreprise doit pouvoir évaluer. Cette logique d'investissement est à rapprocher de ce qu'aurait coûté la non-maîtrise de la compétence ou ce que n'aurait pas rapporté l'absence de réalisation de l'activité. C'est par cette réflexion préalable et l'implication de ses équipes que l'entreprise pourra estimer son retour sur investissement.

3.2. Le lien entre le capital humain et la formation continue

Le lien entre le capital humain et la formation continue est fort et fondamental pour le développement de chaque individu et pour la croissance économique. Le capital humain se réfère à la fois aux connaissances, aux compétences, aux expériences et aux caractéristiques d'une personne qui sont utilisées pour sa production et son prix sur le marché du travail.

La formation continue, par opposition, désigne l'acquisition et le développement permanent des talents d'un individu tout au long de sa carrière. Elle peut prendre diverses apparences, ressemblant à des leçons, des workshops, des séminaires, des programmes de mentoring, des stages, etc. Le lien entre le capital humain et la formation continue est expliqué comme suit :

- **Augmentation des capacités** : La formation continue offre la possibilité aux personnes de prendre des nouvelles capacités et de développer celles qu'elles ont déjà. Cela augmente leur richesse humaine en leur donnant des connaissances et des capacités additionnelles, ce qui peut les rendre plus polyvalents et moins chers sur le plan professionnel⁸⁷.

- **Adaptabilité aux transformations** : Dans une société qui change rapidement, où de nouvelles méthodes, pratiques et idées se développent en permanence, la formation continue des travailleurs est importante pour qu'ils puissent rester à la hauteur. En mettant à jour leurs

⁸⁷ Béret, P., & Dupray, A. (1998). La formation professionnelle continue: de l'accumulation de compétences à la validation de la performance. *Formation emploi*, 63(1), 61-80. Nizet, I., & Leroux, J. L. (2015). La construction de savoirs conceptuels en évaluation: enjeux pour un développement professionnel en contexte de formation continue. *e-JIREF*, 1(2), 15-29. Tayoub, A. (2022). Les stages de formation continue en France et leur impact sur le développement d'une compétence de communication interculturelle.-Cas des enseignants de FLE, à l'université de M'sila (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF MOHAMED BOUDIAF).

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

capacités et leurs connaissances, ils peuvent mieux se préparer aux exigences changeantes de leur domaine professionnel.⁸⁸

- **Productivité augmentée** : L'investissement dans la formation continue peut augmenter la productivité des personnes. En améliorant leurs connaissances dans leur domaine de prédilection ou en acquérant de nouvelles capacités, ils sont capables de faire fonctionner leurs outils de travail de manière plus efficace et plus productive, ce qui se traduit par une augmentation de la performance et par des résultats de travail de meilleure qualité.⁸⁹

- **Capacité augmentée** : Les personnes qui investissent dans leur formation professionnelle en participant à des programmes de formation continue sont généralement considérées comme étant plus séduisantes par les employeurs. Ils exhibent leur passion de l'apprendre et de changer, ce qui peut augmenter leurs chances de trouver un travail ou de devenir plus tard un cadre.⁹⁰

- **Avantages économiques** : Au niveau macroéconomique, un grand nombre de personnes possédant un capital humain élevé dans une société est généralement associé à une augmentation de la croissance économique. Lorsque les employés ont des connaissances actualisées et une expertise, cela augmente la créativité, la performance et la compétitivité, qui sont toutes des caractéristiques qui aident un pays à se développer économique.⁹¹

En résumé, le capital humain et la formation continue sont en relation. La formation continue permet aux personnes de développer leur capacité humaine, ce qui peut avoir une influence positive sur leur employabilité, leur productivité et leur contribution à l'économie. Par conséquent, il est important de promouvoir et de faciliter la formation continue pour aider à la progression personnelle et à la richesse économique.

⁸⁸ Naima, O. U. L. D. (2023). La Gestion Territoriale des Compétences de Ressources Humaines en Algérie. Checcaglini, A., Estrade, M. A., Marion-Vernoux, I., & Rosa, S. (2023). Comment les entreprises ont-elles formé en 2020?. Céreq Bref, (6-7), 1-8.

⁸⁹ Naima, O. U. L. D. (2023). La Gestion Territoriale des Compétences de Ressources Humaines en Algérie.

⁹⁰ Guern, V. (2023, February). Les restructurations d'entreprises : comment prévenir les licenciements et accompagner les plans de sauvegarde de l'emploi ? In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 1, pp. 64-67). Cairn/Softwin. Goux, D., & Maurin, É. (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Economie et statistique*, 306(1), 41-55

⁹¹ Carriou, Y., & Jeger, F. (1997). La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement. *Economie et statistique*, 303(1), 45-58.

Chapitre II : Le capital humain et la gestion des compétences

Conclusion du Chapitre II

La formation du capital humain devient alors de plus en plus un enjeu stratégique pour les entreprises, Par ailleurs la théorie des ressources soutient l'importance du capital humain et la formation spécifique dans la performance et l'avantage concurrentiel des entreprises. Bien gérer le capital humain fait partie des grandes responsabilités de chaque entreprise quelque soit sa taille, son domaine d'activité ou son statut juridique.

La formation du capital humain est un facteur essentiel à la croissance des entreprises. Les entreprises ont besoin des employés bien formés, fidélisés et capables d'évoluer dans leurs organisations. De plus, les fréquentes évolutions du secteur, des métiers ainsi que la forte régulation imposent aux entreprises de veiller à disposer du capital humain compétent.

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences de leur capital humain soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement.

Chapitre 3

L'étude de cas

Introduction au chapitre III

La formation continue est devenue indispensable pour les entreprises pour rester compétitives sur le marché du travail. En effet, le développement des compétences par la formation est un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Les changements technologiques, sociaux et économiques ont rendu le besoin d'apprendre et de se former indispensable pour investir sur l'avenir et fidéliser les salariés. La formation et le développement peuvent jouer un rôle important en faisant une réelle différence dans l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Le Chapitre III de cette étude se concentre sur l'importance de la formation continue dans les entreprises algériennes. La formation continue est devenue indispensable pour les entreprises pour rester compétitives sur le marché du travail. Elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner dans leur domaine d'expertise, ce qui contribue à une meilleure performance de l'entreprise dans son ensemble.

Ce chapitre mettra en évidence l'importance de la formation continue pour les entreprises et les employés, ainsi que les outils nécessaires à la mise en place d'une politique de formation efficace. Nous examinerons également l'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain de l'entreprise d'accueil (résultats de l'enquête sur terrain).

Section 01 : Présentation de contexte de la formation dans les entreprises algériennes

Le code algérien du travail considère la formation comme un droit du salarié, avec la création du fond national du développement de l'apprentissage FNAC, cela a poussé les entreprises à consacrer des enveloppes pour la formation de leurs salariés. L'objet de cette section est de présenter l'état des lieux de la formation en Algérie, et plus particulièrement au sein des entreprises.

1.1. Le cadre juridique de la formation en Algérie

La formation en Algérie à la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation du personnel » suivie aussi tôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard la création d'un « conseil national consultatif de la formation ».⁹²Ce dernier a pour objet, la participation à l'élaboration et à la définition de la politique nationale de la formation du personnel, les textes actuellement utilisés sont :

- ❖ Le décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation au sein de l'entreprise. Affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise.⁹³
- ❖ La loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, complétée par la loi n° 91-29 du 21 décembre 1971. Selon l'article, 7 les travailleurs ont l'obligation de : « Participer aux actions de formation, de perfectionnements, et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ».⁹⁴
- ❖ Le décret n°98-365 du 10 novembre 1998 qui porte sur la création, l'organisation et le fonctionnement du fonds national du développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC)⁹⁵, il est suivi par le décret exécutif n°98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302 -090

⁹² MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privées Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP », conférence centre d'étude et de recherche en gestion d'Aix Marseille, septembre 2015, p, 9, 10.

⁹³ Décret n°82-298 Relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise, publié au journal officiel du 4 septembre 1982.

⁹⁴ La loi n°90-11. Relative aux relations de travail, publié au journal officiel du 21 avril 1990. La loi n° 91-29. Modifiant et complétant la loi n°90-11, publié au journal officiel du 21 décembre 1971.

⁹⁵ Le décret n° 98-365. Relative à la création, l'organisation et le fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue, publié au journal officiel du 10 novembre 1998.

intitulé « Fonds du Promotion de la Formation Professionnel Continue » et qui en retrace les recettes publiques.⁹⁶

Il est actuellement référencier sous l'arrêté interministériel n°134 du 23 janvier 2002, cette taxe entérinée en 2001 s'élève à ce jour à 1% de la masse salarial annuel, lorsque l'employeur n'a pas effectué de formation (apprentissage et formation continue).

Un projet de décret exécutif relatif à la formation continue et à l'examen. Les dispositions du décret visent à pallier l'inconsistance des textes réglementaires en matière de formation est Constituent l'ancrage juridique nécessaire à la bonne gestion et à la redistribution de la ressource financière générée par la taxe formation continue (ministère de la formation professionnelle, 2012).

1.2. La contribution de la formation pour les entreprises Algériennes et pour les salariés

1.2.1. Avantages pour les entreprises

- La formation favorise le développement et la croissance des activités ;
- Plusieurs études démontres les effets positifs de la formation sur la productivité de L'entreprise ;
- La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performances fiables, concrets et mesurables ;
- La formation contribue à l'amélioration de la qualité de produits et de services ;
- La main d'œuvre donne les connaissances sont à jour et plus compétitive, plus portée vers l'innovation ;
- La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise.

1.2.2. Avantage pour les salariés⁹⁷

- La formation permet aux employés de relevés de nouveau défis ;
- La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaires, permettant d'accroître leurs performances ;

⁹⁶ Le décret n° 98-363. Modifiant t complétant le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998, publié au journal officiel du 15 novembre 1998 Fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302 - 090 intitulé «Fonds du Promotion de la Formation Professionnel Continue » Publié au journal officiel du 18 avril 1998.

⁹⁷ ANEMOUCHE Lydia, OUMSALEM Sabrina, mémoire "La perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises". P 56

- La formation permet de développer des compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires ;
- La formation favorise le développement de la carrière des employés ;
- La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif ;
- La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et le développement des échanges.

1.3. L'importance de la formation au sein des entreprises Algériennes⁹⁸

Le monde de travail évolue avec des nouvelles technologies, des nouvelles normes, de nouvelles règles et lois, c'est pourquoi l'entreprise se doit d'intégrer la formation dans son noyau professionnel pour encourager ses salariés, mais aussi pour répondre au mieux aux exigences de marché socio-économique.

L'entreprise est une organisation qui dispose de ressources matérielles et humaines et qui investit dans un domaine donné en vue de percevoir des profits, ces dernières sont souvent évaluées d'un point de vue financier. Or, les employeurs apportent une importante valeur ajoutée à l'entreprise.

Ils peuvent donc être considérés comme un investissement, un employé ayant reçu une bonne formation, que se soit par le biais d'une formation en externe ou une formation acquise au cours des années d'expérimentation, est à coup sûr une valeur certaine pour l'organisation dans laquelle il travaille. La formation des employés est indéniablement essentielle car elle augmente entre autres la productivité des travailleurs en valorisant leur compétence.

Offrir une formation à ses collaborateurs peut en outre être nécessaire lorsqu'une nouvelle technologie ou de nouvelles lois viennent toucher le secteur d'activité de l'entreprise. Elle peut aussi intervenir lorsqu'un employé a des manquements qui demandent à être comblés.

1.4. L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises Algériennes

La formation et la préparation d'une nouvelle équipe de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences, alors les entreprises Algériennes évoluent dans une situation

⁹⁸ Amina Gouri, Workshop Formation & Exportation FCE, AHK Algérie 19 Septembre 2016, La Formation et le rôle des entreprises.

marquée par une absence de visibilité à long terme, l'amélioration du secteur de formation passe par⁹⁹ :

- L'accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents outils de management de sa Ressource Humaine (bilan de compétence, élaboration de plan de formation, évaluation des compétences) ;
- La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économiques ;
- L'implication effective des partenaires économiques ;
- L'institution du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- L'élaboration d'un fichier d'expert et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation ;
- L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans la formation ;
- Le développement de la recherche appliquée au sein des entreprises Algériennes ;
- La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des formateurs ;
- L'implication des entreprises étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration de la formation ;
- La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les nouvelles technologies ;
- La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les individus et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;
- L'encrage de la formation dans les entreprises économiques et les organisations de service qui constituent l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;
- Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde de travail.

1.5. Financement de la formation au sein des entreprises Algériennes

Les principales sources de financement de la formation proviennent de l'Etat à travers les budgets des ministères et institutions publiques, des entreprises publiques et privées et des individus¹⁰⁰ :

⁹⁹ LAMRI M. « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience Algérienne », rapport du comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie. 2011. P 9

1.5.1. Les entreprises

- A partir de l'année fiscale 2001, les entreprises assujetties paient une taxe de formation professionnelle TFP équivalent à 0,5 de la masse salariale.
- Les entreprises assujetties sont toutes les entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égaux ou supérieurs à 20, et ce, quel que soient son statut juridique et son secteur d'activité.
- Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé « fond de promotion de la formation ». Ce compte est géré par le Fond National de développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC) pour le compte du Ministère de la Formation et de L'Enseignement Professionnel (MFEP).

1.5.2. L'Etat

- L'Etat prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents, il finance également des programmes d'insertion et de la réinsertion des demandeurs d'emploi.
- La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi.
- Cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aides à la réinsertion : les Centres des Recherches d'Emploi (CRE) et les Centres d'Aide au Travail Indépendant (CATI).

1.5.3. Les individus

- La part des individus dans le financement de la formation est peu connue elle est essentiellement concentré sur les frais d'inscription à des cours de soir, des formations à distance et des formations offertes par le secteur de formation privé.

1.6. Le rôle et la place de la formation dans l'entreprise algérienne

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigue, prennent conscience de la nécessité de la cardinalité de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leurs mobilité et consolider leurs employabilité.

¹⁰⁰ ANEMOUCHE Lydia, OUMSALEM Sabrina, Rapport de La fondation européenne pour la formation, op.cit, p, 16, 17.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leurs fonctionnements sans tenir compte de leurs ressources-clés : les ressources humaines. La formation est jugée comme un élément de réponse-aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises-à un environnement chargeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois. Depuis peu, donc, la prise en compte de la formation dans les entreprises algériennes voit le jour, quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité. Et les PME qui avaient longtemps ignoré l'importance de la formation sont en train de se remettre en question et de réfléchir à la mise en place d'un processus de formation. Cet enjeu pour les PME algériennes est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation. Mais pour l'heure, si le développement des compétences est un élément clé de la stratégie générale de l'entreprise, les entreprises algériennes et en particulier les plus petites, rencontrent un certain nombre d'obstacles à celui-ci.

Parmi les obstacles cités, nous trouvons la pression du court terme, les questions de coûts, l'attitude négative de chef d'entreprise ou des dirigeants à l'égard du changement, une capacité limitée des chefs d'entreprises des PME à diagnostiquer effectivement les besoins en compétences de leurs entreprises, ou des contacts limités avec les sources de compétences pertinentes et surtout la présence en nombre important de firmes internationales, dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.¹⁰¹

En outre, et bien que depuis 2002, le gouvernement algérien ait envisagé une réforme du système de la formation, le chemin est encore plein de nombreux obstacles parmi ceux-ci, nous citerons :

- Le problème de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le mode du travail.
- Le système de l'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économises et financières ne milite en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes.

¹⁰¹ MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privé Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP ». p, 10, 11.

Dans une même veine, une large part de la main-d'œuvre utilisée par les entreprises privées provient en fait du secteur public et donc, ne répond pas totalement aux besoins de ce type d'organisation qui se doit de relever les défis de la mondialisation.

Donc, par la mise en place d'une formation, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer. Elle constitue un facteur de motivation et de promotion pour les employés. Par la motivation, la formation permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par la promotion, la formation augure aux employés grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation.

Enfin, pour le cas de l'Algérie et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente préoccupés par le processus de la privatisation, et maintenant par le processus de réhabilitation financière et mise à niveau, la formation considérée comme l'outil indispensable pour le développement des compétences des employés.

La notion des compétences tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des Managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consiste à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sur assurer sa pérennité.

La formation aujourd'hui est considérée comme un facteur de compétitivité ou cette dernière répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, elle est une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises algériennes.

Section 02 : Les outils de la mise en place d'une politique de formation**2.1. Les outils et méthodes utilisés dans la gestion territoriale des compétences en Algérie**

En Algérie, la gestion territoriale des compétences de ressources humaines repose sur l'utilisation de plusieurs outils et méthodes, notamment (Ministère du Travail, 2020)¹⁰² :

2.1.1. Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Ces plans permettent de prévoir les besoins en compétences à moyen et long terme des entreprises et des organisations, en fonction de leurs stratégies de développement. La GPEC vise à anticiper les évolutions du marché du travail et à ajuster les politiques de formation et de recrutement en conséquence.

Ces plans sont élaborés en concertation avec les entreprises, les organisations professionnelles et les acteurs locaux pour définir les compétences nécessaires pour répondre aux besoins futurs du marché du travail. La GPEC permet d'anticiper les mutations économiques, de développer les compétences des travailleurs et d'optimiser l'adéquation entre les besoins des entreprises et les compétences disponibles sur le marché du travail.

2.1.2. Les formations professionnelles

Les formations professionnelles sont essentielles pour développer les compétences des travailleurs et pour répondre aux besoins des entreprises en matière de compétences. En Algérie, des centres de formation professionnelle sont mis en place pour offrir des formations de qualité aux travailleurs. Offrent des formations dans divers secteurs d'activité tels que l'agriculture, l'industrie, le tourisme, etc.

Les formations sont souvent adaptées aux besoins des entreprises locales. Des programmes de formation continue sont également proposés pour permettre aux travailleurs d'actualiser leurs compétences.

2.1.3. Les programmes de mobilité et de reconversion professionnelle

Ces programmes visent à accompagner les travailleurs dans leur évolution professionnelle, en leur offrant des opportunités de mobilité interne ou externe, ou en leur permettant de se reconvertir professionnellement. Ces programmes visent à accompagner les travailleurs qui souhaitent changer de métier ou de secteur d'activité.

¹⁰² Naima, O. U. L. D. (2023). La Gestion Territoriale des Compétences de Ressources Humaines en Algérie.

Ils offrent des conseils et des formations pour permettre aux travailleurs de développer de nouvelles compétences et de se repositionner sur le marché de l'emploi.

2.1.4. Les programme de subventions à l'emploi

Ces programmes offrent des subventions aux entreprises qui embauchent des travailleurs, en particulier les jeunes diplômés, et qui investissent dans leur formation. Ils peuvent également offrir des subventions aux travailleurs pour faciliter leur mobilité professionnelle ou leur reconversion.

2.1.5. Les dispositifs d'appui aux créateurs d'entreprise

Ces dispositifs visent à encourager l'entrepreneuriat en Algérie, en offrant des formations, des conseils et des subventions aux porteurs de projets. Visent à soutenir la création d'entreprises en offrant des formations, des conseils et des subventions aux porteurs de projets. Ils permettent aux entrepreneurs de développer leurs compétences en gestion d'entreprise et de bénéficier d'un accompagnement pour leur projet.

L'utilisation de ces outils et méthodes pour la gestion territoriale des compétences de ressources humaines en Algérie est un élément clé de la politique de développement économique et social du pays. En effet, ces outils et méthodes permettent de développer les compétences des travailleurs, de répondre aux besoins des entreprises, d'encourager la création d'emploi et de favoriser la mobilité professionnelle.

Cependant, malgré ces efforts, la gestion territoriale des compétences en Algérie reste confrontée à plusieurs défis. Tout d'abord, le système éducatif et de formation professionnelle doit être amélioré pour mieux répondre aux besoins des entreprises et aux exigences du marché du travail. Ensuite, les programmes de formation doivent être mieux adaptés aux besoins des différentes régions et secteurs d'activité. Enfin, les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise doivent être renforcés pour permettre aux entrepreneurs de développer leurs projets.

Par ailleurs, la coordination entre les différents acteurs locaux est également un enjeu important pour assurer une gestion territoriale efficace des compétences de ressources humaines (Dubrion, 2011, p. 90). Il est essentiel que les collectivités locales, les organisations professionnelles et les entreprises travaillent ensemble pour définir les besoins en

compétences, développer les programmes de formation et de reconversion professionnelle, et mettre en place des dispositifs d'appui à la création d'entreprise.

En somme, la gestion territoriale des compétences de ressources humaines en Algérie repose sur une combinaison d'outils et de méthodes adaptés aux besoins locaux. Toutefois, pour relever les défis actuels, il est important de renforcer la coordination entre les différents acteurs locaux et les entreprises et d'améliorer la qualité du système éducatif et de formation professionnelle. Cela permettra de mieux répondre aux besoins des entreprises et d'encourager le développement économique et social des régions.

Tous ces outils et méthodes sont mis en place en coordination avec les collectivités locales, les organisations professionnelles et les entreprises pour assurer une gestion territoriale efficace des compétences de ressources humaines. L'objectif est de contribuer au développement économique et social des régions en assurant la formation et la mobilité des travailleurs, en répondant aux besoins des entreprises et en favorisant la création d'emploi.

Section 03 : Présentation de l'entreprise d'accueil et enquête

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en d'Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.¹⁰³

1. Aperçu général sur la SONELGAZ et la SONELGAZ DD de T-O

Avant de présenter la SONELGAZ DD-TO, il est nécessaire de donner un aperçu sur le groupe dont dépend notre organisme d'accueil.

1.1. Les caractéristiques générales de l'entreprise

SONELGAZ (acronyme de Société nationale de l'électricité et du gaz) est un groupe industriel algérien, spécialisé dans la production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, la distribution et la commercialisation de gaz naturel. Son siège social est situé à Alger. SONELGAZ est le premier producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie.

1.2. L'histoire et l'évolution de la SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Créée en 1969, SONELGAZ, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de

¹⁰³ <https://www.sonelgaz.dz/fr>, consulté le 30/03/2023 à 18h00.

distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 98% pour 10 983 538 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 6 886 407 clients. Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 14 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 12 sociétés en participations avec des tiers.

Histoire¹⁰⁴

SONELGAZ est créée le 28 juillet 1969, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité. En 2002, le décret présidentiel no 02-195, la convertit en une société par actions SPA entièrement détenue par l'État.

En septembre 2013, SONELGAZ achète neuf centrales électriques à General Electric pour un montant de 2,7 milliards de dollars. La puissance totale de ces six centrales est de plus de 8 000 mégawatts, permettant d'augmenter la capacité de production de l'Algérie en électricité de 70 %⁵. Un partenariat entre les deux groupes est prévu dans le cadre de ce contrat pour la fabrication en Algérie d'équipements de production d'électricité.

Le 19 mars 2014, SONELGAZ et General Electric ont signé un accord de partenariat à long terme pour la construction d'un complexe industriel en Algérie, appelé General Electric Algeria Turbine (GEAT). Il a une capacité de fabrication de matériel de production d'électricité (turbines à gaz, turbines à vapeur, alternateurs et systèmes de contrôle-commande) représentant 2 000 MW par an. Le complexe permettra également de créer environ un millier d'emplois directs sur le territoire d'Aïn Yagout dans la wilaya de Batna. La première pierre a été posée en septembre 2014. Le projet est lancé au deuxième semestre de 2016 et il est inauguré en 2020.

En 2021, l'entreprise a conclu un marché avec un client du Moyen-Orient pour la vente de deux turbines à gaz pour la production de l'électricité avec leurs équipements connexes d'une capacité de production de 500 mégawatts. Il s'agit de la première commande à l'international. Le 31 août 2022, une deuxième commande de 5 kits des ailettes des Turbines à gaz frame 9 E a été exportée à la Hollande.

¹⁰⁴ <https://www.sonelgaz.dz/fr>, consulté le 30/03/2023 à 18h00.

1.2. Présentation du Groupe SONELGAZ & de la SONELGAZ -DD TO

SONELGAZ (qui était avant SADEG) est la résultante de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de Distribution SDE, SDO et SDA. La **SONELGAZ** est la filiale mère de la SONELGAZ-DD de T-O, le groupe est composé de treize (**13**) directions de distributions couvrant le territoire de douze (**12**) wilayas : Blida, Médéa, Tizi-Ouzou, Djelfa, Ouargla urbain et rural, Biskra, El oued, Laghouat, Ghardaïa, Illizi et Tamanrasset. La création de SONELGAZ est liée à la mise en application des dispositions de la loi **02/01 de 05 février 2002** relative à l'électricité et la distribution de gaz par canalisation.¹⁰⁵

La SONELGAZ-DD de T-O : Faisant partie de la SONELGAZ a été créée à EL HARACH sous l'appellation subdivision de Tizi-Ouzou. Puis en 1980, elle devenait comme unité attaché à la zone de distribution centre de BLIDA et en 2005, la SONELGAZ T-O avait changé de statut de l'unité rattaché vers une DD. Elle est constituée de 16 agences commerciales : Tizi-Ouzou, Draa Ben Khedda, Draa El Mizan, AZAZGA, Larabaa-Nath-Irathen, Ain El Hammam, TIGZIRTH, BOUZGUENE, OUAGUENOUN, BOUGNI, OUADHIA, BENI DOUALA, KRIM BELKACEM, MEKLA, AZEFOUN, MAATKAS.

1.3 Situation géographique de la SONELGAZ- DD de T-O

La SONELGAZ DD de T-O se situe au Boulevard Stiti Ali, à côté de la Gare ferroviaire de T O.

1.4. Services fournis par la SONALGAZ DD de T-O

La SONELGAZ-DD de T-O, propose les différents services habituels de la SONALGAZ qui sont :

- Des renseignements sur les conditions et les tarifs de raccordement et de mise en service d'un compteur à Tizi-Ouzou ;
- Le paiement des factures des établissements publics ou la résolution d'un litige commercial ;
- L'ouverture ou la fermeture d'un contrat de fourniture d'électricité des établissements publics.

Cette direction est dirigée par un directeur de la distribution, elle est structurée en six (09) Divisions selon l'organigramme.

¹⁰⁵ SONELGAZ DD TO

1.4.1. Division relations commerciales

Ses activités principales sont : l'accroissement des abonnés par le traitement de la demande et la prospection ; le traitement des signalés pour avoir une meilleure visibilité sur la clientèle et les ventes ; le recouvrement des créances ; le chiffre d'affaire.

1.4.2. Division technique électricité

La vocation première de cette division est de garantir une continuité de fourniture de l'électricité par une célérité sans le rétablissement du courant lors des pannes électriques mais Aussi d'assurer un meilleur entretien des réseaux et des installations appartenant au système.

1.4.3. Division technique gaz

Elle consiste à assurer une continuité de fourniture de gaz pour la réduction des délais d'intervention de coupures et de garantir également un service de qualités. Ces missions sont liées à la maîtrise des paramètres en termes d'exploitation et d'entretien du Réseau, comme telle veille aussi à la sécurité des clients de par le danger qui représente le gaz.

1.4.4. Division études d'exécution travaux Electricité et Gaz

En plus des programmes mis en œuvre par la direction de la distribution, cette division assure la réalisation et le suivi des programmes sociaux engagés par l'état tels que l'électrification rurale, les distributions publiques de gaz, les programmes destinés aux quartiers et lotissements.

1.4.5. Division ressources humaines

Il consiste à assurer les tâches qui lui sont dévolues en matière de : Administration et gestion du personnel ; Mise en place et suivi du programme de formation. Mise en place et suivi du programme de DRH.

1.4.6. Division finances comptabilité

Assure les missions suivantes : La gestion financière ; La gestion du budget et le contrôle de gestion ; La gestion de la comptabilité.

1.4.7. Division d'administration et marchés

A pour mission principale est de Gérer les marchés et les contrats de l'entreprise ou de l'organisation ; Veiller à la conformité des procédures et des réglementations ; Inspecter les sites et gérer les marchés publics ; Gérer les contrats et les accords avec les fournisseurs et les clients.

1.4.8. Division d'exploitation des systèmes d'informations

Ces mission principale de : Gérer et évaluer les systèmes d'information de l'entreprise ; Planifier et coordonner les activités liées à l'exploitation des systèmes d'information de l'entreprise ; Assurer la maintenance ; la sécurité ; la fiabilité et la mise à jour des systèmes d'information de l'entreprise.

1.4.9. Division de planification électricité et gaz

A pour mission principale de : Planifier et de coordonner les activités liées à la distribution et la consommation d'électricité et de gaz, Acquérir les équipements nécessaires ; Créer, réhabiliter et remplacer les réseaux contribuer à l'atteinte d'objectifs environnementaux internationaux et nationaux.

1.5. Présentation du service d'accueil (DRH)**1.5.1. Présentation de la division ressources humaines**

La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et Procédures en la matière.

1.5.2. Les mission de la division ressources humaines

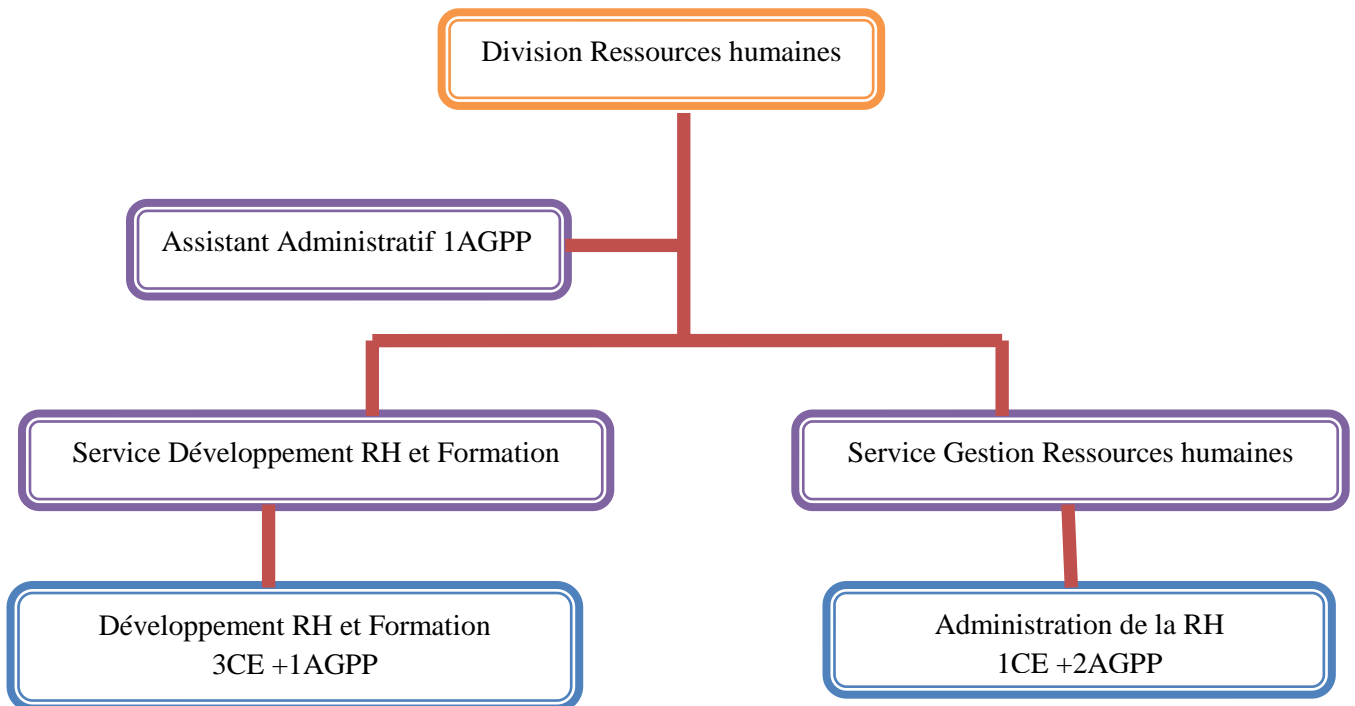
- valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
- veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences potentialités) et Le développent des activités ;
- développer l'information l'écoute et la concentration en matière de relation Socioprofessionnelle et de condition de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société ;
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de Distribution, notamment, le recrutement, l'accueil, intégration, l'affectation, la promotion, la formation la mutation ;

- Elaborer les plans annuels de recrutement;
- Elaborer les plans annuels de formation ;
- Appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la DG.

1.5.3. Organisation interne de la division ressources humaines

L'organisation de la division ressources humaines est présentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°07 : Organigramme de la division ressources humaines



Source : Document interne de la SONELGAZ DD de T-O

1.5.3.1. Service Gestion Ressources Humaines

Ce service à pour attribution :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables des Réclamations ;
- veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- -Assurer la gestion administrative du personnel ;
- -Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieures de la distribution
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel (NOVA) ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;

- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la Réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler la condition d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes ;
- le DG Etablir et exécuter le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH ;
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et Contrôler leur fiabilité ;
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels ;
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

1.5.3.2. Service Développement RH et formation

Les principales activités du service Développement RH et Formation sont :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la DD ;
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation.) ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la DG ;
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la DD ;
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la DD ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la DD ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la DD ;
- Suivre les actions d'apprentissage ;
- Etablir les bilans de formations ;

1.6. La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ

La formation au sein de l'entreprise SONELGAZ à toujours occupé une place importante dans les préoccupations et la stratégie de la SONELGAZ. Elle constitue, par conséquent, un facteur de développement et d'acquisition de ressource humaine en lui assurant les différentes activités et promouvoir les changements induits par les évolutions techniques technologique et de gestion. Selon la responsable de la formation au sein de l'entreprise « *la formation est un Moyen parmi d'autres qui permet à l'entreprise d'améliorer et d'intégrer les compétences des salariés* ».

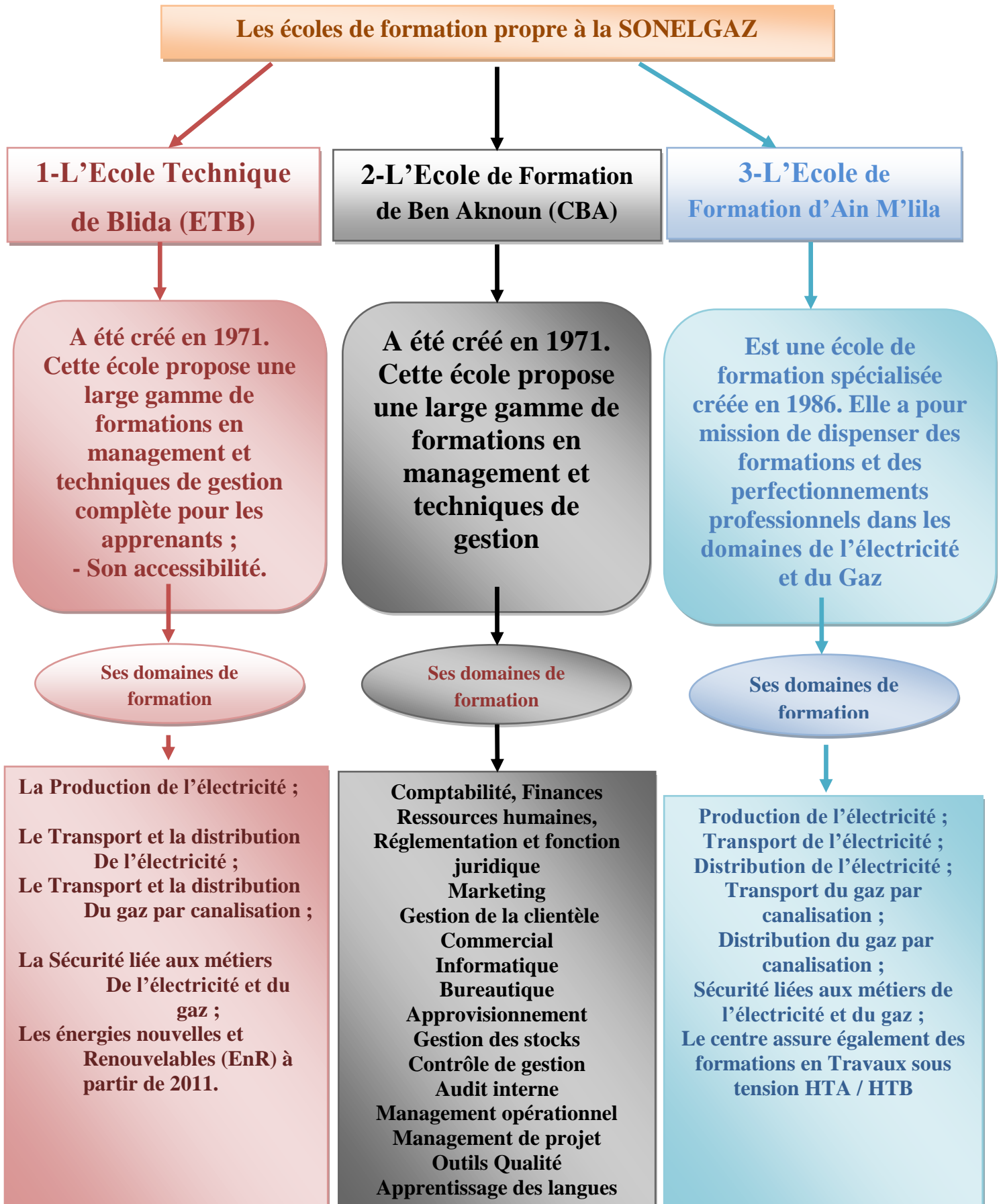
La formation constitue un levier stratégique de la politique RH sur lequel la direction agit pour la mise à niveau de ces agents, à leurs postes de travail et à l'élargissement de leurs compétences productives en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment et à une plus grande polyvalence.

La formation au sein de LA SONELGAZ favorise la progression professionnelle des collaborateurs, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à une évolution de leur qualification, l'objectif est la mise en évidence des synergies et la promotion du travail collaboratif en équipe.

1.7. Les écoles de formation propre à la SONELGAZ

SONELGAZ-Services dispose de trois écoles de formation, dont deux écoles métiers à savoir ; « ETB et ETAM » et une école de management et de gestion « EFBA » rattachées à la Direction Centrale des Écoles de Formation -DCEF de SONELGAZ-Services, destinées à accompagner en priorité, les sociétés du Groupe SONELGAZ dans la mise en œuvre de leur politique en matière d'acquisition, de préservation et de développement des compétences. Les réalisations annuelles en formation atteignent les 500 000 H/J, avec une moyenne de participation de 19 000 apprenants. En matière d'acquisition des compétences, les quatre centres de sélection ont répondu à une demande annuelle d'évaluation de plus de 5 000 candidats.

En 2016, sous l'égide de l'Association des Sociétés Electriques d'Afrique (ASEA), l'IFEG a été l'un des initiateurs de la création du Réseau Africain des Centres d'Excellence en Electricité (RACEE). Ce label est un gage de formations conformes aux standards internationaux de qualité pédagogique. Depuis la création du réseau, la DCEF (ex- IFEG) a réalisé la formation de 700 apprenants (soit plus de 5 000 H/J), au profit de sociétés d'électricité issues de 10 pays Africains.



1.8. Les types de formation pratiqués par la SONELGAZ

Les formations y afférentes sont structurées par domaine et sont de trois types :

1.8.1. Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)

La formation professionnelle spécialisée est entendue toute action visant à l'acquisition ,par le travailleur ou le futur travailleur ,l'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaires à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

1.8.2. Perfectionnement Professionnel (PP)

Par perfectionnement professionnel est entendue toute action visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail ,compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci ,par un relèvement continu du niveau de connaissances du travailleur et de ses capacités ,ce type d'action s'adresse exclusivement à des agents en fonction dans l'entreprise et n'entraîne ni changement de statut ,ni de poste pour le travailleur, il correspond à la notion de formation continue pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

- ✓ **Adaptation au Poste** : pour les ingénieurs nouvellement recrutés.

En plus des quelques formations assurées régulièrement et décrites ci-après, l'IFEG peut développer d'autres actions à la demande du client.

- ✓ **Distribution de l'Électricité**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- **L'adaptation au poste des ingénieurs de distribution nouvellement recrutés.**
- **La Formation qualifiante des :** Dispatcher de Distribution Électricité/DD. Électricien de Distribution/ED. Technicien Principal Câblier/TPC. Technicien Câblier. Attachés Commerciaux/ ACOM. Chef d'équipe Distribution Électricité. Technicien d'Études en Électricité. Surveillant de Travaux en Électricité. Technicien de Distribution Spécialisé en Électricité. Ouvrier Professionnel en Petites Interventions Électricité

- ✓ **Distribution du Gaz :**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- **L'adaptation au poste des ingénieurs de distribution nouvellement recrutés.**
- **La Formation qualifiante des :** Gazier de Distribution. Chef d'équipe Distribution Gaz. Technicien de Distribution Spécialisé en Gaz. Contrôleur de Travaux Gaz. Surveillant de Travaux Gaz. Ouvrier Professionnel en Petites Interventions Gaz....
- ✓ **Travaux Electricité et Gaz**

Les formations dispensées dans ce domaine concernent les Techniciens Supérieurs et les Techniciens chargés de la construction des ouvrages et des équipements en électricité et gaz.

- **Les formations qualifiantes dans le gaz :** Gazier de Réalisation des réseaux et branchements. Chefs d'Equipe Construction. Réseaux Distribution et Transport Gaz

1.8.3. Formation dans le domaine de la Gestion et du Management

✓ **Formations standards**

Formations génériques dans les domaines de la RH, Finances et Comptabilité, Juridique, Communication, Commercial, Management, Informatique et Bureautique,... proposées à Partir d'une gamme de produits organisées sous forme d'actions de perfectionnement de Courte ou de longue durée (PP).

✓ **Perfectionnement professionnel**

Pour le maintien et le développement des compétences du personnel de toutes catégories Socioprofessionnelles et de tous les domaines d'activités.

✓ **Formations spécifiques**

Formations sur mesure adaptées aux spécificités des métiers transverses (RH, Finances, Commercial,...) des sociétés du Groupe Sonal gaz. Elles sont de type qualifiant ou de Perfectionnement.

✓ **Formation d'adaptation au poste**

Elles sont destinées aux cadres nouvellement recrutés pour les fonctions support (RH, Finances, Commercial,...). L'adaptation professionnelle est un type d'action qui concerne en particulier les agents nouvellement recrutés par la SONELGAZ et vise leur intégration par la

formation à l'organisation interne de l'entreprise, ainsi que leur adaptation aux exigences de la tâche qu'ils vont occuper.

Pour les nouveaux recrues cadres, le dispositif de formation mis en place est le programme d'intégration des nouvelles recrues (P.I.N .C) qui comprend quatre phases :

- Adaptation à l'entreprise
- Adaptation aux filières techniques et de gestion
- Adaptation au métier
- Adaptation au statut et à la fonction de cadres

Les phases de formation sont articulées avec des inters cycles de formation durant lesquels les cadres sont en situation professionnelle pour consolider et mettre en pratique les acquis des phases de formation.

✓ **La formation par moyens propres (F M P)**

La formation par moyens propres au niveau de la SONEGAS D DT.O, est gérée par la responsable de formation et cette action ce fait chaque mois, c'est est une option stratégique prise depuis de nombreuses années dont la finalité est de consolider et de développer le geste professionnel en vue de maîtriser l'activité de tous les jours

Il s'agit aussi de maîtriser tout le processus d'une activité donnée liée aux différents métiers de la Distribution. Cette option stratégique bien que figurant dans les différents plans de développement de la distribution et particulièrement dans les plans de formation, n'a jamais été structurée ni formalisée

• **Les objectifs de la formation par moyens propres**

- **Assurer:** à tous les agents un niveau de qualification professionnelle satisfaisant dans tous les métiers de base de la Distribution par la consolidation et le développement du geste professionnel.

- **Agir :** en temps réel et rapidement pour prendre en charge toutes les anomalies ou défaillances.... Constatées sur le terrain par les exploitants lors de la réalisation de leur travail par la mise en place immédiate d'actions de formation adéquates.

- **Réagir** aux événements, qu'ils soient nationaux ou internationaux qui concernent les activités de la Distribution et qui peuvent surgir à tout moment.

- **Mettre** en place dans le moyen terme une bibliothèque contenant toute la production intellectuelle constamment mise par les formateurs désignés dont les compétences sont avérées.

- **Disposer** d'un réseau de formateurs potentiels tant au niveau de la Direction Générale qu'au niveau des directions régionales, prêts à intervenir à tout moment soit localement soit au niveau des autres.

- **Concilier** la formation et l'atteinte des objectifs assignés aux directions régionales (il s'agit ici d'éviter les problèmes liés au détachement, les raisons de service, l'éloignement, le transport...).

✓ **Formation Séminaires de courte durée**

La formation de courte durée peut prendre différentes formes, telles que des séminaires, ateliers, conférences ou cohortes, et leur durée moyenne varie entre 3 et 15 jours. Il existe différents types de séminaires, chacun remplissant des objectifs bien définis.

• **Gestion**

- la gestion des investissements
- la procédure budgétaire

• **Qualité**

- Outils de résolution de problèmes
- Gestion des processus, des cibles
- Techniques de coaching

• **Management situationnel**

- Communication
- Conduite des réunions

• **Micro-informatique**

- Outils de bureautique
- Outils spécialisés (Oracle, Microsoft...)

✓ **Le recyclage**

Par le recyclage est entendue, toute action de formation visant à permettre, le travailleur, d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, mais de même niveau de qualification. Le recyclage doit être entendu en fonction dans l'entreprise, ce type d'action peut concerner les travailleurs se trouvant dans l'obligation de

changer d'activité pour raison de santé ou devant changer de filière professionnelle "mutation type horizontal".

1.8.5. Le recours aux moyens externes

Les moyens nationaux de formation constituent le prolongement de l'appareil de formation propre à la SONELGAZ .Leur utilisation est basée sur le principe de non substitution des moyens de l'entreprise aux moyens de formation nationaux. La formation offerte par ces structures et répondent aux besoins de la SONELGAZ n'est donc pas développée dans ses propres centres de formation, on distingue les moyens suivants :

- Les instituts de formation universitaires ont pourvu à une part importante des besoins de la SONELGAZ en matière de recrutement de cadres, cependant, des actions d'adaptation professionnelle s'organisent pour faciliter l'insertion et l'intégration des nouvelles recrues cadrent par l'entreprise elle-même.
- Les centres de formation professionnelle constituent les principaux pourvoyeurs candidats pour la formation professionnels organisés par les moyens propres de l'entreprise .D'une façon générale les structures de formation nationales constituent le principal moyen d'acquisition de ressources humaines pour l'entreprise.
- Les possibilités de formation offertes par les centres appartenant aux entreprises nationales sont peu utilisées par SONELGAZ .Les actions sont cependant effectuées dans les structures de la SONATRACH et la SNVI. De même, SONELGAZ répond aux sollicitations d'autres entreprises, et ce pour organiser des actions de formation spécifiques à leurs demandes ou s'inscrivent dans celles réalisées pour les besoins de SONELGAZ.

1.8.6. Les moyens de formation étrangers

Sont utilisés spécialement pour la formation d'ingénieurs en vue de les spécialiser dans les domaines de point définis par l'entreprise. Il faut noter également que SONELGAZ envoie des cadres en formation à l'étranger dans le cadre de bourses offertes par l'Etat ou d'opportunités qui se présentent. Il est évident que le recours aux structures de formation étrangères est conditionné par la disponibilité des ressources en devises.

1.8.7. Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ

Les objectifs visés par la formation au sein de la SONELGAZ se définissent à travers Plusieurs axes :

A. La qualification des jeunes recrues issus du système éducatif national

Cette qualification permet de prendre en charge les métiers spécifiques de SONELGAZ au niveau exécution et maîtrise pour la production, Le transport et la distribution du gaz, La formation constitue le principal pourvoyeur en encadrement qualifié pour satisfaire les besoins nouveaux. L'enjeu principal de la formation à la SONELGAZ c'est l'acquisition d'une ressource qualifiée à tous les niveaux pour les métiers propres à elle.

B. Le développement des compétences de la ressource, humaine exerçant dans la SONELGAZ

Ce développement consiste à améliorer l'efficacité des agents à leurs postes de travail (Les rendre aptes à répondre aux exigences de leurs tâches), soit pour leurs permettre d'évoluer vers des postes de niveau de qualification plus élevé (bénéficier d'une promotion), soit enfin pour leurs permettre d'intégrer les évolutions techniques, technologiques ou de gestions introduites dans les différentes activités (s'adapter aux changements).

C. La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management

Il apparait aujourd'hui de plus en plus nécessaire d'améliorer les performances en gestion et management de SONELGAZ. Et donc de préparer les cadres des différents niveaux. Aux exigences de l'environnement au plan économique, juridique, et social, en développant leurs capacités de gestion par le biais de cycles de formation en gestion notamment.

D. L'adaptation professionnelle des nouveaux recrues

Cet objectif s'inscrit dans le souci d'assurer par la formation une meilleure intégration et adaptation des cadres nouvellement recrutés dans l'établissement (étant donné que la politique formation initiale reçue à l'université ne correspond pas souvent aux exigences de leurs taches) .Un dispositif de formation a été mis en place à cet effet et mis en œuvre les centres de formation de la SONELGAZ. Il complète et consolide les actions de mise en

situation professionnelle définies et réalisées par les directions pour leurs cadres et dans une certaine mesure pour la maîtrise du personnel.

E. La contribution à l'effort de formation nationale

La SONELGAZ à toujours eu le souci de répondre favorablement aux sollicitations du système éducatif national pour tendre vers l'articulation entre ce dernier et les préoccupations du monde du travail en général et de la SONELGAZ en particulier .Cette disponibilité et cette ouverture vis-à-vis du système éducatif national ont été marquées notamment par :

- L'encadrement d'étudiants pour effectuer des stages pratiques dans la SONELGAZ.
- Le parrainage pour l'élaboration des mémoires de fin d'études
- Le montage de séminaires avec les concours d'institutions universitaires ou de formation Professionnelle

Il faut cependant préciser qu'un travail reste à réaliser à la fois par la SONELGAZ et les institutions de formation (les universités) pour parvenir à une véritable complémentarité à tous.

Section 04 : Analyse de L'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain de SONELGAZ DD TO

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire dans le but de faire une synthèse sur l'impact de la formation au sein de SONELGAZ. Ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

A partir de notre enquête faite à SONELGAZ, nous avons essayé d'évaluer la pratique de gestion des compétences à travers la formation.

1. Approche méthodologique de la recherche

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

1.1. Présentation de l'étude

Notre objectif de recherche est de comprendre comment une politique de formation se focalise sur l'intégration et l'amélioration.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative qui consiste en la collecte des données quantifiables, basée sur des techniques statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte des données, et une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de la démarche de recrutement et qui se base sur les entretiens comme outil de collecte des données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

Nous avons pu obtenir un stage pratique au niveau de la SONELGAZ DD T-O qui est rattachée à la direction générale d'Alger pour une période de **Trois Mois**.

1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données

Le sondage est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche, puisqu'il constitue un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants.

Le sondage s'appuie sur un questionnaire destiné à être administré auprès des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de

recherche, comme nous avons opté sur des entretiens pour mieux cerner nos résultats de recherche. Nous avons obtenu un taux de retour relativement fort. En fait, nous avons distribué au départ, 160 questionnaires et nous n'avons pu récupérer que 142 exemplaires correctement remplis.

Les résultats recueillis sont valides, voir même crédibles, parce que les répondants avez juste à cocher sur des modalités parmi un choix varié de réponses suggérées à travers le questionnaire. A la suite de ce processus méthodique, on pourrait mieux aborder facilement le décodage, l'examen et l'explication des résultats recueillis sur le terrain.

1.3. Le questionnaire

1.3.1. Architecture du questionnaire

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

1.3.2. Une présentation

Elle est nécessaire de gagner la confiance de l'interrogé le personnel de notre organisme d'accueil, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

1.3.3. Le questionnaire comporte

Notre questionnaire a été divisé en quatre axes :

- le premier axe du questionnaire comporte sur des Données socioprofessionnelles, exemple : l'âge, niveau d'instruction
- le second axe concerne pour l'état des lieux de la formation au sien de la direction tel que le mode de diffusion, la nature
- le troisième axe se porte sur la formation son impact sur l'amélioration et l'intégration
- le quatrième axe se porte sur la motivation du personnel après une formation

1.3.4. Toutes ces questions se portent sur

- Les conditions et les choix du déroulement de la formation.
- L'impact de la formation sur l'amélioration et l'intégration du capital humain
- Le niveau de satisfaction et la motivation après la formation.

2. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

Il s'agit de présenter la population d'enquête selon les caractéristiques personnelles et socioprofessionnelles, dans le but de nous munir d'une base de données explicatives qui servira à l'analyse des différents dialogues émanant des enquêtés.

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels des agences et au niveau des différentes divisions de la SONELGAZ DD TO, nous avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère.

D'après le résultat de cette sélection, celui-ci a été estimé, à 10% de la population mère, or 142 enquêtés. Nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)¹⁰⁶

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude¹⁰⁷. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2 P (1 - P)}$$

- **S** = la taille de l'échantillon nécessaire¹⁰⁸
- **X²** = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95%¹⁰⁹
- **N** = la taille de la population¹¹⁰
- **P** = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)¹¹¹
- **d** = degré de précision accepté¹¹²

¹⁰⁶ KREJCIE, R.V et MORGAN,D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. 30(3), pp. 607-610.

¹⁰⁷ Les résultats obtenus ont été vérifié par la l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

¹⁰⁸ Required sample size

¹⁰⁹ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

¹¹⁰ The population size

¹¹¹The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)

¹¹² The degree of accuracy expressed as a proportion (.05)

3. La distribution des membres de notre échantillon selon les axes du questionnaire

GPS	Masculin Avril 2023	Féminin Avril 2023	TOTAL
Cadre	147	92	239
Maitrise	469	67	536
Exécution	508	09	517
Total	1124	168	1292

Effectifs de la SONELGAZ DD –TO Par GSP & Sexe

Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus :

Population mère	L'échantillon de l'étude	
	En nombre	En %
1292	142	10,99%

Source : Réalisé par nous même d'après les données de la SONELGAZ DD TO.

Ensuite nous avons repartis cet échantillon sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelles selon la méthode d'échantillonnage aléatoire, et pour définir un niveau, nous avons choisis des critères en rapport avec l'objet de la recherche, afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne, dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maitrise et exécutants)

La distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant :

I. Les données socioprofessionnelles

Question 01 : Vous Etes ?

Tableau N°02 : la distribution des membres de notre échantillon selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	110	77,5	77,5
	Femme	32	22,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

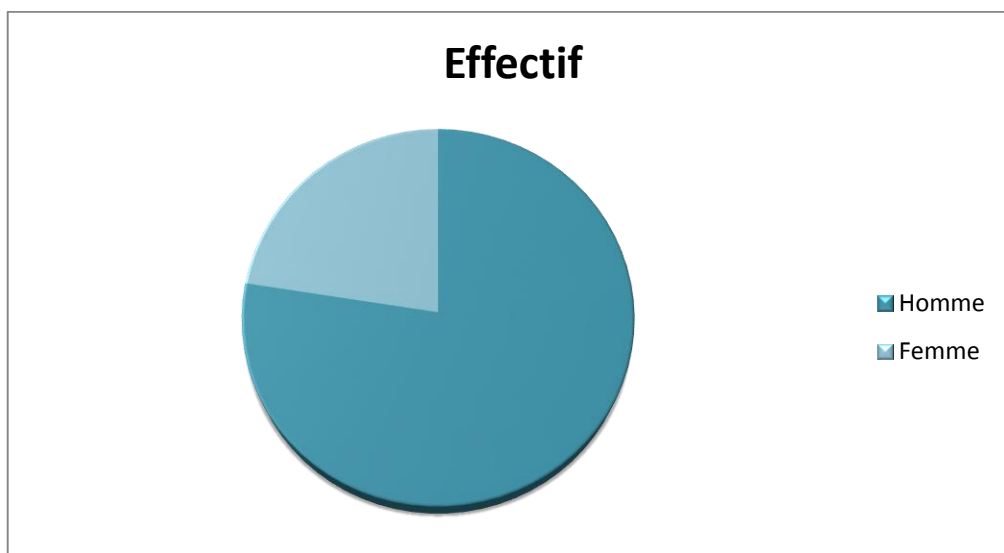


Figure N°9 : La répartition de la population d'étude selon le sexe.

Commentaire

Parmi les 142 personnes interrogées, 110 sont du sexe masculin, soit un taux de 77,5%. Les restants sont du sexe féminin représentés quand a eux par 22,5% de l'échantillon.

Ce tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon sont du sexe masculin.

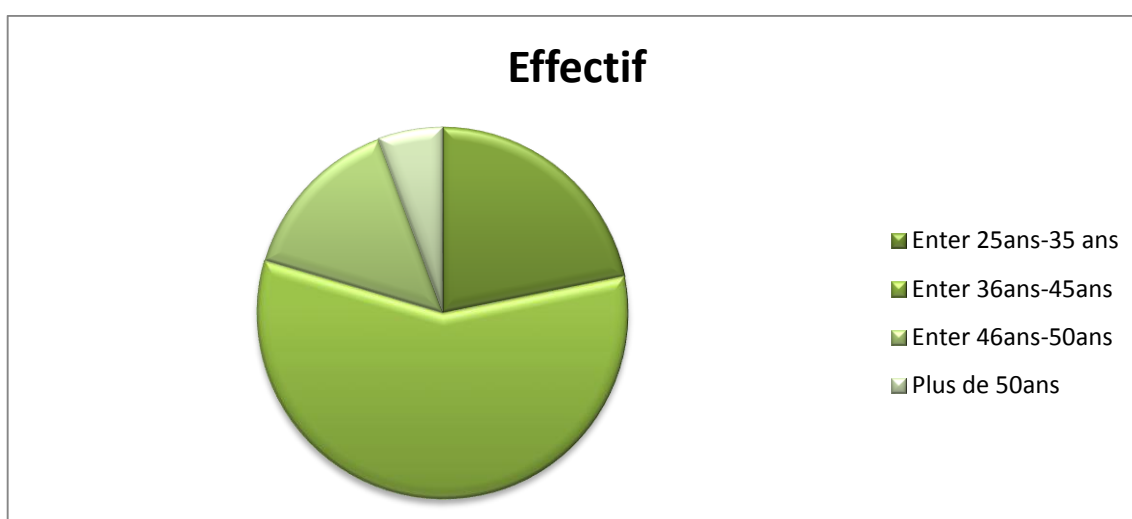
La répartition de notre échantillon par sexe ne reflète pas fidèlement la répartition de la population mère par sexe étant donné que le nombre des hommes au sein de SONELGAZ est supérieur à celui des femmes.

Question 02 : votre âge ?

Tableau N°3 : la Distribution des membres de notre échantillon selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25-35	31	21,8	21,8	21,8
36-45	82	57,7	57,7	79,6
Valide 46-50	21	14,8	14,8	94,4
plus de 50	8	5,6	5,6	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS



Source : Données de l'enquête

Figure N°10 : Selon l'âge

Commentaire

Selon le tableau ci-dessus, on voit que 1/2 de notre échantillon appartient à la catégorie d'âge allant de (36-45ans) avec un pourcentage de 57,7%, suivie de celle de (25-35ans) avec un pourcentage 21,8%, on trouve 14,8% entre (46-50ans), enfin la catégorie d'âge de 50 ans et plus est représentée par 5,6%.

La moyenne d'âge relativement élevée (entre 36-45 ans) revient à l'importance du facteur de l'ancienneté et d'expérience dans l'entreprise SONELGAZ, cette dernière cherche la maîtrise du travail et la qualification.

Question n°3 : Votre niveau d'instruction

Tableau N°04 : la distribution des membres de notre échantillon selon le niveau d'instruction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Universitaire	75	52,8	52,8
	Secondaire	52	36,6	89,4
	Fondamentale	15	10,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

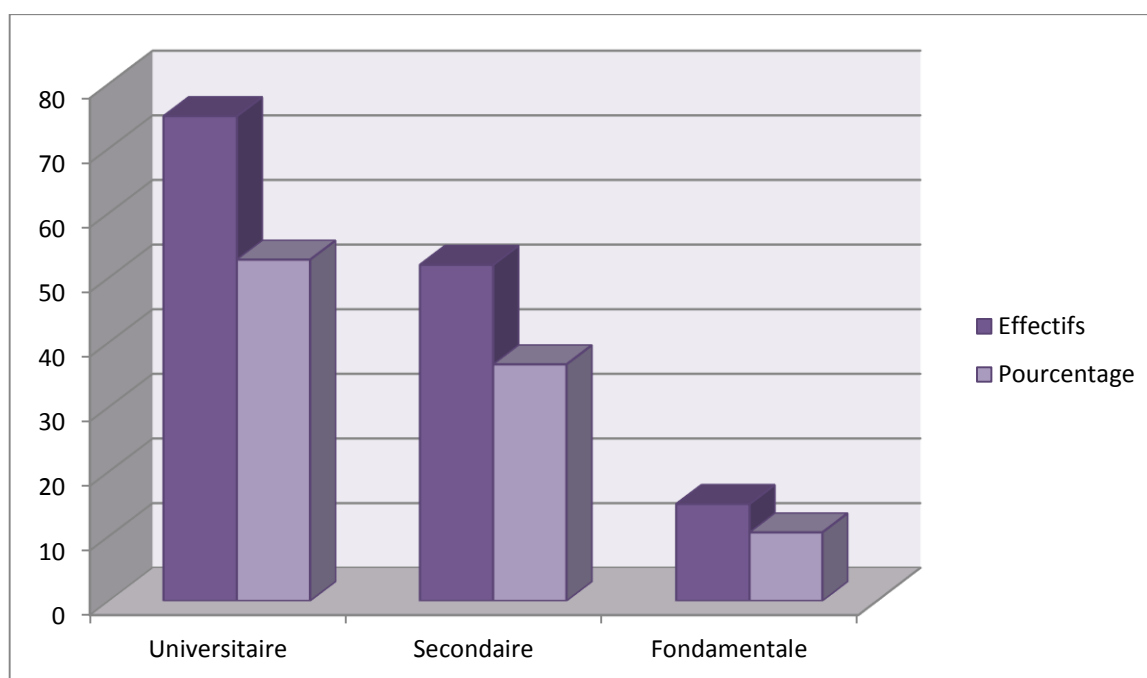


Figure N°11 : Selon le niveau d'instruction

Commentaire

Les universitaires sont majoritaires avec taux de 52,8% suivi des enquêtés qui ont un niveau d'instruction secondaire avec un taux de 36,6% en suite par une minorité de l'effectif qui ont un niveau Fondamentale avec un pourcentage de 10,6%.

Suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise SONELGAZ à toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes de cadres, car se sont des tâches qui exigent des hautes qualifications. Le tableau suivant montre que ces résultats coïncident avec le poste occupé par les enquêtés.

Question n°4 : Votre catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°05 : la Distribution des membres de notre échantillon selon le poste occupé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	37	26,1	26,1
	Maitrise	68	47,9	73,9
	Exécution	37	26,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

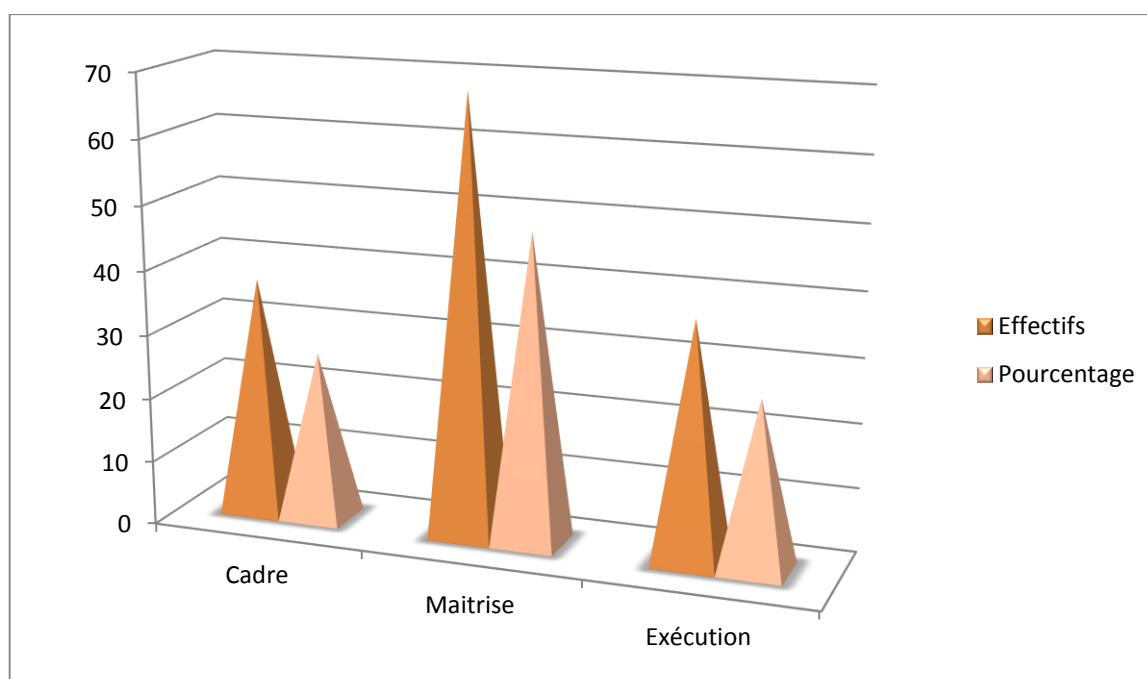


Figure N° 12: Selon la catégorie socioprofessionnelle

Commentaire

Les données de ce tableau illustrent que la majorité de nos enquêtés sont des agents de maitrise avec un taux de 47,9%, tandis que les cadres et les agents d'exécution partagent le même pourcentage qui est 26,1% .

Ces résultats nous montrent que la catégorie socioprofessionnelle de la maitrise est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtés. Mais il s'avère que notre échantillon ne reflète pas la structure de la population mère vu la nature d'activité de l'entreprise.

Question n°5 : Votre ancienneté dans l'entreprise

Tableau N°06 : la distribution des membres de notre échantillon selon l'Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur à 05 ans	23	16,2	16,2
	Entre 05-10 ans	52	36,6	52,8
	Plus de 10 ans	67	47,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

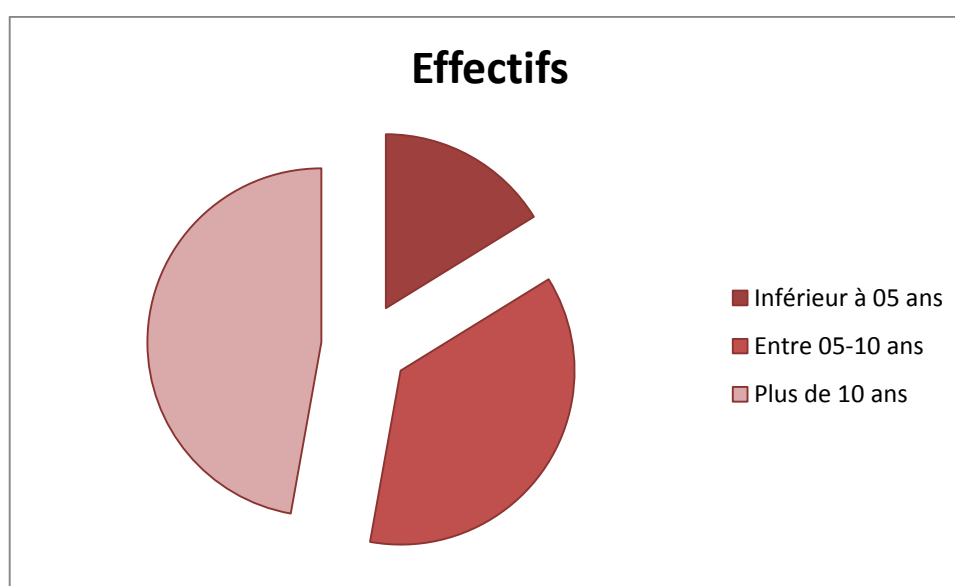


Figure N°13 : Selon l'ancienneté dans l'entreprise

Commentaire

D'après ces données statistiques, on constate que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie dont l'ancienneté est de 10ans et plus avec un pourcentage de 47,2%, succédé par la catégorie entre 5-10 ans avec pourcentage de 36,6%, puis la catégorie inférieur à 5 ans avec un taux de 16,2%.

A partir de ces données nous avons constaté que l'entreprise possède un capital humain varié en terme d'expérience ainsi des jeunes plus expérimentés qui possèdent toutes les qualités qui leurs permettrons d'évoluer au sein de l'organisation.

II- L'état des lieux

Question n°6 : Le type de formation vous avez eu

Tableau N°7 : Selon Le type de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Perfectionnement	23	16,2	16,2
	Spécialisée	52	36,6	52,8
	Recyclage	67	47,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

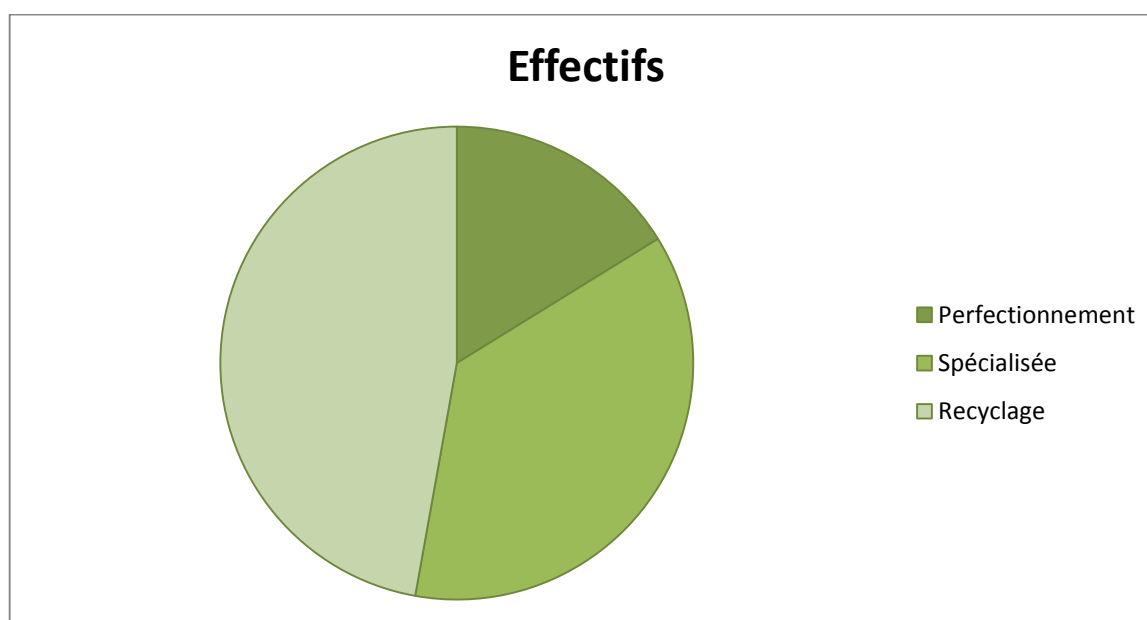


Figure N° 14 : Selon Le type de formation

Commentaire

L'analyse de cette figure nous montre que le type de formation la plus programmé par la SONELGAZ DD-TO (pour le cas de nos enquêtés) est celle de Recyclage avec un pourcentage de 47,2%, suivie par le type de formation Spécialisée qui a enregistré un pourcentage de 36,6%, et seulement 16,2% pour la formation de perfectionnement.

On peut dire que la SONELGAZ –DD T-O se base beaucoup sur les formations de recyclage, d'adaptation et cela explique l'objectif de l'organisme qui vise à améliorer les connaissances et les compétences de ses salariés à fin de mieux répondre aux exigences des postes et mieux s'adapter à leurs tâches.

Question n°7 : Vous étiez choisis pour participer à une formation par

Tableau N°8 : Selon Le choisis pour participer à une formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une décision de la hiérarchie	76	53,5	53,5
	Sur votre demande	18	12,7	66,2
	Eixgences du poste de travail	48	33,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

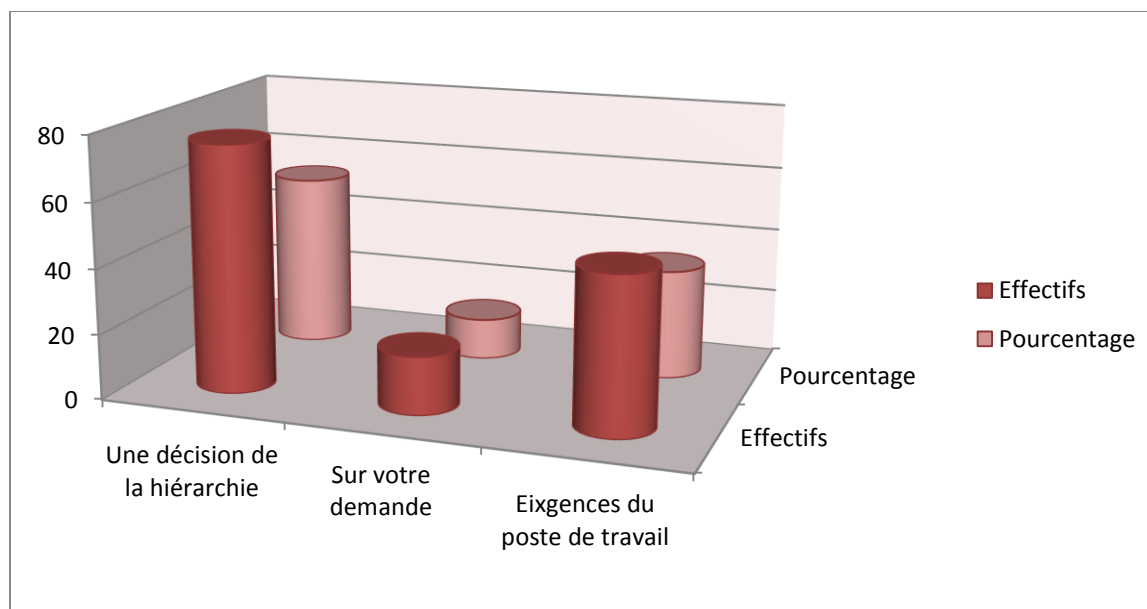


Figure N° 15: Selon Le choix pour participer à une formation

Commentaire

D'après les résultats de ce tableau on observe que 53,5% des employés sont envoyés en formation sur la décision de la hiérarchie, tan dit que 33,8% sont envoyés selon les exigences du poste de travail et en fin 12,7% sont envoyés en formation selon leurs propre demande.

On remarque donc que les formations au sein de la SONELGAZ DD -TO se fait selon la décision du responsable hiérarchique.

Question n°8 : La nature de cette formation

Tableau N°9 : Selon la nature de la formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Interne	112	78,9	78,9	78,9
Externe	30	21,1	21,1	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

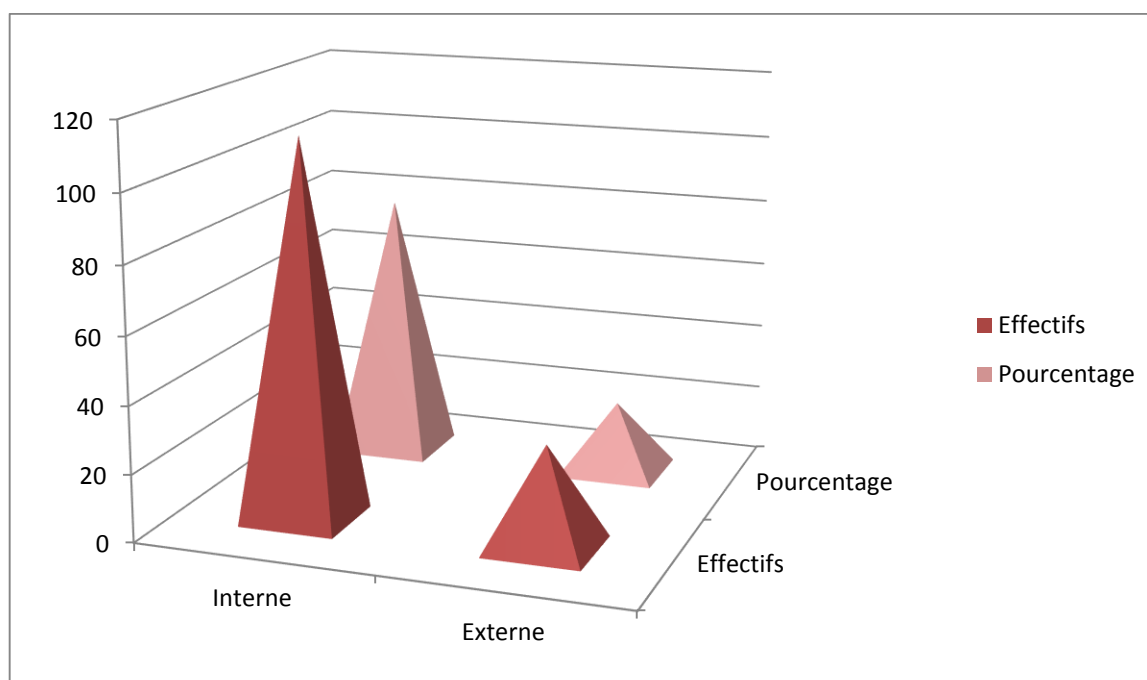


Figure N°16 : Selon la nature de la formation

Commentaire

D'après les résultats de ce tableau on observe que 78,9% des formations qui se fait au niveau de la SONELEGAZ DD T-O se fait en interne, tan dit que 12,1% sont formés en externe.

On remarque donc que la nature de ces formations sont mise en place par les écoles (ETB, EFBA, ETAM) qui font partie à la DG du SONELGAZ.

Question n°9 : Les modes de diffusion

Tableau N°10 : Selon les modes de diffusion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Catalogue	40	28,2	28,2	28,2
Affichage	65	45,8	45,8	73,9
Internet	11	7,7	7,7	81,7
Valide Téléphone	9	6,3	6,3	88,0
Fax	8	5,6	5,6	93,7
Mail	9	6,3	6,3	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

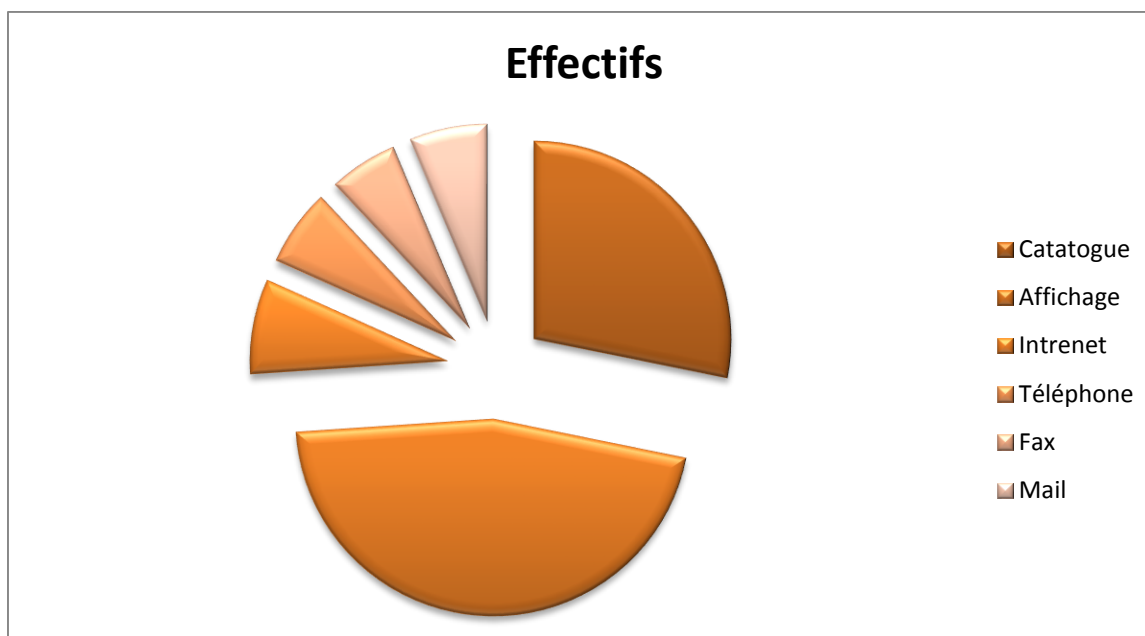


Figure N°17 : Selon les modes de diffusion.

Commentaire

D'après les résultats de ce tableau on observe que la majorité de ces diffusions concernant la formation se fait à partir des l'affichage et des catalogues avec un pourcentage plus élevés qui est de 45,8% et 28,2%, en suite on trouve l'internet avec un pourcentage faible qui est de 7,7%, téléphone et mail avec des taux de 6,3 %, et le fax de 5,6 %.

Question n°10 : La formation ce fait de quel manière

Tableau N°11 : Selon la manière de faire la formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Individuelle	28	19,7	19,7	19,7
Collective	114	80,3	80,3	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

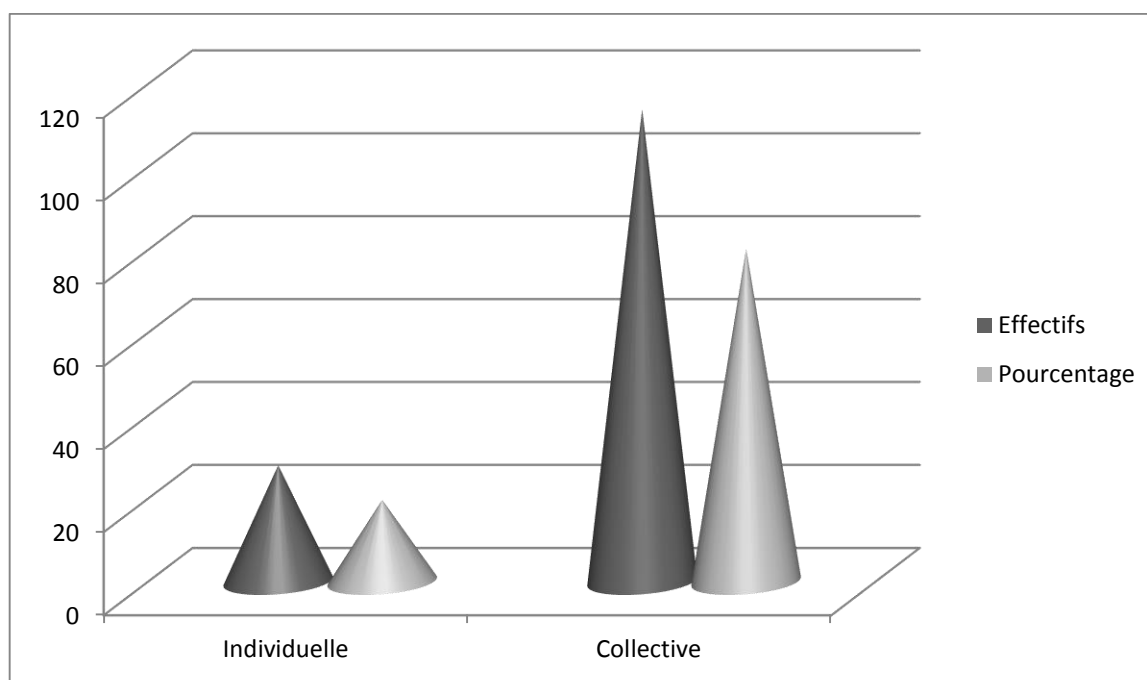


Figure N°18 : Selon la manière de faire la formation.

Commentaire

L'analyse de cette figure nous montre que la formation dans la SONELGAZ DD T-O (pour le cas de nos enquêtés) se fait d'une manière collective avec un pourcentage de 80,3%, suivie par une manière individuelle qui a enregistré un pourcentage de 19,7%.

On peut dire que la SONELGAZ DD T-O se base beaucoup sur les formations collectives est cela explique l'objectif de l'organisme qui vise à partager les connaissances et les compétences entre ses salariés.

Question n°11 : Vous souhaitez d'autres formations ?

Tableau N°12 : Selon le souhait pour d'autres formations.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	101	71,1	71,1
	Plutôt d'accord	22	15,5	86,6
	Neutre	11	7,7	94,4
	Plutôt pas d'accord	1	0,7	95,1
	Pas du tout d'accord	7	4,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

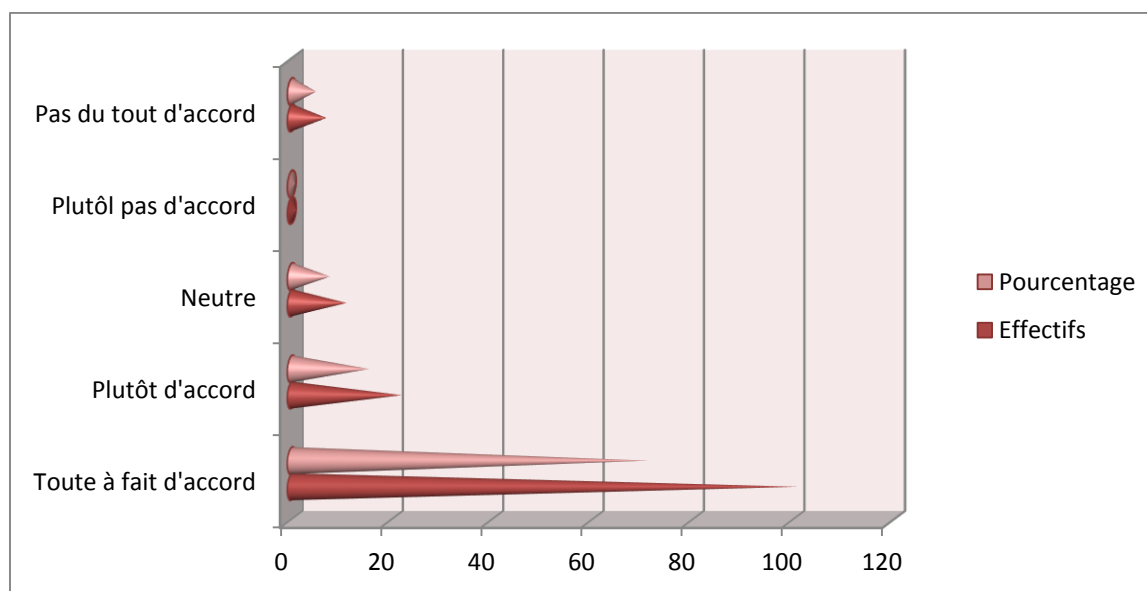


Figure N°19 : Selon le souhait pour d'autres formations.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux très élevés qui est de 71,1%, plutôt d'accord avec un taux de 15,5% par contre on trouve une minorité qui sont neutre, plutôt pas d'accord, pas de tout d'accord avec un taux très faible (7,7%, 0,7%, 4,9%).

Les fonctionnaires de la SONELGAZ DD T-O sont intéressés à leur développement professionnel.

III-La formation

Question n°12 : Vos capacités sont améliorées après la formation ?

Tableau N°13 : Selon la capacité d'amélioration après une formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Toute à fait d'accord	84	59,2	59,2	59,2
Plutôt d'accord	36	25,4	25,4	84,5
Neutre	17	12,0	12,0	96,5
Plutôt pas d'accord	4	2,8	2,8	99,3
Pas du tout d'accord	1	0,7	0,7	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

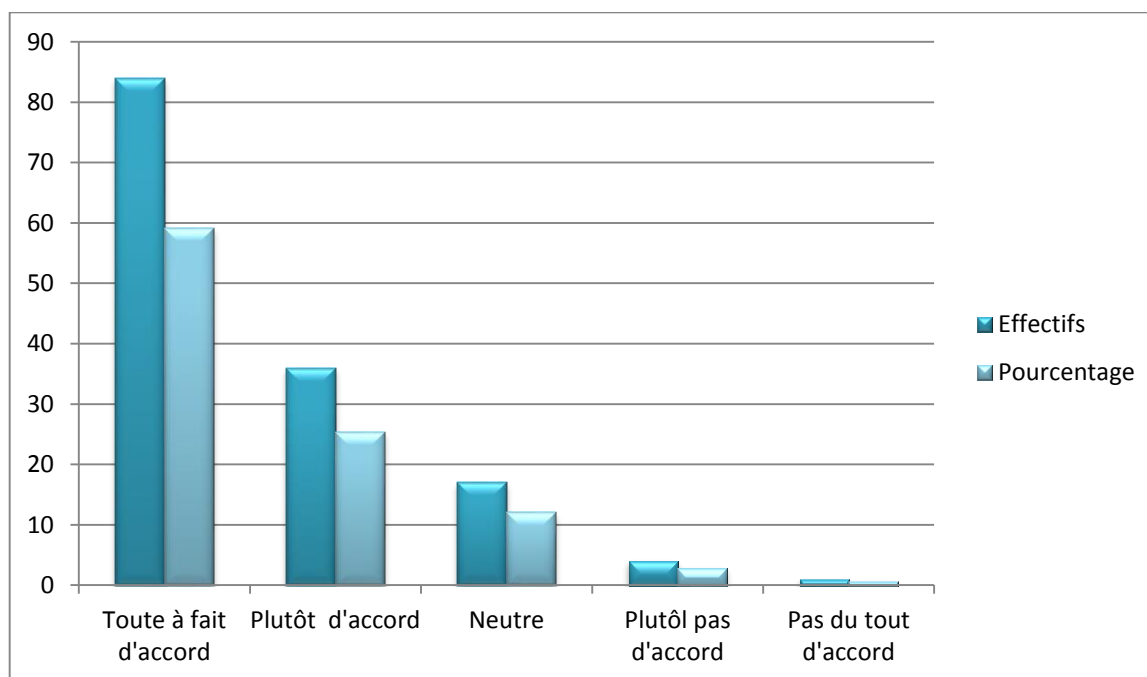


Figure N° 20 : Selon la capacité d'amélioration après la formation.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux très élevés qui est de 59,2%, plutôt d'accord avec un taux de 25,4% par contre on trouve une minorité qui sont neutre, plutôt pas d'accord, pas de tout d'accord avec un taux très faible (12%, 2,8%, 0,7%). Les capacités des salariés de la SONELGAZ DD T-O sont améliorées à la fin d'une formation.

Question n°13 : La formation pour vous est un outil d'amélioration.

Tableau N°14 : Selon La formation est un outil d'amélioration.

La formation pour vous est un outil d'amélioration ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Toute à fait d'accord	97	68,3	68,3	68,3
Plutôt d'accord	28	19,7	19,7	88,0
Valide Neutre	15	10,6	10,6	98,6
Plutôt pas d'accord	2	1,4	1,4	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

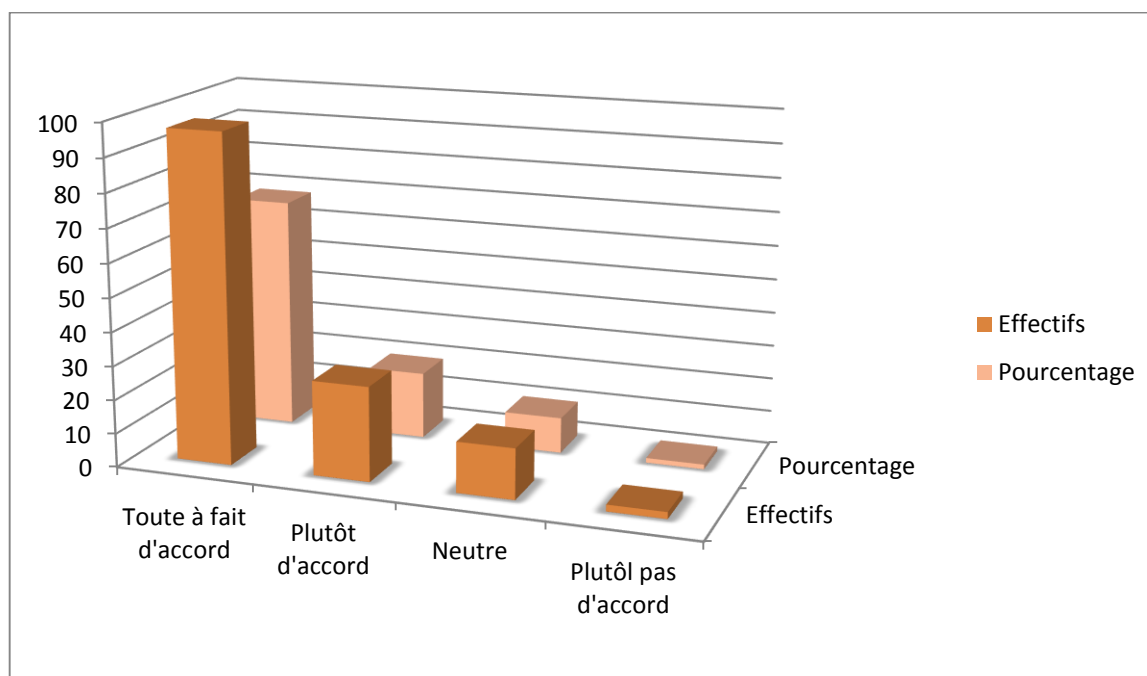


Figure N°21 : Selon La formation est un outil d'amélioration.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux très élevés qui est de 63,3%, plutôt d'accord avec un taux de 19,7% par contre on trouve une minorité qui sont neutre, plutôt pas d'accord, avec un taux de (10,6%, 1,4%) pas de tout d'accord aucune réponse.

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O considèrent que la formation est un outil d'amélioration dans la qualité de travail.

Question n°14 : La formation est indispensable pour l'intégration

Tableau N°15 : La formation est indispensable pour l'intégration

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	88	62,0	62,0
	Plutôt d'accord	31	21,8	83,8
	Neutre	17	12,0	95,8
	Plutôt pas d'accord	2	1,4	97,2
	Pas du tout d'accord	4	2,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

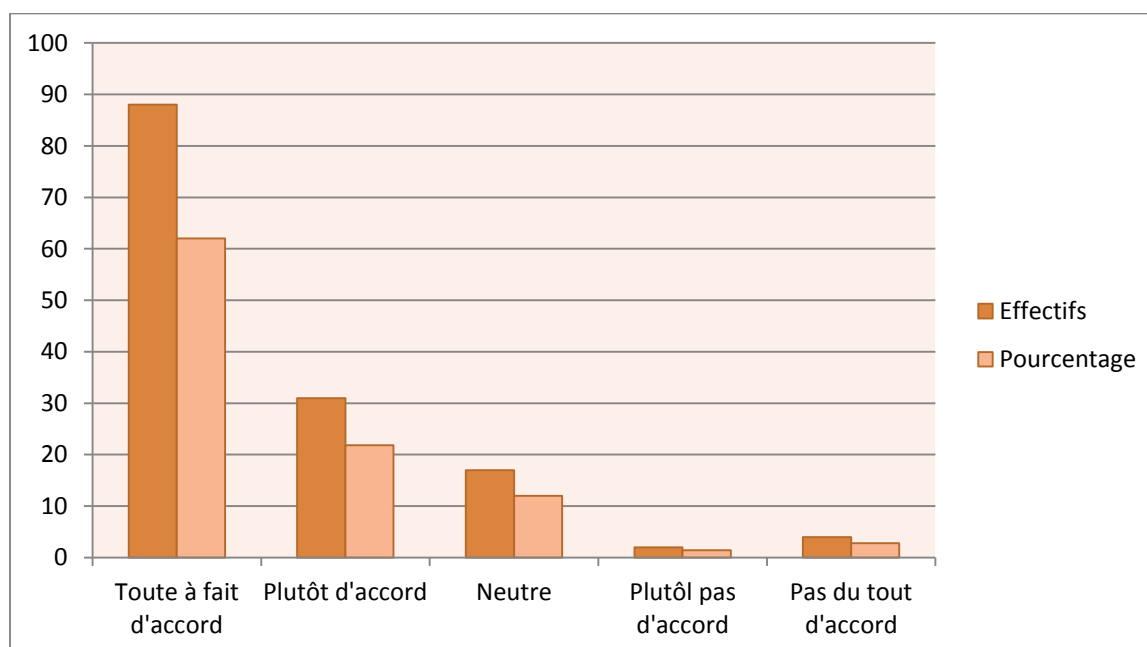


Figure N°22 : La formation est indispensable pour l'intégration.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux très élevés qui est de 62%, plutôt d'accord avec un taux de 21,8% par contre on trouve une minorité qui sont neutre, plutôt pas d'accord, et pas de tout d'accord avec un taux de (12%, 1,4% et 2,8%).

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O considèrent que la formation est indispensable pour leurs intégration dans les nouvelles tâches.

Question n°15 : l'amélioration pour vous

Tableau N°16 : L'amélioration est

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Une simple amélioration pédagogique	25	17,6	17,6	17,6
Un passage obligatoire	38	26,8	26,8	44,4
Un moyen de développement des compétences	79	55,6	55,6	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

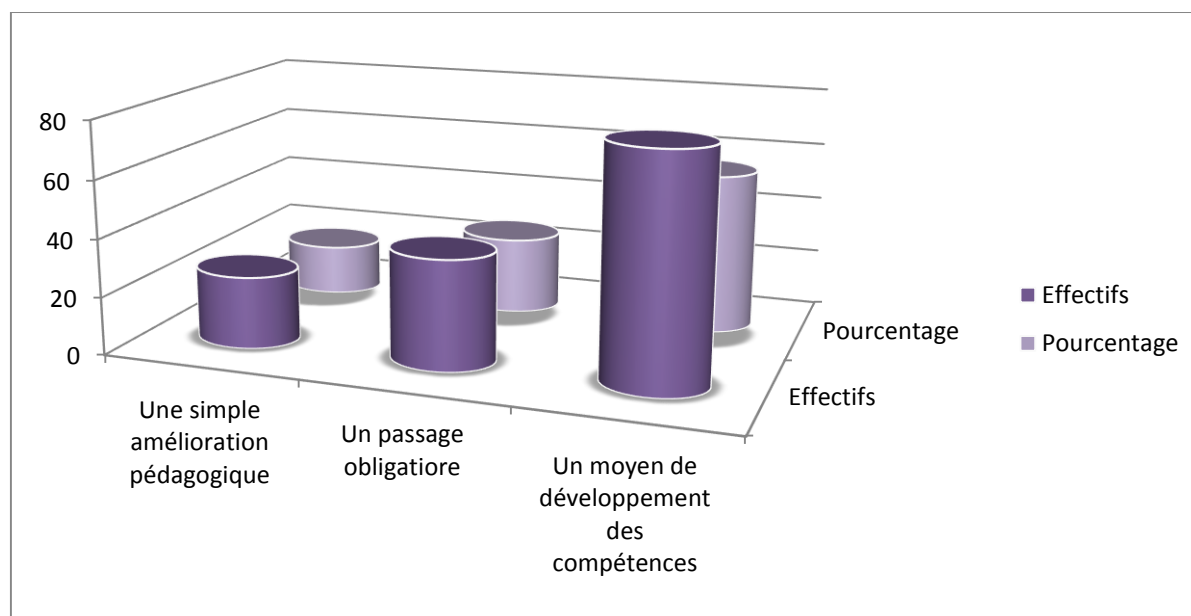


Figure N° 23: L'amélioration est.

Commentaire

L'analyse de cette figure nous montre que l'amélioration pour les salariés de la SONELGAZ DD T-O (pour le cas de nos enquêtés) est un moyen de développement des compétences avec un pourcentage de 55,6%, suivie par c'est un passage obligatoire qui a enregistré un pourcentage de 26,8% et c'est une simple amélioration pédagogique d'un taux de 17,6%.

Question n°16 : Vous êtes satisfait de la formation suivie.

Tableau N°17 : Selon la satisfaction après la formation suivie.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait satisfait	53	37,3	37,3
	Plutôt satisfait	60	42,3	79,6
	Neutre	20	14,1	93,7
	Plutôt pas satisfait	7	4,9	98,6
	Pas du tout satisfait	2	1,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

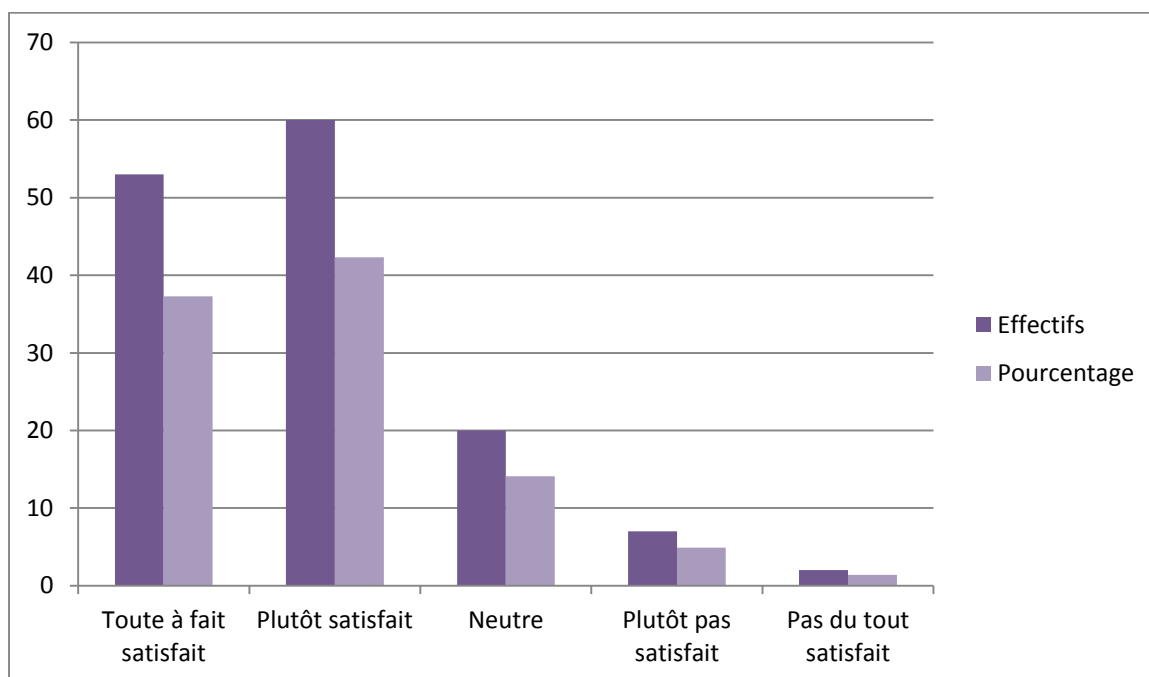


Figure N°24 : Selon la satisfaction après la formation suivie.

Commentaire

D'après les données de ce tableau on remarque que 42,3% des enquêtés, déclarent qu'ils sont dans l'ensemble plutôt satisfaits, 37,3% disent qu'ils sont tout à fait satisfaits de la formation suivie, 14,1% qui sont neutre, contre 4,9% qui sont plutôt pas satisfaits, et de 1,4% ne sont pas du tout satisfaits.

Après la lecture statistique, on peut dire que la moitié des salariés ont manifesté un état de satisfaction de ces formations suivies, leur satisfaction revient à la relation avec le poste

occupé, et le fait d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, 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.

Question n°17 : Il y a des critères d'accès à la formation

Tableau N°18 : Selon les critères d'accès à la formation

Il y a des critères d'accès à la formation ?					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Toute à fait d'accord	57	40,1	40,1	40,1
	Plutôt d'accord	40	28,2	28,2	68,3
	Neutre	33	23,2	23,2	91,5
	Plutôt pas d'accord	9	6,3	6,3	97,9
	Pas du tout d'accord	3	2,1	2,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

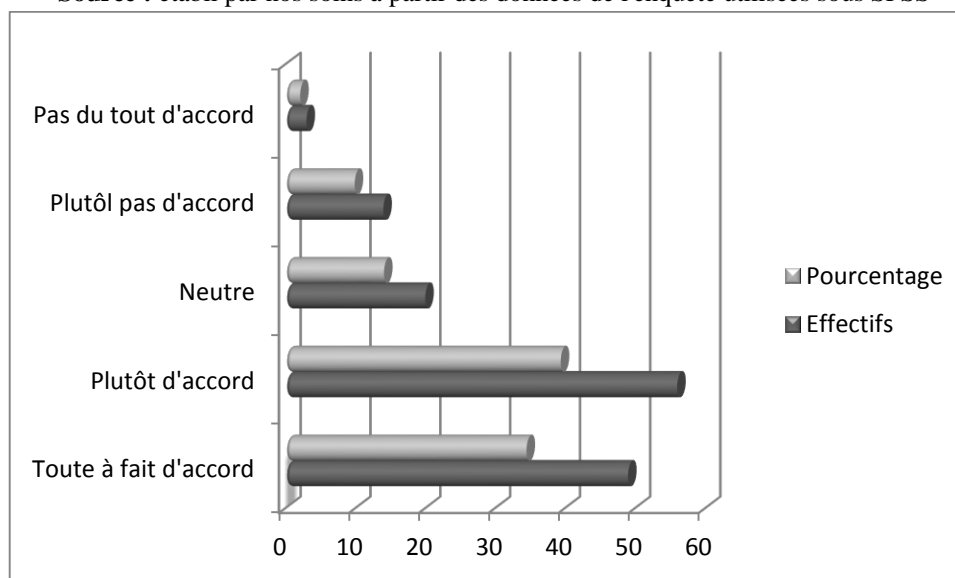


Figure N°25 : Selon les critères d'accès à la formation.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux qui est de 40,1%, plutôt d'accord avec un taux de 28,2% par contre on trouve ceux qui sont neutre 23,2%, plutôt pas d'accord, et pas de tout d'accord avec un taux faible de (6,5% et 2,1%).

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O sont au courant des critères d'accès à la formation.

Question n°18 : Votre entreprise prévoit habituellement les besoins en formation ?

Tableau N°19 : Selon la prévision des besoins en formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	49	34,5	34,5
	Plutôt d'accord	41	28,9	63,4
	Neutre	30	21,1	84,5
	Plutôt pas d'accord	9	6,3	90,8
	Pas du tout d'accord	13	9,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

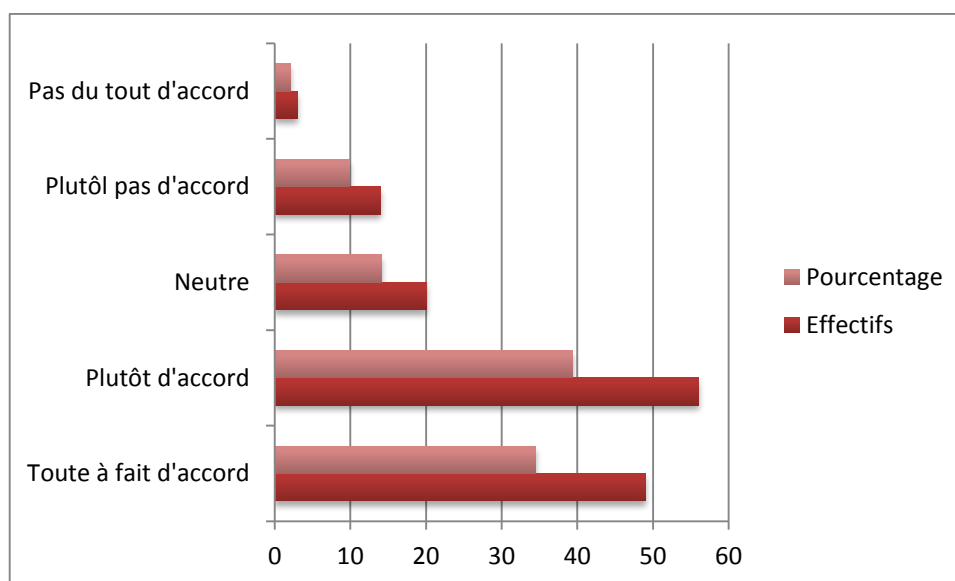


Figure N°26 : Selon la prévision des besoins en formation

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par Toute à fait d'accord avec un taux qui est de 34,5%, plutôt d'accord avec un taux de 28,9% par contre on trouve ceux qui sont neutre 21,1%, plutôt pas d'accord, et pas de tout d'accord avec un taux faible de (6,3% et 9,2%).

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O sont au courant que leur entreprise prévoit les besoins à la formation.

Question n°19 : Le programme de la formation est en harmonie avec votre poste de travail

Tableau N°20 : Selon L'harmonie des programmes de formations avec le poste de travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	49	34,5	34,5
	Plutôt d'accord	56	39,4	73,9
	Neutre	20	14,1	88,0
	Plutôt pas d'accord	14	9,9	97,9
	Pas du tout d'accord	3	2,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

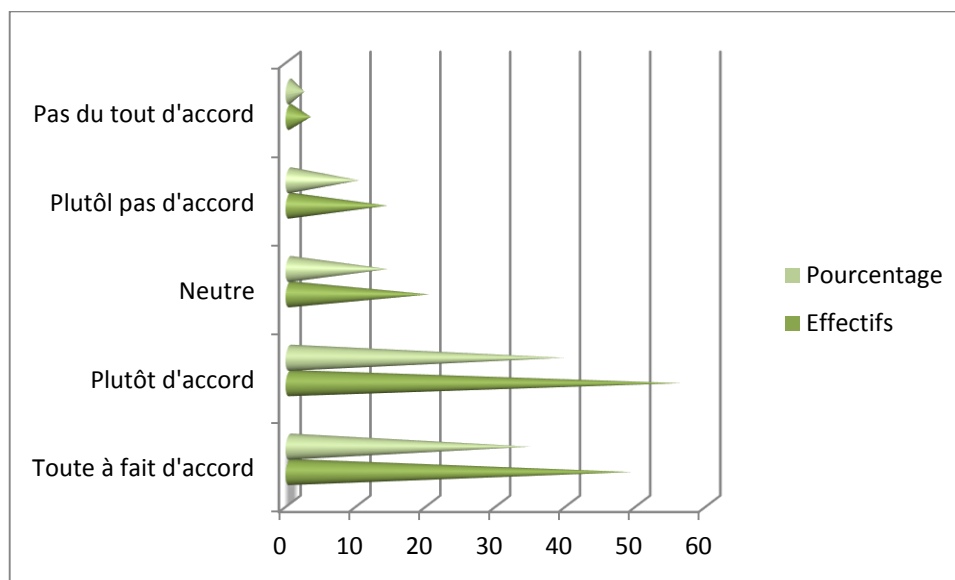


Figure N°27 : Selon L'harmonie des programmes de formations avec votre poste de travail

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par plutôt d'accord avec un taux qui est de 39,4%, Toute à fait d'accord avec un taux de 34,5% par contre on trouve ceux qui sont neutre 14,1%, plutôt pas d'accord, et pas de tout d'accord avec un taux faible de (9,9% et 2,1%).

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O confirment que les programmes de formations sont en harmonie avec leurs poste occupés.

Question n°20 : La durée de la formation est suffisante

Tableau N°21 : Selon La durée de la formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	33	23,2	23,2
	Plutôt d'accord	45	31,7	54,9
	Neutre	24	16,9	71,8
	Plutôt pas d'accord	25	17,6	89,4
	Pas du tout d'accord	15	10,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

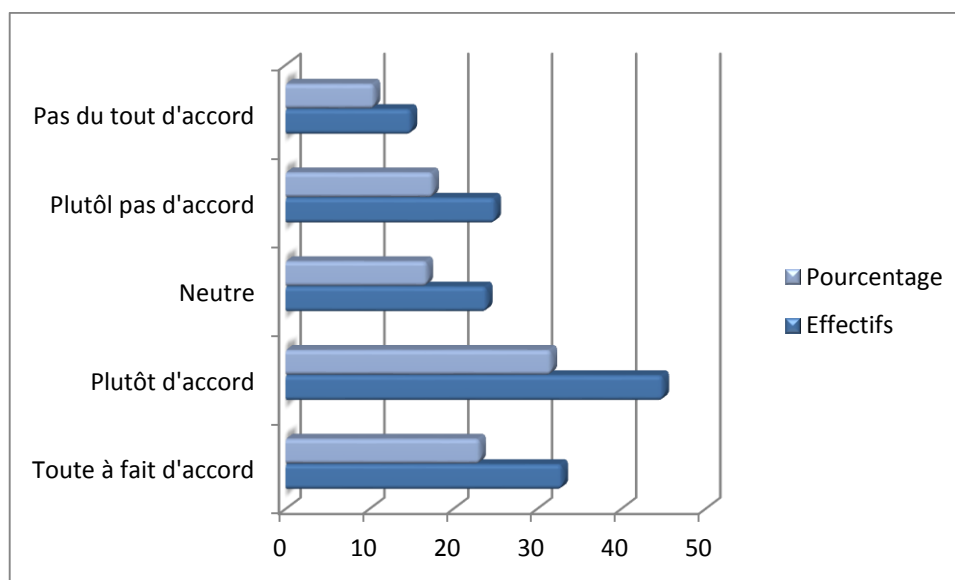


Figure N°28 : Selon La durée de la formation.

Commentaire

Nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par plutôt d'accord avec un taux qui est de 31,7%, Toute à fait d'accord avec un taux de 23,2% par contre on trouve ceux qui sont plutôt pas d'accord à 17,6%, neutre et pas de tout d'accord avec un taux de (16,9% et 10,6%).

Les salariés de la SONELGAZ DD T-O trouvent que la durée est suffisante pour assimiler les thèmes et les cours proposés dans la formation.

IV-La motivation

Question n°21-A : Votre source de motivation : Poste occupé

Tableau N°22 : source de motivation Selon le Poste occupé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	54	38,0	38,0
	Plutôt d'accord	45	31,7	69,7
	Neutre	26	18,3	88,0
	Plutôt pas d'accord	9	6,3	94,4
	Pas du tout d'accord	8	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

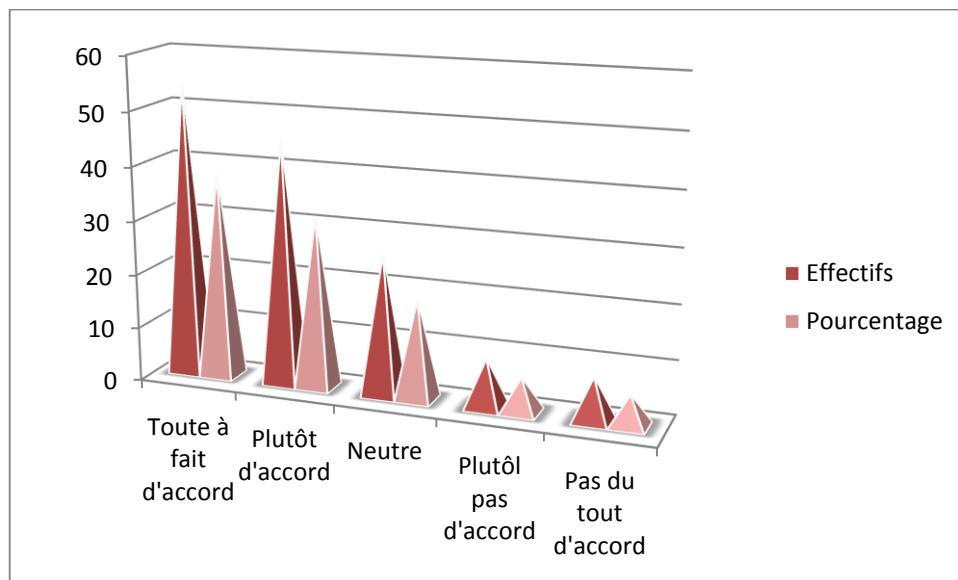


Figure N° 29 : Selon le Poste occupé.

Commentaire

Suite à lecture des données du tableau ci-dessus on voit que le poste occupé joue un rôle très important sur la motivation des salariés qui sont tout à fait d'accord avec un pourcentage de 38% et 31,7 % Plutôt d'accord, neutre avec un taux de 18,3% et un faible taux pour ceux qui ne sont plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord de 6,3% et de 5,6% .

D'après ces résultats on confirme que la poste occupé est une source importante de motivation pour le salarié de la SONELGAZ DD TO.

Question n°21-B : Votre source de motivation : les formations accordées

Tableau N°23 : Selon la source de motivation : les formations accordées

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	43	30,3	30,3
	Plutôt d'accord	38	26,8	57,0
	Neutre	40	28,2	85,2
	Plutôt pas d'accord	13	9,2	94,4
	Pas du tout d'accord	8	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

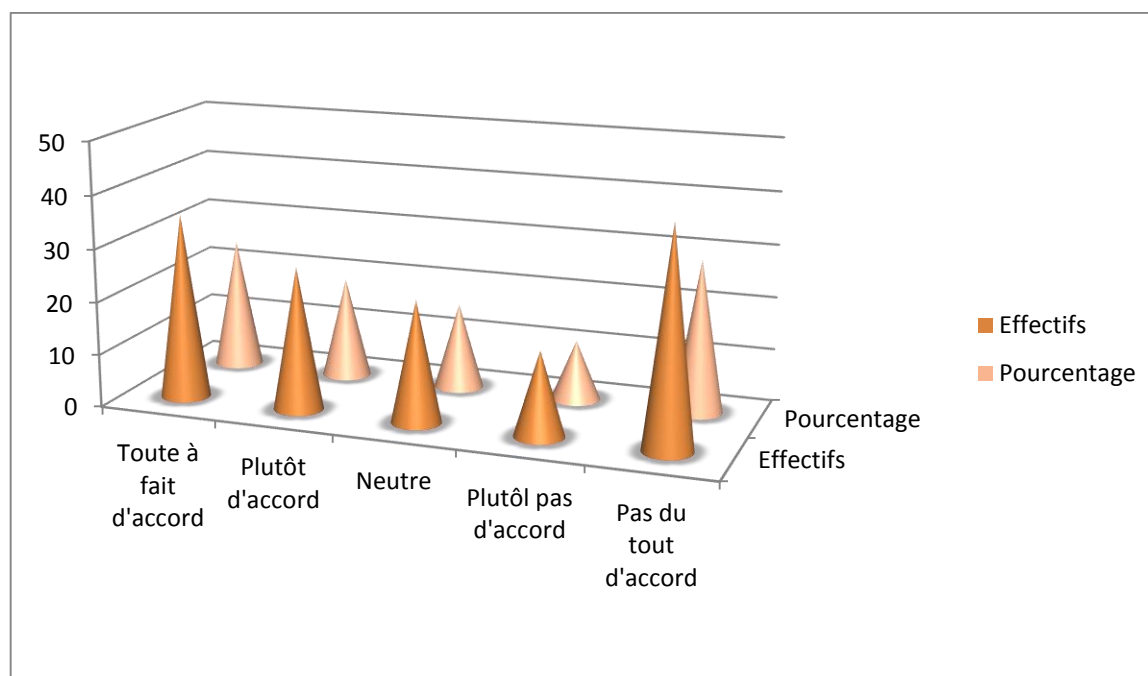


Figure N°30 : Selon les formations accordées.

Commentaire

Suite à lecture des données du tableau ci-dessus on voit que les salariés partagent presque le même avis entre ceux qui sont tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, et neutre avec des taux très rapprochés (30,3%, 26,8% , 28,2%)aussi avec un faible taux pour ceux qui ne sont plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord de 9,2% et de 5,6% .

D'après ces résultats on constate que les formations accordées est une source de motivation pour le salarié de la SONELGAZ DD TO.

Question n°22 : La formation a un impact sur votre rendement

Tableau N°24 : Selon l'impact de la formation sur le rendement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	63	44,4	44,4
	Plutôt d'accord	47	33,1	77,5
	Neutre	17	12,0	89,4
	Plutôt pas d'accord	9	6,3	95,8
	Pas du tout d'accord	6	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

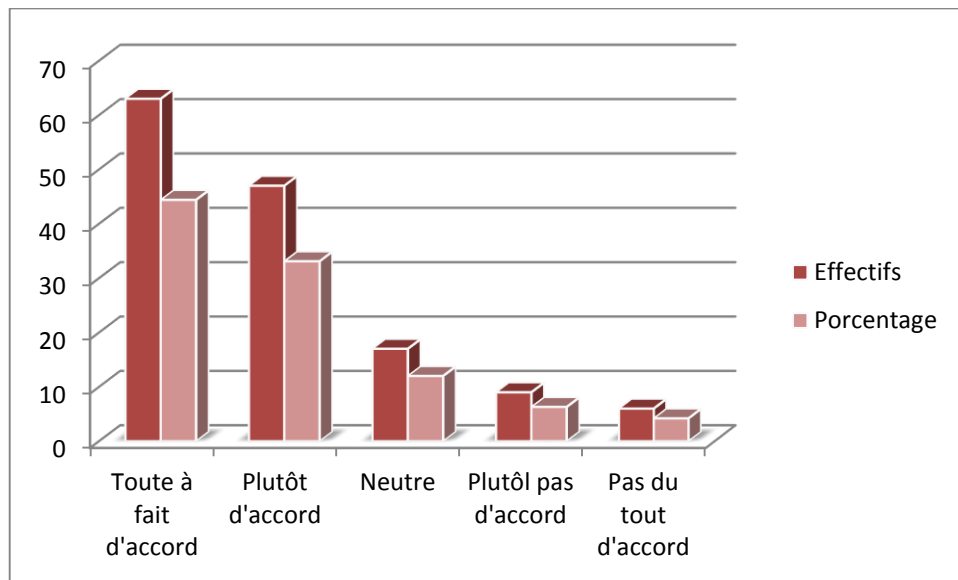


Figure N°31 : Selon l'impact de la formation sur le rendement.

Commentaire

On constate dans le tableau ci-dessus que la majorité des salariés sont tout à fait d'accord que la formation a un impact sur leur rendement avec un pourcentage 44,4 %, et aussi un pourcentage de 33,1% des salariés qui sont plutôt d'accord, 12% sont resté neutre et seulement 6,3% sont plutôt pas d'accord et 4,2% sont pas du tout d'accord.

Question n°23 : La formation suivie est associée à une promotion

Tableau N°25 : Selon La formation suivie associée à une promotion

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	35	24,6	24,6
	Plutôt d'accord	27	19,0	43,7
	Neutre	23	16,2	59,9
	Plutôt pas d'accord	16	11,3	71,1
	Pas du tout d'accord	41	28,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

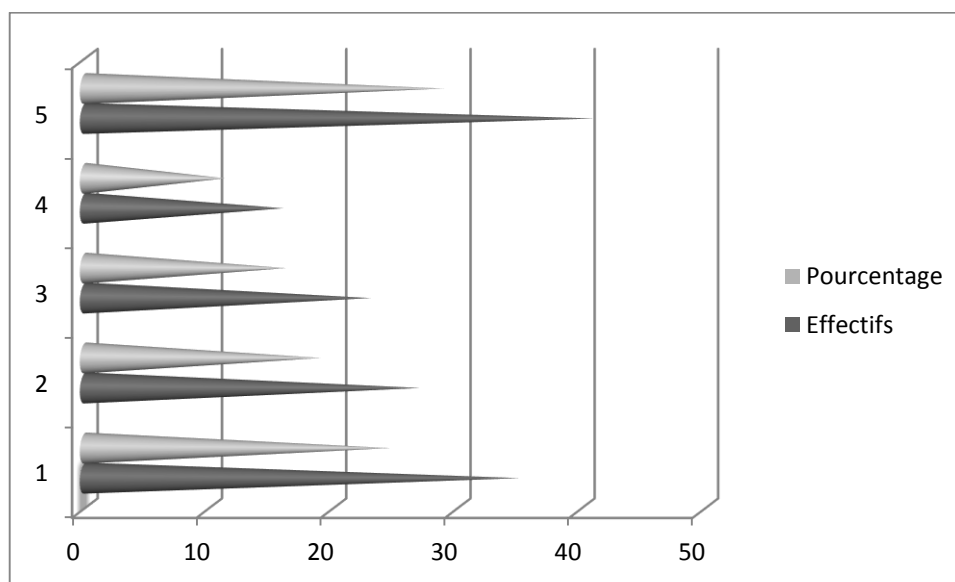


Figure N°32 : Selon La formation suivie est associée à une promotion.

Commentaire

Suite à lecture des données du tableau ci-dessus on voit que les avis sont très proches entre ceux qui sont pas du tout d'accord et tout à fait d'accord (28,9%,24,6%) par contre ceux qui sont plutôt d'accord, neutre et plutôt pas d'accord avec des taux de (19%, 16,2%) .

D'après ces résultats on constate que la formation n'est pas toujours associée à une promotion pour le salarié de la SONELGAZ DD TO.

Question n°24 : L'évaluation des actions de formation reflète réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation ?

Tableau N°26 : Selon le reflet des actions de la formation sur le degré de la réussite ou l'échec ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Toute à fait d'accord	33	23,2	23,2
	Plutôt d'accord	47	33,1	56,3
	Neutre	31	21,8	78,2
	Plutôt pas d'accord	14	9,9	88,0
	Pas du tout d'accord	17	12,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS

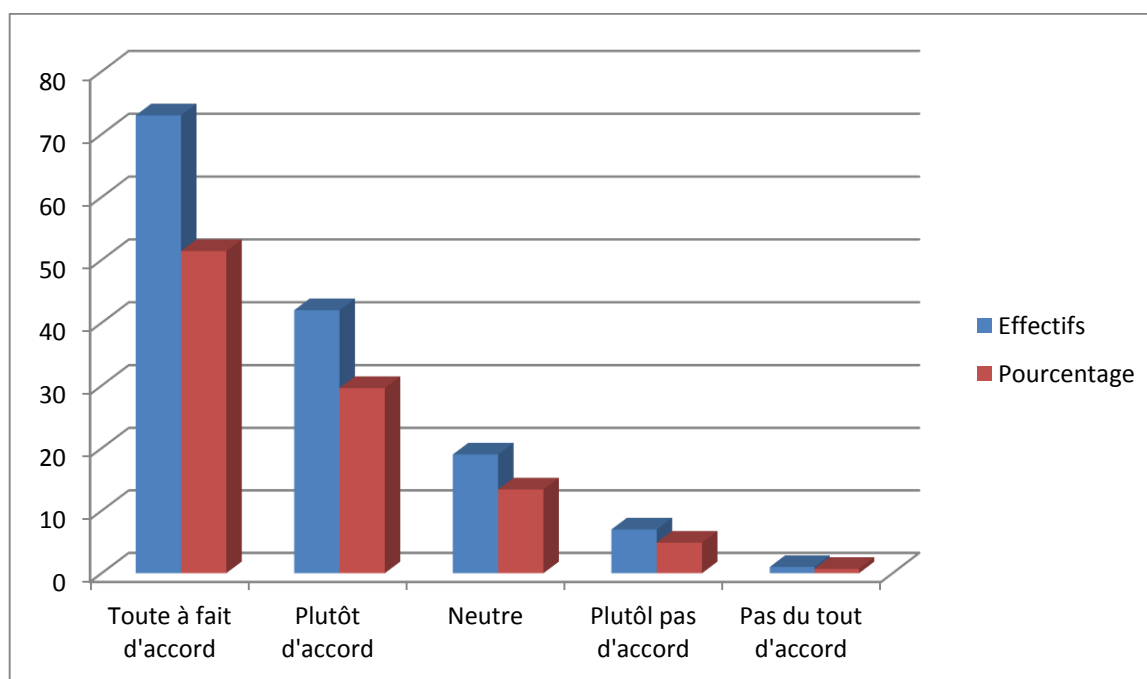


Figure N°33 : Selon le reflet des actions de la formation

Commentaire

On constate dans le tableau ci-dessus que la majorité des salariés sont plutôt d'accord que l'évaluation des actions de formation reflète réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation avec un pourcentage 33,1 %, un pourcentage de 23,2% des salariés qui sont tout à fait d'accord, 12% sont resté pas du tout d'accord et seulement 9,9% sont plutôt pas d'accord .

Question N°25 : Quand vous commencez une formation, vous êtes confiants par apport à vos capacités à acquérir des compétences ?

Tableau N°27 : Selon la confiance par apport aux capacités à acquérir des compétences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Toute à fait d'accord	73	51,4	51,4	51,4
Plutôt d'accord	42	29,6	29,6	81,0
Neutre	19	13,4	13,4	94,4
Plutôt pas d'accord	7	4,9	4,9	99,3
Pas du tout d'accord	1	0,7	0,7	100,0
Total	142	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

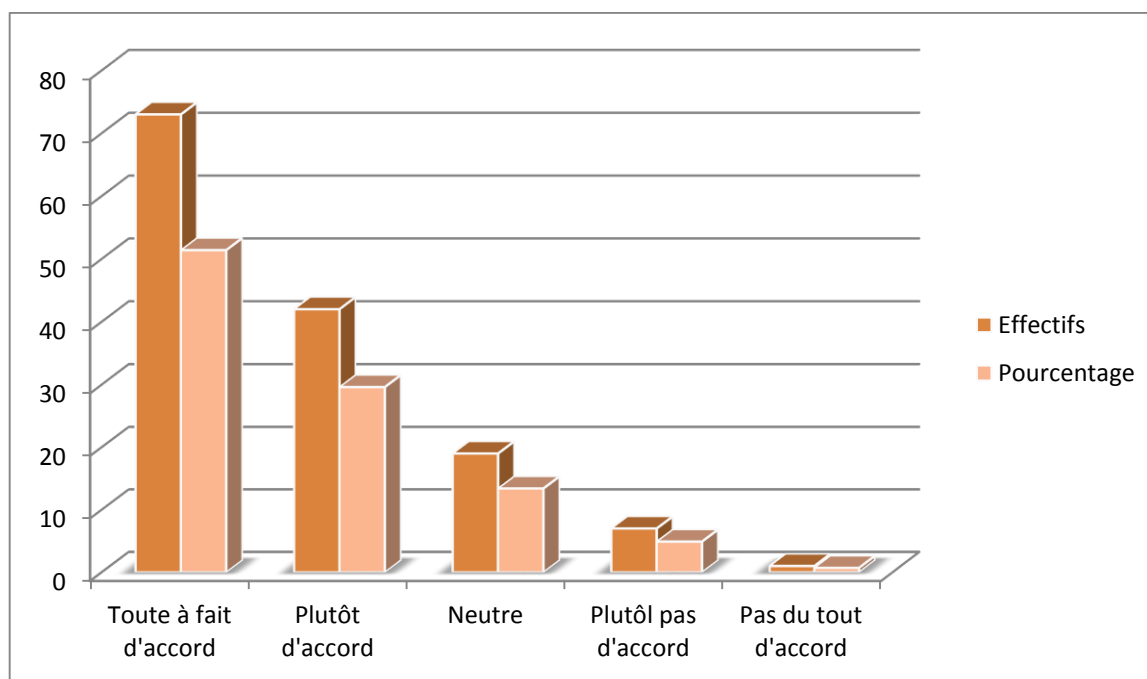


Figure N°34 : Selon la confiance par apport aux capacités à acquérir des compétences.

Commentaire

D'après les données de ce tableau on remarque que 51,4% des enquêtés, déclarent qu'ils sont confiants par apport à la capacité d'acquérir des compétences, à l'issu de leur formation, et 29,6% disent qu'ils sont plutôt d'accord, 13,4% qui sont neutre, en suite 4,9% qui sont pas d'accord, et de 0,7% qui sont pas du tout d'accord. Après la lecture statistique, on peut dire que la majorité des salariés sont confiants par apport à leur capacité d'acquérir des nouvelles compétences.

Test de régression pour mesurer cette relation entre la formation et la motivation

Utiliser une analyse de régression pour mesurer la relation entre la formation et la motivation du personnel est une approche appropriée à notre finalité de recherche. La régression permet de quantifier la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes.

Tableau N°28 : Récapitulatif des modèles

D'après le tableau récapitulatif des modèles que vous avez fourni, voici une interprétation des différentes mesures statistiques : Coefficients : Le modèle 1 présente deux coefficients non standardisés, un pour la constante (0,432) et un pour la variable indépendante "formation" (0,943).

Les coefficients standardisés indiquent la contribution de chaque variable indépendante à la variable dépendante.

Dans ce cas, la variable "formation" a un coefficient standardisé de 0,604, ce qui suggère qu'elle a une influence positive modérée sur la variable dépendante. R : Le coefficient de corrélation multiple (R) du modèle 1 est de 0,604.

Cela indique une corrélation modérée entre les variables indépendantes et dépendante. R-deux : Le coefficient de détermination (R-deux) du modèle 1 est de 0,365. Cela signifie que 36,5% de la variation de la variable dépendante peut être expliquée par les variables indépendantes incluses dans le modèle. R-deux ajusté : Le coefficient de détermination ajusté (R-deux ajusté) du modèle 1 est de 0,360.

Il est similaire au R-deux, mais prend en compte le nombre de variables indépendantes et la taille de l'échantillon. Un R-deux ajusté plus faible que le R-deux indique que l'ajout de la variable indépendante "formation" n'améliore pas significativement le modèle.

Erreur standard de l'estimation : L'erreur standard de l'estimation pour le modèle 1 est de 0,71810. Elle représente l'écart-type des résidus et est utilisée pour évaluer la précision de la prédiction du modèle.

N°28 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,360	,71810

a. Valeurs prédites : (constantes), formation

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisées sous SPSS.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,432	,218		1,980	,050
	formation	,943	,105	,604	8,966	,000

a. Variable dépendante : motivation

Tableau N°29 :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	41,453	1	41,453	80,388	,000 ^b
1 Résidu	72,193	140	,516		
Total	113,646	141			

a. Variable dépendante : motivation

b. Valeurs prédites : (constantes), formation

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête utilisés sous SPSS.

ANOVA : L'analyse de variance (ANOVA) montre que la régression du modèle 1 est significative, avec une valeur de F de 80,388 et une p-value de 0,000. Cela indique que les variables indépendantes, en particulier la variable "formation", contribuent de manière significative à l'explication de la variation de la variable dépendante.

En résumé, le modèle 1 semble fournir une certaine prédiction de la variable dépendante "motivation" en utilisant la variable indépendante "formation". Cependant, la contribution de la variable "formation" n'est que modérée, et le modèle ne parvient à expliquer qu'une partie de la variation de la variable dépendante.

Conclusion du chapitre III

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau du siège de la SONELGAZ DD TO , nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine.

Interprétation des résultats :

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- Concernant la programmation des actions de formation, la SONELGAZ DD TO procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les activités de ces employés.
- Le rôle de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif.
- En fin la politique et les pratiques de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salariés au travail et contribue à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations.

Conclusion Générale

Notre mémoire met en évidence l'importance de la formation dans le développement du capital humain et la performance des entreprises. Les différentes sections du mémoire offrent un aperçu complet du sujet, en fournissant des informations sur le contexte de la formation, son lien avec le capital humain, et en proposant une étude de cas concrète pour illustrer ces concepts.

Il est divisé en trois chapitres qui traitent de divers aspects de la formation et de son importance dans l'amélioration et l'intégration du capital humain dans les entreprises.

Le premier chapitre aborde les généralités sur la formation, en commençant par présenter le contexte de la formation, suivi du rôle et de l'importance de celle-ci dans l'amélioration et l'intégration du capital humain. Enfin, les enjeux stratégiques de la mise en place d'une politique de formation sont exposés.

Le deuxième chapitre se concentre sur le capital humain et la gestion des compétences. Il présente tout d'abord le concept de capital humain, puis explore les enjeux et le rôle de celui-ci dans la performance des entreprises. Le lien entre la formation et le capital humain est également discuté en détail.

Le troisième chapitre est une étude de cas qui présente le contexte de la formation dans les entreprises algériennes. Il décrit les outils utilisés pour la mise en place d'une politique de formation, puis présente une entreprise d'accueil et les résultats d'une enquête réalisée dans celle-ci. L'analyse et l'interprétation des résultats sont ensuite discutées.

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que la formation apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

D'après l'étude de terrain menée auprès de la SONELGAZ DD TO et après avoir analysé les résultats des tableaux élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire, on constate que :

- ✓ La première hypothèse «La formation est un outil d'amélioration, indispensable pour l'intégration et le développement des compétences et en particulier au sein de la SONELGAZ DD TO à travers une action de formation qui est conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise » est confirmée.

Donc on peut dire que la formation au sein du groupe SONELGAZ a permis au salariés l'acquisition des nouveaux savoirs et savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches aux postes occupés.

On constate que les salariés jugent que la formation est un facteur qui assure leur intégration et leur amélioration et l'acquisition de nouvelles performances et les mène à être plus opérationnel.

- ✓ On ce qui concerne notre deuxième hypothèse «Les salariés de la SONELGAZ DD TO qui bénéficient d'une formation continue ont tendance à être satisfait, plus motivés

et engagés dans leur travail, ce qui peut améliorer leur performance et leur productivité» est confirmée.

D'après le résultat obtenu la majorité des interrogés sont dans l'ensemble satisfaits à l'issue de leur formation et cette satisfaction revient à la relation avec le poste de travail et le fait d'acquérir des nouvelles compétences. Ils considèrent la formation comme étant une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle.

La particularité de notre sujet n'est pas dans le choix de la thématique puisque plusieurs travaux confirment l'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain. Notre recherche s'est intéressée aux ressources humaines qui restent originales malgré la multitude de travaux qui l'aborde son originalité est liée au fait que c'est un sujet qui reste d'actualité dans bon nombre de l'organisation. Tel est d'ailleurs la spécificité de notre sujet.

Les recommandations :

Nos recommandations ont été dictées par les contraintes et les défis liés à la formation au sein de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou et ajustées de façon à remédier pour faire face aux contraintes et défis mentionnés pour l'entreprise :

- ✓ Mettre en place des outils de gestion du temps et de planification des tâches pour optimiser l'utilisation des ressources humaines disponibles.
- ✓ Favoriser la flexibilité en offrant des horaires de travail flexibles, du télétravail ou des formations à distance, E-Learning, si possible, pour répondre aux besoins individuels des employés tout en assurant la continuité des opérations.
- ✓ Encourager la communication ouverte entre les membres de l'équipe pour faciliter la coordination des activités et la résolution rapide des problèmes.
- ✓ Élaborer une stratégie de communication claire pour expliquer les objectifs, les avantages et les impacts des initiatives de la formation aux membres de la direction et aux responsables hiérarchiques.

Les difficultés et limites de la recherche :

En dépit des contributions théoriques et pratiques de notre travail, celui-ci se trouve confronté à des difficultés et présente un certain nombre de limites.

Il est utile de souligner que n'importe quel travail de recherche se heurte à certaines difficultés.

En effet, dans le cadre de ce mémoire on peut soulever le problème d'accessibilité aux données liées essentiellement à la convention collective de l'entreprise, le règlement intérieur de l'organisme de formation.

Limites de temps : Les délais et le temps étaient très court. Les contraintes de temps peuvent affecter la qualité de la recherche et limiter la portée de l'étude.

Limites géographiques : SONELGAZ DD TO dispose de 16 agences locales a travers la wilaya et trois écoles en dehors de la localité de TO, et vu le manque de temps et de moyens financiers nous n'avons pas pu nous rapprocher auprès d'elles.

En conclusion, il est important de souligner que la fin d'une recherche ne signifie pas la clôture d'un travail, mais plutôt une prise de recul pour dégager l'élément essentiel de la première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur l'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain. Ainsi, il est nécessaire de poursuivre les recherches pour approfondir notre compréhension de ce sujet crucial pour le développement des individus et des organisations.

Bibliographie

Dictionnaire

Petit Larousse, « Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980,

Livres

Alain Chamak, Céline Fromage "le capital humain ; comment le développer et l'évaluer", édition 2006

ARDOUIN T., « Ingénierie de formation », Edition dunod, Paris, 2003,

B Thomas Delahaye : « le capital Humain, un thème en vogue en entreprise » édition Liaisons, Juin 2006,

CITEAU J. P, Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 4^{ème} édition, édit Arnaud Colin, France 2012,

Dietrich A. et Cazal D. « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », « Gestion des compétences et Knowledge Management », Éditions Liaisons, Paris, 2002.

Emelyon, « La théorie du capital humain et le gouvernement de l'entreprise » édition Domino, 2005

E.Lecoeur Gestion des Compétances : Le guide pratique, édition de boeck, 2008 .

JAQUE SOYER, « formation » édition organisation, Paris, 1991,

JAQUE SOYER, «Fonction formation», 2^{ème} édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation.

Jacques SOYER, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.

Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines » édition de boeck, 2^e édition, Paris, 2007,

Guillard Alexander, Rossel Josse, "le capital humain en gestion des ressources humaines ", édition Ibid,

Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH? Revue de gestion des ressources humaines,

Loïc cadin.Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE.

MEIGNANT Alain, Manager la formation, paris, édition Liaison, 2003.

Michel Barabel, Le grand livre de la formation, Ed Dunod, 2012,
OCDE, "Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social", Editions de l'OCDE, Paris, 2001.

OCDE, « Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis », 1996, Paris,

P.ROMELAER," La gestion des ressources humaines ", Edition Armand Colin, Paris, 1993,

P. GILLET, Construire la formation, Paris, CEPEC, 1994,

Sekiou, Blondin, Fabi et Al,

Mémoires

FETTIS Fetta, ZERROUK Lilia, " L'ingénierie de la formation et développements des compétences au sein d'une organisation", Mémoire Master, 2017,

KHEROUFI RADHIA FAROUK," l'impact de la formation sur les ressources humaines, cas SONATRACH", INC,

KEDRI Lounes,la formation :outil de développement du capital humain mémoire master,

Mémoire ummto, le processus de la formation et son impacte sur la GRH .

Sites internet

<https://www.laformationprofessionnelleenentreprise.com/l-etat-et-les-regions>

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>

<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-employes/capital-humain>;

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

<https://www.sonelgaz.dz/fr>,

<https://democraticac.de/?p=87913>Pfeiffer J, Competitive Advantage through People, Management Review, P: 36, 1994.

www.memoireonline.com /Formation-et-développement des compétences,

<https://lediag.net/2020/12/quand-la-formation-sert-vraiment-le-developpement-des-competences/>,

Google Scholar

ANEMOUCHE Lydia, OUMSALEM Sabrina, mémoire "La perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises".

Amina Gouri, Workshop Formation & Exportation FCE, AHK Algérie 19 Septembre 2016, La Formation et le rôle des entreprises.

Auclair, C. (2023). Une analyse des pratiques de formation initiale l'algorithmique et à la programmation à destination des enseignants du premier degré. *Annales de Didactique et de Sciences Cognitives. Revue internationale de didactique des mathématiques*, (Thématique 1)

Akram, H. M., Riad, A. B. A. D. L. I., & Ridha, B. M. L'effet de la formation sur la performance des employé de la banque, cas d'étude la CNEP.

Anass, B. A. K. K. O. U. R. Partenariat entreprise et enseignement supérieur: un levier de performance et de création de compétences entrepreneuriales. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise : d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 15).

Ahmed BOUNFOUR, Georges EPINETTE, « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI UNE NOUVELLE APPROCHE DU CAPITAL IMMATERIEL DE L'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P.130.

Barel, Y. (2023). Les pratiques RH dans l'ESS. Le cas d'une coopérative en pleine croissance. *Management & Avenir*, (1), 103-124.

Béret, P., & Dupray, A. (1998). La formation professionnelle continue: de l'accumulation de compétences à la validation de la performance. *Formation emploi*, 63(1), 61-80. Nizet, I., & Leroux, J. L. (2015). La construction de savoirs conceptuels en évaluation: enjeux pour un développement professionnel en contexte de formation continue. *e-JIREF*, 1(2), 15-29.

Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, P: 17, 1991.

Chochard, Y., Dubeau, A., & Lanoix, S. (2023). Apports et limites de cinq modalités de formation professionnelle en soudage-montage au Québec. *Didactique*, 4(2), 121-141.

CHANTOR, B., & BENNANI, A. H. (2023). La perception des Universités d'entreprise au Maroc: Etude exploratoire–Cas de l'Université Webhelp. *Revue Française d'Economie et de*

Gestion, 4(5).de l'école, e. e. c., & et, n. d. c. la modélisation des compétences, pour un meilleur alignement entre préparation académique et performance en entreprise-cas de l'école nationale de commerce et de gestion de casablanca (reseau encg) najoua maafi.

Carriou, Y., & Jeger, F. (1997). La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement. *Economie et statistique*, 303(1), 45-58.

Drunker, P, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1993.

DENIS CLERE, *la qualité des travailleurs*, Edidtion vuibert, 1995, Paris, page 10,

DAHOUA, S. *La formation initiale des enseignants de français du cycle primaire: problématique du master professionnel.*

Degueldre, V., & Gobert, P. *Après la crise du Covid-19, de quelle manière peut-on améliorer l'attractivité et la fidélisation du personnel infirmier dans les hôpitaux publics ? Le cas du personnel de l'Intercommunale de Santé Publique du Pays de Charleroi.*

Fraisse ,Olimpio,Stéphanie ,*Investment in human capital the American Economic Review* ,vol,51,No,1,(Mar.,1961),pp,1-17.

FITZ-ENZ J. « The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance», Amacom, USA, 2000.

Hart, O. *Corporate Governance: Some Theory and Implications*, *The Economic Journal*, P: 105, 1995.

Hentzgen, C. *Marché du travail.*

Joël Rodriguez, Kelley Walters, *L'importance de la formation et du développement dans Performance et évaluation des employés,*

J.-B.Brunetaux *Gestion Des Ressources Humaines et Communication* ,4e édition ,Yaoundé, UCAC ,2007.

Grisé J., Asselin J.Y., Boulianne F. et Lévesque A, *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable., Université Laval, 1997*

GUILLARD A. & ROUSSEL J. « *Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé* ,

GORZ A.« *L'immatériel, connaissance, valeur et capital* », Editions Galilée, France, 2003.pour l'audit social » Working paper, 2005.

- Ghomari, A. R. Quelles exigences pour les stages en entreprises ? Cas ESI (ex. INI). Jnei'2009 (Deuxièmes Journées d'Etudes et d'Information sur le partenariat Université-Environnement socio-économique).
- Geoffray, P. (2002). Le financement de la formation professionnelle : Promotion René Cassin 1. *Revue française d'administration publique*, (4), 563-571.
- Guern, V. (2023, February). Les restructurations d'entreprises: comment prévenir les licenciements et accompagner les plans de sauvegarde de l'emploi?. In *Annales des Mines-Réalités industrielles* (No. 1, pp. 64-67). Cairn/Softwin. Goux, D., & Maurin, É. (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Economie et statistique*, 306(1), 41-55.
- KAOUSSI, C., & OUBOUALI, Y. (2023). L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19. *revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 5(19).
- KAOUSSI, C., & OUBOUALI, Y. (2023). L'impact du management des connaissances et compétences du capital humain sur la performance organisationnelle de l'entreprise à l'ère du covid 19. *revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 5(19).
- Loufrani-Fedida, Sabrina. "Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe." *La Revue des Sciences de Gestion* 3_4 (2008) : 73-83.
- Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51-68.
- Lecocq, L., & Coster, S. La fidélisation des travailleurs : une approche par l'étape de carrière.
- LE BOYER CLAUDE LEVY, "évaluation du personnel objectifs "édition d'organistuin, Paris 2002,
- LAMRI M. « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience Algérienne », rapport du comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie. 2011.
- Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 70, 51-68.
- Le Berre, D., Jeannas, J. Y., Di Cosmo, R., & Pellegrini, F. (2023). *Forges de l'Enseignement supérieur et de la Recherche-Définition, usages, limitations rencontrées et analyse des besoins* (Doctoral dissertation, Comité pour la science ouverte).

Meridja, A. (2023). étude des relations interactives entre les universités et les entreprises: cas de l'algérie. revue des reformes economique et intégration dans l'économie mondiale, 17(1), 125-138.

MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privé Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP ».

Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. Ad Machina, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1247,

MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privées Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP », conférence centre d'étude et de recherche en gestion d'Aix Marseille, septembre 2015,

Naima, O. U. L. D. (2023). La Gestion Territoriale des Compétences de Ressources Humaines en Algérie. Checcaglini, A., Estrade, M. A., Marion-Vernoux, I., & Rosa, S. (2023). Comment les entreprises ont-elles formé en 2020?. Céreq Bref, (6-7), 1-8.

Naima, O. U. L. D. (2023). La Gestion Territoriale des Compétences de Ressources Humaines en Algérie.

Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEBOUL, Le grand livre de la formation Michel BARABEL,

Peeters, A., & De Clercq, I. Cartographie genrée de la population estudiantine et des membres du personnel de la HE2B: premiers constats. In Actes de colloque (p. 21)

Pfeiffer J, Competitive Advantage through People, Management Review, P:40, 1994

RIBOUD Michelle, « Etude de l'accumulation du capital humain en France » In : revue économique, volume 26, n°2,1975

Rey, M., Jolly, C., & Lainé, F. (2021). Cartographie des compétences par métiers. La note d'analyse de France Strategie, 101(3), 1-15.

Solveige Fernagu, « Organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation », édition l'harmattan ; Paris 2006,

Senhaji, O. B. (2023). La transformation digitale dans le secteur automobile marocain : Pratiques et enjeux. Revue de Management et Cultures, (9),

SIDIBE, A. B., & Yaou, K. Z. (2023). L'impact de la formation professionnelle continue (FPC) sur le développement des compétences des agents de la Société d'Exploitation des Mines d'or de Sadiola (SEMOS). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(3).

Saint-Brice, R., & Paramédical, E. S. Performances et bonheur au travail, quel défi pour l'encadrement?.

Tobelem, J. M. (2023). Chapitre 16. Professionnalisation et formation. Collection U, 4, 181-186.

TIBIRI, S. P., & ZONGO, K. l'engagement des enseignants du primaire et le coût des formations pédagogiques.

Tayoub, A. (2022). Les stages de formation continue en France et leur impact sur le développement d'une compétence de communication interculturelle.-Cas des enseignants de FLE, à l'université de M'sila (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF MOHAMED BOUDIAF).

Wright, P. et all. , Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams, *Academy of Management Journal*,

Zizzo, C. (2023). Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises.

Article

Décret n°82-298 Relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise, publié au journal officiel du 4 septembre 1982.

La loi n°90-11. Relative aux relations de travail, publié au journal officiel du 21 avril 1990. La loi n° 91-29. Modifiant et complétant la loi n°90-11, publié au journal officiel du 21 décembre 1991.

Le décret n° 98-365. Relative à la création, l'organisation et le fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue, publié au journal officiel du 10 novembre 1998.

Le décret n° 98-363. Modifiant et complétant le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998, publié au journal officiel du 15 novembre 1998 Fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302 -090 intitulé «Fonds du Promotion de la Formation Professionnel Continue » Publié au journal officiel du 18 avril 1998.

Annexes

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I :

Introduction au chapitre I 07

Section 01 : Cadre générale sur la formation 07

1.1. La Définition linguistique de la formation et la politique de formation 07

1.1.1. La Définition linguistique de la formation 07

1.1.2. La Définition linguistique de la politique de formation 10

1.2. L'évolution de la formation 11

1.2.1. L'évolution de la formation au contexte général 11

1.2.2. Evolution de la culture de la formation chez les entreprises 11

1.3. Les objectifs et les enjeux de la formation 12

1.3.1. Les objectifs de la formation 12

1.3.1.1. Les objectifs Pour l'entreprise 13

1.3.1.2. Les objectifs Pour les employés 13

1.3.2. Les enjeux de la formation 14

1.4. Typologie de la formation 15

1.5. Les Principes de la Formation 18

1.6. Les Composants de la Formation 20

1.7. Les Avantages de la formation 21

**Section 02 : Le rôle et l'importance de la formation dans l'amélioration et l'intégration
du capital humain 22**

2.1. Le rôle et l'importance de la formation pour l'Entreprise, les Salarie, et l'Etat 23

2.2. La relation entre la politique de formation et les autres politiques de la (GRH) 24

2.2.1. La relation entre la formation et le recrutement 25

2.2.2. La relation entre la formation et la communication 25

2.2.3. Le lien entre la formation et la rémunération 25

2.2.4. La relation entre la formation et les relations sociales 26

2.2.5. La relation entre la formation et l'évaluation des employés 26

2.2.6. La relation entre la formation et la motivation 26

2.3. La formation des employés participe à leur épanouissement.....	27
2.4. Le rôle de la formation dans le Développement De Compétences	28
2.5. La contribution de la formation à la Gestion des Ressources Humaines	29
2.6. L'impact de la formation professionnelle sur les diverses activités de la GRH	30
2.6.1. L'analyse de poste	31
2.6.2. Le Recrutement et la sélection du personnel	31
2.6.3. L'évaluation du rendement	31
2.6.4. La rémunération et les avantages sociaux	31
2.6.5. La santé et la sécurité au travail	31
2.6.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC	31
2.7. Le processus de formation	34
2.7.1. Définition de processus de formation	34
2.7.2. Les étapes de processus de formation	34
2.7.2.1. Identification et analyse des besoins de formation	34
2.7.2.2. Planification et conception de la formation	35
2.7.2.3. Diffusion de la formation	36
2.7.2.4. Évaluation et suivi formation	36
Section 03 : les enjeux stratégique de la mise en place d'une politique de formation.....	39
3.1. Identification des enjeux stratégiques de la formation continue	39
3.1.1. Le contexte de la mise en place d'une politique de formation continue	39
3.1.2. L'analyse des besoins de l'organisation en matière de compétences	39
3.1.3. L'alignement de la formation sur la stratégie globale de l'entreprise	40
3.1.4. L'adaptation aux changements technologique et l'évolution du marché	41
3.2. Impact des enjeux stratégiques de la formation continue	41
3.2.1. Amélioration de la performance organisationnelle	41
3.2.2. Avantages concurrentiels et différenciation sur le marché	42
3.2.3. Renforcement de la rétention des employés et de leur motivation	43
3.3. Contraintes et défis pour l'entreprise	44
3.3.1. Allocation des ressources financières et budgétaires	44
3.3.2. Gestion du temps et de la disponibilité des employés	44
3.3.3. L'adhésion et le soutien de la direction et des responsables hiérarchiques	45
Conclusion du Chapitre I	47

CHAPITRE II :

Introduction au Chapitre II	48
Section 01 : Le capital humain et la gestion des compétences.....	49
1.1. Le Capital Humain	49
1.1.1. La définition et la naissance de la théorie de capital humain	49
1.1.1.1. La naissance de la théorie de capital humain	49
1.1.1.1.1. Du facteur travail au capital humain	49
1.1.1.1.2. Théodore W.Schultz, l’initiateur	50
1.1.1.1.3. Les travaux de Gary Becker	52
1.1.1.2. Définition du capital humain	52
1.1.2. Typologies du capital humain	53
1.1.2.1. Le capital humain général	53
1.1.2.2. Le capital humain spécifique à la tâche	54
1.1.2.3. Le capital humain spécifique à la firme	54
1.1.3. Les composantes du capital humain	54
1.1.4. L’importance du capital humain	56
1.1.5. Le processus de développement du capital humain	57
1.2. La gestion des compétences	60
1.2.1. Définition et L'histoire de la gestion des compétences	60
1.2.1.1. L'histoire de la gestion des compétences.....	60
1.2.1.2. Définition du la gestion des compétences	62
1.2.3. Les Types de la compétence.....	62
1.2.3.1. Les compétences générales (ou transversales)	62
1.2.3.2. Les compétences professionnelles	62
1.2.3.3. Les compétences spécifiques	62
1.2.3.4. Les compétences collectives	62
2.2.4. Les composantes de la compétence.....	63
2.2.2.1. Les savoirs théoriques	63
2.2.2.2. Les savoirs procéduraux	63
2.2.2.3. Les savoirs pratiques	63
2.2.2.4. Les savoir-faire	63
2.4. Les avantages est les limites de la gestion de la compétence.....	64
2.4.1. Les avantages de la gestion des compétences	64
2.4.2. Les limites de la gestion des compétences	64

Section 02 : Le rôle et les enjeux et du capital humain dans la performance de l'entreprise	65
2.1. Le rôle du capital humain.....	65
2.1.1. Mieux faire face à la concurrence	65
2.1.2. Fidéliser et motiver les collaborateurs-trices	65
2.1.3. Optimiser son organisation.....	66
2.2. Enjeux du Capital humain	66
2.2.1. Capital humain et propriété	66
2.2.2. Capital humain et développement	67
2.2.3. Le capital humain est contextuel	67
2.2.4. Le capital humain est un concept dépendant	67
2.3. Le capital humain et la performance de l'entreprise.....	67
2.3.1. Capital humain : Un concept au cœur la performance globale de l'entreprise	67
2.3.2. Lien Capital humain – Performance globale.....	68
2.3.3. Capital humain : Une valeur capitale pour la performance globale de l'entreprise.....	69
2.3.4. Triangle de construction du capital humain en milieu d'entreprise.....	72
Section 03 : Le lien entre la formation et capital humain	74
3.1. Le capital humain et la formation	74
3.1.1. Moins de moyens mais plus de besoins.....	74
3.1.2. Investir dans le capital humain	74
3.1.3. Impliquer l'entreprise dans le parcours d'apprentissage du salarié	75
3.1.4. Impliquer individus et collectifs pour redessiner le développement des compétences	76
3.1.5. Accompagner et évaluer la formation	76
3.2. Le lien entre le capital humain et la formation continue	77
Conclusion du Chapitre II.....	79

CHAPITRE III :

Introduction au Chapitre III.....	80
Section 01 : Présentation de contexte de la formation dans les entreprises algériennes	81
1.1. Le cadre juridique de la formation en Algérie	81
1.2. La contribution de la formation pour les entreprises Algériennes et pour les salariés	82
1.2.1. Avantages pour les entreprises	82
1.2.2. Avantage pour les salariés.....	82
1.3. L'importance de la formation au sein des entreprises Algériennes.....	83

Table des matières

1.4. L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises Algériennes	83
1.5. Financement de la formation au sein des entreprises Algériennes	84
1.5.1. Les entreprises	85
1.5.2. L'Etat	85
1.5.3. Les individus	85
1.6. Le rôle et la place de la formation dans l'entreprise algérienne	85
Section 02 : Les outils de la mise en place d'une politique de formation	88
2.1. Les outils et méthodes utilisés dans la gestion territoriale des compétences en Algérie	88
2.1.1. Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	88
2.1.2. Les formations professionnelles	88
2.1.3. Les programmes de mobilité et de reconversion professionnelle	88
2.1.4. Les programmes de subventions à l'emploi	89
2.1.5. Les dispositifs d'appui aux créateurs d'entreprise	89
Section 03 : Présentation de l'entreprise d'accueil et enquête	91
1. Aperçu général sur la SONELGAZ et la SONELGAZ DD de T-O	91
1.1. Les caractéristiques générales de l'entreprise	91
1.2. L'histoire et l'évolution de la SONELGAZ	91
1.2. Présentation du Groupe SONELGAZ & de la SONELGAZ -DD TO	93
1.3 Situation géographique de la SONELGAZ- DD de T-O	93
1.4. Services fournis par la SONALGAZ DD de T-O	93
1.4.1. Division relations commerciales	94
1.4.2. Division technique électricité	94
1.4.3. Division technique gaz	94
1.4.4. Division études d'exécution travaux Electricité et Gaz	94
1.4.5. Division ressources humaines	94
1.4.6. Division finances comptabilité	94
1.4.7. Division d'administration et marchés	95
1.4.8. Division d'exploitation des systèmes d'informations	95
1.4.9. Division de planification électricité et gaz	95
1.5. Présentation du service d'accueil (DRH)	95
1.5.1. Présentation de la division ressources humaines	95
1.5.2. Les missions de la division ressources humaines	95
1.5.3. Organisation interne de la division ressources humaines	96
1.5.3.1. Service Gestion Ressources Humaines	96

Table des matières

1.5.3.2. Service Développement RH et formation	97
1.6. La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ	98
1.7. Les écoles de formation propre à la SONELGAZ	99
1.8. Les types de formation pratiqués par la SONELGAZ	100
1.8.1. Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)	100
1.8.2. Perfectionnement Professionnel (PP)	100
1.8.3. Formation dans le domaine de la Gestion et du Management	101
1.8.5. Le recours aux moyens externes	104
1.8.6. Les moyens de formation étrangers	104
1.8.7. Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ	105
Section 04 : Analyse de L'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain de SONELGAZ DD TO	107
1. Approche méthodologique de la recherche	107
1.1. Présentation de l'étude	107
1.2. Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données.....	107
1.3. Le questionnaire	108
1.3.1. Architecture du questionnaire	108
1.3.2. Une présentation	108
1.3.3. Le questionnaire comporte	108
1.3.4. Toutes ces questions se portent sur	108
2. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête	109
3. La distribution des membres de notre échantillon selon les axes du questionnaire	110
Conclusion du Chapitre III	139
Conclusion générale	140
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La formation est devenue un enjeu major dans les organisations. Elle sert à améliorer les connaissances et les compétences des employés, tout au long de leurs carrières professionnelles, en contribuant à les fidéliser et les motiver et en assurant aussi une bonne productivité des entreprises. De son côté, la SONELGAZ DD TO, accorde une importance considérable pour la formation.

Mots clés : Formation, plan de formation, évaluation, SONELGAZ.

ملخص

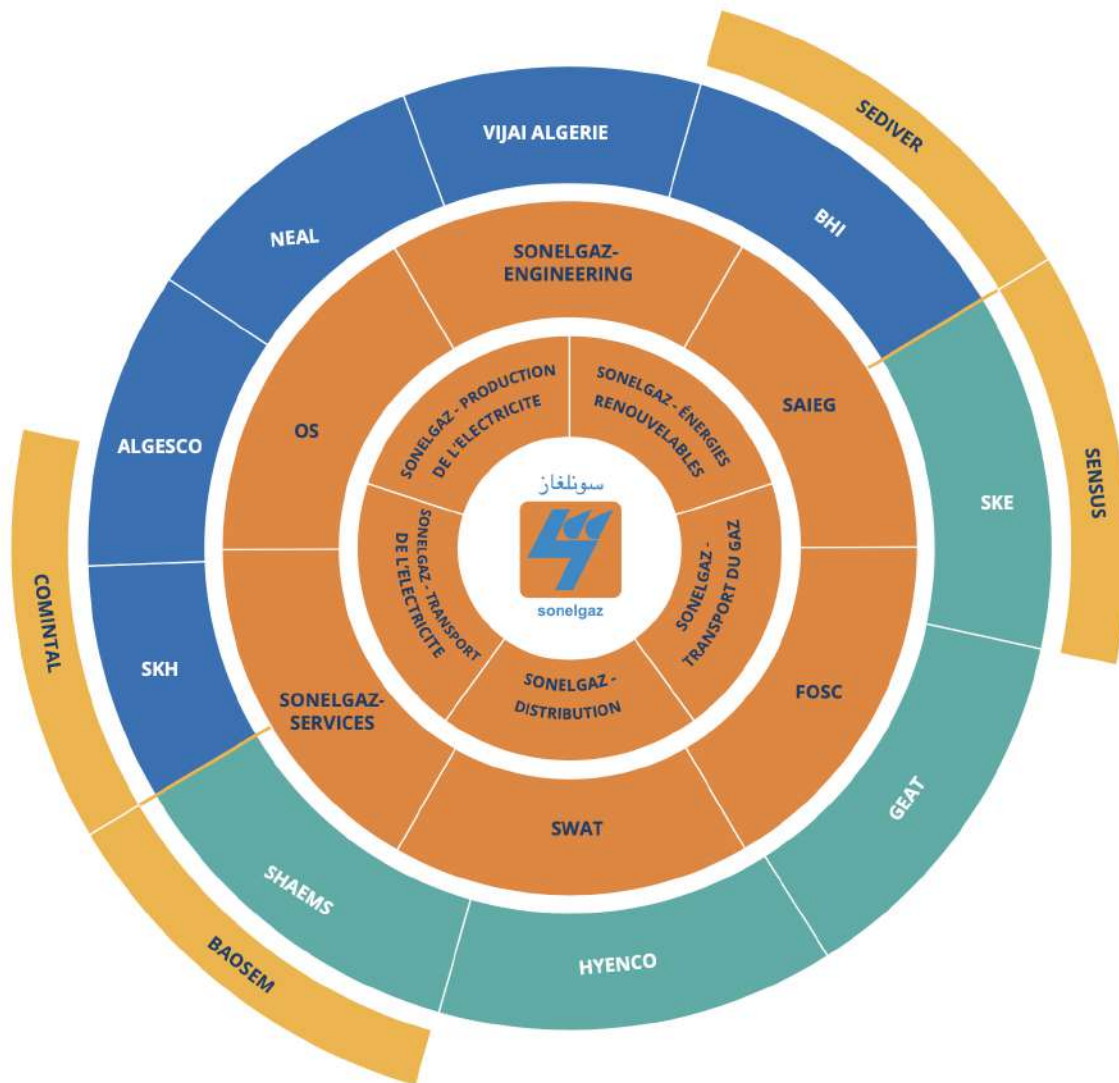
أصبح التدريب المستمر قضية رئيسية في المنظمات ، حيث يساعد على تحسين معارف ومهارات الموظفين على مدار حياتهم المهنية، مما يساهم في ولائهم وتحفيزهم، وضمان إنتاجية جيدة المنظمات. من جانبها، تولي سونلغاز أهمية كبيرة للتدريب.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، خطة التدريب ، التقييم ، سونلغاز

Abstract

Continuous training has become a major issue in organizations, as it allows employees to improve their knowledge and skills throughout their professional careers, contributing to their loyalty and motivation, and ensuring good productivity for companies. On its part, SONELGAZ DD TO places considerable importance on training.

Keywords: Training, training plan, evaluation, SONELGAZ



مجمع سونلغاز

SONELGAZ GROUP

- SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES À 100%
- SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES À +50%
- SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES À -50%
- SOCIÉTÉS FILIALES SAIEG ET SONELGAZ-SERVICES

**LES ECOLES
de la
SONELGAZ**

1

**ECOLE TECHNIQUE DE
BLIDA (ETB) 1949**

2

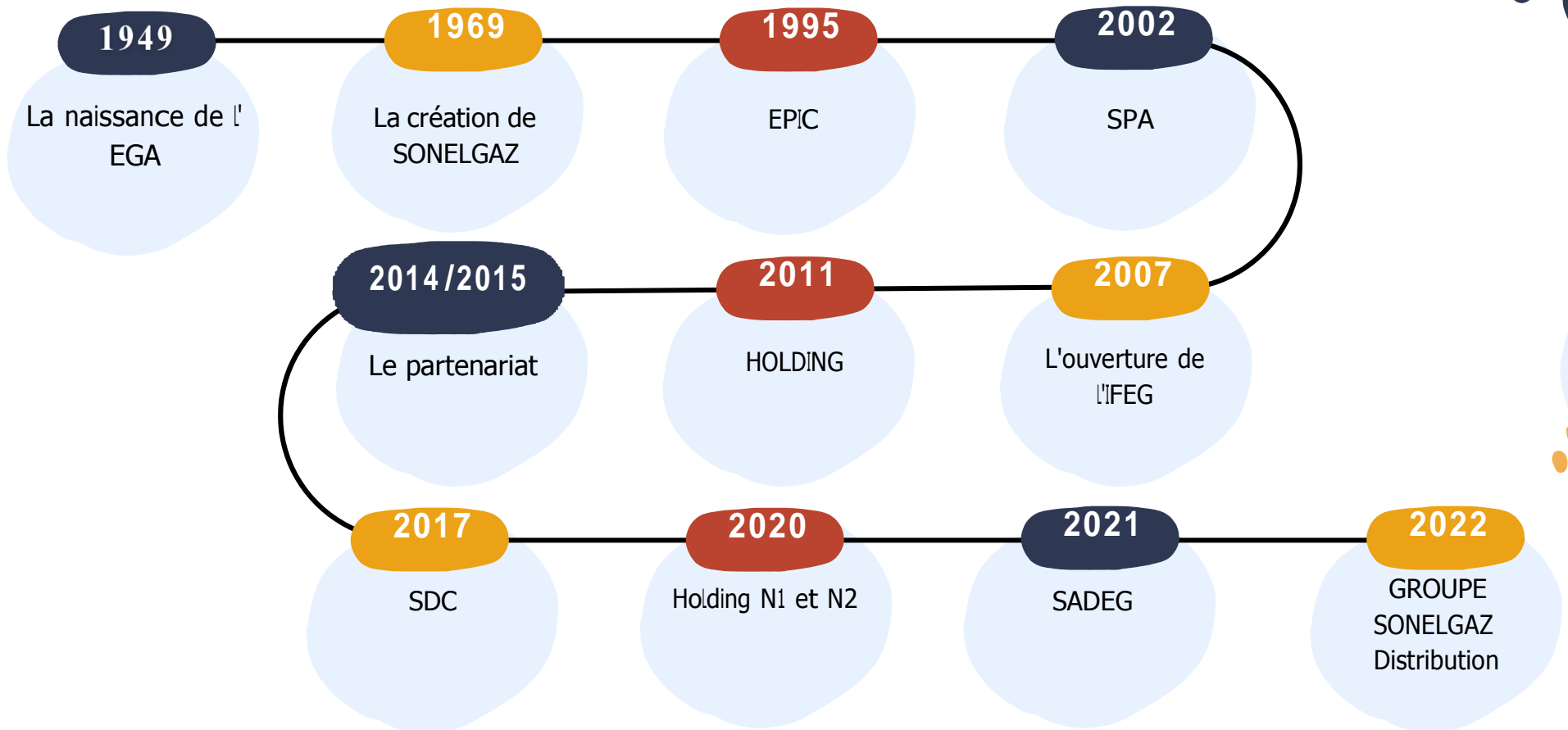
**ECOLE DE FORMATION
DE BEN AKNOUN-EFBA
1971**

3

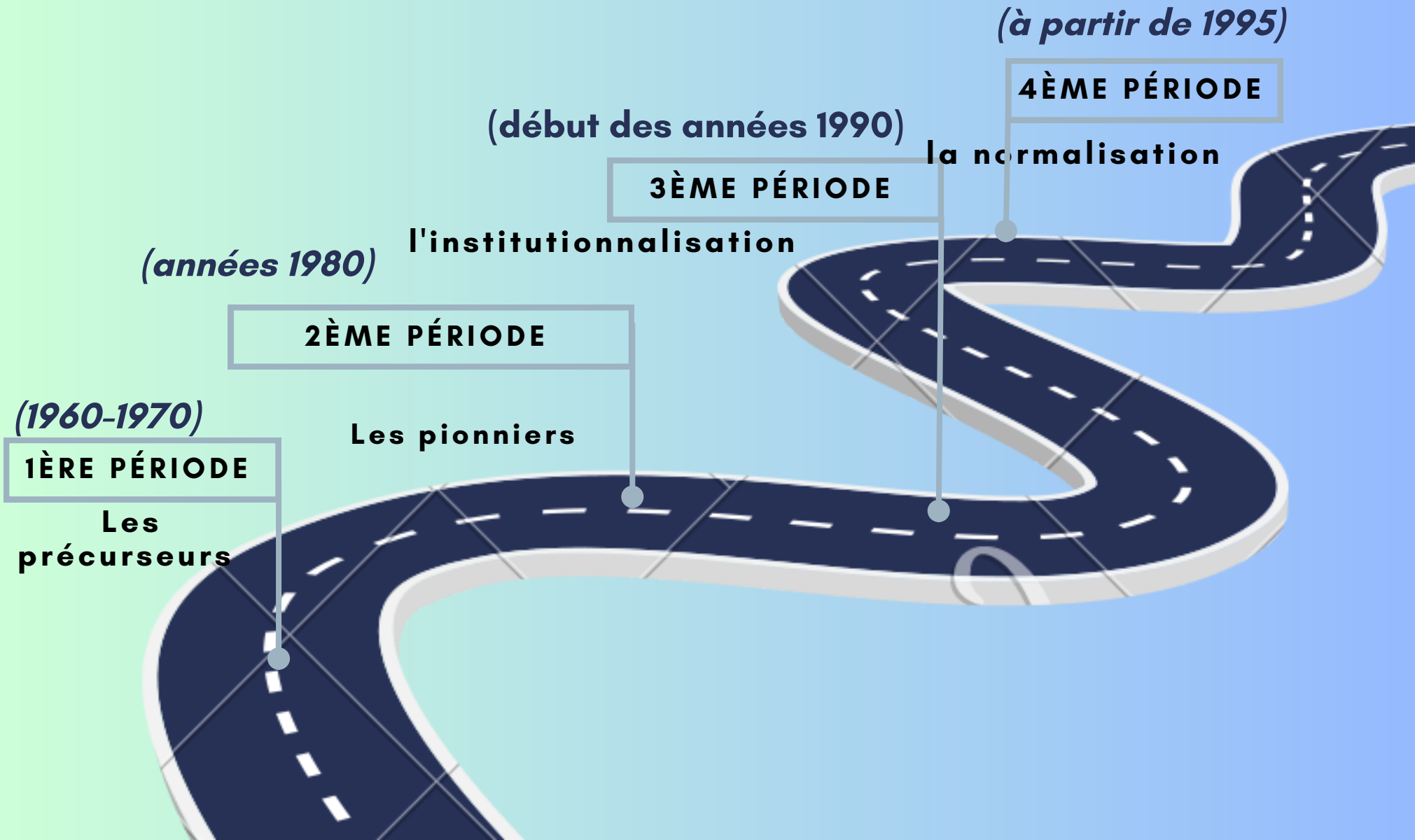
**ECOLE DE FORMATION
D'AIN M'LILA (ETAM)
1986**

L'HISTORIQUE

SONELGAZ GROUP



L'histoire de la gestion des compétences



Evolution de la formation au contexte général

- **La prise en charge de la formation par les écoles**
- **les innovations technologiques**
- **la naissance de la formation aux USA**
- **apprentissage sur le tas**

Dès la décennie 1960

Débuts des années 1960

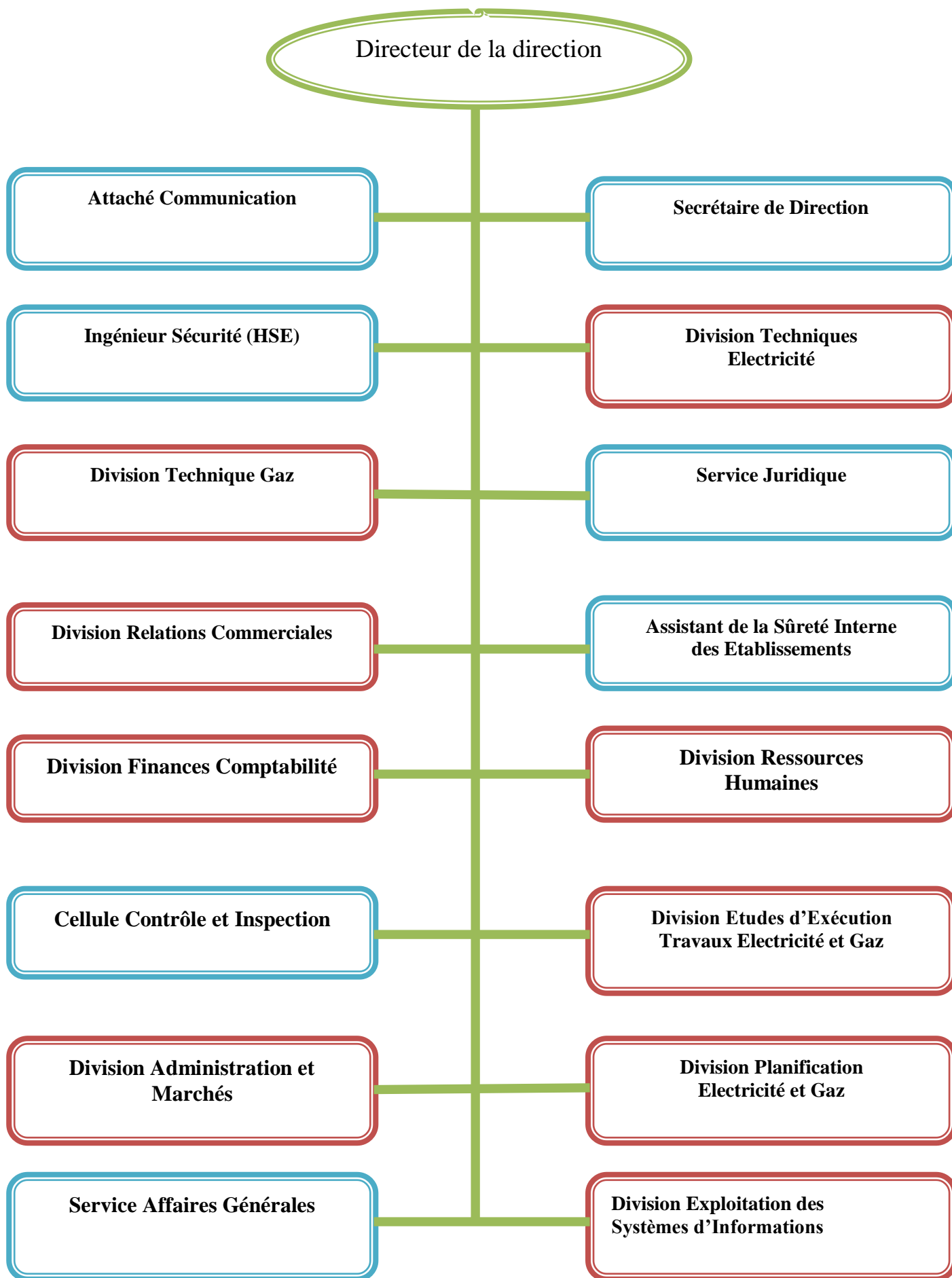
1945

avant 1945

Evolution de la culture de la formation chez les entreprises

Depuis les dernières années la formation devient un investissement

En 1971 la formation était un stage qui n'avait aucun rapport avec le travail occupé ni avec les objectifs de l'entreprise



Organigramme de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou.

Source : Document interne de la SONELGAZ Direction de Distribution de Tizi-Ouzou

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de Master en science de gestion, option gestion des ressources humaines a l'université de Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou dont le thème se porte sur : « L'impact de la formation sur l'intégration et l'amélioration du capital humain cas de la Direction de la Distribution SONELGAZ. T-O » nous MEGHNEM NADIA & TIOUCHICHINE HASSINA vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement ces propositions puis rependez en mettant une (x) dans l'une des réponses proposées.

I-Données socioprofessionnelles :

Q1 : Vous êtes ?

- Un Homme
- Une Femme

Q2: Votre âge

- 25-35 ans
- 36-45 ans
- 46-50 ans
- plus de 50 ans

Q3: Votre niveau d'instruction

- Universitaire
- Secondaire
- Fondamentale

Q4 : Votre catégorie socioprofessionnelle (grade)

- Cadre
- maîtrise
- Exécution
- Autres

Q5 : Votre ancienneté dans l'entreprise est

- Inférieur à 05 ans
- Entre 05-10 ans
- Plus de 10ans
- Autres

II- L'état des lieux

Q6 : Le type de formation vous avez eu

- Perfectionnement
- Spécialisée
- Recyclage
- Autres

Q7: Vous étiez choisis pour participer à une formation par

- Une Décision de la hiérarchie
- Sur votre demande
- Exigences du poste de travail

Q8: La nature de cette formation

- Interne
- Externe

Q9: Les modes de diffusion

- Catalogue
- Affichage
- Internet
- Téléphone
- Fax
- Mail

Q10: La formation se fait de quelle manière?

- Individuelle
- Collective

Q11: Vous souhaitez d'autres formations ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

III-Sur la formation

12: Vos capacités sont améliorées après la formation

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

13: La formation pour vous est un outil d'amélioration

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q14 : La formation est indispensable pour l'intégration

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q15: L'amélioration pour vous

- Une simple amélioration pédagogique
- Un passage obligé
- Un moyen de développement des compétences

Q16: Vous êtes satisfait de la formation suivie

- Tout à fait satisfait
- Plutôt satisfait
- Neutre
- Plutôt pas satisfait
- Pas du tout satisfait

Q17: Il y a des critères d'accès à la formation

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q18: Votre entreprise prévoit habituellement les besoins en formation

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q19 : Le programme de la formation est en harmonie avec votre poste de travail

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q20 : La durée de la formation est suffisante

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

IV-sur la motivation

Q21: Votre source de motivation :

A : Poste occupé

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

B : Les formations accordées

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q22 : La formation a un impact sur votre rendement

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q23 : La formation suivie est associée à une promotion

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q24 : L'évaluation des actions de formation reflète réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q25: Quand vous commencez une formation, vous êtes confiants par rapport à vos capacités à acquérir des compétences

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Effectif Direction Distribution de Tizi-Ouzou

3- EFFECTIFS PAR GSP ET SEXE:

G.S.P	Masculin Avril 2023	Féminin Avril 2023	Total
Cadre	147	92	239
Maitrise	469	67	536
Exécution	508	9	517
Total	1124	168	1292

5 Pyramide des ages au 30/04/2023

Tranche ages	Tranche anciennetés									TOTAL
	<=1an	2 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	15-19	20-24	25-29	30-31	>=32 ans	
<=24 ans	1	3								4
25-29 ans	2	16	1							19
30-34 ans	0	52	36	4						92
35-39 ans	1	56	136	60	2					255
40-44 ans	2	30	218	135	73					458
45-49 ans	0	14	64	80	78	12	8			256
50-54 ans		8	5	23	35	38	9	4	12	134
55-59 ans		2	4	0	7	10	7	4	26	60
60ans			1		1	3	1	0	8	14
TOTAL	6	181	465	302	196	63	25	8	46	1292

**Planning Prévisionnel de réalisation des formations de perfectionnement Professionnel PP
au profit des agents de SONELGAZ DISTRIBUTION
Domaine Enseignement Général
Exercice 2023**

GSP	Intitulé de l'action proposé	durée	date de début	date de fin	Quotas Ouzou	Tizi
cadre	Analyses des incidents HTB	10 jours			1	
cadre	Protocole de communication sous la norme CEI 61851	5 jours			1	
cadre	Mesures et Essais Transformateur	5 jours			2	
cadre	Protection des postes HTB	10 jours			1	
cadre	Système de vidéosurveillance	5 jours			1	
Maîtrise	Analyse des incidents BT En Exploitation	5 jours			1	
Maîtrise	Protection des Départs HTA	5 jours			2	
Maîtrise	Qualité d'Energie	5 jours			1	
Maîtrise	Technologie exploitation et maintenance des IAT	5 jours			1	
Execution	Conformite des installations Électricité	5 jours			1	
Execution	Desequilibre des réseaux BT	3 jours			1	
Execution	Mesures electriques en exploitation	5 jours			2	
Execution	Système Anti intrusion	5 jours			1	
Execution	Recherche defauts de cables	5 jours			1	
cadre	CALCUL DES RESEAUX GAZ EN DISTRIBUTION	05 J			2	
Execution	Poste de Détente Gaz	05 J			1	
Maîtrise	PROTECTION DES OUVRAGES GAZ CONTRE LA CORROSION	05 J			1	
Execution	RISQUES GAZ	05 J			1	
cadre	Etudes et développement réseau gaz	10 j			1	
Maîtrise	Cartographie Gaz	20j			1	

Planning de formation perfectionnement Longue Durée (PLD)

GSP	Intitulé de l'action proposé	durée	date de début	date de fin	Quotas Ouzou	Tizi
cadre	Formation Ingénieur Exploitation Elec	65J			1	
cadre	Formation Ingénieur Exploitation Gaz	65J			1	
cadre	Formation Budget et Contrôle de Gestion	20J			1	
cadre	Formation Cadre GRH	90J			1	

Planning de formation perfectionnement Longue Durée (PLD)

GSP	Intitulé de l'action proposé	durée	date de début	date de fin	Quotas Ouzou	Tizi
Execution	Formation Electricien Distribution	11 Mois			3	
Maîtrise	Formation Attaché Commercial	6 Mois			10	
Maîtrise	Formation Chef d'Equipe Gaz	6 Mois			5	
Execution	Formation de Reconversion	4 Mois			30	
Maîtrise	Formation de Technicien Principal Etudes et Surveillant Travaux E/G	6 Mois			10	

Mise en Œuvre du Plan de Formation 2020

1- Formation Professionnel Spécialisé

Profil Technique

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
technicien etudes et surveillance Elec		15		1980
technicien etudes et surveillance Gaz		9		1188
Ingénieur Exploitation Gaz	4			336
Ingénieur Methodes Gaz	2			168
Ingénieur Chef District Elec	1			88
Ingénieur Chef District Gaz	1			88
Ingénieur Reseau BT	4			336
ingénieur Exploitation Elec	5			420
Controleur TVX Gaz		2		264
CEDE		6		792
CEDG		2		264
CEPI		16		2112
RSF		3		189
Reconvesion Elec vers le Gaz (OPPI)			39	5148
Soudeur			13	1092
Technicien Cablier			2	88
Technicien RDC		1		84
Technicien Verificateur Comptage MT			1	132
Formation sur RTU		2		264
TPE Contrôle Exploitation Elec		2		264

Profil Gestion

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Cartographie Gaz		2		126
Cartographie elec		2		126
Formation sur l'archivage et documentation	1			63
Comptable		6		378

Mise en Œuvre du Plan de Formation 2020

1- Perfectionnement Professionnel

Profil Technique

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Ingénieur Exploitation Gaz	4			336
Ingénieur Methodes Gaz	2			168
Ingénieur Chef District Elec	1			88
Ingénieur Chef District Gaz	1			88
Ingénieur Reseau BT	4			336
ingénieur Exploitation Elec	5			420
Soudeur			13	1092
TPE Contrôle Exploitation Elec			2	264
Télécommunication dans le système téléconduite			1	5
securité Electrique			9	45
securité Gaz	4	4	14	110
Sécurité Opérateur			4	20
Sécurité Encadrement	8			40
Protection cathodique	5			25
Risque Electrique	9		15	84
Secourisme	10	10	20	200
Conformité des installations Intérieurs Electricité			15	75
Exploitation et maintenance des réseaux Gaz	10	10	30	250
poste de détente Gaz			42	210
Conformité des installations interieur			36	180
Conducteur poid lourd		8	15	75
Technique de brasage			2	10
Protection des ouvrages Gaz Contre la Corrosion	1			15
Guide Technique Gaz	3	22		125
Guide Technique Elec	1	23		120
Mésures Electriques en Exploitation			1	5
Protection cathodique			1	5
Formation sur Automates Programmables	1			5

Profil Gestion

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Bureau conseil	2			126
Cadre Attaché Juridique	5			315
Cadre Commercial	11			462
Cadre GRH	1			84
Cadre Comptable	2			126
Igenierie de la Formation	2			10
Communication Relation Clientele			15	75
Informatique (Access NIV 1 & 2)	4		7	55
Informatique (Autocad)			3	15
Gestion du stress au travail	3	10		65
Processus de passation des Marchés	1		2	15
Dispositions relatives aux commandes et lettres commandes			2	10
Methodes de calcul des couts	1			5
Crédit documentaire	1			5
Gestion de la Clientèle			7	35
Accueil Clientèle			5	25