

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master
En « Management Des Organisations »

**La politique de formation et son influence sur le
développement des compétences :**
Cas CONDOR Electronics

Elaboré par :

Beneddine Nadjia Achwaq

Encadré par :

Dr. Lebcir Islam

Année universitaire : 2025 / 2026

RESUMÉ :

L'objectif de cette étude consiste à mesurer l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein de CONDOR Electronics. Elle vise à évaluer dans quelle mesure les quatre dimensions de la politique de formation « l'analyse des besoins, la planification, la réalisation des actions de formation et l'évaluation » contribuent au développement des compétences des employés. À travers une démarche hypothético-déductive et une approche quantitative, un questionnaire a été administré auprès de 48 employés de CONDOR Electronics, et les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS via des régressions linéaires simples et multiples.

Les résultats ont montré que chacune des quatre dimensions exerçait individuellement un impact positif et significatif sur le développement des compétences. Dans le modèle global, les quatre dimensions expliquaient ensemble 37,2 % de la variance du développement des compétences, et la dimension « évaluation » s'est distinguée comme le levier le plus déterminant.

Cette recherche a ainsi confirmé que la politique de formation constituait un investissement stratégique indispensable, et que son efficacité reposait sur la cohérence et l'articulation de l'ensemble de ses dimensions.

Mots clés : politique de formation, développement des compétences, capital humain, gestion des ressources humaines, entreprise algérienne.

ABSTRACT :

The objective of this study is to measure the influence of training policy on skills development in CONDOR Electronics. It aims to assess the extent to which the four dimensions of training policy (needs analysis, planning, the implementation of training activities, and evaluation) contribute to the development of employee skills. Using a hypothetico-deductive and quantitative approach, a questionnaire was administered to 48 employees of CONDOR Electronics, and the data were analyzed using SPSS software via simple and multiple linear regressions.

The results showed that each of the four dimensions individually had a positive and significant impact on skills development. In the overall model, the four dimensions together explained 37.2% of the variance in skills development, with the "evaluation" dimension emerging as the most decisive factor.

This research has thus confirmed that training policy constitutes an essential strategic investment, and that its effectiveness depends on the coherence and articulation of all its dimensions.

Keywords: training policy, skills development, human capital, human resource management, Algerian company .

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر سياسة التدريب على تنمية المهارات في شركة كوندور للإلكترونيات. وتسعى إلى تقييم مدى إسهام أبعاد سياسة التدريب الأربعة (تحليل الاحتياجات، والتخطيط، التنفيذ والتقييم) في تنمية مهارات الموظفين. وباستخدام منهج كمي تحليلي وُزِع استبيان على 48 موظفًا في شركة الدراسة، وحُلَّت البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج أن لكل بُعد من الأبعاد الأربعة أثرًا إيجابيًا وهامًا على تنمية المهارات. وفي النموذج العام، فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعةً 37.2% من التباين في تنمية المهارات، مع بروز بُعد "التقييم" كأكثر العوامل حسماً. وبذلك، أكد هذا البحث أن سياسة التدريب تُشكّل استثمارًا استراتيجيًا أساسيًا، وأن فعاليتها تعتمد على ترابط وتكامل جميع أبعادها.

الكلمات المفتاحية: سياسة التدريب، تنمية الكفاءات، رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية .

REMERCIEMENT :

Tout d'abord, je rends grâce à Allah de m'avoir permis d'atteindre ce niveau et de m'avoir accordé la volonté, la détermination ainsi que " l'espoir " après chaque déception.

Je tiens ensuite à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, que dieu les protège, pour leur soutien indéfectible, tant que moral que matériel.

Je remercie également mes frères, Mohamed , Adel et ma sœur Ismahane, qui ont été de véritables piliers tout au long de ce parcours.

Mes sincères remerciements s'adressent également à mon encadrant, monsieur Lebcir Islam pour son accompagnement, ses conseils avisés et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Enfin, je remercie tous mes amis, chacun par son nom, pour leur soutien et leurs encouragements.

TABLE DES MATIÈRES :

RESUMÉ :	ii
REMERCIEMENT :	iv
TABLE DES MATIÈRES :	v
LISTE DES TABLEAUX :	vii
LISTE DES FIGURES :	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS :	ix
GLOSSAIRE :	x
Introduction générale	1
Choix et intérêt du sujet.....	2
Objectifs de la recherche	3
Problématique et questions de recherche.....	3
Hypothèses de recherche	4
Méthode et données.....	4
Plan de recherche	5
Chapitre 01 : Le Cadre Théorique	7
Préambule :	8
Section 01 : Présentation des principales théories liées à la politique de formation et au développement des compétences :	9
1. Théorie du capital humain :	9
2. Théorie de l'apprentissage organisationnel :	9
3. Théorie des compétences :	9
4. Théorie de la gestion stratégique des ressources humaines	10
Source : Élaboré par nous-mêmes.....	10
Section 02 : Étude des travaux précédents liés à la politique de formation et au développement des compétences (Revue de littérature).....	11
Section 03 : Le cadre conceptuel :	22
Encadré 01 : Concepts théoriques liés à la politique de formation et au développement des compétences.	22
1. La politique de formation :	22
2. Le développement des compétences :	37
Encadré 02 : La relation entre la politique de formation et le développement des compétences (cadre conceptuel)	45
1. L'influence de la politique de formation sur les compétences :	45
2. Les facteurs modérateurs dans les entreprises algériennes :	47
Conclusion du chapitre 02 :	49

Chapitre 02 : Cadre méthodologique et données probantes	50
Préambule :	51
Section 01 : Cadre méthodologique et contextuel :	52
Encadré 01 : Cadre méthodologique :	52
1.Le processus de recherche :	52
Encadré 02 : Cadre contextuel :	58
1.Fiche technique de l’entreprise :	58
1.Présentation de l’entreprise :	59
Section 02 : Données probantes :	66
1. Population de l’étude :	66
2.Méthode d’échantillonnage :	66
3.Taille de l’échantillon :	66
4.Collecte de données :	67
5.Traitement et analyse des données :	67
Chapitre 03 : Résultats et discussion	70
Préambule :	71
Section 01 : Résultats :	72
1. Vérification de la qualité des données collectées :	72
2. Analyse descriptive : Profil des répondants	73
2. Statistiques descriptives des variables de l’étude :	77
4.Test des hypothèses :	78
Section 02 : Discussion.....	82
1. Analyse descriptive du profil des participants.....	82
2.Lecture croisée des résultats au regard du modèle CIPP	83
3. L’impact des dimensions de la politique de formation sur le développement des compétences	85
4. L’impact global de la politique de formation sur le développement des compétences	89
Conclusion du Chapitre 03 :	91
Conclusion générale.....	93
Les recommandations managériales :	96
Bibliographie	98
Annexes	104
Annexes A– Questionnaire	105
Annexe B — Les outputs SPSS complets	109
Annexes B – Organigramme CONDOR Electronics	117

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1: Comparaison des principales théories mobilisées	10
Tableau 2: Tableau récapitulatif de notre choix méthodologiques.....	57
Tableau 3:Fiche technique de CONDOR.....	58
Tableau 4: Logigramme	65
Tableau 5:Statistiques de fiabilité globale	72
Tableau 6:Fiabilité par dimension	72
Tableau 7:Analyse des valeurs manquantes	72
Tableau 8:Test de normalité	73
Tableau 9:Statistiques de colinéarité	73
Tableau 10: Répartition par genre	74
Tableau 11:Répartition par âge.....	74
Tableau 12: Répartition par Niveau d'instruction	75
Tableau 13:Répartition par années d'expérience	76
Tableau 14:Répartition par Type de fonction.....	76
Tableau 15:Statistique descriptives	77
Tableau 16: Récapitulatif du modèle H1a	78
Tableau 17:ANOVA H1a.....	78
Tableau 18:Coefficients H1a	78
Tableau 19: Récapitulatif du modèle H1b.....	79
Tableau 20:ANOVA H1b.....	79
Tableau 21:Coefficients H1b.....	79
Tableau 22:Récapitulatif du modèle H1c.....	79
Tableau 23:ANOVA H1c.....	80
Tableau 24: Coefficients H1c	80
Tableau 25:Récapitulatif du modèle H1d.....	80
Tableau 26: ANOVA H1d.....	80
Tableau 27:Coefficients H1.....	81
Tableau 28: Récapitulatif du modèle globale H1	81
Tableau 29: Coefficients H1 globale	81
Tableau 30: Tableau récapitulatif de toutes les hypothèses	82

LISTE DES FIGURES :

Figure 1: Model conceptuel.....	6
Figure 2 :la politique de formation	Error! Bookmark not defined.
Figure 3:c'est quoi la compétence ?	38
Figure 4:cadre méthodologique de la recherche	57
Figure 5:Shéma explicatif du groupe BENHAMADI	60
Figure 6:l'organigramme de CONDOR	62
Figure 7:Répartition par genre.....	74
Figure 8: Répartition par âge	75
Figure 9: Répartition par Niveau d'instruction	75
Figure 10: Répartition par Années d'expérience.....	76
Figure 11:Répartition par Type de fonction	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS :

ADDIE : Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation.

CIPP : Contexte, Intrants, Processus, Produit.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines

TNA : Training Needs Analysis.

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

GLOSSAIRE :

Analyse des besoins en formation : processus permettant d'identifier les écarts entre les compétences actuelles des employés et celles requises pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Compétence : combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés par un individu pour accomplir efficacement ses missions professionnelles.

Compétence collective : résultat d'une synergie entre les compétences individuelles des membres d'une équipe, permettant d'atteindre des objectifs communs.

Développement des compétences : processus progressif visant à acquérir, enrichir et renforcer les capacités professionnelles des employés au sein de l'organisation.

Échelle de Likert : outil de mesure psychométrique permettant aux répondants d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle graduée de 1 à 5.

Évaluation de la formation : démarche visant à mesurer l'efficacité d'un programme de formation en analysant ses effets à court et à long terme sur les participants et l'organisation.

Planification de la formation : étape consistant à concevoir et organiser les programmes de formation en alignant les objectifs pédagogiques sur les besoins identifiés et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Politique de formation : ensemble des orientations, des moyens et des dispositifs mis en place par une organisation pour développer les compétences individuelles et collectives de ses collaborateurs.

Introduction générale

L'intensification de la concurrence et la rapidité des évolutions technologiques placent les organisations devant une nécessité incontournable : développer et entretenir une capacité d'adaptation permanente. Dans cette perspective, les compétences des ressources humaines constituent un actif stratégique de premier ordre, conditionnant la résilience et la performance durable de l'entreprise. En effet, la performance globale de l'entreprise dépend de plus en plus de la maîtrise des savoirs, savoir-faire et savoir-être de ses collaborateurs. Dès lors, la formation professionnelle, loin d'être une simple dépense sociale, est progressivement reconnue comme un investissement stratégique favorisant le développement des compétences et, par conséquent, l'amélioration des résultats organisationnels.

En Algérie, la transition vers une économie de marché, amorcée depuis les réformes structurelles des années 1990, a profondément reconfiguré les exigences en matière de gestion des ressources humaines. Les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, font face à de nouveaux défis : mondialisation des échanges, digitalisation des processus, exigences de qualité et nécessité d'innovation. Dans ce cadre, la politique de formation ne peut plus être perçue comme une simple obligation administrative, mais comme un cadre stratégique global orientant les choix de l'entreprise en matière de développement des compétences. Elle constitue l'ensemble des orientations, des moyens et des dispositifs mis en place par une organisation pour développer les compétences individuelles et collectives de ses salariés, et s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage organisationnel. Cependant, malgré la reconnaissance croissante de son importance, son influence sur le développement des compétences reste insuffisamment explorée dans le contexte spécifique des entreprises algériennes. C'est dans ce cadre que nous avons choisi d'examiner la question de la politique de formation et de son influence sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes.

Choix et intérêt du sujet

Nous avons choisi ce sujet car il traite d'une problématique actuelle et essentielle dans le développement du secteur des entreprises en Algérie : la politique de formation et son influence sur le développement des compétences. Avec l'expansion progressive des exigences du marché du travail et la transformation numérique de l'économie, il devient nécessaire de s'interroger sur les pratiques de formation adoptées par les organisations algériennes et leur capacité à développer durablement les compétences de leurs collaborateurs.

Ce thème est également en adéquation avec notre spécialité en Management des Organisations, tout en touchant un domaine qui s'appuie sur des enjeux stratégiques, économiques et humains fondamentaux pour la compétitivité des entreprises.

Par ailleurs, la rareté des travaux académiques sur cette question, notamment dans le contexte algérien et dans le secteur industriel privé, nous a motivées à contribuer à une meilleure compréhension des enjeux liés à l'efficacité des politiques de formation et à leur impact sur le développement des compétences individuelles et collectives.

Objectifs de la recherche

La présente étude poursuit un objectif principal : analyser l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes, en prenant comme terrain d'investigation CONDOR Electronics. À cet objectif central s'ajoutent plusieurs objectifs complémentaires, notamment :

- L'identification des principales dimensions de la politique de mises en pratique au sein de l'entreprise ;
- L'analyse des pratiques d'identification et d'analyse des besoins en formation adoptées par l'organisation ;
- L'étude des mécanismes de planification et de la réalisation des actions de formation;
- L'appréciation des dispositifs d'évaluation de la formation et de leur articulation avec le développement des compétences ;
- L'évaluation de la contribution globale de la politique de formation à l'amélioration des compétences des employés de CONDOR Electronics.

Problématique et questions de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une démarche visant à analyser l'effet de la politique de formation sur le développement des compétences au sein de CONDOR Electronics, entreprise industrielle algérienne évoluant dans un secteur technologique exigeant et fortement concurrentiel. En tant que leader dans la fabrication de produits électroniques et électroménagers en Algérie, CONDOR Electronics fait face à des enjeux permanents d'adaptation technologique, de renouvellement des pratiques professionnelles et de maintien de la qualité. Dans ce contexte, la politique de formation ne peut plus être appréhendée comme une simple obligation administrative, mais comme un levier stratégique de développement des compétences de ses collaborateurs. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question centrale de notre recherche :

Dans quelle mesure la politique de formation mise en œuvre par CONDOR Electronics contribue-t-elle au développement des compétences ?

Afin d'approfondir cette analyse, l'étude s'articulera autour de quatre sous-questions spécifiques :

- Q1 : Dans quelle mesure l'analyse des besoins en formation influence-t-elle le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics ?
- Q2 : La planification des programmes de formation contribue-t-elle significativement à l'amélioration des compétences des salariés ?
- Q3 : la réalisation des actions de formation a-t-elle un impact positif sur le développement des compétences?
- Q4 : Dans quelle mesure l'évaluation des formations influe-t-elle sur le développement des compétences au sein de l'entreprise ?

Hypothèses de recherche

Dans le contexte de cette étude,, nous proposons plusieurs hypothèses visant à explorer l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes. Ces hypothèses sont formulées à partir des travaux antérieurs sur la politique de formation dans les organisations :

- (H1) : La politique de formation a un impact significatif sur le développement des compétences au sein de CONDOR Electronics.
- (H1a) : L'analyse des besoins en formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics.
- (H1b) : La planification de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics.
- (H1c) : la réalisation des actions de formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics.
- (H1d) : L'évaluation de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics.

Méthode et données

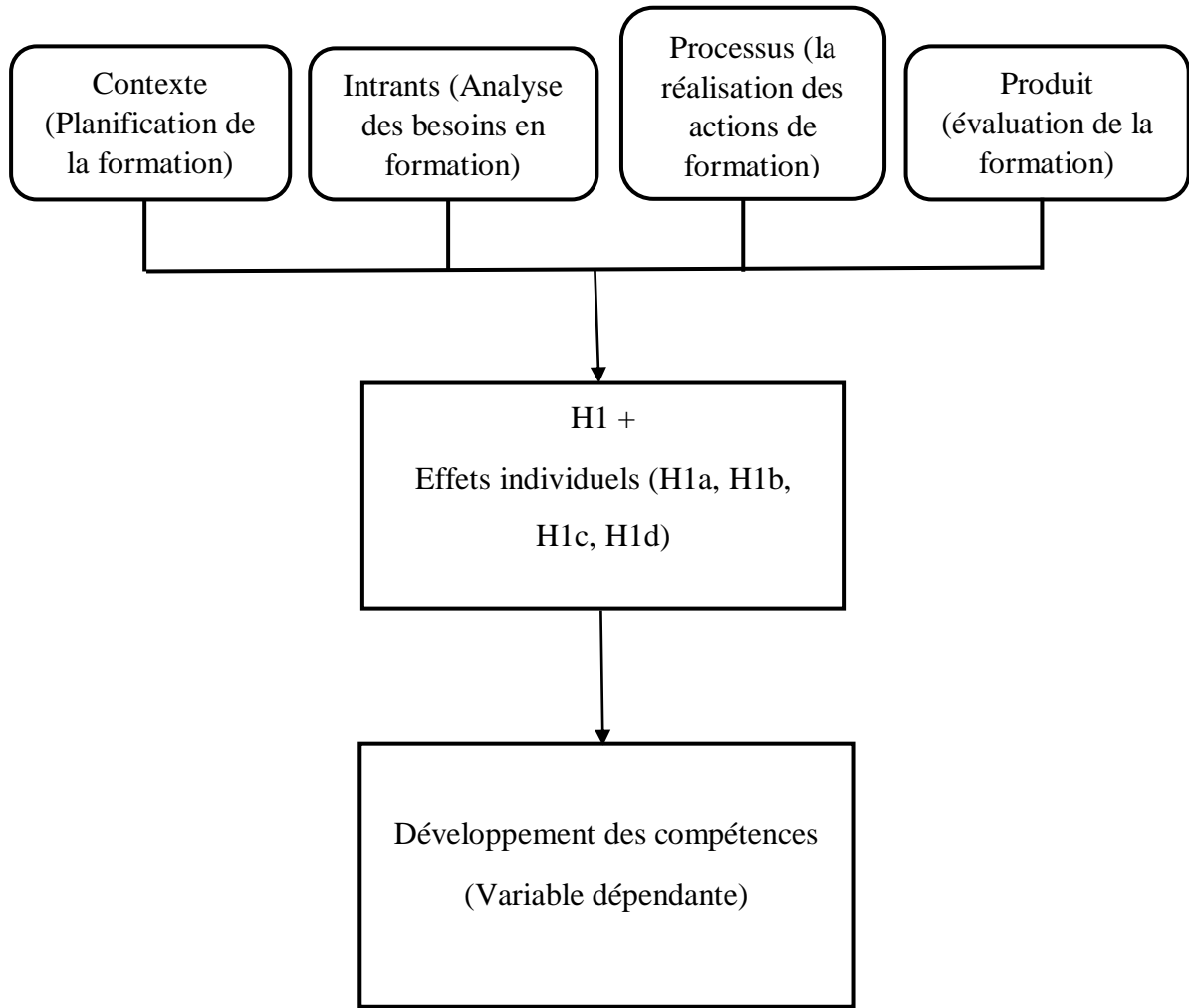
Notre démarche de recherche repose sur une épistémologie post-positiviste, adoptant une approche hypothético-déductive et explicative. Cette posture épistémologique reconnaît l'existence d'une réalité objective tout en admettant que celle-ci ne peut être appréhendée

qu'à travers des mesures approximatives, notamment des perceptions recueillies au moyen d'instruments standardisés. Cette étude utilise une méthode quantitative, basée sur un questionnaire administré auprès des employés de CONDOR Electronics, dont les items sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq niveaux, permettant de capturer la perception des répondants quant à l'influence de la politique de formation sur le développement de leurs compétences. Les hypothèses de recherche sont testées à travers des analyses statistiques réalisées à l'aide du logiciel SPSS, incluant des analyses descriptives et des tests de régression linéaire simple et multiple visant à mesurer l'influence des différentes dimensions de la politique de formation sur le développement des compétences.

Plan de recherche

La structure de ce mémoire se divise en plusieurs parties. La présente introduction expose le contexte général de la politique de formation dans les entreprises algériennes, la problématique de recherche, ainsi que les objectifs et hypothèses de l'étude, établissant ainsi le cadre d'analyse. Le **Chapitre I** explore le cadre théorique et conceptuel, en détaillant les fondements de la politique de formation, les théories du développement des compétences, ainsi qu'une revue des travaux antérieurs. Le **Chapitre II** présente la méthodologie de recherche et les outils de collecte de données, notamment le questionnaire, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil CONDOR Electronics. Le **Chapitre III** analyse les résultats de l'étude empirique, évaluant l'impact des pratiques de formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise. Enfin, la **conclusion** résume les principaux résultats, propose des recommandations managériales pratiques et suggère des voies de recherche futures.

Figure 1: Model conceptuel



Source : Établi par nous même

Chapitre 01 : Le Cadre Théorique

Préambule :

La première section présente les théories fondamentales liées à notre sujet, notamment les modèles explicatifs de la politique de formation et du développement des compétences.

La deuxième section propose une revue de littérature analysant les études antérieures sur la politique de formation et le développement des compétences, en mettant en lumière les principaux facteurs d'influence ainsi que les conditions d'efficacité des dispositifs de formation. Enfin, la dernière section est consacrée au cadre conceptuel, où seront exposés les fondements théoriques relatifs à la politique de formation, au développement des compétences, aux différents types de dispositifs de formation, ainsi qu'aux mécanismes d'évaluation de leur impact sur l'évolution des compétences .

Section 01 : Présentation des principales théories liées à la politique de formation et au développement des compétences :

La politique de formation constitue un levier stratégique essentiel pour le développement des compétences au sein des entreprises. Elle est aujourd'hui considérée comme un investissement en capital humain permettant d'améliorer la performance organisationnelle et l'adaptation aux changements environnementaux (Noe, 2020); (Armstrong, 2020).

1. Théorie du capital humain :

La théorie du capital humain, développée par Becker, considère la formation comme un investissement permettant de renforcer les connaissances, les compétences et les capacités des individus, ce qui augmente leur productivité et leur employabilité (Becker, 1993)

Dans cette perspective, les entreprises qui investissent dans la formation renforcent leurs performances et leur compétitivité. Cette approche est confirmée par des travaux récents qui soulignent l'importance du développement du capital humain dans la création de valeur (Wright & McMahan, 2011)

2. Théorie de l'apprentissage organisationnel :

La théorie de l'apprentissage organisationnel met en évidence la capacité des organisations à apprendre et à s'adapter grâce à la formation. Selon Argyris et Schön, l'apprentissage organisationnel permet de corriger les erreurs et d'améliorer les pratiques professionnelles (Argyris, 1978).

Des recherches récentes montrent que la formation favorise le partage des connaissances et l'innovation au sein des entreprises, contribuant ainsi à leur performance globale (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012)

3. Théorie des compétences :

La théorie des compétences repose sur la capacité des individus à mobiliser leurs connaissances dans des situations professionnelles. Selon Le Boterf, la compétence repose sur l'articulation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. (Le Boterf, 2010)

La formation constitue un levier essentiel pour le développement des compétences, particulièrement dans un environnement caractérisé par l'évolution rapide des métiers et des technologies. (OCDE, 2021)

4. Théorie de la gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines considère la formation comme un outil aligné avec les objectifs de l'entreprise. Elle participe à la création d'un avantage concurrentiel durable à travers le développement de compétences spécifiques (Armstrong, 2020); (Wright & McMahan, 2011).

Dans ce cadre, la politique de formation permet d'ajuster les compétences des employés aux besoins stratégiques de l'organisation, en particulier dans les économies en développement. (OIT, 2022).

Tableau 1: Comparaison des principales théories mobilisées

Théorie	Auteur(s) clé(s)	Postulat principal	Lien avec la formation	Apport à notre étude
Théorie du capital humain	Becker (1993)	La formation est un investissement qui augmente la productivité et l'employabilité	Justifie l'investissement en formation comme source de valeur	Fondement économique de la politique de formation
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Argyris & Schön (1978)	Les organisations apprennent et s'adaptent grâce à la formation collective	Favorise le partage des connaissances et l'innovation	Justifie l'impact de la formation sur les compétences collectives
Théorie des compétences	Le Boterf (2010)	La compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être	Définit les dimensions du développement des compétences	Cadre conceptuel de notre variable dépendante
Gestion stratégique des RH	Armstrong (2020), Wright & McMahan (2011)	La formation est alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise	Crée un avantage concurrentiel durable via le développement des compétences	Ancrage de la politique de formation dans la stratégie organisationnelle

Source : Élaboré par nous-mêmes

Section 02 : Étude des travaux précédents liés à la politique de formation et au développement des compétences (Revue de littérature)

Au niveau international, plusieurs études se sont intéressées au rôle de la formation dans le développement des compétences. Une étude réalisée par (AJOBI & al, 2025), intitulée « Enhancing Employee Performance Through Training : A Theoretical Exploration of Social Exchange Theory », avait pour objectif d'examiner comment la formation peut améliorer la performance des employés, en s'appuyant sur la théorie de l'échange social (SET). L'étude explore la manière dont des programmes de formation bien organisés, inclusifs et diversifiés renforcent non seulement les compétences techniques des employés, mais également leur satisfaction au travail, leur engagement et leur loyauté envers l'organisation.

Les résultats mettent en évidence que la formation fonctionne comme un processus réciproque : lorsque l'organisation investit dans le développement des employés, ceux-ci répondent par une performance accrue et un engagement durable. L'étude identifie aussi plusieurs défis dans le contexte nigérian, tels que l'instabilité politique, la bureaucratie, la corruption, l'obsolescence technologique et la diversité culturelle, qui peuvent limiter l'efficacité des programmes de formation.

Enfin, les auteurs soulignent l'importance d'adopter des pratiques de formation transparentes, équitables et adaptées au contexte organisationnel, afin de renforcer les compétences des employés, la confiance mutuelle et la performance organisationnelle à long terme.

Une étude réalisée par (Rena, Delipiter, & Arisman , 2025) , intitulée « The Effectiveness of Employee Training and Development: A Systematic Review from a Human Resource Management Perspective », Leur travail visait à identifier les facteurs qui conditionnent le succès de ces dispositifs, en s'appuyant sur une synthèse des travaux scientifiques parus entre 2020 et 2024.

Cette recherche s'est structurée en deux volets. Le premier volet théorique visait à clarifier les principaux cadres conceptuels mobilisés dans la littérature, notamment la théorie du capital humain, le modèle ADDIE et le modèle d'évaluation de Kirkpatrick, ainsi que les approches pédagogiques et technologiques utilisées dans la conception des programmes de formation. Le second volet empirique reposait sur une revue systématique de la littérature (SLR) menée selon les directives PRISMA, à travers laquelle 14 articles scientifiques issus

de bases de données reconnues (Scopus, Web of Science et Google Scholar) ont été sélectionnés, analysés et codifiés thématiquement.

Les conclusions de cette étude font ressortir cinq facteurs déterminants de l'efficacité de la formation : une conception ancrée dans une analyse rigoureuse des besoins réels, le recours à des modèles pédagogiques et d'évaluation structurés, l'existence d'un leadership favorable et d'une culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage, l'intégration des outils numériques, ainsi que les retombées mesurables sur la performance et la rétention des collaborateurs. Au-delà du renforcement des compétences techniques et comportementales, la formation contribue au développement de l'agilité et de la résilience de l'organisation, et s'avère ainsi propice à l'amélioration durable de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Les auteurs concluent en affirmant que la formation ne saurait se réduire à une démarche administrative accessoire, mais qu'elle constitue un investissement stratégique à part entière, dont l'efficacité demeure toutefois tributaire du niveau de maturité digitale de l'organisation et de l'engagement effectif de ses dirigeants.

Une étude de (Muzakky & Puspita , 2024) . Intitulée « The Effect of Training and Competency on Career Development » s'est intéressée à l'effet de la formation et des compétences sur le développement de carrière des employés. L'objectif de cette recherche est de montrer comment les programmes de formation contribue à l'acquisition de compétences nécessaires pour la progression professionnelle des employés au sein des organisations. L'étude repose sur une approche conceptuelle fondée sur une revue de la littérature ainsi que sur l'analyse de différents cadres théoriques. Les résultats mettent en évidence que la formation et le développement des compétences constituent des facteurs déterminants dans l'amélioration de la performance des employés et dans leur progression professionnelle. Les auteurs soulignent ainsi la nécessité, pour les organisations, de mettre en œuvre des stratégies de formation et de développement des compétences efficaces afin de soutenir l'évolution de carrière des employés et de renforcer la performance organisationnelle.

(Ali Mahad, Muhammad Khairul , & Tariq , 2023) se sont intéressés à l'impact des compétences développées par le biais de la formation sur la performance au travail. Leur recherche vise à établir le lien existant entre les dispositifs de formation, le renforcement des aptitudes professionnelles et l'efficacité au travail. Sur le plan méthodologique, les auteurs ont adopté une démarche empirique reposant sur des questionnaires administrés à 150

salariés issus de divers secteurs d'activité. Les résultats obtenus mettent en lumière une relation positive entre les compétences développées grâce aux formations et l'amélioration des performances, tant au niveau individuel qu'organisationnel. En définitive, cette étude souligne que des programmes de formation structurés et cohérents représentent un facteur clé dans le renforcement des capacités des collaborateurs et dans l'amélioration de la performance globale des organisations.

Une étude réalisée par (Asif M & Roberta , 2023), intitulée « The Human Capital of Firms and the Formal Training of Workers », avait pour objectif d'analyser comment le capital humain au sein des entreprises influence la mise en place de formations formelles pour les employés, avec un focus particulier sur les régions de l'Europe et de l'Asie centrale (ECA) et du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). L'étude explore deux dimensions du capital humain : la qualité des pratiques de management et la proportion de travailleurs diplômés de l'université, et leur impact sur l'adoption et l'intensité des programmes de formation formelle.

Les résultats montrent que la proportion de travailleurs universitaires est un facteur robuste de formation dans les deux régions, et plus particulièrement dans la région MENA, où les entreprises tendent à former davantage les employés bien éduqués. En revanche, la qualité des pratiques managériales influence fortement la formation dans les pays ECA, mais pas dans la région MENA, où la corruption et l'absence de suivi formel semblent limiter l'efficacité des pratiques managériales sur la formation.

L'étude souligne également que, dans le contexte MENA, renforcer l'éducation universitaire et améliorer l'environnement des affaires (réduction de la corruption, digitalisation et formalisation des processus) pourrait inciter les entreprises à investir davantage dans la formation. Elle apporte des implications pratiques pour les politiques publiques et la gestion des ressources humaines, en mettant en avant l'importance de la combinaison entre capital humain et qualité managériale pour améliorer la formation des employés et leur développement professionnel.

(A. S, Indira , Senthil , Jetal J, & K. K, 2023) Ont conduit une étude portant sur la formation et le développement des employés et leurs répercussions sur la performance. Leurs travaux poursuivaient un triple objectif : mettre en lumière le rôle central que jouent ces dispositifs dans l'amélioration de la performance, examiner les interactions entre formation,

développement et performance, et dégager les facteurs qui conditionnent l'efficacité des programmes mis en place.

La recherche s'est organisée en deux axes. Le premier, à vocation théorique, a consisté à définir les concepts de formation et de développement des employés, ainsi qu'à clarifier leur articulation avec la performance individuelle et organisationnelle, en prenant appui sur les fondements de la gestion des ressources humaines. Le second axe, à caractère analytique, s'est appuyé sur un examen approfondi de la littérature existante afin de recenser les méthodes, démarches et bénéfices que les organisations peuvent retirer de tels programmes, en couvrant un spectre allant de l'intégration des nouvelles recrues jusqu'à la préparation des futurs dirigeants.

Les résultats obtenus révèlent que la formation et le développement représentent un levier incontournable pour les organisations souhaitant optimiser la performance de leurs collaborateurs, notamment en ce qui concerne leur efficacité, leur productivité, leur satisfaction professionnelle, leur motivation et leur capacité d'innovation. Ces dispositifs permettent non seulement d'acquérir les compétences techniques requises par les postes occupés, mais aussi de développer des aptitudes transversales telles que le leadership, l'adaptabilité et la pensée critique indispensables pour répondre aux exigences futures. Il en découle également des effets positifs sur la fidélisation des talents, la réduction du turnover et l'amélioration de la satisfaction des clients. En définitive, les auteurs concluent à l'existence d'une relation positive et mutuellement bénéfique entre la formation, le développement et la performance des employés, tout en soulignant que la formation constitue un investissement stratégique de premier ordre et un facteur déterminant de l'avantage concurrentiel de l'organisation dans un contexte en perpétuelle évolution.

Dans le cadre d'une étude intitulée « Employee Training and Development : Enhancing Employee Performance – A Study », (Prahawan, Abdul Chatim , & Wawan, 2022) ont cherché à analyser dans quelle mesure la formation influe sur la performance des salariés, en intégrant la compétence et l'engagement comme variables intermédiaires. Afin de répondre à cette problématique, les chercheurs ont conduit une investigation empirique auprès des collaborateurs de l'unité Chemical Recovery Plant (CRP) d'une entreprise métallurgique implantée à Cilleront. L'échantillon retenu comprenait 60 employés justifiant d'une ancienneté minimale de deux ans, et les données collectées ont été traitées au moyen de la modélisation par équations structurelles (SEM).

Les résultats issus de cette analyse révèlent que la formation exerce un effet positif et significatif sur l'acquisition et le renforcement des compétences des employés. En revanche, son incidence directe sur la performance et sur l'engagement demeure positive, mais sans atteindre un seuil de significativité statistique. Par ailleurs, l'étude démontre que les compétences exercent une influence positive et significative sur la performance des salariés, alors que l'engagement ne produit pas d'effet significatif sur cette dernière. En guise de conclusion, les auteurs mettent en avant le rôle médiateur déterminant que jouent les compétences dans la relation entre la formation et la performance des employés.

Une étude réalisée par (ZOUITNI & CHAKOR, 2021) dans un article intitulé « La formation, outil de la performance des compétences : cas des entreprises du secteur Facility Management et Property Management au Maroc », avait pour objectif d'analyser l'influence de la formation sur la performance des compétences dans le secteur du facility et property management au Maroc. L'étude visait à identifier les dimensions de la formation les plus significatives et à déterminer l'adéquation entre formation et emploi. Pour ce faire, les auteurs ont mené des entretiens semi-directifs avec des directeurs et responsables du secteur au Maroc, complétés par une revue de littérature afin de définir les variables latentes du modèle théorique.

Les résultats montrent que la formation a un impact fort et positif sur la performance des compétences, tout en mettant en évidence plusieurs problématiques spécifiques au contexte marocain : la pénurie de compétences dans ce secteur, l'absence de formation spécialisée pour les facility et property managers, ainsi que le manque de couplage entre savoir-faire et savoir-être. La recherche révèle également que, malgré l'importance théorique de la relation formation-performance, la littérature sur le facility management reste limitée au Maroc.

Une étude réalisée par (ASSALI, 2019), intitulée « L'impact de la formation sur le développement des compétences », poursuivait plusieurs objectifs complémentaires : appréhender la vision des managers et les attentes des collaborateurs à l'égard des dispositifs de formation, cerner les obstacles susceptibles d'en limiter l'efficacité, et proposer une démarche structurée permettant d'aligner formation, compétences et performance.

Les résultats de cette recherche montrent que, lorsqu'elle est rigoureusement conçue et mise en œuvre, la formation permet d'améliorer sensiblement les compétences des

employés, de renforcer leur productivité et d'accroître la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de son environnement économique et technologique. L'auteure souligne par ailleurs que la formation ne saurait être réduite à une simple formalité administrative, mais doit être envisagée comme un outil stratégique à part entière, propice à l'apprentissage collectif, au renforcement des compétences et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

En guise de recommandation, l'auteure insiste sur la nécessité d'élaborer une démarche de formation véritablement adaptée aux spécificités de chaque organisation, tenant compte des attentes respectives des managers et des collaborateurs, et faisant appel aux principes de l'ingénierie de formation afin de maximiser les retombées sur le capital humain de l'entreprise.

Une étude réalisée par Eduardo (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012), intitulée « *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice* », avait pour objectif d'identifier les facteurs qui déterminent l'efficacité des programmes de formation au sein des organisations et de proposer des recommandations fondées sur les résultats de la recherche scientifique.

Pour atteindre cet objectif, les auteurs ont adopté une approche de revue systématique de la littérature en s'appuyant sur plusieurs études empiriques et méta-analyses portant sur la formation et le développement des compétences. L'étude examine les différentes étapes du processus de formation, notamment l'analyse des besoins, la conception des programmes, leur mise en œuvre, le transfert des acquis et l'évaluation des résultats.

Les résultats montrent que la formation constitue un levier essentiel pour améliorer les connaissances, les compétences et les performances des employés. Toutefois, son efficacité dépend de plusieurs facteurs, tels que la réalisation d'une analyse rigoureuse des besoins en formation, l'adaptation du contenu aux exigences du poste, la motivation des apprenants, le soutien organisationnel ainsi que les opportunités d'application des compétences acquises dans le milieu de travail. Les auteurs soulignent également l'importance de l'évaluation de la formation afin de mesurer ses effets sur la performance individuelle et organisationnelle.

Enfin, l'étude conclut qu'une politique de formation structurée et fondée sur des pratiques scientifiques favorise le développement durable des compétences, améliore la performance des employés et contribue à la compétitivité des organisations à long terme.

Au niveau national, (BESSAHA & BOUDELLAL , 2024), dans une étude conduite au sein de l'entreprise NAFTAL, district COM de Tizi Ouzou, intitulée « La formation comme facteur de développement des compétences des salariés », se sont donné pour objectif d'analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés. La démarche adoptée est de nature quantitative, fondée sur un questionnaire distribué auprès des salariés de l'entreprise.

Les résultats de cette étude montrent que la formation occupe une place importante au sein de l'entreprise et qu'elle contribue de manière significative à l'amélioration des compétences professionnelles des employés, à leur adaptation aux évolutions technologiques ainsi qu'à leur progression professionnelle. Les auteurs soulignent par ailleurs la nécessité de renforcer et de consolider les programmes de formation existants, afin d'en amplifier les effets sur la performance organisationnelle globale.

(BELKAI & BELKACEMI , 2023), dans leur mémoire de fin d'études intitulé « La contribution de la formation dans le développement des compétences au sein de SONATRACH-Division Forage », ont examiné le rôle stratégique que joue la formation du personnel dans le renforcement des compétences au sein d'une grande entreprise algérienne évoluant dans le secteur énergétique.

Sur le plan théorique, les auteures font valoir que la formation constitue un levier indispensable à l'adaptation des compétences aux évolutions des métiers, tout en agissant simultanément sur la motivation des salariés, leur degré d'implication et la performance globale de l'organisation. Elle est ainsi appréhendée non pas comme une charge ou une dépense, mais comme un véritable investissement stratégique susceptible de générer un avantage concurrentiel durable.

Sur le plan empirique, une enquête menée auprès du personnel du service des ressources humaines de la Division Forage a permis de confirmer que les actions de formation contribuent directement à l'acquisition de connaissances opérationnelles, à l'amélioration de la productivité ainsi qu'au développement de compétences aussi bien techniques que non techniques. Les résultats mettent également en évidence que l'efficacité de la formation est étroitement conditionnée par son intégration dans un plan structuré et cohérent, couvrant les étapes d'élaboration, de réalisation et d'évaluation. Cette étude apporte ainsi une validation empirique solide du lien positif entre politique de formation et

développement des compétences, dans un contexte sectoriel exigeant et en constante évolution, ce qui en fait une référence particulièrement pertinente dans le cadre d'une analyse de l'influence de la politique de formation sur les compétences organisationnelles.

(AIT BENALI & ABARAB , 2022), dans une étude intitulée « Le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences du personnel : cas SPA Groupe OSMOSE », ont cherché à analyser de quelle manière la formation professionnelle contribue au développement des compétences des employés au sein du SPA Groupe OSMOSE. L'étude visait plus précisément à identifier l'importance accordée à la formation dans la gestion des ressources humaines, à cerner son rôle dans l'évolution des compétences du personnel, ainsi qu'à évaluer son impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et sur son développement organisationnel global.

Les résultats révèlent que le SPA Groupe OSMOSE a assuré la formation de la totalité de son personnel, à travers des programmes de perfectionnement et des formations spécialisées. Selon les participants à l'étude, ces actions ont directement contribué à l'acquisition de connaissances et de compétences mobilisables dans leurs activités professionnelles quotidiennes, favorisant ainsi leur développement et leur progression professionnels. L'étude souligne également que la formation agit comme un levier stratégique, permettant d'aligner les qualifications du personnel sur les évolutions des missions et des métiers, tout en améliorant la performance individuelle et organisationnelle. Les auteurs précisent enfin que, bien que leur recherche soit de nature qualitative et limitée à cette seule structure privée, elle met en lumière l'importance centrale de la formation en tant qu'outil de valorisation des ressources humaines, et ouvre des perspectives pour de futurs travaux portant sur l'optimisation des pratiques formatives au sein d'autres types d'organisations.

(BENAISSA, 2022) a mené une recherche portant sur l'influence de la formation sur le développement des compétences des employés au sein de la Division Exploration de SONATRACH en Algérie. L'étude visait à évaluer l'efficacité des programmes de formation continue et pré-recrutement, ainsi qu'à apprécier leur adéquation avec les besoins professionnels réels des stagiaires. Dans cette perspective, l'auteure a croisé l'analyse des modules de formation dispensés par l'Institut Algérien du Pétrole (IAP) avec les retours d'expérience des stagiaires, afin de dégager les points forts du dispositif et d'en identifier les insuffisances.

Les résultats de cette recherche confirment que la formation représente un levier stratégique majeur pour le développement des compétences tant techniques que comportementales, tout en soulignant que son efficacité reste étroitement conditionnée par la pertinence des contenus proposés au regard des besoins effectifs des employés. L'étude met par ailleurs en lumière plusieurs dysfonctionnements notables : l'absence d'un suivi structuré à l'issue des formations, le déficit d'ingénierie de formation adaptée aux réalités du terrain, ainsi que la nécessité de conjuguer savoir-faire et savoir-être pour atteindre un niveau de performance optimal.

En définitive, cette recherche réaffirme le rôle central de la formation continue dans l'amélioration de la performance organisationnelle et la pérennisation des entreprises algériennes, tout en ouvrant des pistes de réflexion pour le renforcement et l'optimisation des dispositifs de formation existants.

Une étude réalisée par (BOUGUERRA M. A., 2021), intitulée « L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de l'entreprise : étude de cas SADEG – Sonelgaz – BBA », s'est fixé pour objectif d'analyser la nature et l'étendue de la relation entre la formation professionnelle continue et la performance commerciale de l'entreprise. La recherche s'est articulée autour de deux volets complémentaires. Le premier, d'ordre théorique, a visé à clarifier les concepts de formation professionnelle continue et de performance commerciale, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer cette dernière. Le second volet, de nature empirique, a reposé sur une étude de terrain menée au sein de Sonelgaz, plus précisément à la SADEG de Bordj Bou Arreridj, à travers une enquête quantitative administrée auprès d'un échantillon de 52 employés et responsables.

Les résultats de cette étude indiquent que la formation professionnelle continue constitue un levier stratégique permettant aux entreprises de s'adapter aux transformations de leur environnement économique et technologique. Elle contribue à élever le niveau de compétences des employés, à renforcer leur capacité d'adaptation face aux changements et à améliorer la qualité du service offert aux clients. Par voie de conséquence, la formation exerce également un effet positif sur la performance commerciale et la productivité de l'entreprise. L'auteur conclut à l'existence d'une relation positive et significative entre formation professionnelle continue et performance commerciale, en affirmant que la formation représente un investissement stratégique incontournable dans la gestion des ressources humaines et un facteur déterminant de la compétitivité organisationnelle.

Une étude réalisée par (Ferhaoui, 2021), intitulée « *L'ingénierie de formation au service de la gestion et du développement des compétences* », avait pour objectif de montrer comment l'ingénierie de formation peut contribuer à la gestion et au développement des compétences au sein des entreprises. L'auteur cherche à démontrer que la formation, lorsqu'elle est conçue à partir des besoins réels en compétences, constitue un levier essentiel pour améliorer la performance des salariés et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Cette recherche repose sur une approche qualitative fondée sur des études de cas, des entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines et des consultants, ainsi qu'une analyse thématique des données recueillies.

Les résultats montrent que l'ingénierie de formation joue un rôle central dans le développement des compétences individuelles et collectives. L'étude souligne que les pratiques traditionnelles de formation, souvent limitées à la consommation de budgets, ne répondent pas efficacement aux besoins des salariés. À l'inverse, une démarche structurée basée sur l'identification des besoins, l'élaboration de référentiels d'emploi, de compétences et de formation, ainsi que la planification des actions de formation, permet de développer les compétences nécessaires à l'adaptation et à la performance des employés.

L'auteur met également en évidence l'interdépendance entre la gestion des ressources humaines et l'ingénierie de formation, considérée comme un outil stratégique de professionnalisation et d'amélioration des parcours professionnels

Enfin, l'auteur conclut que le développement des compétences doit être anticipé grâce à une démarche rigoureuse d'ingénierie de formation fondée sur des référentiels adaptés aux besoins de l'entreprise. Il recommande aux organisations de renforcer leurs capacités en analyse des emplois, en gestion des compétences et en ingénierie de formation afin d'améliorer durablement la qualification des salariés et la compétitivité organisationnelle. L'étude souligne également que la valorisation du capital humain constitue aujourd'hui un facteur stratégique indispensable pour faire face aux évolutions de l'environnement économique et professionnel.

(BELKHADEM & FERHAOUI , 2020), dans un article intitulé « L'impact de la formation continue sur le développement des compétences : cas de la CNEP-Banque », ont poursuivi un double objectif : analyser l'influence de la formation continue sur le développement des compétences des employés dans les entreprises économiques algériennes, et identifier les facteurs de formation les plus déterminants, à savoir

l'identification des besoins, la compétence du formateur, la durée, l'environnement et l'évaluation, afin de mesurer leur impact sur le développement des compétences. Pour atteindre ces objectifs, les auteurs ont adopté une démarche descriptive et analytique reposant sur des questionnaires administrés auprès du personnel de la CNEP-Banque de la wilaya d'Oran, et ont eu recours au logiciel SPSS pour tester la validité de leurs hypothèses.

Les résultats obtenus révèlent que la formation continue exerce un impact fort et positif sur le développement des compétences, en particulier lorsqu'elle est soigneusement planifiée et adaptée aux besoins individuels des employés ainsi qu'aux orientations stratégiques de l'entreprise. L'étude met en exergue le rôle déterminant de l'identification précise des besoins de formation, de la compétence pédagogique du formateur, de la durée des programmes et de leur évaluation rigoureuse. Les employés ayant bénéficié de ces dispositifs formatifs ont développé leur autonomie, renforcé leur esprit d'équipe et amélioré leur capacité à transférer les nouveaux acquis vers leur pratique professionnelle quotidienne, contribuant ainsi à l'amélioration de leur performance individuelle et à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Les auteurs concluent que la formation continue représente un levier stratégique au service du développement des compétences et de la performance durable des entreprises en Algérie.

Section 03 : Le cadre conceptuel :

Encadré 01 : Concepts théoriques liés à la politique de formation et au développement des compétences.

Cette section a pour vocation d'éclairer les fondements théoriques qui structurent notre réflexion sur la politique de formation et son articulation avec le développement des compétences au sein des organisations. La maîtrise de ces notions est indispensable pour saisir les mécanismes à l'œuvre dans la transformation des capacités professionnelles, aussi bien au niveau individuel que collectif.

1.La politique de formation :

1.1.Définition du capital humain :

Le concept de capital humain trouve ses origines dans les travaux fondateurs de (Becker, 1993) qui le définit comme l'ensemble des connaissances, des compétences, des aptitudes et de l'expérience accumulées par un individu, susceptibles d'accroître sa productivité et, par extension, la performance de l'organisation à laquelle il appartient. Dans cette perspective, l'individu est considéré comme porteur d'un « capital » au même titre que le capital financier ou matériel, capital qui peut être valorisé, entretenu et développé par l'investissement, notamment à travers l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle.

Selon (Schult, 1961), le capital humain désigne l'ensemble des qualifications, des connaissances techniques et des capacités productives détenues par les individus, qui constituent une véritable forme de richesse au même titre que les ressources matérielles, et dont l'accroissement contribue directement à la croissance économique.

Dans le contexte spécifique de la gestion des ressources humaines, le capital humain peut être appréhendé comme l'ensemble des ressources immatérielles (savoirs, savoir-faire, savoir-être, expériences et compétences) que possède une personne ou un collectif de travail, et que l'organisation peut mobiliser, développer et valoriser afin d'améliorer sa performance, sa compétitivité et sa capacité d'adaptation face aux mutations de son environnement. Cette définition met en évidence trois dimensions essentielles :

– une dimension individuelle : les connaissances, les compétences et l'expérience propres à chaque salarié ;

– une dimension collective : la capacité de l'organisation à combiner, organiser et faire interagir ces ressources individuelles pour créer de la valeur ;

– une dimension dynamique : le capital humain n'est pas figé, il se construit, s'entretient et s'accroît à travers l'investissement continu dans la formation et le développement des compétences.

C'est précisément cette dernière dimension qui établit le lien direct entre la politique de formation et le capital humain : la formation constitue le principal vecteur par lequel l'organisation investit dans le capital humain de ses salariés, en vue d'en accroître la valeur productive et la capacité d'adaptation.

1.2. Notion de formation :

La formation est une notion dont le contenu varie considérablement selon les disciplines et les contextes d'application, sans qu'il existe de définition universellement admise. Dans le champ des organisations, elle renvoie généralement à un ensemble d'actions délibérées et structurées, visant à faire évoluer les savoirs, les aptitudes et les attitudes des individus afin de leur permettre d'assumer avec efficacité leurs responsabilités professionnelles, présentes ou à venir. À ce titre, elle représente à la fois un investissement dans le capital humain et un vecteur de performance pour l'organisation. (Ardouin, 2017)

1.2.1. Définition de la formation :

Selon (Raymond A, 2020): « La formation est un effort planifié par une organisation pour faciliter l'apprentissage par les employés de compétences, de connaissances et de comportements liés au travail. »

Selon (Dessler, 2020) :« La formation consiste à enseigner aux employés les compétences de base dont ils ont besoin pour accomplir leur travail.

Selon (Pretti, 2020) : « La formation est un investissement stratégique permettant d'adapter les compétences des salariés aux évolutions de l'organisation et de l'environnement. »

Selon (PENNAFORTE , GUIGNARD , & HERBINIER , 2018) : « La formation consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation ».

En synthèse de ces approches, la formation peut être appréhendée comme un dispositif structurant de la politique sociale de l'organisation, qui agrège un ensemble cohérent

d'actions éducatives et d'apprentissage inscrites dans un plan de développement. Son ambition centrale est de convertir les aptitudes latentes des individus en compétences effectivement mobilisables, permettant ainsi aux collaborateurs de s'inscrire durablement dans la dynamique d'évolution de leurs métiers, tout en contribuant à la performance de l'entreprise et à leur propre épanouissement professionnel.

1.2.2. Évolution historique de la formation :

Les Origines : Avant et pendant la Seconde Guerre mondiale Les fondements de la formation professionnelle moderne remontent à la période de la Seconde Guerre mondiale. Aux États-Unis, la formation et le développement ont émergé durant et après la Seconde Guerre mondiale, période marquée par une demande croissante de travailleurs qualifiés due à l'expansion de l'économie de guerre et aux innovations technologiques.

Le programme Training Within Industry (**TWI**) constitue l'un des jalons fondateurs. Ce programme était un partenariat national entre l'industrie et la Commission américaine de la main-d'œuvre de guerre, visant à accélérer la production de matériel militaire et à former efficacement des millions de nouveaux travailleurs. À sa fermeture en 1945, le TWI avait formé 23 000 personnes en tant que formateurs et certifié 1 759 650 superviseurs de production.

Le mouvement de formation en temps de guerre avait également établi une nouvelle profession : le directeur de la formation, ce qui mena à la création en 1945 de l'American Society of Training Directors, précurseur de l'ASTD.

La loi G.I. Bill (1944) a également joué un rôle structurant : elle a stimulé une croissance remarquable des programmes d'éducation et de formation professionnelle, avec environ 2,2 millions de vétérans en enseignement supérieur et 5,5 millions participant à des programmes de formation professionnelle dans la décennie suivant son adoption.

Les années 1950–1960 : Naissance des premiers systèmes de formation Durant les premières décennies, les recherches publiées se concentraient principalement sur la description ou l'évaluation d'interventions de formation spécifiques, sans réellement chercher à construire une compréhension plus large des facteurs influençant l'efficacité de la formation.

C'est aussi durant cette période qu'apparaît le modèle ADDIE. L'un des premiers modèles largement adoptés pour concevoir la formation est le modèle ISD (Instructional Systems Development), dont les cinq phases (analyser, concevoir, développer, mettre en œuvre et

évaluer) ont donné naissance à l'acronyme ADDIE. Contrairement aux méthodes antérieures, ce modèle soulignait l'importance de l'analyse des besoins avant la formation et de l'évaluation de son efficacité après.

Les années 1960–1970 : Émergence de la théorie Les années 1960 et 1970 ont vu l'émergence d'une recherche en formation davantage fondée sur la théorie. Un exemple notable est l'application par Latham et Saari (1979) de la théorie de l'apprentissage social au développement d'un programme de formation par modélisation comportementale visant à améliorer les compétences interpersonnelles des superviseurs. C'est également durant cette période que les recherches ont commencé à reconnaître que l'efficacité d'un programme de formation est influencée par le système plus large dans lequel il s'inscrit, avec quelques premières études sur la formation interculturelle et la formation d'équipes.

Les années 1980 : Le stagiaire au cœur de la formation Cette période a marqué l'émergence d'une orientation davantage centrée sur l'apprenant, avec des études portant sur la façon dont les stagiaires abordent et réagissent à l'apprentissage. Des travaux influents ont mis en lumière l'importance de l'auto-efficacité du stagiaire pour la performance et le transfert des apprentissages. La question du transfert de formation devient centrale. Il est défini comme la généralisation des connaissances et compétences acquises à des contextes, des personnes ou des situations différents de ceux de la formation, ainsi que le maintien de ces acquis dans le temps sur le poste de travail.

Sur le plan économique, la théorie du capital humain (Becker, 1975) a fourni le fondement selon lequel la formation est un investissement dans les employés et la productivité plutôt qu'un coût. Plusieurs méthodes de démonstration des bénéfices financiers de la formation ont été développées durant cette période.

Les années 1990 : La formation en contexte

Durant les années 1990, la recherche s'est davantage focalisée sur le rôle du contexte organisationnel plus large dans la formation. Des études ont démontré que les perceptions de l'environnement de travail, notamment le soutien social influencent la participation aux activités d'apprentissage continu, et que les facteurs contextuels préalables à la formation contribuent aux différences individuelles dans l'apprentissage.

Les années 1990 ont également vu l'influence du paradigme de la performance et l'accent mis sur la capacité de la formation à améliorer les résultats. La formation est devenue

plus diversifiée et sophistiquée, incluant les inventaires de compétences, la formation juste-à-temps, et des méthodes avancées pour mesurer les résultats comportementaux et financiers.

Les années 2000 à aujourd'hui : Au-delà de la salle de classe

Durant les années 2000, davantage d'articles sur la formation ont été publiés que lors de toute décennie précédente. La recherche a mis en lumière les bénéfices importants de l'apprentissage non seulement pour les individus, mais aussi pour les équipes et les organisations.

La formation numérique s'impose progressivement : l'essor d'Internet et de la formation assistée par ordinateur durant cette période a fourni les bases des systèmes d'e-learning actuels.

Des études ont également examiné l'apprentissage qui se produit au-delà des frontières de la formation formelle, démontrant que la valeur développementale d'une expérience est façonnée non seulement par la nature de l'expérience elle-même, mais aussi par le contexte organisationnel, les interventions structurées et les caractéristiques individuelles. (Bell & al, 2017) ; (Torraco, 2016)

1.2.3. Les Types de la formation : (Soyer, 1999) distingue cinq grandes catégories de formation en fonction des objectifs poursuivis et des contextes d'application :

a. La Formation d'adaptation :

Ce type de formation vise à ajuster les compétences du collaborateur aux exigences concrètes de son poste de travail. Elle peut intervenir à deux moments clés : à l'entrée en poste, pour faciliter une intégration rapide, ou en cours de carrière, pour actualiser les pratiques professionnelles face à l'évolution des méthodes ou des outils. Dans les deux cas, le salarié conserve son domaine d'activité initial.

La formation d'adaptation est utilisée soit dès la prise de poste (adaptation initiale), soit dans le cadre d'une remise à niveau destinée à actualiser les pratiques professionnelles. Dans les deux cas, le collaborateur conserve le même type d'emploi et évolue au sein du même métier et de la même sphère professionnelle.

b. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Ce dispositif accompagne les transitions professionnelles, qu'elles résultent d'une promotion, d'un changement de poste ou d'une nécessité de reconversion. Il implique un apprentissage approfondi et souvent de longue durée, orienté vers la maîtrise de nouveaux

outils ou de nouvelles fonctions, avec pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de stimuler la motivation par la perspective d'une évolution interne.

c. La Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation à vocation généraliste portant sur des disciplines fondamentales telles que la maîtrise linguistique, la logique ou la prise de décision. Elle prépare les salariés à s'engager dans des parcours de formation plus spécialisés et fonctionne généralement sur la base du volontariat à partir d'un catalogue d'offres.

d. La Formation culture d'entreprise :

Ce type de formation vise à diffuser au sein de l'organisation un socle de valeurs et de représentations communes, définies par la direction. Elle favorise l'adhésion des collaborateurs à un projet institutionnel partagé et renforce la cohésion organisationnelle.

e. La formation mobilisation autour d'un projet stratégique

Elle accompagne la mise en œuvre de projets de transformation importants, tels que le déploiement d'une démarche qualité, l'élaboration d'une charte institutionnelle ou l'optimisation des ressources. Son objectif est de créer une dynamique collective autour d'un enjeu commun, en impliquant le plus grand nombre de parties prenantes dans la réussite du projet.

1.2.4. Importance stratégique de la formation dans l'entreprise :

La place qu'occupe la formation au sein des organisations contemporaines est désormais celle d'un levier stratégique à part entière, et non plus d'une simple obligation sociale ou réglementaire. En dotant les salariés des compétences nécessaires pour s'adapter aux mutations technologiques, économiques et organisationnelles, elle conditionne directement la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Sur le plan individuel, la formation accroît l'efficacité professionnelle des collaborateurs, améliore la qualité de leur travail et renforce leur motivation en leur offrant des perspectives d'évolution concrètes. Sur le plan organisationnel, elle constitue un vecteur d'innovation et d'optimisation des processus, permettant à l'entreprise d'anticiper et d'absorber les changements de son environnement. Investir dans la formation revient donc à valoriser durablement le capital humain de l'organisation. (Raymond A, 2020)

1.2.5. La formation professionnelle dans le cadre de la législation algérienne

La formation professionnelle en entreprise est encadrée en Algérie par la loi 90-11 relative aux relations de travail, qui consacre plusieurs articles à ce dispositif fondamental.

Sur le plan des droits des travailleurs, l'**article 06** reconnaît explicitement le droit de tout travailleur à la formation professionnelle et à la promotion dans son parcours professionnel. Parallèlement, l'**article 54** lui garantit la possibilité de s'absenter pour suivre des cycles de formation, sans subir de perte de rémunération, sous réserve d'en informer et d'en justifier préalablement l'employeur. De même, l'**article 60** prévoit qu'un travailleur souhaitant s'inscrire à des actions de formation ou de perfectionnement peut, avec l'accord de son employeur, bénéficier d'un aménagement de son temps de travail ou d'un congé spécial, tout en conservant son poste.

Sur le plan des obligations, la loi institue une responsabilité partagée entre l'employeur et les salariés. L'**article 57** impose à tout employeur d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de formation et de perfectionnement soumis à l'avis du comité de participation, et d'organiser des actions d'apprentissage destinées aux jeunes afin de leur permettre d'acquérir les savoirs théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier. En contrepartie, l'**article 07** oblige les travailleurs à participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage initiées par l'employeur dans le but d'améliorer le fonctionnement ou l'efficacité de l'organisme. Cette obligation est réaffirmée par l'**article 58**, qui stipule que chaque salarié est tenu de suivre les formations organisées par l'employeur pour actualiser, approfondir ou enrichir ses connaissances générales, professionnelles et technologiques. Enfin, l'**article 59** autorise l'employeur à solliciter les travailleurs dont les qualifications le permettent pour qu'ils contribuent activement à l'animation des actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Ainsi, la loi 90-11 instaure un cadre équilibré, articulant droits et obligations réciproques, et faisant de la formation un levier légalement ancré au cœur de la relation de travail en Algérie. (Benaïssa, 2022)

1.3. Notion du politique de formation :

La politique de formation transcende la simple programmation d'actions ponctuelles. Elle représente l'une des composantes majeures de la gestion stratégique des ressources humaines, constituant un cadre directeur qui oriente l'ensemble des choix de l'organisation en matière de développement des compétences. Dans un contexte économique marqué par l'incertitude et l'accélération des transformations, une politique de formation cohérente

devient un facteur clé de la capacité adaptative et de la compétitivité à long terme de l'organisation.

1.3.1. Définition de la politique de formation :

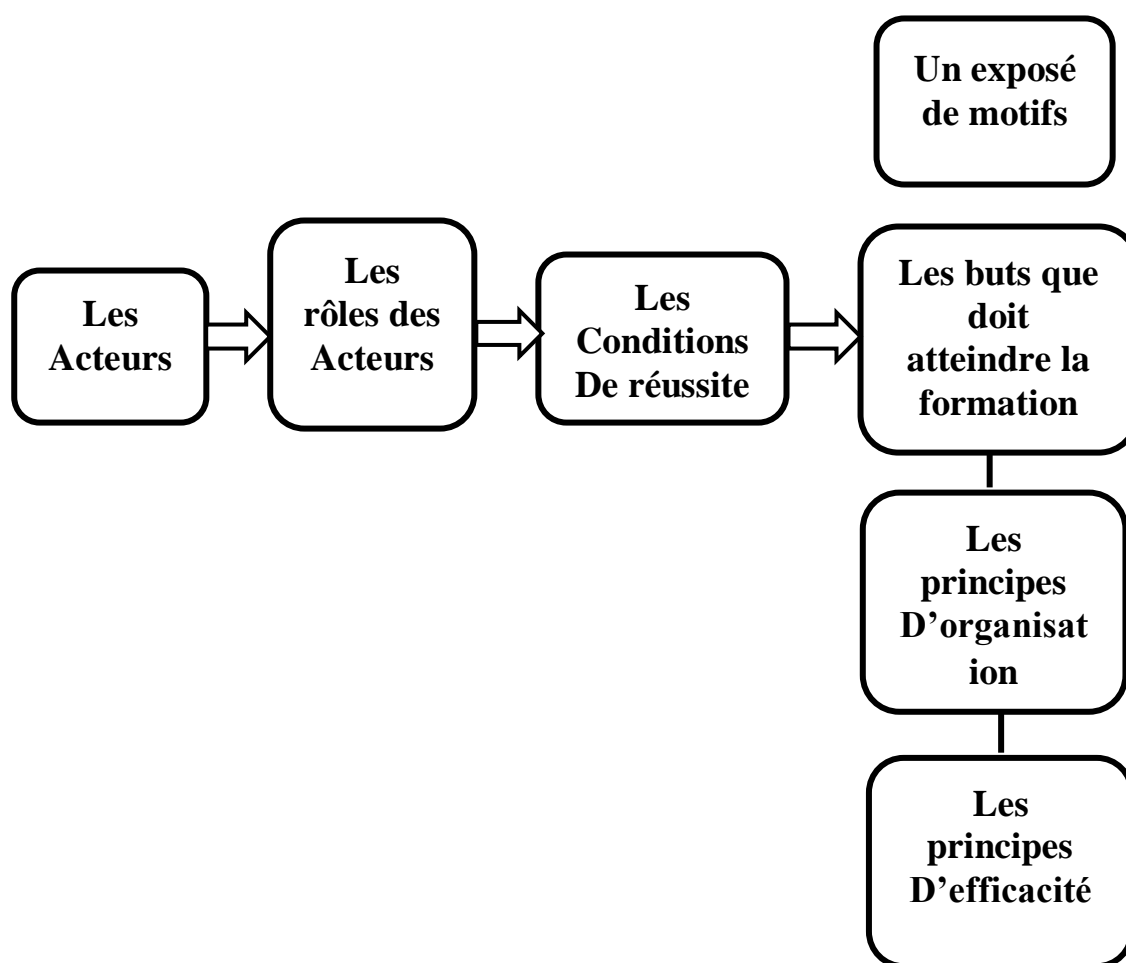
(MEIGNANT, 1995) soutient que toute politique de formation digne de ce nom doit répondre à trois finalités complémentaires : premièrement, consolider les compétences existantes afin de préserver les acquis ; deuxièmement, soutenir les transitions organisationnelles en accompagnant les changements par des actions de formation ciblées ; troisièmement, préparer l'avenir en anticipant les besoins futurs en compétences. Il insiste par ailleurs sur la nécessité que cette politique soit formalisée par écrit et diffusée largement, afin de garantir sa lisibilité et son appropriation par l'ensemble des acteurs concernés.

(Soyer, 1999) la situe clairement dans le registre des politiques humaines de l'organisation, en soulignant sa dimension pluriannuelle qui la distingue des orientations annuelles de formation. Contrairement à ces dernières, qui sont révisées chaque année dans le cadre du dialogue social, la politique de formation définit des orientations durables qui transcendent les cycles budgétaires habituels.

(Ardouin, 2017) L'envisage comme un instrument de la gestion des ressources humaines permettant à l'organisation de répondre, dans son périmètre d'action propre, aux défis internes et externes auxquels elle est confrontée.

En définitive, la politique de formation s'inscrit dans une logique de gouvernance globale de l'organisation, en articulant les enjeux de rentabilité, de satisfaction des parties prenantes et d'implication du personnel autour d'une vision cohérente du développement des compétences. Elle se déploie sur plusieurs années, même si ses priorités sont régulièrement actualisées et soumises à l'approbation des instances compétentes.

Figure 2 : la politique de formation



Source : (ZERKHEFAOUI, 2017)

1.3.2. Objectifs de la politique de formation :

Selon (Ardouin, 2017), la politique de formation poursuit plusieurs objectifs essentiels au sein de l'organisation :

1.3.2.1. Améliorer la connaissance de l'organisation et renforcer la communication :

Cet objectif vise à favoriser une meilleure compréhension de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses activités. Il permet également de développer les échanges et la communication entre les différents services, afin que chaque employé puisse situer son rôle et ses responsabilités dans l'ensemble de l'organisation.

1.3.2.2. Développer une orientation stratégique spécifique :

La politique de formation peut également soutenir une orientation particulière de l'entreprise, en fonction de son domaine d'activité et de ses priorités stratégiques. Il peut

s'agir, par exemple, de renforcer l'esprit commercial, de développer l'orientation client, de promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies ou encore d'améliorer les pratiques liées à la sécurité au travail.

1.3.2.3. Favoriser le développement personnel et culturel :

Au-delà des besoins strictement organisationnels, la formation contribue également au développement personnel et culturel des individus. Elle permet d'accompagner les évolutions professionnelles et de répondre aux aspirations de mobilité ou de progression des salariés.

1.3.2.4. Encourager le travail d'équipe et l'intégration organisationnelle :

Cet objectif consiste à renforcer la coopération entre les membres de l'organisation et à favoriser le travail collectif. Il vise également à accroître le sens des responsabilités individuelles et à améliorer la motivation des employés grâce à une meilleure intégration dans l'organisation.

1.3.2.5. Élever le niveau général des connaissances et accompagner les trajectoires professionnelles :

La politique de formation cherche également à améliorer le niveau global des connaissances des employés. Elle peut cibler des groupes spécifiques exposés à des risques de marginalisation professionnelle, notamment à travers des actions visant à maintenir les compétences de base ou à accompagner les évolutions de carrière.

1.3.3. Les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique de formation :

La mise en œuvre d'une politique de formation efficace nécessite la mobilisation de plusieurs ressources permettant de garantir la réussite des actions de formation et le développement des compétences au sein de l'organisation. Parmi ces ressources, on peut distinguer principalement les moyens humains et les moyens financiers.

A. Les moyens humains :

Désignent l'ensemble des acteurs qui concourent à la conception, à la réalisation et au suivi des actions de formation : responsables de formation, formateurs internes ou prestataires externes. La qualité de ces acteurs, leur expertise technique, leur expérience pédagogique et leur connaissance des réalités de l'organisation conditionne directement la pertinence et l'efficacité des dispositifs mis en place.

B. Les moyens financiers :

Constituent l'autre pilier indispensable. Le budget alloué à la formation doit permettre de financer les programmes de développement, les équipements pédagogiques et les supports d'apprentissage, dans une logique d'investissement à moyen et long terme plutôt que de simple dépense conjoncturelle. (BOUGUERRA A. , 2021)

1.3.4. Le pilotage d'un projet de formation :

La conduite d'un projet de formation constitue une démarche structurée qui ne se réduit pas à l'organisation logistique d'une session. Elle engage un processus séquentiel dont la première phase et non la moindre est celle de l'identification des besoins. Cette étape consiste à objectiver les écarts entre les compétences effectivement détenues par les salariés et celles que les exigences stratégiques de l'organisation requièrent. C'est à partir de ce diagnostic que peuvent être définies les actions de formation les plus pertinentes pour réduire ces écarts et améliorer la performance du personnel. (Ardouin, 2017)

1.3.5. Les acteurs de la formation :

Le déploiement d'une politique de formation efficace repose sur l'interaction de plusieurs acteurs aux rôles complémentaires.

1.3.5.1. Les employeurs : initiateurs et financeurs

L'entreprise joue un rôle pivot en tant que principale décisionnaire en matière de formation. Au-delà de ses obligations légales notamment la contribution obligatoire au financement de la formation professionnelle par le biais d'une taxe calculée sur la masse salariale, dont le taux est modulé en fonction de la taille de l'effectif l'employeur endosse également une responsabilité de régulation sociale et économique.

À ce titre, il lui appartient de faciliter l'intégration des salariés au sein de l'organisation, tout en veillant au développement continu de leurs compétences. Cet investissement dans le capital humain vise à préserver et renforcer la compétitivité de l'entreprise face aux évolutions constantes du marché.

1.3.5.2. Les formateurs et consultants : vecteurs de savoir

Véritables facilitateurs du transfert de compétences, les formateurs et consultants (internes ou externes) agissent en tant qu'experts-conseils. Leur responsabilité est double :

- **Sur le plan pédagogique :** Ils conçoivent des dispositifs innovants, adaptent les méthodes d'apprentissage au niveau réel des apprenants et s'assurent de la cohérence entre les contenus dispensés et les objectifs visés.
- **Sur le plan stratégique :** Ils véhiculent les valeurs de l'entreprise et participent activement à la conduite du changement.

Leur mission s'articule autour de trois axes principaux : l'élaboration de propositions techniques en réponse aux besoins exprimés, l'animation des sessions de formation et la mise en place d'outils d'évaluation qualitative pour mesurer l'efficacité de l'intervention.

1.3.5.3. Les gestionnaires de formation : pilotes opérationnels

Les gestionnaires (ou responsables de formation) assurent le pilotage logistique et administratif du plan de formation. Leurs prérogatives incluent :

- **L'organisation matérielle :** Gestion du calendrier, planification des infrastructures (salles) et des ressources techniques.
- **Le suivi budgétaire :** Supervision des coûts de formation et optimisation des investissements.
- **Le contrôle administratif :** Gestion des inscriptions, suivi de l'assiduité et validation des acquis (examens ou certifications).

1.3.5.4. L'État : régulateur et législateur

L'État définit le cadre normatif et réglementaire qui régit la formation professionnelle. À travers la législation, il impose aux organisations une contribution financière minimale dédiée au développement des compétences. Ce mécanisme incitatif permet aux entreprises d'investir directement dans leur capital humain plutôt que de reverser cette somme sous forme de taxe fiscale, faisant de la formation un impératif de gestion.

1.3.5.5. Les partenaires syndicaux : garants du droit à la formation

Pour les organisations syndicales, la formation est perçue comme un droit fondamental du travailleur, essentiel à sa promotion socio-professionnelle. Les syndicats militent pour une reconnaissance accrue de la formation syndicale et revendiquent l'octroi de subventions spécifiques pour élaborer des programmes de renforcement des capacités des salariés.

1.3.5.6. Les intermédiaires et organismes de conseil :

Ces acteurs agissent comme des facilitateurs pédagogiques et des leviers d'expertise. Ils jouent un rôle de veille et de conseil, organisant des séminaires ou des journées d'étude à

leur propre initiative. Leur valeur ajoutée réside dans leur capacité à proposer des solutions d'accompagnement "sur-mesure", parfaitement alignées sur les besoins spécifiques et les défis stratégiques des organisations. (BOUGUERRA A. , 2021)

1.3.6. Les dimensions de la politique de formation

La politique de formation, pour être analysée de manière rigoureuse et complète, doit être appréhendée à travers plusieurs dimensions interdépendantes. Le modèle CIPP, développé par Daniel Stufflebeam, constitue un cadre exhaustif d'évaluation des programmes de formation articulé autour de quatre composantes clés : le Contexte, les Intrants, le Processus et le Produit, chacune jouant un rôle crucial dans l'évaluation complète d'un programme de formation. (STUFFLEBEAM & CORYN, 2014)

Le Contexte : Analyse des besoins en formation

Cette première dimension examine les conditions environnementales dans lesquelles s'inscrit le programme de formation. Elle cherche à établir la pertinence du dispositif au regard des besoins réels de la population cible, en analysant les décalages entre les compétences actuellement disponibles et celles que les objectifs stratégiques de l'organisation exigent. (STUFFLEBEAM & CORYN, 2014)

Sur le plan opérationnel, cette dimension correspond à la première étape du processus de formation, à savoir l'analyse des besoins. Elle repose généralement sur trois niveaux d'analyse complémentaires : l'analyse organisationnelle, qui consiste à identifier les besoins en formation à partir des orientations stratégiques et des objectifs globaux de l'entreprise ; l'analyse des tâches, qui détermine les compétences requises pour exercer correctement un poste donné ; et l'analyse individuelle, qui évalue les écarts entre les compétences actuelles d'un salarié et celles attendues. Cette étape constitue le point de départ de toute politique de formation : c'est elle qui fixe les priorités, oriente le choix des actions à mettre en œuvre et conditionne directement la pertinence des dimensions suivantes (planification, réalisation et évaluation). Une politique de formation efficace suppose donc une analyse des besoins rigoureuse, formalisée et régulièrement actualisée, afin de garantir l'adéquation entre les dispositifs proposés et les besoins réels de l'organisation et de ses collaborateurs.

Les Intrants : Planification

La deuxième dimension porte sur les intrants, c'est-à-dire les ressources et les plans utilisés pour répondre aux besoins identifiés. Elle vérifie si les ressources allouées (matérielles, humaines et financières) sont adéquates et appropriées pour atteindre les

objectifs du programme, garantissant ainsi une conception et une préparation efficaces. Cette dimension inclut notamment le contenu des formations, la compétence des formateurs, le budget alloué et l'organisation logistique. (Stufflebeam & Zhang, 2017)

Cette dimension correspond, dans le processus de formation, à l'étape de planification, qui prend appui directement sur les résultats de l'analyse des besoins réalisée en amont. Elle consiste à traduire les besoins identifiés en objectifs pédagogiques précis, à choisir les modalités de formation les plus adaptées (formation interne ou externe, présentielle ou à distance, individuelle ou collective), à élaborer le calendrier des actions et à arbitrer l'allocation des ressources budgétaires, humaines et matérielles. La qualité de cette planification détermine en grande partie la cohérence de la politique de formation, car elle constitue le lien opérationnel entre le diagnostic des besoins et la mise en œuvre concrète des actions. Une planification bien conduite facilite ainsi le passage à l'étape suivante du processus, à savoir la réalisation des actions de formation.

Le Processus : Réalisation des actions de formation

La troisième dimension concerne le processus, qui correspond à la réalisation et déploiement des actions de formation. Elle s'intéresse aux activités, aux procédures et aux interactions durant le programme, permettant le suivi et l'ajustement en temps réel pour s'assurer que les activités contribuent efficacement aux objectifs fixés. (STUFFLEBEAM & CORYN, 2014)

Cette dimension correspond à l'étape de réalisation des actions de formation, c'est-à-dire à la mise en œuvre effective de ce qui a été prévu lors de la planification. Elle englobe la mobilisation des formateurs et des moyens pédagogiques prévus, l'animation des sessions, ainsi que le suivi de la progression des participants tout au long du dispositif. C'est également à ce stade qu'intervient le suivi en temps réel, permettant d'ajuster certains aspects du dispositif (rythme, contenu, méthode pédagogique) si des écarts sont constatés par rapport aux objectifs fixés lors des deux étapes précédentes. La qualité de la réalisation conditionne directement les résultats qui seront mesurés lors de la dernière étape du processus, celle de l'évaluation.

Le Produit : Évaluation

La quatrième et dernière dimension est celle du produit, qui mesure les résultats du programme en analysant les effets à court et à long terme sur les participants et en évaluant

la réalisation des objectifs fixés. Cette évaluation fournit des informations cruciales sur l'efficacité et l'impact du programme, en se concentrant sur les résultats tangibles et mesurables. (Stufflebeam & Zhang, 2017)

Cette dimension correspond à la dernière étape du processus de formation, celle de l'évaluation. Elle permet de vérifier si les objectifs fixés lors de l'analyse des besoins ont effectivement été atteints, en mesurant les acquis des participants, leur niveau de satisfaction et le transfert des compétences dans leur activité professionnelle. Au-delà de sa fonction de contrôle, l'évaluation joue un rôle de rétroaction : les enseignements qu'elle fournit alimentent les futures analyses de besoins et permettent d'ajuster la planification et la réalisation des prochaines actions de formation. Elle referme ainsi le cycle du processus de formation tout en l'inscrivant dans une logique d'amélioration continue.

En définitive, ces quatre dimensions ne constituent pas des composantes isolées, mais traduisent les quatre étapes successives et interdépendantes du processus de formation : l'analyse des besoins oriente la planification, la planification rend possible la réalisation des actions, et la réalisation produit des résultats qui sont mesurés par l'évaluation, dont les conclusions viennent à leur tour enrichir l'analyse des besoins suivante. C'est cette articulation circulaire et cohérente entre les étapes qui donne à la politique de formation sa dimension stratégique : chaque dimension constitue à la fois un levier d'action et un point de contrôle permettant d'orienter durablement le développement des compétences individuelles et collectives au sein de l'organisation.

1.3.7. L'évaluation de l'efficacité de la formation :

L'évaluation de la formation constitue une étape incontournable du cycle de gestion des dispositifs de développement des compétences. Elle vise à mesurer dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints, en comparant les résultats effectivement obtenus aux résultats escomptés. Cette démarche permet non seulement d'apprécier la valeur ajoutée des actions de formation, mais aussi de détecter d'éventuels dysfonctionnements et de recueillir la perception des participants, afin d'alimenter une démarche d'amélioration continue.

L'évaluation se décline en deux temps distincts :

L'évaluation à chaud, conduite immédiatement à l'issue de la formation, renseigne sur le niveau de satisfaction des participants et sur les acquisitions immédiates en termes de connaissances ou de compétences. Sa portée reste cependant limitée, dans la mesure où elle ne permet pas de mesurer les effets réels de la formation sur le comportement professionnel.

L'évaluation à froid, réalisée quelques mois après la fin du programme généralement entre trois et six mois vise à apprécier dans quelle mesure les compétences acquises ont été effectivement transférées dans la pratique professionnelle quotidienne. Elle peut recourir à différents instruments : questionnaires, entretiens, observations directes ou analyses de performance. (Dimitri, 2001)

2. Le développement des compétences :

2.1. Notion de compétence :

La compétence est au cœur des enjeux de performance organisationnelle contemporains. La capacité d'une organisation à mobiliser et à développer ses ressources immatérielles au premier rang desquelles figurent les compétences de ses membres conditionne directement sa capacité à créer de la valeur et à se différencier dans un environnement concurrentiel.

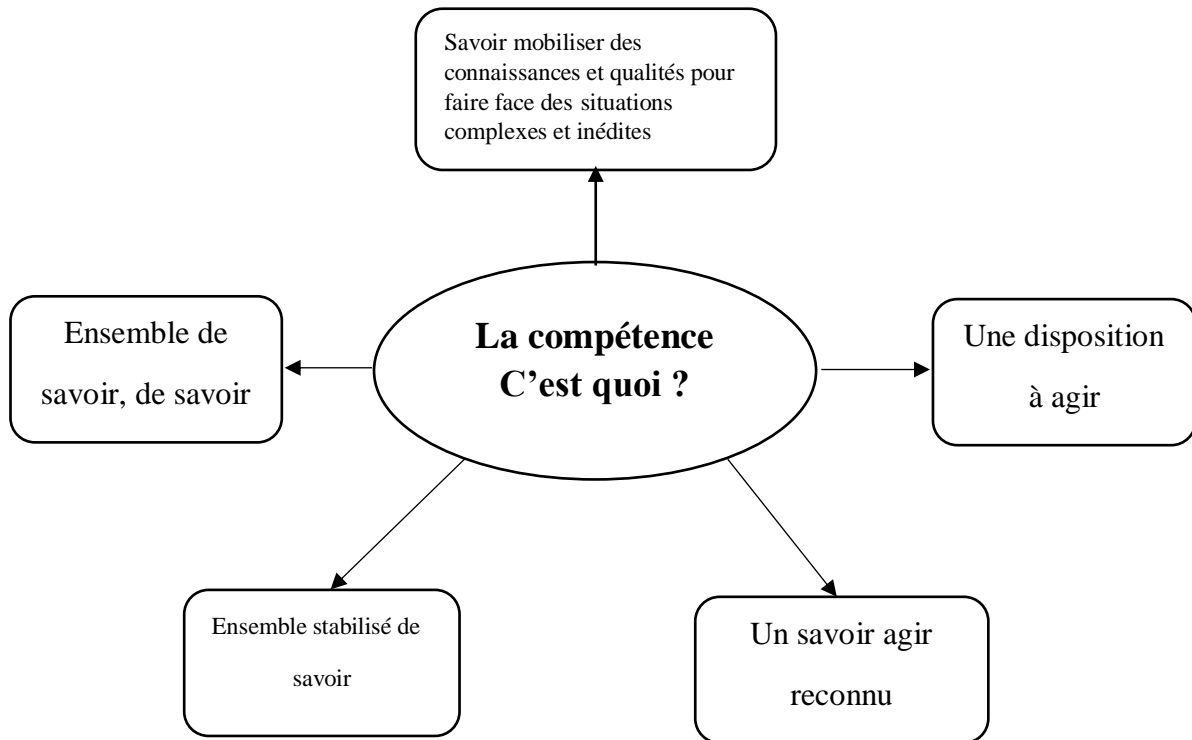
2.1.1. Définition de la compétence :

(PERETTI, 2001) définit la compétence comme l'articulation de trois registres de savoirs mobilisés par le salarié dans l'accomplissement de sa mission : le savoir théorique (connaissances), le savoir-faire (expérience) et le savoir-être (comportements). Cette définition souligne le caractère fondamentalement individuel de la compétence, qui est indissociable des caractéristiques propres à la personne qui la détient.

(Zarifian, 2001) Propose une conception davantage centrée sur l'action et la responsabilité. Pour lui, la compétence se manifeste dans la capacité d'un individu à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités face aux situations professionnelles qu'il rencontre. Elle se traduit par une intelligence pratique des situations, nourrie de connaissances préexistantes et enrichie par la diversité des expériences. Elle implique également la faculté de mobiliser et de coordonner des réseaux d'acteurs pour faire face à des enjeux partagés.

Pour cet auteur, initiative et responsabilité sont deux dimensions complémentaires mais distinctes : l'initiative renvoie à la créativité et à la capacité de proposer des réponses nouvelles à des situations inédites, tandis que la responsabilité engage l'individu à assumer les conséquences de ses prises de décision dans le cadre de ses fonctions.

Figure 3: c'est quoi la compétence ?



Source : jolie Nadine, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, paris, 2000, p22

2.1.2. Les types de compétences :

La littérature distingue plusieurs catégories de compétences selon leur nature et leur niveau de généralisation:

2.1.2.1. La compétence individuelle :

Selon (MEIGNANT, 1995) la compétence individuelle est définie comme « un savoir-faire opérationnel validé ».

- Savoir-faire : car aucune compétence ne peut exister sans être mise en action.
- Opérationnel : cela signifie que la compétence doit pouvoir être mobilisée dans une situation concrète de travail.
- Validé : la compétence doit être reconnue socialement dans un contexte professionnel.

Ainsi, la compétence individuelle correspond à la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner ses ressources personnelles ainsi que celles de son environnement professionnel afin d'atteindre des résultats déterminés dans une situation de travail.

2.1.2.2. La compétence collective :

D'après (Le Boterf, 2010) , la compétence collective est le résultat d'une coopération et d'une synergie entre les compétences individuelles. Elle se manifeste à travers plusieurs dimensions, notamment :

- La capacité à construire des représentations communes ;
- La capacité à coopérer ;
- La capacité à communiquer efficacement ;
- La capacité à apprendre collectivement à partir de l'expérience.

Selon (FLUCK, 2001), sa construction repose sur la focalisation des ressources vers un objectif commun, la valorisation effective des compétences disponibles, la combinaison des apports complémentaires et la capitalisation des savoirs au sein du groupe..

2.1.2.3. Les compétences professionnelles :

Sont spécifiques à un domaine ou à une filière de métier. Elles constituent le socle technique de la pratique professionnelle et favorisent la mobilité des individus au sein d'un même secteur d'activité.

2.1.2.4. Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques sont des compétences propres à une organisation ou à un domaine particulier et qui ne se retrouvent pas nécessairement dans d'autres contextes. Par exemple, la connaissance des procédures internes de gestion des incidents techniques dans une organisation donnée constitue une compétence spécifique. Ces compétences sont essentielles pour réaliser les activités fondamentales d'un domaine ou d'une structure.

2.2. Le développement des compétences :

2.2.1. Définition du développement des compétences :

Le développement des compétences s'inscrit dans une logique de professionnalisation continue. Selon (Le Boterf, 2010), se professionnaliser signifie acquérir des savoirs, des savoir-faire et des ressources, et construire à partir d'eux des compétences effectivement mobilisables dans l'action professionnelle.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à :

- Assurer une performance économique durable.
- Développer de nouvelles capacités de réaction face à des événements imprévus.

- Favoriser l'adaptation à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

De manière générale, cette démarche poursuit plusieurs objectifs clés :

- **Fidéliser les employés :** Dans un marché du travail concurrentiel, la rétention des talents est un enjeu majeur. Investir dans le développement des compétences renforce la confiance des salariés envers leur employeur et accroît leur engagement.
- **Augmenter l'efficacité :** Développer les compétences permet d'améliorer le rendement des employés, qui accomplissent mieux et plus rapidement les tâches requises.
- **Améliorer la capacité d'adaptation :** Les évolutions internes et externes au sein d'une entreprise exigent une agilité accrue. Le développement des compétences prépare les employés à faire face aux changements.

2.2.2. L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise :

Le développement des compétences ne se décrète pas ; il s'organise. Il suppose un engagement explicite de la direction générale, qui doit lui accorder une place clairement définie dans la stratégie de l'organisation. Cet engagement se traduit dans des choix concrets : l'importance accordée à la formation continue, les ressources allouées, et les dispositifs opérationnels mis en place pour transformer les apprentissages en performance réelle.

Le développement des compétences s'appuie également sur des mécanismes tels que la mobilité professionnelle, qui favorise la circulation des savoirs et l'enrichissement des parcours au sein de l'organisation. Il nourrit une logique de création de valeur fondée sur l'innovation, la qualité et l'adaptabilité. (Le Boterf, 2010)

2.2.3. Les objectifs du développement des compétences :

Le développement des compétences poursuit plusieurs finalités qui se conjuguent au bénéfice de l'organisation comme des individus.

a) Fidéliser les employés :

Dans un marché du travail où la concurrence pour les talents s'intensifie, les organisations qui investissent dans le développement professionnel de leurs salariés témoignent d'une volonté réelle de soutenir leur progression. Cet investissement renforce l'attachement des employés à l'organisation et les incite à s'y engager durablement.

b) Améliorer l'efficacité au travail :

En dotant les salariés des connaissances et des outils nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, le développement des compétences améliore la qualité des résultats produits et contribue à l'optimisation des processus organisationnels.

c) Renforcer la capacité d'adaptation :

Dans un environnement professionnel en mutation permanente, les organisations doivent pouvoir compter sur des collaborateurs capables d'intégrer rapidement de nouvelles exigences et de s'adapter aux transformations du marché. Le développement des compétences cultive cette agilité individuelle et collective.

d) Actualiser les connaissances professionnelles :

Les travailleurs ont la responsabilité d'adapter leurs pratiques professionnelles aux réalités et aux besoins actuels de l'entreprise. Le développement des compétences permet ainsi de maintenir les connaissances à jour et d'améliorer la qualité des services rendus aux clients. Il contribue également à renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des employés dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes.

e) Renforcer la motivation professionnelle :

Pour de nombreux individus, l'épanouissement professionnel constitue une source importante de motivation. Se sentir compétent et capable de développer son potentiel permet de devenir une véritable valeur ajoutée pour l'organisation et pour l'équipe de travail. Dans cette perspective, les opportunités d'apprentissage sont multiples, telles que la formation en situation de travail (training on the job), les revues professionnelles, les articles spécialisés, l'e-learning, les formations inter-entreprises ou intra-entreprises, ainsi que les colloques professionnels.

f) Accroître l'employabilité :

En préparant les salariés à d'éventuelles transitions professionnelles qu'elles résultent d'une restructuration, d'une opportunité interne ou d'un projet personnel le développement des compétences constitue une garantie d'adaptabilité sur un marché du travail de plus en plus volatile.

En définitive, l'investissement dans le développement des compétences constitue un levier stratégique pour les entreprises, car il favorise à la fois la motivation, la performance et la fidélisation des employés. De leur côté, les professionnels ont tout

Intérêt à identifier les compétences qu'ils souhaitent développer afin de renforcer leur confiance et leur efficacité dans leur rôle professionnel.

2.2.4. Les moyens de développement des compétences :

Le développement des compétences constitue aujourd'hui une priorité stratégique pour les entreprises dans tous les secteurs d'activité. Afin d'améliorer la performance organisationnelle et de s'adapter aux évolutions de l'environnement économique, les organisations mobilisent différents moyens permettant aux salariés d'acquérir, d'enrichir et de renforcer leurs compétences. Parmi ces moyens, on peut citer les éléments suivants :

2.2.4.1. L'expérience professionnelle :

L'expérience professionnelle représente l'un des principaux moyens de développement des compétences. En effet, la compétence se construit essentiellement dans l'action et à travers la pratique. Ainsi, les salariés développent progressivement leurs compétences tout au long de leur carrière professionnelle grâce aux situations de travail auxquelles ils sont confrontés.

Les recherches menées par le Center for Creative Leadership, citées par Claude Lévy-Leboyer dans ses travaux sur la gestion des compétences, montrent que l'environnement de travail constitue une source importante d'apprentissage et de développement des compétences.

2.2.4.2. Le changement de fonction :

Le changement de fonction constitue également un moyen efficace de développer les compétences. Le passage d'un poste à un autre permet au salarié de mobiliser de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette mobilité professionnelle offre l'opportunité de découvrir de nouvelles expériences, de collaborer avec de nouveaux collègues et d'évoluer dans un environnement de travail différent, ce qui favorise l'apprentissage et l'adaptation.

2.2.4.3. Les fonctions exigeantes :

Caractérisées par de fortes responsabilités et une grande complexité décisionnelle, poussent les individus à développer leurs capacités d'analyse, de jugement et de leadership dans des environnements à enjeux élevés

2.2.4.4. Les expériences d'adversité :

Les situations difficiles et les expériences d'échec peuvent également constituer des occasions d'apprentissage importantes. En prenant du recul face aux difficultés rencontrées, l'individu peut mieux comprendre ses limites, renforcer sa capacité d'adaptation et développer de nouvelles compétences relationnelles et professionnelles. Ces expériences peuvent prendre la forme d'erreurs professionnelles, de promotions non obtenues, de postes peu valorisants ou encore de difficultés personnelles.

2.2.4.5. Le coaching :

Le coaching correspond à un accompagnement individuel ou collectif visant à développer le potentiel et les compétences des personnes ou des équipes. Le coach intervient comme un facilitateur qui aide les individus à analyser leurs situations professionnelles, à améliorer leurs comportements et à trouver des solutions aux problèmes rencontrés. L'objectif du coaching est de favoriser l'autonomie, la prise de décision et le développement personnel des salariés.

2.2.4.6. La professionnalisation :

La professionnalisation Est un processus continu d'approfondissement de la maîtrise d'un métier, qui concerne aussi bien les opérateurs que les cadres. Elle permet aux individus de progresser dans leur expertise et de s'adapter aux exigences nouvelles de leur domaine d'activité.

La gestion du développement des compétences constitue ainsi un levier essentiel pour les organisations, qui doivent identifier clairement les compétences stratégiques dont elles ont besoin et mettre en place les conditions formation, organisation du travail, capitalisation des connaissances propices à leur émergence. (Benaissa, 2022)

2.2.5. L'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences joue un rôle pivot dans la gestion des carrières et dans la dynamique globale du management des ressources humaines. Elle consiste à porter un jugement structuré sur les comportements professionnels d'un individu, à partir de critères préalablement définis. Elle poursuit deux finalités complémentaires : assurer l'adéquation entre les profils des collaborateurs et les exigences des postes, et identifier les écarts de compétences afin d'orienter les décisions en matière de formation, d'affectation ou de recrutement.

Plusieurs critères permettent d'opérationnaliser cette évaluation :

- **La performance** est liée à la compétence sans lui être strictement proportionnelle : un même niveau de compétence peut produire des niveaux de performance différents selon les conditions environnementales et le degré de motivation de l'individu.
- **L'expérience** entretient une relation étroite avec la compétence : sous sa forme de connaissance pratique, elle en constitue une composante essentielle (le savoir-faire) ; sous sa forme de processus cumulatif, elle traduit un niveau de maîtrise atteint dans un contexte professionnel donné.
- **Le mérite** se situe à l'intersection de la compétence, de la performance et de la motivation. Il exprime une forme de reconnaissance qui articule valeur professionnelle et engagement personnel.
- **Le potentiel**, enfin, désigne la capacité de l'individu à progresser au-delà de ses compétences actuelles. La compétence, en tant que « savoir en action », peut elle-même constituer un indicateur pertinent du potentiel de développement futur. (FIRLAS , 2023)

Encadré 02 : La relation entre la politique de formation et le développement des compétences (cadre conceptuel)

1.L'influence de la politique de formation sur les compétences :

1.1. Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

Le développement des compétences s'est progressivement imposé comme l'horizon central des politiques de formation dans les organisations contemporaines. Cette évolution traduit une transformation profonde des modèles de transmission et d'appropriation des savoirs, qui doivent désormais s'articuler avec les mutations socio-économiques accélérées de notre époque. Dans ce contexte, la formation professionnelle est de plus en plus orientée vers le renforcement des capacités d'action des individus, afin de contribuer à leur promotion sociale et à la performance économique des organisations. (Le Boterf, 2010)

La formation est aujourd'hui considérée comme un investissement prioritaire, auquel les organisations consacrent des ressources significatives. En intervenant directement sur les compétences des salariés, elle agit comme un levier de l'efficacité professionnelle, en permettant non seulement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi leur consolidation, leur approfondissement et leur maintien dans la durée. (Raymond A, 2020)

1.1.1. La formation comme investissement humain :

La formation représente un moyen d'accroître la productivité des individus au sein de l'organisation. C'est pourquoi elle est fréquemment qualifiée d'investissement immatériel ou humain. Selon Becker (1993), le capital humain désigne l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques et de savoir-faire, et tout investissement dans cet actif est susceptible d'augmenter sa productivité future. Toutefois, il convient de souligner que toute formation ne se traduit pas systématiquement par une amélioration de la productivité, certaines formations étant plus pertinentes et utiles que d'autres. (Becker, 1993)

1.1.2. La formation comme moyen de développement et de promotion des individus :

La formation constitue l'un des instruments les plus puissants dont dispose la gestion des ressources humaines pour répondre aux aspirations d'épanouissement et de progression des salariés. Elle contribue à améliorer la qualité et la quantité du travail réalisé, à réduire les coûts de non-qualité et à renforcer l'engagement des collaborateurs. (MEIGNANT, 1995)

1.1.3. L'importance sociale de la formation :

La formation joue également un rôle social important, car elle favorise le développement des individus en leur permettant d'acquérir des connaissances ainsi que des

aptitudes intellectuelles contribuant à leur épanouissement personnel et professionnel. (Ardouin, 2017)

Les recherches dans ce domaine révèlent que la problématique du développement des compétences est généralement appréhendée selon deux approches complémentaires. La première considère ce développement comme un processus dynamique de construction et de transformation des compétences, à travers l'interaction entre l'individu, son environnement de travail et le système relationnel dans lequel il évolue (**Zarifian, 2001**).

La seconde s'intéresse plutôt aux conditions organisationnelles et aux dispositifs qui stimulent la production de compétences, individuelles ou collectives (**Le Boterf, 2010**).

1.2. L'impact de la formation sur la performance individuelle :

La formation est un facteur déterminant de l'amélioration de la performance individuelle. En permettant aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer leurs aptitudes techniques et de renforcer leurs capacités professionnelles, elle les aide à mieux appréhender leurs missions, à utiliser avec plus d'efficacité les outils à leur disposition et à adopter des méthodes de travail plus performantes. (Raymond A, 2020)

Par ailleurs, La formation agit également sur le registre psychologique : un salarié qui se sent compétent et bien préparé est naturellement plus motivé et plus investi dans son travail. Cette confiance accrue se répercute positivement sur la qualité des productions, réduit le taux d'erreur et contribue à une hausse mesurable de la productivité individuelle. (Bandura, 1997)

1.3. L'impact sur la performance organisationnelle :

Au-delà de ses effets sur les individus, la formation exerce également une influence significative sur la performance globale de l'organisation. En développant les compétences des employés, l'entreprise améliore la qualité de ses services ou de ses produits, ce qui contribue à renforcer sa compétitivité sur le marché. (Armstrong, 2020)

De plus, La formation est par ailleurs un vecteur d'innovation : les organisations qui investissent durablement dans le développement des compétences de leurs ressources humaines se trouvent mieux armées pour anticiper et absorber les changements technologiques et organisationnels. Elles y gagnent en efficacité, en agilité et en capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques. (Wright & McMahan, 2011)

1.4. L'amélioration de l'employabilité des salariés :

La formation contribue également à renforcer l'employabilité des salariés. Dans un contexte marqué par une évolution rapide des technologies et une concurrence accrue sur le marché du travail, il est essentiel pour les travailleurs de maintenir leurs compétences à jour et d'en développer de nouvelles. (OCDE, 2021)

Elle facilite également la mobilité professionnelle, qu'elle soit interne à l'entreprise ou vers d'autres organisations, en préparant les individus à s'inscrire dans des trajectoires professionnelles diversifiées et évolutives. (MEIGNANT, 1995)

2. Les facteurs modérateurs dans les entreprises algériennes :

La relation entre la politique de formation et le développement des compétences n'est pas linéaire : elle est médiée par plusieurs facteurs contextuels qui peuvent en amplifier ou en atténuer les effets. Dans le cas spécifique des entreprises algériennes, ces facteurs modérateurs jouent un rôle particulièrement structurant.

2.1. La culture organisationnelle :

La culture organisationnelle entendue comme l'ensemble des valeurs, croyances et normes partagées qui orientent les comportements au sein d'une organisation constitue un déterminant majeur de l'efficacité des politiques de formation. (SCHEIN, 2010) La définit comme un système d'hypothèses fondamentales développées par un groupe pour résoudre ses problèmes d'adaptation à l'environnement externe et d'intégration interne.

Dans les entreprises algériennes, une culture qui valorise l'apprentissage continu et l'ouverture au changement crée les conditions favorables à l'adhésion des salariés aux dispositifs de formation. À l'inverse, des cultures organisationnelles rigides ou résistantes aux transformations peuvent constituer un frein significatif à l'efficacité des actions engagées. La réussite d'une politique de formation dépend donc, pour une large part, de la qualité du climat organisationnel dans lequel elle s'inscrit. (SENGE, 2006)

2.2. L'implication des managers :

Le rôle des managers dans la réussite des démarches de formation est déterminant. En tant qu'interface entre les orientations stratégiques de la direction et les réalités opérationnelles des équipes, ils exercent une influence directe sur la manière dont les compétences acquises en formation sont mises à profit dans le travail quotidien. (Ardouin, 2017)

Lorsque les managers encouragent activement leurs collaborateurs à s'engager dans les formations et valorisent les apprentissages réalisés, ils amplifient l'impact des dispositifs mis en place. À l'inverse, leur désengagement peut neutraliser les effets de formations pourtant bien conçues, notamment si les nouvelles compétences acquises ne trouvent pas d'espace pour s'exprimer dans la pratique professionnelle.

2.3. Les ressources disponibles :

Les ressources disponibles représentent un facteur déterminant dans la réalisation des politiques de formation. Elles incluent les moyens financiers, les ressources humaines qualifiées ainsi que les outils pédagogiques. (Soyer, 1999)

Dans les entreprises algériennes, les contraintes budgétaires constituent souvent un obstacle majeur au développement des compétences. Les petites et moyennes entreprises, en particulier, disposent de moyens limités pour investir dans des programmes de formation structurés. De plus, le manque de formateurs qualifiés ou de dispositifs adaptés peut également limiter l'efficacité des formations. (BENAISSA, 2022)

2.3. L'environnement économique et réglementaire en Algérie :

Le contexte macroéconomique et réglementaire dans lequel évoluent les entreprises algériennes constitue un facteur externe d'influence non négligeable. Les fluctuations de l'environnement économique, la pression concurrentielle croissante et les transformations du marché du travail contraignent les organisations à faire de l'adaptation continue des compétences une priorité managériale. (OIT, 2022)

Par ailleurs, le cadre réglementaire, notamment les lois relatives à la formation professionnelle continue dont le Décret exécutif n° 24-74 du 8 février 2024 fixant les conditions et modalités d'organisation de la formation professionnelle continue peut encourager les entreprises à investir davantage dans le développement des compétences. Cependant, certaines contraintes administratives et le manque de flexibilité des dispositifs réglementaires peuvent freiner l'efficacité des politiques de formation.

Conclusion du chapitre 02 :

Au terme de ce premier chapitre, nous avons pu établir les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à la compréhension de la relation entre la politique de formation et le développement des compétences au sein des organisations. L'articulation entre les apports des grandes théories mobilisées (capital humain, apprentissage organisationnel, théorie des compétences et gestion stratégique des RH) et les enseignements tirés de la revue de littérature a permis de mettre en évidence la nature stratégique de la formation et les conditions de son efficacité.

Cette étude nous a ainsi offert une vision globale des différentes dimensions constitutives de la politique de formation, des mécanismes par lesquels elle agit sur le développement des compétences individuelles et collectives, ainsi que de l'importance d'une cohérence entre l'analyse des besoins, la planification, la réalisation et l'évaluation pour garantir des effets durables sur la performance des employés et de l'organisation.

*Chapitre 02 : Cadre
méthodologique et
données probantes*

Préambule :

L'aspect théorique de notre recherche ayant été développé dans le chapitre précédent, ce deuxième chapitre se consacre à la présentation de la démarche empirique adoptée pour répondre à notre problématique. Il s'agit d'exposer de façon rigoureuse et transparente les choix méthodologiques retenus, afin d'assurer la rigueur scientifique de notre investigation.

Deux volets structurent ce chapitre. Le premier précise les orientations méthodologiques de la recherche, notamment le paradigme épistémologique, l'approche de raisonnement, la stratégie d'investigation et les outils de recueil des données mobilisés pour étudier l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences dans le contexte algérien. Ce volet comprend également une présentation succincte de l'entreprise d'accueil, CONDOR Electronics, afin d'ancrer notre démarche dans un environnement organisationnel réel. Le second volet est consacré à l'analyse des données empiriques recueillies sur le terrain, en exposant les procédures statistiques utilisées pour évaluer dans quelle mesure les pratiques de formation mises en place au sein de l'entreprise contribuent effectivement au renforcement des compétences des employés.

Section 01 : Cadre méthodologique et contextuel :

Encadré 01 : Cadre méthodologique :

« La méthodologie de recherche désigne l'ensemble des procédures et techniques utilisées pour identifier, sélectionner, traiter et analyser les informations relatives à un sujet donné » (Flick, 2025)

Cette section présente le déroulement de la recherche ainsi que le cadre méthodologique retenu, de manière à garantir la fiabilité et la cohérence interne des résultats, deux conditions indispensables à la qualité de notre étude.

1. Le processus de recherche :

Selon (Bahia, 2023) , le processus de recherche renvoie à l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline s'efforce d'atteindre et de vérifier les vérités qu'elle poursuit. Dans toute démarche scientifique, le chercheur est tenu de préciser avec rigueur la méthode retenue, ce choix devant nécessairement s'inscrire en cohérence avec le positionnement épistémologique qui fonde le cadre de référence mobilisé.

Dans la plupart des cas, bien que le processus de recherche soit illustré par des exemples rationalisés, il est décrit comme une série d'étapes à franchir. (Mark, Philip, & Adrian, 2009)

1.1. Épistémologie de recherche :

« La branche de la philosophie qui s'intéresse à la nature de la connaissance, à sa Possibilité, à son étendue et à ses fondements généraux ». (koemhong & kimkong heng , 2022)

Dans le domaine des sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques classiques peuvent être cités : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. (NASSOU & BENNANI, 2024)

Le positivisme repose sur une approche scientifique visant à étudier les phénomènes à partir de leurs aspects observables et mesurables, dans une logique objective. Il cherche à établir des lois générales à partir de l'analyse des faits, en s'inspirant des méthodes des sciences naturelles. Dans cette perspective, la connaissance est limitée aux données empiriques collectées de manière indépendante. Les théories existantes permettent de formuler des hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement à travers la collecte et l'analyse de données, afin de vérifier leur validité. (Saunders , Lewis, & Thornhill, 2020)

Dans le cadre de notre étude, qui vise à analyser l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences dans une perspective explicative et quantifiée, nous avons adopté le paradigme positiviste. Cette orientation nous a permis de formuler des hypothèses à partir des travaux théoriques existants, puis de les tester empiriquement au moyen de données quantitatives en vue de produire des résultats objectifs susceptibles d'être généralisés à des contextes similaires. Ce positionnement épistémologique nous semble le plus approprié pour appréhender rigoureusement la manière dont les pratiques de formation impactent le développement des compétences au sein des organisations algériennes.

1.2. Approche de recherche :

Selon Mark Saunders et d'autres chercheurs, le courant positiviste privilégié, sur le plan méthodologique, une approche déductive appuyée sur des analyses quantitatives, dans le but de garantir des résultats à la fois fiables et reproductibles. (SAUNDERS, PHILIP, & ADRIAN, 2023)

Le raisonnement déductif désigne un processus intellectuel qui, à partir de prémisses établies, conduit à une conclusion nécessairement certaine sur le plan logique. Cette approche méthodique consiste à formuler une hypothèse, à rassembler les données nécessaires à son examen, puis à apprécier sa validité au regard des résultats obtenus. (BENDARKAWI, 2022)

Au début de notre étude, nous avons commencé par passer en revue la littérature pour obtenir plus d'informations à partir d'études antérieures. Ensuite, nous nous sommes rendus sur le terrain pour collecter des données et les évaluer. À partir de cette analyse, des conclusions ont été tirées et des recommandations ont été formulées

1.3. Stratégie de recherche (Design de recherche)

Le design de recherche est un cadre complet qui fournit une voie systématique pour mener la recherche, considéré comme le plan directeur de la recherche, incluant la collecte des données, les mesures et l'analyse comme éléments clés pour prendre des décisions essentielles concernant quoi, où, combien, quand et comment réaliser la recherche (Krishantha, 2023)

Selon (Krishantha, 2023), les types d'études de recherche sont : l'étude descriptive, l'étude expérimentale (pré-expérimentale, quasi-expérimentale et vraie expérimentale), l'étude corrélacionnelle, l'étude diagnostique et l'étude explicative.

Notre recherche s'inscrit dans une perspective explicative. Ce choix répond à notre ambition d'analyser les relations causales entre les dimensions de la politique de formation et le développement des compétences, sans manipulation directe des variables étudiées.

1.4. Horizon temporel de recherche :

En ce qui concerne l'horizon temporel la présente recherche s'inscrit dans une approche transversale. Ce type d'étude repose sur la collecte des données à un moment précis, ce qui permet d'obtenir une photographie instantanée du phénomène étudié. L'étude transversale vise ainsi à analyser les relations entre différentes variables sans en suivre l'évolution dans le temps. Dans le cadre de ce travail, les données ont été recueillies après la mise en œuvre des actions de formation, afin d'examiner l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes. Cette approche est largement mobilisée en sciences de gestion, en raison de sa pertinence pour mettre en évidence des corrélations au sein d'échantillons relativement larges. (John W & J, 2014); (Mark Saunders , Lewis , & Thornhill, 2019)

1.5. Méthode de collecte de données :

D'après (DAHAK & KARA, 2022) la collecte des données en recherche scientifique peut s'effectuer selon différentes approches méthodologiques, notamment l'étude de cas, l'enquête et la méthode historique.

La méthode d'enquête permet de collecter des données quantitatives exploitables afin d'identifier des relations potentielles entre les variables et d'élaborer des modèles explicatifs fondés sur ces interactions.

Dans le cadre de notre recherche, inscrite dans un paradigme épistémologique positiviste, nous privilégions une démarche déductive et retenons l'enquête comme principale méthode d'investigation. La collecte des données s'effectue selon une approche transversale, consistant à recueillir des informations à un moment précis. Cette étude adopte ainsi une orientation quantitative, reposant sur l'utilisation d'un questionnaire comme instrument de collecte, dont les données seront traitées à l'aide d'analyses statistiques.

1.5.1. Questionnaire :

Le questionnaire est un outil de collecte de données composé d'un ensemble de questions structurées, conçues pour recueillir des informations précises auprès des répondants. Il ne se limite pas aux questions elles-mêmes, mais englobe également les instructions de passation, les modalités de contact avec les répondants, ainsi que les supports

de communication utilisés. Son objectif principal est de fournir des réponses directes aux questions de recherche posées. (KHERRI, 2023)

1.5.1.1. Structure du questionnaire :

Notre questionnaire a été conçu de façon à répondre rigoureusement à la problématique centrale de cette étude, à savoir l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes.

Distribué en format papier et en langue française auprès des employés de CONDOR Electronics, il se structure en trois parties distinctes : la première porte sur le profil sociodémographique et professionnel des répondants ; la deuxième évalue les quatre dimensions de la politique de formation retenues dans ce travail ; la troisième mesure la variable dépendante, c'est-à-dire le développement des compétences.

Section 01 : Profil du répondant

Le questionnaire débute par les questions [Q1–Q5], dont le but est d'identifier le profil sociodémographique et professionnel des répondants. Cette section recueille des données sûres : Genre, Âge, Niveau d'instruction, Années d'expérience, Type de fonction (Gestion ou Technique)

Section 02 : La politique de formation dans l'entreprise

Cette partie évalue les différentes étapes de la politique de formation à travers quatre dimensions, chacune mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 niveaux (1 = Pas du tout d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord).

2.1. Contexte (Analyse des besoins en formation) [Q6–Q10]

Cette dimension s'intéresse à la manière dont les besoins en formation sont identifiés, à leur alignement sur les exigences du poste, les objectifs de l'entreprise et les attentes des salariés..

2.2. Intrants (Planification et conception) [Q11–Q15]

Cette section évalue l'adéquation du contenu de la formation, la compétence des formateurs, les moyens alloués et l'organisation logistique (budget, durée, planning).

2.3. Processus (Mise en œuvre) [Q16–Q20]

Cette dimension porte sur les méthodes pédagogiques utilisées, l'interactivité, le suivi des participants et le lien entre le contenu et le travail réel.

2.4. Produit (Évaluation) [Q21–Q24]

Cette section mesure l'évaluation des formations, l'utilisation des résultats pour améliorer les futures actions, le retour d'information aux employés et la mise en place d'indicateurs clairs.

Partie 3 : Le développement des compétences [Q25–Q32]

Cette dernière section évalue la perception des répondants quant à l'influence de la formation sur le développement de leurs compétences. Les énoncés portent sur :

- L'acquisition de nouvelles connaissances [Q25]
- L'apprentissage de nouvelles techniques et outils [Q26]
- La réalisation de nouvelles tâches [Q27]
- L'amélioration du travail en équipe et de la communication [Q28]
- La mobilisation de compétences dans de nouvelles situations [Q29]
- L'autonomie dans la résolution de problèmes [Q30]
- La confiance dans ses capacités [Q31]
- L'amélioration de la performance globale [Q32]

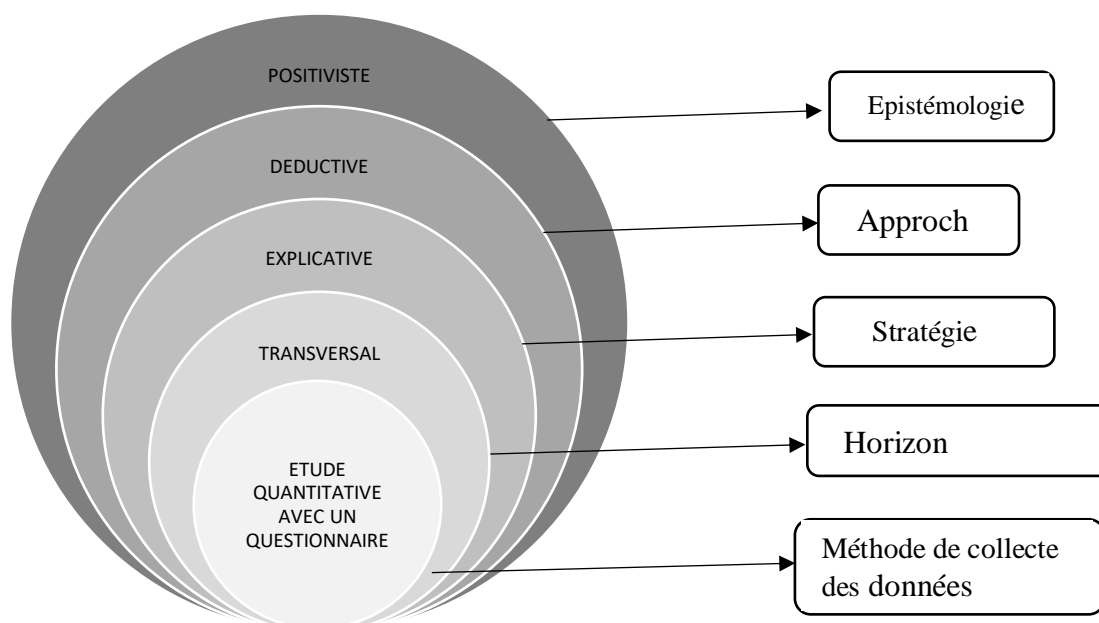
Cette étude s'inscrit dans le paradigme épistémologique positiviste et met en œuvre une approche déductive, l'enquête constituant sa méthode de recherche. La collecte des données, de nature transversale, est réalisée à un moment unique au moyen d'un questionnaire. La démarche adoptée est quantitative, et les données recueillies seront soumises à une analyse statistique.

Tableau 2: Tableau récapitulatif de notre choix méthodologiques

Choix méthodologique	Option retenue	Justification
Paradigme épistémologique	Positivismisme	Objectivité, généralisable
Approche	Hypothético-déductive	Hypothèses testées empiriquement
Méthode	Quantitative	Questionnaire + SPSS
Échantillonnage	Recensement exhaustif	n = N = 48
Test de normalité	Shapiro-Wilk	n < 50
Technique d'analyse	Régression OLS	Robustesse (Field, 2018)
Seuil de signification	$\alpha = 0,01$	Rigueur renforcée

Source : Établi par nous-même

Figure 4: cadre méthodologique de la recherche



Source : (MERZOUK, 2025)

Encadré 02 : Cadre contextuel :**1.Fiche technique de l'entreprise :***Tableau 3:Fiche technique de CONDOR*

Dénomination :	Condor
Statut juridique :	SPA
Date de création :	09 février 2002
Date dépôt de marque (dépôt à l'INAPI):	Le 30 Avril 2003
Logo :	
Siège social :	Zone d'activité route de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arréridj –Algérie.
Capital social :	2 450 000 000 DZD
Chiffre d'affaires en 2020 :	34 000 000 000 DZD
Fondateur :	Mohamed Taher Benhamadi
Président du conseil d'administration :	Abderahmane Benhamadi
Directeur général :	Ammar Benhamadi
Partenaires stratégiques :	GREE et HISENSE (Chine). DONGBU DAEWOO (Corée du sud). INTEL et MICROSOFT (USA).
Exportation :	Les produits Condor sont présents dans plusieurs pays étranger comme la France, Suisse, Tunisie, Mauritanie, Sénégal et Bénine.
Téléphone:	+213.35.87.61.61
Site web:	www.condor.dz/

Source : (TELLIA, 2021)

1.Présentation de l'entreprise :

1.1. Présentation du groupe BEHAMADI :

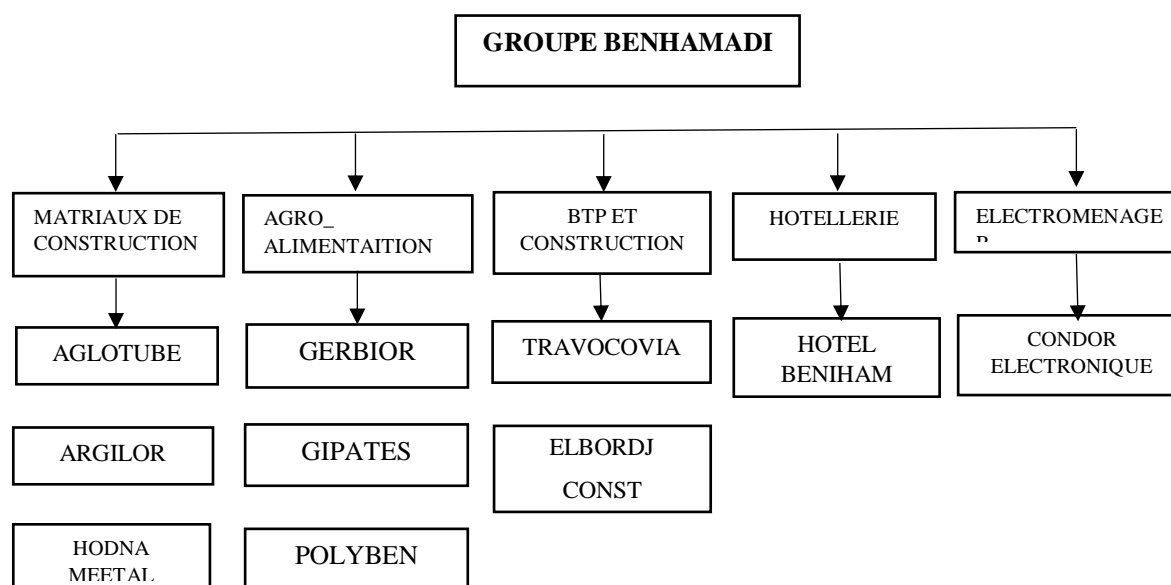
L'histoire du groupe Benhamadi débute dans la région orientale de l'Algérie il y a un demi-siècle. À l'origine, l'activité se limitait à une petite entreprise familiale de transport et de négoce de denrées alimentaires. Fondée par El Hadj Mohamed Tahar Benhamadi, cette structure s'est progressivement développée grâce à une vision orientée vers le commerce et une capacité à innover dans des secteurs encore émergents à l'époque.

Au fil des décennies, la dynamique entrepreneuriale de la famille a permis de diversifier les investissements.

Aujourd'hui, le groupe Benhamadi couvre un large spectre industriel à travers plusieurs filiales spécialisées :

- **AGLOTUBES & ARGILOR:** Ces entités interviennent respectivement dans la fabrication de matériaux de construction et la production de briques en terre cuite, visant à valoriser les ressources locales.
- **HODNA METAL :** Projet structurant lancé suite à des études de marché approfondies, cette unité marque l'entrée du groupe dans la métallurgie.
- **GERBIOR :** A l'entrée de wilaya de Bordj Bou Arreridj se dresse un magnifique moulin. Avec des installations très modernes, la technicité et le savoir-faire de son personnel et la qualité de sa matière première. Cette minoterie a pu s'imposer comme une des valeurs sûres de l'agro-alimentaire. En terme de qualité, ses produits (semoules, farines, couscous ...etc.) sont parmi les meilleurs en Algérie.
- **GIPATE & POLYBEN :** Spécialisées dans l'agroalimentaire (pâtes et couscous) et les emballages industriels (sacs en polypropylène).
- **TRAVOCOVIA :** spécialisée dans les travaux publics, les bâtiments, production de la Charpente métallique.....etc.
- **HOTEL BENHAMADI :** spécialisée dans l'hôtellerie.
- **CONDOR ELECTRONICS :** spécialisée dans la production des produits électroniques et électroménagers.

Figure 5: Shéma explicatif du groupe BENHAMADI



Source : document interne à l'entreprise

1.2. Présentation de l'entreprise Condor :

Désignée commercialement sous l'appellation CONDOR Electronics, la société CONDOR adopte le statut de Société par Actions Simplifiée (SPA). Son champ d'activité couvre la fabrication, la maintenance et la commercialisation de produits électroniques, informatiques, multimédia, d'appareils électroménagers ainsi que de panneaux photovoltaïques. Fortement ancrée dans une logique de diversification, CONDOR Electronics occupe une place significative sur le marché des équipements domestiques. Cette position s'explique par l'ampleur de ses investissements industriels, qui lui ont permis de traiter un volume d'affaires et de projets considérable.

La SPA Condor dispose de huit unités de production réparties sur une superficie totale de 133 856 m², implantées au sein de la zone industrielle de Bordj Bou Arréridj.

Les effectifs se composent de 52 cadres supérieurs, 204 cadres, 484 agents de maîtrise et 2 760 ouvriers au niveau de l'unité de production de Bordj, auxquels s'ajoutent plus de 150 salariés répartis dans les différentes administrations, généralement localisées à Alger. Par ailleurs, les services après-vente mobilisent environ 500 emplois sur l'ensemble du territoire algérien.

En 2020, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 34 milliards de dinars algériens, contre 63 milliards de dinars pour l'exercice 2019, soit une baisse de près de 50 %, imputable à la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19.

Certifiée ISO 9001, 14001, 26000 et OHSAS 18001, pour les normes de qualité, respect de l'environnement, responsabilité sociétale et santé et sécurité, respectivement, la compagnie tend à être un modèle de sérieux et de compétence. Condor est l'une des premières entreprises à être certifiée « BASMA DJAZAIRIA », un label délivré par le Forum des Chefs d'Entreprises algérien (FCE) visant à garantir l'origine algérienne des produits. Misant sur l'innovation et la disponibilité, Condor œuvre pour maintenir son leadership en proposant des produits à la fois performants, d'excellente qualité et à un prix très abordable avec une présence sur tout le territoire algérien.

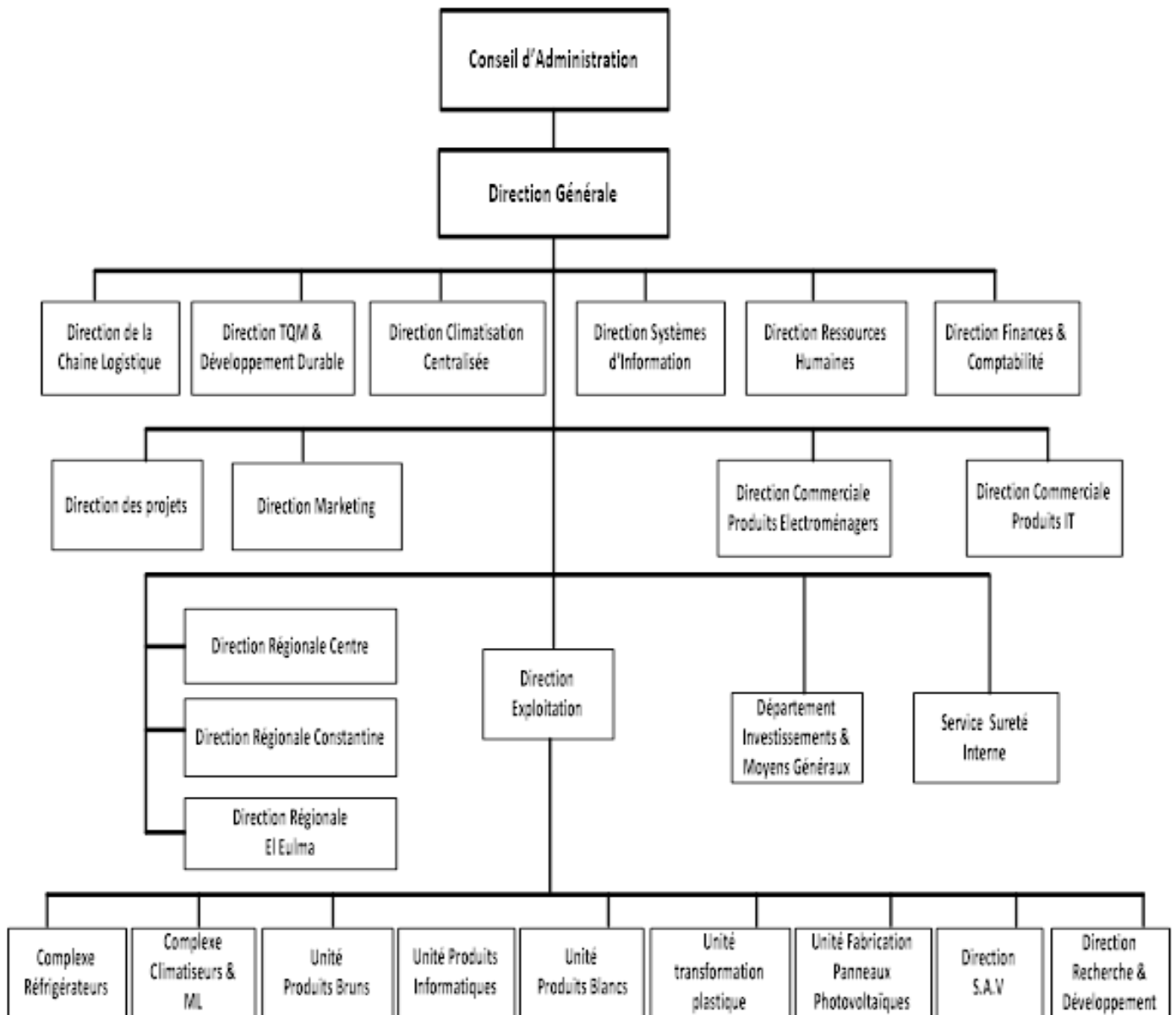
Condor n'est pas juste un exemple de réussite et de succès, à travers ses réalisations et ses performances, elle est aussi le modèle par excellence de la compagnie qui marque son époque par son innovation et son avant-gardisme. Avec des articles à la pointe de la technologie, certifiée aux normes de qualité et de sécurité les plus strictes, le produit Made In Alegria devient une référence sur le marché.

Grâce à une connaissance approfondie du métier, un sens commercial affirmé, une créativité très développée et un excellent rapport qualité-prix, l'entreprise a su se forger une place parmi les multinationales et devenir un concurrent redoutable sur le marché algérien.

1.3. Organigramme structurel :

L'entreprise Condor s'organise comme suit :

Figure 6: l'organigramme de CONDOR



Source : document interne à l'entreprise

2.1. Service Ressources Humaines / Formation :

Au sein de CONDOR Electronics, la fonction formation est rattachée à la Direction des Ressources Humaines (DRH), où elle occupe une position stratégique centrale dans l'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs. Le service RH/Formation agit comme une interface entre la stratégie globale de l'entreprise et les besoins opérationnels des différentes entités. Il assure la conception, la planification,

l'exécution ainsi que l'évaluation des actions de formation. Le pilotage de ce dispositif incombe au Directeur des Ressources Humaines, qui en détient la responsabilité globale. Trois indicateurs de performance permettent d'en mesurer l'efficacité : le taux de réalisation des actions de formation, le taux de satisfaction des participants et le taux d'efficacité de la formation.

Le processus de formation mis en œuvre au sein de CONDOR Electronics s'organise autour de six étapes séquentielles et interdépendantes :

a. Identification des besoins de formation :

L'opération d'identification des besoins de formation doit être menée directement par la hiérarchie opérationnelle, et à titre indicatif, à partir :

- Des constats faits sur les insuffisances de qualification et de compétences relevées.
- Des perspectives de développement de l'Unité et lou de l'Entreprise.
- Des évolutions de carrière souhaitées...

Les modalités d'identification des besoins de formation, correspondent aux différentes opérations d'analyse des résultats de situations de travail, en vue de dégager les écarts pouvant être comblés par le biais d'actions de formation.

b. Analyse des besoins de formation :

Une fois identifiées et communiquées par les Responsables concernés, les demandes de formation (individuelles ou collectives) sont analysées par la DRH, en tenant compte à la fois :

- Des disponibilités financières de l'Entreprise
- De la nature de la demande de formation au regard du poste occupé ;
- De la disponibilité des organismes de formation.

c. Consolidation des demandes de formation :

Les demandes de formation font l'objet d'une consolidation sous forme de projet de plan de formation par les Services de la DRH, en relation avec les Directeurs Centraux et Directeur d'Unités, sur la base des besoins exprimés et confirmés.

d. Validation du Plan de formation :

Le plan de formation, qui constitue la traduction opérationnelle des besoins identifiés, est élaboré par la DRH puis soumis à la Direction Générale pour arbitrage et validation. Il peut être ajusté ou actualisé en cours d'exercice en fonction des besoins de l'entreprise.

e. la réalisation des actions de formation:

La mise en œuvre consiste à réaliser les actions de formation prévues dans le plan validé. La DRH assure la coordination et le suivi de ces actions en collaboration avec les responsables des différentes structures.

Elle procède également à la consultation des organismes de formation afin de sélectionner ceux offrant le meilleur rapport qualité-prix. Une fois les organismes retenus, les modalités de formation sont formalisées dans une convention ou un contrat de formation. L'exécution des formations se fait ensuite selon un planning établi lors de la validation du plan.

f. Evaluation des Actions de formation :

L'évaluation vise à mesurer l'efficacité des actions de formation ainsi que leurs effets sur le développement des compétences. Elle peut être réalisée à deux niveaux :

L'évaluation « à chaud », effectuée immédiatement après la formation, permet de mesurer la satisfaction des participants et les connaissances acquises. Elle repose généralement sur des questionnaires remplis par les stagiaires et les formateurs.

L'évaluation « à froid », réalisée après un certain délai, vise à apprécier le transfert des compétences acquises dans la situation de travail ainsi que l'impact de la formation sur les comportements professionnels. Elle est généralement effectuée par la hiérarchie en collaboration avec l'agent formé.

Lorsque les résultats de cette évaluation ne sont pas satisfaisants, des actions correctives peuvent être mises en place afin d'améliorer l'efficacité du dispositif de formation.. (SPA CONDOR ELECTRONICS, 2013)

Tableau 4: Logigramme

RESPONSABLES	ETAPES	DOCUMENTS
<p>-Responsable de Structure utilisatrice.</p> <p>-Chef de Service Formation -Chef de Département Formation -Directeur RH</p> <p>-Chef de Service Formation -Chef de Département Formation -Directeur RH</p> <p>-Chef de Département Formation -Directeur RH -Directeur Général</p> <p>-Chef de Service Formation -Chef de Département Formation -Responsables de Structure utilisatrice</p> <p>-Chef de Service Formation -Chef de Département Formation -Responsable de Structure</p> <p>-Hiérarchie nommée -Apprenant -Directeur RH</p> <p>-Chef de Service Formation -Chef de Département Formation -Directeur des RH</p>	<pre> graph TD A[Identification des Besoins de Formation] --> B[Analyse des besoins de formation] B --> C[Consolidation des demandes de formation] C --> D[Validation du Plan de formation] D --> E[Mise en œuvre des actions de formation] E --> F{Évaluation des Actions de formation} F -- Non conforme --> G([Action corrective]) G --> E F -- conforme --> H([Fin]) </pre>	<p>Demands individuelle /collective de formation</p> <p>Demands individuelle /collective de formation Feed-back demande de formation</p> <p>Projet de plan de formation</p> <p>Plan de formation validé</p> <p>Plan de formation validé</p> <p>Fiches d'évaluation de la formation « à chaud » et « à froid »</p> <p>Fiche de non-conformité</p>

Source : (SPA CONDOR ELECTRONICS, 2013)

Section 02 : Données probantes :

1. Population de l'étude :

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les données issues des documents internes de l'entreprise CONDOR Electronics, arrêtées au mois d'avril 2026, afin de délimiter la population cible. Sur un effectif global de 160 employés, 48 d'entre eux ont bénéficié d'actions de formation. Notre étude se concentre ainsi exclusivement sur cette sous-population de salariés formés, retenue comme population cible de la recherche, dans la mesure où elle constitue le groupe le plus pertinent pour apprécier l'impact de la politique de formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise.

2.Méthode d'échantillonnage :

La présente étude repose sur un recensement exhaustif de la population cible. En effet, compte tenu de la taille réduite de cette dernière, composée de 48 employés ayant bénéficié d'actions de formation au sein de CONDOR Electronics, il a été jugé pertinent d'interroger l'ensemble des individus concernés plutôt que d'en extraire un sous-échantillon. Cette approche permet d'obtenir une vision globale et précise du phénomène étudié, tout en éliminant les biais liés à la sélection d'un échantillon.

Par conséquent, la taille de l'échantillon est égale à celle de la population cible ($n = N = 48$), ce qui garantit une représentativité totale des résultats et renforce la validité interne de l'étude. Le recours au recensement exhaustif assure ainsi une plus grande fiabilité des résultats, dans la mesure où toutes les unités statistiques de la population cible sont prises en compte (Saunders, Lewis , & Thornhill , 2019).

3.Taille de l'échantillon :

La présente étude repose sur un recensement exhaustif de la population cible. En effet, compte tenu de la taille réduite de cette dernière, composée de 48 employés ayant bénéficié d'actions de formation au sein de CONDOR Electronics, il a été jugé pertinent d'interroger l'ensemble des individus concernés plutôt que d'en extraire un sous-échantillon. Ainsi, la taille de l'échantillon est égale à celle de la population cible ($n = N = 48$), ce qui garantit une représentativité totale des résultats et renforce la validité interne de l'étude. Le recours au recensement exhaustif assure une plus grande fiabilité des résultats, dans la mesure où toutes les unités statistiques de la population cible sont prises en compte (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019)

4. Collecte de données :

La collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire auto-administré, distribué sous deux formats complémentaires : un format numérique via Google Forms, ainsi qu'un format papier remis directement aux employés concernés.

Le questionnaire a été adressé à l'ensemble des 48 employés de CONDOR Electronics ayant bénéficié d'actions de formation, sur un effectif global de 160 employés. Dans la mesure où cette population est restreinte et clairement identifiée, nous avons fait le choix d'un recensement exhaustif plutôt que d'un échantillonnage aléatoire. Cette approche nous a permis d'atteindre un taux de réponse de 100%, ce qui renforce considérablement la fiabilité et la représentativité des résultats obtenus.

Il est structuré en deux parties principales : la première est consacrée aux informations sociodémographiques des répondants (genre, âge, niveau d'instruction, années d'expérience et type de fonction), tandis que la seconde porte sur les variables de l'étude, à savoir les quatre dimensions de la politique de formation (analyse des besoins, planification et conception, la réalisation et évaluation) ainsi que la variable dépendante relative au développement des compétences. Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points : (1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = d'accord ; 4 = Plutôt d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord)

La totalité des questionnaires distribués a été récupérée, soit un taux de réponse de 100 %, ce qui témoigne de l'implication des répondants et de la pertinence du sujet traité.

5. Traitement et analyse des données :

Dans ce cadre, l'examen des données collectées a été mené dans le but de répondre aux questions de recherche soulevées et de mettre à l'épreuve les hypothèses formulées. Pour ce faire, les données ont été soigneusement organisées puis traitées à l'aide du logiciel SPSS . Il convient de préciser que l'ensemble des analyses réalisées dans cette étude ont été conduites au seuil de signification de 1% ($\alpha = 0,01$), soit un niveau de confiance de 99%. Ce choix, plus rigoureux que le seuil habituellement retenu de 5%, reflète notre souci d'apporter des résultats fiables et solides, en réduisant au maximum le risque de tirer des conclusions erronées. Le traitement des données s'est articulé autour des trois étapes suivantes :

5.1. Vérification de la qualité des données collectées :

Cette étape vise à s'assurer de la fiabilité des données avant de procéder aux analyses. Elle comprend le test de fiabilité par le coefficient alpha de Cronbach, le test des valeurs

manquantes, le test de normalité de la distribution ainsi que le test de multi colinéarité. Ces vérifications préalables permettent de garantir la robustesse des résultats obtenus lors des étapes suivantes.

5.2. Analyse univariée :

Cette étape consiste à décrire et à synthétiser les données collectées à travers le calcul des statistiques descriptives, notamment les fréquences, les pourcentages, les moyennes et les écarts-types. Elle permet de dresser le profil sociodémographique des répondants et d'analyser les perceptions des employés vis-à-vis des différentes dimensions de la politique de formation ainsi que du développement de leurs compétences.

5.3. Analyse des hypothèses :

Cette étape constitue le cœur de l'analyse statistique. Elle repose sur la méthode de régression linéaire simple et multiple, réalisée sous SPSS, afin de tester les hypothèses de recherche et d'évaluer l'impact des quatre dimensions de la politique de formation sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics. Les résultats obtenus permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées et d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale de cette recherche.

Conclusion du chapitre 02 :

Ce chapitre a donc permis de définir rigoureusement la méthodologie de recherche mise en œuvre pour conduire notre étude. En précisant le cadre méthodologique, les instruments de collecte ainsi que les modalités d'analyse des données, nous avons établi les fondements indispensables à la rigueur et à la validité de notre travail. La description de l'organisme d'accueil a par ailleurs fourni un ancrage concret à notre démarche, facilitant ainsi la compréhension du contexte dans lequel s'inscrit notre recherche. L'ensemble de ces éléments méthodologiques nous permet désormais de présenter, dans le chapitre suivant, une analyse détaillée des résultats obtenus, ainsi que leur interprétation à l'aune de notre problématique de recherche.

Chapitre 03 : Résultats et discussion

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus de l'étude empirique menée dans le cadre de ce travail de recherche. Il vise à répondre aux questions de recherche formulées précédemment, en confrontant les données recueillies avec les hypothèses de départ et les éléments issus de la revue de littérature.

La première partie présente les résultats statistiques obtenus à l'aide du logiciel SPSS, tandis que la seconde propose une discussion critique de ces résultats au regard de la littérature et des hypothèses de recherche formulées.

Section 01 : Résultats :

1. Vérification de la qualité des données collectées :

1.1 Test de fiabilité (Alpha de Cronbach) :

Tableau 5: Statistiques de fiabilité globale

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.921	27

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

Les résultats du test de fiabilité montrent que le coefficient alpha de Cronbach global est de 0.921, ce qui témoigne d'une excellente cohérence interne de l'ensemble des items du questionnaire.

Tableau 6: Fiabilité par dimension

Dimension	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Interprétation
Analyse des besoins en formation	0.703	5	Acceptable
Planification	0.742	5	Acceptable
Réalisation	0.817	5	Bonne
Évaluation	0.839	4	Bonne
Développement des compétences	0.903	8	Excellente

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

Par dimension, les valeurs obtenues sont toutes supérieures au seuil minimal de 0.7 recommandé par la littérature. Ces résultats confirment la fiabilité et la validité des échelles de mesure utilisées.

1.2 Test des valeurs manquantes :

Tableau 7: Analyse des valeurs manquantes

Variable	N	Valeurs manquantes
Genre	48	0
Âge	48	0
Niveau d'instruction	48	0
Années d'expérience	48	0
Fonction	48	0

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

L'analyse des valeurs manquantes révèle qu'aucune donnée n'est absente pour l'ensemble des variables sociodémographiques, avec un effectif complet de 48 répondants. Cela signifie que La qualité de remplissage du questionnaire est donc satisfaisante.

1.3 Test de normalité :

Tableau 8: Test de normalité

Variable	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Sig.	Statistique	ddl	Sig.
Analyse des besoins en formation	0.116	48	0.111	0.962	48	0.117
Planification et conception	0.179	48	0.001	0.934	48	0.009
Réalisation	0.193	48	0.000	0.927	48	0.005
Évaluation	0.185	48	0.000	0.921	48	0.003
Développement des compétences	0.150	48	0.008	0.939	48	0.015

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

Concernant la normalité, il convient de préciser que l'hypothèse fondamentale de la régression linéaire ne porte pas sur la distribution des variables indépendantes, mais uniquement sur celle des résidus du modèle (Field, 2018). Dans ce cadre, le test de Shapiro-Wilk appliqué à la variable dépendante « développement des compétences » confirme sa distribution normale ($p = 0,015 > 0,01$), ce qui valide pleinement le recours à la régression OLS. La non-normalité observée pour les variables indépendantes (planification, mise en œuvre, évaluation) ne constitue donc pas une violation des conditions d'application de la régression linéaire et n'affecte pas la fiabilité des résultats obtenus

1.4 Test de multi colinéarité :

Tableau 9: Statistiques de colinéarité

Variable	Tolérance	VIF
Analyse des besoins en formation	0.398	2.510
Planification	0.476	2.102
Réalisation	0.374	2.677
Évaluation	0.868	1.152

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

Les valeurs du VIF sont toutes nettement inférieures au seuil critique de 10 et les valeurs de tolérance largement supérieures à 0.10. Ces résultats confirment l'absence de multi colinéarité entre les variables indépendantes, garantissant la fiabilité des estimations issues de la régression multiple.

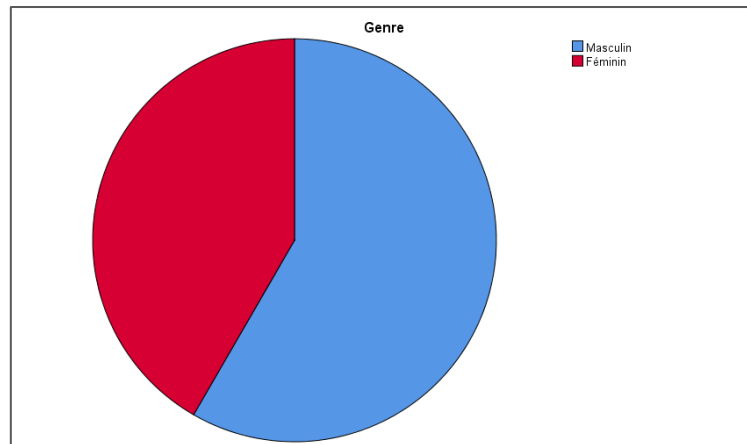
2. Analyse descriptive : Profil des répondants

Tableau 10: Répartition par genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	28	58.3 %
Féminin	20	41.7 %
Total	48	100 %

Source : établis par nous-même selon SPSS

Figure 7: Répartition par genre



Source : établis par nous-même selon SPSS

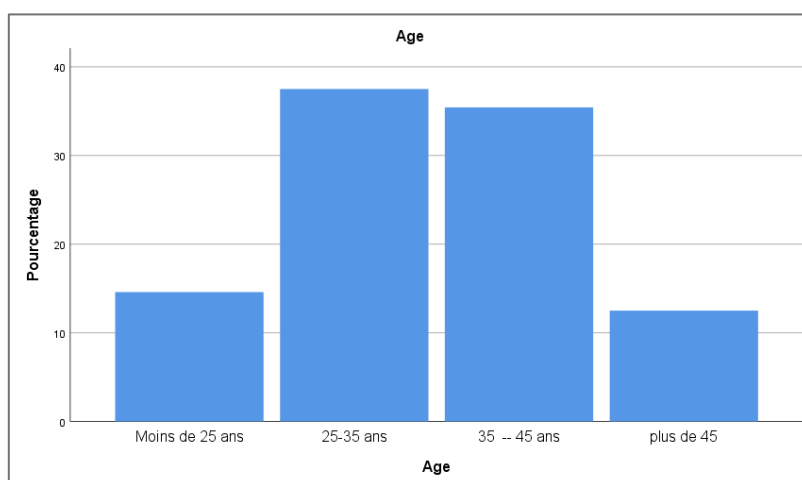
La majorité des répondants sont de sexe masculin, représentant 58.3 % de l'échantillon, contre 41.7 % de femmes.

Tableau 11: Répartition par âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	7	14.6 %
25 – 35 ans	18	37.5 %
35 – 45 ans	17	35.4 %
Plus de 45 ans	6	12.5 %
Total	48	100 %

Source : établis par nous-même selon SPSS

Figure 8: Répartition par âge



Source : établis par nous-même selon SPSS

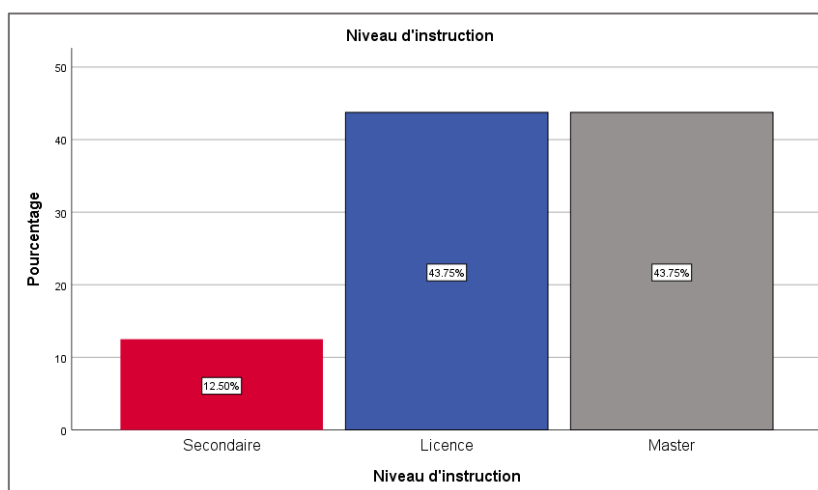
La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25–35 ans (37.5 %), suivie des 35–45 ans (35.4 %). Cela indique une population active relativement jeune au sein de CONDOR Electronics.

Tableau 12: Répartition par Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	6	12.5 %
Licence	21	43.8 %
Master	21	43.8 %
Total	48	100 %

Source : établis par nous-même selon SPSS

Figure 9: Répartition par Niveau d'instruction



Source : établis par nous-même selon SPSS

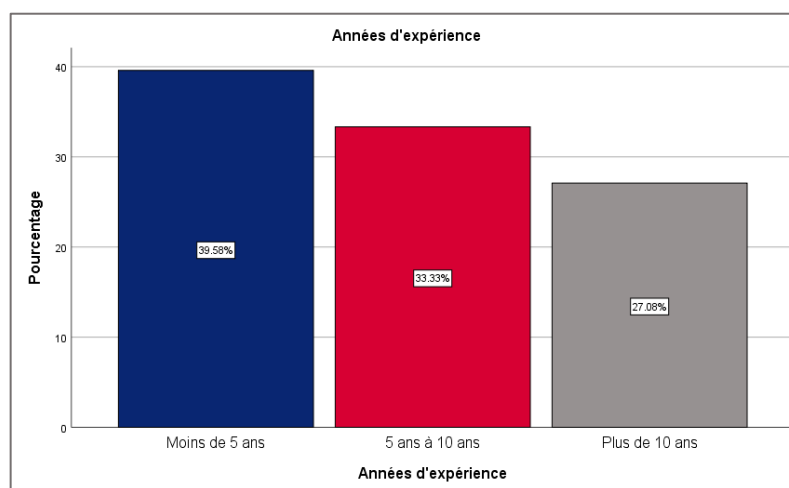
Les niveaux Licence et Master sont à parts égales les plus représentés (43.8 % chacun), ce qui témoigne d'un échantillon à dominante universitaire. Le niveau secondaire reste très minoritaire (12.5 %), indiquant un profil globalement instruit au sein de CONDOR Electronics.

Tableau 13: Répartition par années d'expérience

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	19	39.6 %
5 à 10 ans	16	33.3 %
Plus de 10 ans	13	27.1 %
Total	48	100 %

Source : établis par nous-même selon SPSS

Figure 10: Répartition par Années d'expérience



Source : établis par nous-même selon SPSS

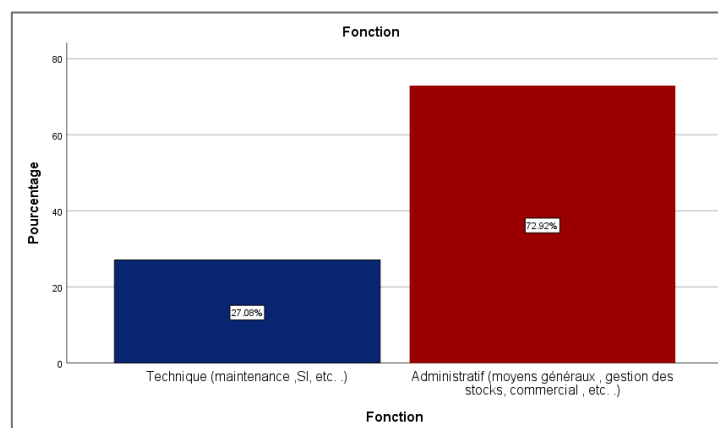
39.6 % des répondants ont moins de 5 ans d'expérience, ce qui reflète une main-d'œuvre relativement récente. Néanmoins, 27.1 % disposent de plus de 10 ans d'ancienneté, apportant ainsi une certaine maturité professionnelle.

Tableau 14: Répartition par Type de fonction

Fonction	Fréquence	Pourcentage
Technique (maintenance, SI, etc.)	13	27.1 %
Administratif (gestion des stocks, commercial, etc.)	35	72.9 %
Total	48	100 %

Source : établis par nous-même selon SPSS

Figure 11: Répartition par Type de fonction



Source : établis par nous-même selon SPSS

Les fonctions administratives représentent la grande majorité des répondants (72.9 %), contre 27.1 % pour les fonctions techniques, ce qui est cohérent avec la structure organisationnelle de CONDOR Electronics.

2. Statistiques descriptives des variables de l'étude :

Tableau 15: Statistique descriptives

Variable	Moyenne	Écart-type	Médiane	Interprétation
Analyse des besoins en formation	3.63	0.638	3.70	D'accord
Planification et conception	3.98	0.673	4.20	D'accord
Réalisation	3.99	0.598	4.00	D'accord
Évaluation	4.04	0.719	4.00	D'accord
Développement des compétences	4.05	0.585	4.00	D'accord

Source : établis par nous-même selon SPSS

L'ensemble des variables enregistrent des moyennes comprises entre 3.63 et 4.05, toutes situées dans l'intervalle « élevé » de l'échelle de Likert (3.41 – 4.20). La dimension « Analyse des besoins » obtient la moyenne la plus faible (3.63), tandis que le « Développement des compétences » enregistre la plus élevée (4.05). Ces résultats suggèrent une perception globalement positive de la politique de formation et de son impact sur le développement des compétences au sein de CONDOR Electronics.

4. Test des hypothèses :

Analyse des besoins en formation :

- H1a : L'analyse des besoins en formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.
- H0a : L'analyse des besoins en formation n'a pas un impact positif et significatif significatif sur le développement des compétences.

Tableau 16: Récapulatif du modèle H1a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3.311	1	3.311	11.949	0.001
Résidu	12.748	46	0.277		
Total	16.060	47			

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 17: ANOVA H1a

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard
1	0.454	0.206	0.189	0.52644

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 18: Coefficients H1a

	B	Bêta (β)	t	Sig.
Constante	2.544		5.733	0.000
Analyse des besoins	0.416	0.454	3.457	0.001

Source : établis par nous-même selon SPSS

Le modèle est globalement significatif ($F = 11.949$; $Sig. = 0.001 < 0.05$). Le $R^2 = 0.206$ indique que l'analyse des besoins en formation explique 20.6 % de la variance du développement des compétences. Le coefficient $\beta = 0.454$ est positif et statistiquement significatif ($Sig. = 0.001$). L'hypothèse H1a est donc confirmée : l'analyse des besoins en formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics.

Planification de la formation :

- H1b : La planification de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.
- H0b : : La planification de la formation n'a pas un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

Tableau 19: Récapitulatif du modèle H1b

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard
1	0.464	0.215	0.198	0.52344

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 20:ANOVA H1b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3.456	1	3.456	12.614	0.001
Résidu	12.604	46	0.274		
Total	16.060	47			

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 21:Coefficients H1b

	B	Bêta (β)	t	Sig.
Constante	2.452		5.358	0.000
Planification et conception	0.403	0.464	3.552	0.001

Source : établis par nous-même selon SPSS

Le modèle est significatif ($F = 12.614$; $\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$). Le $R^2 = 0.215$ signifie que la planification et conception explique 21.5 % de la variance du développement des compétences. Le coefficient $\beta = 0.464$ est positif et significatif ($\text{Sig.} = 0.001$). L'hypothèse H1b est donc confirmée : la planification de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

Réalisation des actions de formation:

- H1c : la réalisation des actions de formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.
- H0c : la réalisation des actions de formation n'a pas un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

Tableau 22:Récapitulatif du modèle H1c

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard
1	0.514	0.265	0.249	0.50673

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 23:ANOVA H1c

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	4.248	1	4.248	16.543	0.000
Résidu	11.812	46	0.257		
Total	16.060	47			

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 24: Coefficients H1c

	B	Bêta (β)	t	Sig.
Constante	2.047		4.103	0.000
Réalisation	0.503	0.514	4.067	0.000

Source : Établi par nous-même à partir de SPSS

Le modèle est significatif ($F = 16.543$; $Sig. = 0.000 < 0.05$). Le $R^2 = 0.265$ indique que la réalisation des actions de formation explique 26.5 % de la variance du développement des compétences c'est la dimension avec le plus fort pouvoir explicatif parmi les régressions simples. Le coefficient $\beta = 0.514$ est positif et hautement significatif ($Sig. = 0.000$). L'hypothèse H1c est donc confirmée : la réalisation des actions de formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

Évaluation de la formation :

- H1d : L'évaluation de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.
- H0d : L'évaluation de la formation n'a pas un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

Tableau 25:Récapitulatif du modèle H1d

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard
1	0.444	0.197	0.180	0.52949

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 26: ANOVA H1d

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3.163	1	3.163	11.282	0.002
Résidu	12.897	46	0.280		
Total	16.060	47			

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 27: Coefficients H1

	B	Bêta (β)	t	Sig.
Constante	2.596		5.889	0.000
Évaluation	0.361	0.444	3.359	0.002

Source : établis par nous-même selon SPSS

Le modèle est significatif ($F = 11.282$; $Sig. = 0.002 < 0.05$). Le $R^2 = 0.197$ indique que l'évaluation des formations explique 19.7 % de la variance du développement des compétences. Le coefficient $\beta = 0.444$ est positif et significatif ($Sig. = 0.002$). L'hypothèse H1d est donc confirmée : l'évaluation de la formation a un impact positif et significatif sur le développement des compétences.

La politique de formation :

- H1 (Globale) : La politique de formation a un impact significatif sur le développement des compétences.
- H0 : La politique de formation n'a pas un impact significatif sur le développement des compétences.

Tableau 28: Récapitulatif du modèle globale H1

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard
1	0.610	0.372	0.314	0.48424

Source : établis par nous-même selon SPSS

Tableau 29: Coefficients H1 globale

	B	Bêta (β)	t	Sig.	Significatif
Constante	1.268		2.276	0.028	
Analyse des besoins	0.018	0.019	0.102	0.920	Non
Planification et conception	0.133	0.154	0.876	0.386	Non
Réalisation	0.298	0.305	1.542	0.130	Non
Évaluation	0.248	0.305	2.351	0.023	Oui

Source : établis par nous-même selon SPSS

La régression multiple montre que le modèle global est significatif avec un $R^2 = 0.372$, ce qui signifie que les quatre dimensions de la politique de formation expliquent ensemble 37.2 % de la variance du développement des compétences. Toutefois, dans le modèle combiné, seule la dimension « Évaluation » conserve un impact individuel significatif ($\beta = 0.305$; $Sig. = 0.023 < 0.05$). Les trois autres dimensions (analyse des besoins, planification,

mise en œuvre) voient leur effet individuel devenir non significatif en présence des autres variables, ce qui s'explique par les interactions entre les dimensions de la politique de formation. L'hypothèse H1 est donc partiellement confirmée.

Tableau 30: Tableau récapitulatif de toutes les hypothèses

Hypothèse	β	Sig.	R ²	Décision
H1a : Analyse des besoins → Compétences	0.454	0.001	0.206	Confirmée
H1b : Planification → Compétences	0.464	0.001	0.215	Confirmée
H1c : Réalisation → Compétences	0.514	0.000	0.265	Confirmée
H1d : Évaluation → Compétences	0.444	0.002	0.197	Confirmée
H1 : Modèle global → Compétences	0.305*	0.023*	0.372	Partiellement confirmée

Source : établis par nous-même selon SPSS

Seule la dimension Évaluation reste significative dans le modèle global

Section 02 : Discussion.

La présente section vise à interpréter les résultats obtenus à travers les analyses statistiques, en les confrontant aux hypothèses de départ et aux travaux antérieurs recensés dans la littérature. L'objectif est de mieux saisir comment les différentes composantes de la politique de formation agissent sur l'évolution des compétences des employés au sein de CONDOR Electronics

1. Analyse descriptive du profil des participants

L'analyse du profil sociodémographique de notre échantillon met en lumière plusieurs éléments pertinents qui peuvent être comparés aux tendances observées dans la littérature existante, notamment en ce qui concerne les caractéristiques des employés bénéficiaires de formations au sein des entreprises algériennes.

1.1. Le genre :

La répartition par genre dans notre échantillon montre une prédominance masculine, les hommes représentant 58.3 % des répondants contre 41.7 % de femmes. Cette observation rejoint les résultats de plusieurs études menées dans le contexte algérien, qui indiquent que les fonctions industrielles et techniques restent majoritairement occupées par des hommes.

Néanmoins, la présence significative des femmes au sein de CONDOR Electronics témoigne d'une évolution progressive vers une mixité professionnelle croissante dans les entreprises industrielles algériennes.

1.2. L'âge :

Notre enquête met en évidence une forte représentation des individus âgés de 25 à 35 ans, représentant ensemble 37.5 % des répondants. Ce groupe correspond à une population active en pleine progression de carrière, généralement plus réceptive aux actions de formation et au développement professionnel.

1.3 Le niveau d'instruction

Les diplômés de l'enseignement supérieur dominent largement notre échantillon, avec 43.8 % de titulaires d'une Licence et 43.8 % d'un Master. Les individus ayant un bagage universitaire semblent plus aptes à tirer profit des formations dispensées, facilitant ainsi leur développement professionnel et organisationnel.

1.4 Les années d'expérience

La majorité des répondants disposent de moins de 10 ans d'expérience professionnelle (72.9 %), dont 39.6 % ont moins de 5 ans d'ancienneté. Cette configuration reflète une main-d'œuvre relativement jeune au sein de CONDOR Electronics, pour laquelle les actions de formation revêtent une importance particulière dans la construction et la consolidation des compétences professionnelles.

1.5 Le type de fonction :

Les fonctions administratives dominent largement l'échantillon (72,9 %), face aux fonctions techniques (27,1 %). Cette diversité permet d'obtenir un regard croisé sur les pratiques de formation, en tenant compte de besoins et de réalités professionnelles différents au sein d'une même organisation.

2.Lecture croisée des résultats au regard du modèle CIPP

L'interprétation des résultats statistiques de cette étude gagne à être réalisée non seulement hypothèse par hypothèse, mais également à travers le prisme du modèle théorique mobilisé pour opérationnaliser les dimensions de la politique de formation : le modèle CIPP de Stufflebeam.

Contexte (Analyse des besoins — H1a, R²=20,6%) : Le modèle CIPP postule que la pertinence d'un programme de formation dépend en premier lieu de la qualité du diagnostic des besoins réalisé en amont. Nos résultats confirment cette logique : l'analyse des besoins

exerce bien un effet positif et significatif sur le développement des compétences. Toutefois, la moyenne relativement plus basse de cette dimension (3,63) au sein de CONDOR Electronics suggère que le diagnostic des besoins, bien que réalisé, reste perfectible dans sa rigueur et sa systématisation. En cohérence avec le modèle CIPP, c'est cette fragilité en amont qui peut expliquer une partie des limites observées dans le modèle global.

Intrants (Planification — H1b, R²=21,5%) : Selon le CIPP, les intrants désignent les ressources et les plans mobilisés pour répondre aux besoins identifiés. Nos résultats valident l'idée que la qualité de la conception et de la planification des formations conditionne positivement le développement des compétences. Ce résultat illustre concrètement que l'adéquation entre le contenu, les formateurs, la durée et le budget de la formation constitue une variable structurante de l'efficacité globale du dispositif.

Processus (Mise en œuvre — H1c, R²=26,5%) : C'est la dimension la plus explicative dans les régressions simples, ce qui est cohérent avec les prémisses du modèle CIPP : l'évaluation du processus est celle qui mesure la réalité de l'action de formation telle qu'elle est vécue par les participants. Un programme bien conçu mais mal exécuté n'atteint pas ses objectifs. Nos données confirment qu'à CONDOR Electronics, la qualité de l'exécution pédagogique — méthodes, formateurs, conditions de déroulement — est le facteur qui influe le plus directement sur les compétences développées.

Produit (Évaluation — H1d, R²=19,7% ; seul significatif dans le modèle global, $\beta=0,305$) : C'est ici que le modèle CIPP révèle toute sa cohérence analytique. Dans la régression multiple, seule l'évaluation conserve un effet significatif. Cela s'explique par le fait que l'évaluation joue un rôle de régulation systémique : elle permet à l'organisation de mesurer l'efficacité de l'ensemble du cycle de formation (besoins, planification, mise en œuvre) et d'en ajuster les futurs cycles. En d'autres termes, l'évaluation n'est pas seulement une mesure finale — elle est, selon le modèle de Kirkpatrick auquel se rattache le CIPP, un levier d'amélioration continue qui intègre et capitalise les effets de toutes les autres dimensions. Son positionnement comme unique prédicteur significatif dans le modèle global reflète donc sa fonction intégratrice et sa capacité à condenser, dans l'appréciation que font les employés de l'impact des formations, l'ensemble des effets cumulés du cycle formatif.

Cette lecture croisée confirme la pertinence du modèle CIPP comme cadre analytique pour cette étude, tout en mettant en lumière que les quatre dimensions de la politique de

formation constituent un système cohérent et interdépendant, dont l'efficacité repose sur l'articulation et la qualité de chacune des composantes.

3. L'impact des dimensions de la politique de formation sur le développement des compétences

3.1 L'impact de l'analyse des besoins en formation sur le développement des compétences :

Les résultats de cette étude révèlent que l'identification et l'analyse préalables des besoins en formation constituent un facteur d'influence positif et statistiquement significatif sur l'évolution des compétences au sein de CONDOR Electronics, cette dimension parvenant à rendre compte de 20,6 % de la variabilité observée dans le développement des compétences. Ce résultat fait écho aux travaux de de (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012), pour qui le diagnostic des besoins qu'ils désignent sous l'appellation Training Needs Analysis (TNA) représente l'étape inaugurale et indispensable de tout système de formation performant. Selon ces auteurs, une démarche d'analyse rigoureuse, croisant les dimensions organisationnelle, opérationnelle et individuelle, conditionne directement la pertinence et l'efficacité des programmes mis en place.

Cette perspective est partagée par (Rena Ria , Delipiter , & Arisman , 2025) qui, au terme d'une revue systématique de la littérature, placent l'ancrage de la conception dans une analyse fine des besoins réels parmi les cinq conditions déterminantes de l'efficacité de la formation. Ils observent en effet que les dispositifs de formation conçus sans référence aux besoins effectifs des employés et de l'organisation échouent généralement à produire un transfert durable des apprentissages dans les pratiques professionnelles. Dans le contexte algérien, (Benaïssa, 2022) à travers son étude sur SONATRACH, parvient à une conclusion similaire en pointant l'inadéquation entre les contenus de formation proposés et les besoins réels des collaborateurs comme l'un des obstacles les plus fréquemment rencontrés dans les entreprises nationales.

Au niveau de CONDOR Electronics, bien que la moyenne obtenue pour cette dimension (3,63) soit légèrement en retrait par rapport aux autres composantes de la politique de formation, elle traduit néanmoins une sensibilisation croissante des acteurs internes à l'importance de cette phase diagnostique. (Ferhaoui, 2021) Insiste, dans ce même contexte, sur la nécessité d'intervenir en amont du cycle de formation à travers une démarche structurée de référentialisation des compétences et d'ingénierie de formation, préalablement à toute action de développement.

3.2 L'impact de la planification et conception sur le développement des compétences :

Les données recueillies montrent que la planification et la conception des programmes de formation agissent de manière positive et significative sur l'acquisition et le renforcement des compétences des employés, cette dimension expliquant 21,5 % de la variance observée dans le développement des compétences ($R^2 = 0,215$), ce qui permet de valider l'hypothèse H1b. Ce résultat trouve un ancrage empirique dans les travaux de (BELKHADEM & FERHAOUI , 2020) qui, à travers leur investigation menée au sein de la CNEP-Banque, ont établi qu'une programmation des actions de formation soigneusement élaborée, tenant compte à la fois des attentes individuelles des collaborateurs et des orientations stratégiques de l'organisation, constitue une condition déterminante pour que la formation produise des effets durables et mesurables sur les compétences.

Sur le plan conceptuel, ce constat s'articule naturellement avec les fondements du modèle ADDIE séquençant les étapes d'Analyse, de Design, de Développement, d'Implémentation et d'Évaluation qui demeure l'un des cadres de référence les plus mobilisés dans le domaine de l'ingénierie pédagogique. Rena Ria , Delipiter , & Arisman , 2025) soulignent que ce modèle offre une architecture méthodologique structurée permettant d'assurer la cohérence entre les intentions pédagogiques et les compétences effectivement visées à l'issue de la formation. (Ferhaoui, 2021) partage cette lecture en affirmant que le plan de formation ne saurait se réduire à un simple document administratif : il doit constituer la traduction concrète et opérationnelle de la politique de gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur des référentiels d'emplois, de compétences et de parcours de formation clairement définis.

À cela s'ajoute l'éclairage apporté par (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012), qui identifient quatre piliers incontournables dans la conception de tout dispositif de formation performant : la structuration et la transmission des contenus, la mise en visibilité des comportements attendus, la création de situations de pratique active, ainsi que la mise en place de mécanismes de retour d'information. L'absence ou la faiblesse de l'un de ces éléments dans la phase de planification fragilise l'ensemble du dispositif et réduit significativement les chances que la formation produise un effet tangible sur le développement des compétences, ce qui plaide en faveur d'une approche de conception à la fois rigoureuse, intégrée et stratégiquement orientée.

3.3 L'impact de la réalisation des actions de formation sur le développement des compétences :

Parmi les quatre dimensions constitutives de la politique de formation, la réalisation se distingue comme celle disposant de la capacité explicative la plus élevée dans le cadre des régressions simples ($R^2 = 0,265$; $\beta = 0,514$; $p = 0,000$), confirmant ainsi l'hypothèse H1c. Ce résultat est particulièrement instructif dans la mesure où il révèle que c'est bien la dimension opérationnelle de la formation c'est-à-dire la façon dont elle est concrètement déployée sur le terrain, à travers la qualité pédagogique des intervenants, la diversité des méthodes d'apprentissage mobilisées, les conditions matérielles et organisationnelles dans lesquelles se déroulent les sessions, ainsi que le degré d'implication des formateurs qui exerce l'influence la plus directe et la plus déterminante sur l'évolution des compétences individuelles et collectives.

Cette conclusion fait écho aux travaux de (Prahawan, Abdul Chatim , & Wawan, 2022) qui, à l'issue d'une enquête conduite auprès des salariés de l'unité Chemical Recovery Plant d'une entreprise sidérurgique implantée à Cilegon, ont établi que la formation génère un effet positif et significatif sur les compétences à partir du moment où elle est effectivement et correctement exécutée. Une contribution notable de ces auteurs réside dans la mise en évidence du rôle médiateur que jouent les compétences dans la relation entre la formation et la performance au travail, ce qui renforce l'idée que la qualité d'exécution des programmes constitue une condition sine qua non pour que la formation produise des retombées durables et observables.

(Muzakky & Puspita , 2024) enrichissent cette perspective en soulignant que les dispositifs de formation dont la conception est rigoureuse et dont le déploiement est effectif contribuent de manière substantielle à doter les collaborateurs des compétences requises pour progresser dans leur trajectoire professionnelle. Sur le plan des mécanismes d'apprentissage, (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012) rappellent que l'acquisition de compétences ne résulte pas de la simple réception passive d'informations, mais qu'elle nécessite une mise en pratique active des contenus assortie de retours formatifs réguliers et ciblés. C'est précisément cet ancrage dans l'action et dans la rétroaction qui confère à la réalisation son pouvoir explicatif supérieur aux autres dimensions dans notre modèle, et qui en fait le levier le plus efficace pour transformer la formation en compétences réellement mobilisables dans les situations de travail.

3.4 L'impact de l'évaluation sur le développement des compétences :

Les analyses statistiques indiquent que l'évaluation des actions de formation exerce une influence positive et statistiquement significative sur le développement des compétences des employés ($\beta = 0,444$; $p = 0,002$), validant ainsi l'hypothèse H1d. Au-delà de ce résultat isolé, c'est dans le cadre du modèle de régression multiple que cette dimension révèle toute sa singularité : elle s'impose en effet comme la seule composante de la politique de formation à conserver un effet individuel significatif lorsque les quatre dimensions sont introduites simultanément dans le modèle ($\beta = 0,305$; $p = 0,023$). Ce positionnement particulier confère à l'évaluation un statut de pivot dans le processus global de développement des compétences, et met en lumière son caractère à la fois intégrateur et régulateur au sein du dispositif de formation.

Ce résultat entre en résonance avec les travaux de (BELKHADEM & FERHAOUI , 2020) qui, dans leur investigation conduite au sein de la CNEP-Banque, ont placé l'évaluation parmi les variables les plus influentes sur l'impact de la formation continue. En permettant de quantifier les écarts entre les niveaux de compétences visés et ceux effectivement atteints, la démarche évaluative offre aux responsables de formation les éléments nécessaires pour réorienter et ajuster les programmes existants, tout en favorisant une meilleure transposition des acquis dans les contextes professionnels réels.

Sur le plan théorique, cette lecture est confortée par le modèle d'évaluation de Kirkpatrick, convoqué par (Rena Ria , Delipiter , & Arisman , 2025), qui distingue quatre paliers d'appréciation de l'efficacité d'une formation : la réaction des participants, les apprentissages réalisés, les modifications comportementales observées et les résultats produits au niveau organisationnel. Ces auteurs signalent toutefois que la grande majorité des organisations s'arrêtent aux deux premiers niveaux, sans prolonger l'évaluation jusqu'aux changements de comportement ni à l'impact sur la performance collective. Dans le cas de CONDOR Electronics, la moyenne obtenue pour cette dimension (4,04) indique que les employés perçoivent favorablement les pratiques évaluatives en place, ce qui témoigne d'un certain degré de maturité organisationnelle sur ce point, tout en laissant entrevoir des possibilités d'approfondissement vers des niveaux d'évaluation plus exigeants.

(Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012) rappellent à cet égard que la véritable finalité de tout dispositif de formation réside dans la capacité des collaborateurs à mobiliser les compétences acquises directement dans leurs situations de travail, et que cette transférabilité dépend étroitement de la robustesse des mécanismes d'évaluation et de suivi

déployés après la formation. Le fait que l'évaluation émerge comme le levier le plus structurant de notre modèle global invite CONDOR Electronics à renforcer ses pratiques en la matière, notamment en développant une approche plus systématique et multidimensionnelle, intégrant le suivi des évolutions comportementales et l'appréciation de l'impact réel sur la performance organisationnelle.

4. L'impact global de la politique de formation sur le développement des compétences

L'application d'un modèle de régression multiple intégrant les quatre dimensions de la politique de formation permet d'établir que celles-ci, prises conjointement, rendent compte de 37,2 % de la variabilité du développement des compétences au sein de CONDOR Electronics ($R = 0,610$; F significatif). Ce résultat apporte une confirmation à l'hypothèse principale H1 et atteste que la politique de formation occupe bien une place stratégique dans le processus d'évolution des compétences individuelles et collectives. Cette confirmation est néanmoins qualifiée de partielle, dans la mesure où seule la composante évaluative parvient à maintenir un effet propre statistiquement significatif au sein du modèle combiné, tandis que les trois autres dimensions voient leur contribution individuelle perdre en significativité dès lors qu'elles coexistent avec les variables concurrentes. Ce phénomène, que la littérature statistique désigne sous le terme d'interférence entre variables corrélées ou de multi colinéarité partielle, trouve une explication naturelle dans la structure même de la politique de formation, dont les composantes forment un enchaînement logique et interdépendant plutôt qu'un ensemble d'actions indépendantes.

À l'échelle nationale, ce résultat global s'inscrit dans la continuité de travaux antérieurs ayant documenté l'existence d'une relation constructive entre les pratiques de formation et le renforcement des compétences dans les organisations algériennes. (BELKHADEM & FERHAOUI , 2020) ont ainsi démontré, dans le cadre de leur étude menée à la CNEP-Banque, que la formation continue produit des effets d'autant plus marqués sur les compétences qu'elle repose sur une programmation rigoureuse et une adéquation fine avec les besoins réels de l'organisation et de ses collaborateurs. Dans la même veine, (BESSAHA & BOUDELLAL , 2024), à travers leur investigation conduite au sein de NAFTAL, ont mis en évidence que la formation contribue de manière tangible à l'amélioration des aptitudes professionnelles et à la capacité des employés à s'adapter aux mutations technologiques. La convergence de ces résultats avec les nôtres renforce la crédibilité externe de l'étude et suggère l'existence d'une dynamique commune aux entreprises algériennes en matière d'impact de la formation sur les compétences.

Sur le plan international, des conclusions similaires ont été formulées par (Rena Ria , Delipiter , & Arisman , 2025), qui soulignent que des programmes de formation soigneusement élaborés exercent un effet bénéfique non seulement sur les compétences techniques et comportementales, mais aussi sur la productivité, la satisfaction professionnelle et la fidélisation des talents. (Muzakky & Puspita , 2024) Insistent pour leur part sur la nécessité, pour les organisations, de se doter de stratégies de formation et de développement des compétences cohérentes et bien pilotées, afin de soutenir la progression professionnelle de leurs collaborateurs et d'améliorer durablement leur performance collective. (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Kimberly A, 2012), dans une synthèse de méta-analyses couvrant une large diversité de modalités de formation, concluent que la formation, dès lors qu'elle est correctement conçue et déployée, génère des effets positifs mesurables et généralisables, indépendamment du secteur ou du type de public concerné.

Il importe cependant de reconnaître que les 62,8 % de variance non expliqués par notre modèle invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats et signalent l'existence d'autres déterminants du développement des compétences qui n'ont pas été captés par les quatre dimensions retenues. Parmi ces facteurs potentiels figurent notamment la culture interne de l'organisation et son degré d'ouverture à l'apprentissage continu, le style de management pratiqué par les responsables hiérarchiques, le climat de travail, la dynamique motivationnelle propre à chaque collaborateur, ou encore les formes d'apprentissage informel qui se développent en dehors des dispositifs officiels de formation. (Rena Ria , Delipiter , & Arisman , 2025) ont mis en lumière à cet égard le rôle facilitateur du leadership transformationnel dans la réussite des programmes de formation, en ce qu'il favorise l'intégration des apprentissages dans les pratiques professionnelles du quotidien (Ferhaoui, 2021) rappelle de son côté que l'efficacité d'une ingénierie de formation ne saurait reposer sur les seuls outils pédagogiques, aussi sophistiqués soient-ils, mais qu'elle requiert nécessairement un ancrage dans une politique de gestion des ressources humaines dotée d'une vision stratégique claire et cohérente.

Enfin, la confirmation partielle de l'hypothèse H1 gagne à être lue à travers le prisme du phénomène de suppression statistique, bien documenté dans la littérature sur la régression multiple. Lorsque des variables explicatives présentent entre elles des niveaux de corrélation élevés et sont introduites simultanément dans un même modèle, leurs effets respectifs tendent à se neutraliser partiellement, même si chacune d'elles exerce, prise isolément, une influence significative. Dans notre cas, les quatre dimensions de la politique de formation

identification des besoins, planification, exécution et évaluation forment les maillons successifs d'une même chaîne logique, ce qui rend inévitable leur inter corrélation et explique la perte de significativité de certaines d'entre elles dans le modèle global. Loin de remettre en cause leur pertinence respective, ce constat révèle plutôt que leur contribution au développement des compétences ne s'exprime pleinement que dans une logique d'articulation et de complémentarité, et non dans une logique d'actions isolées. C'est précisément ce qu'illustre (Ferhaoui, 2021) lorsqu'il affirme que l'ingénierie de formation ne peut déployer tout son potentiel que si ses différentes composantes développement des compétences individuelles, construction des compétences collectives, conception des parcours et élaboration du plan de formation sont orchestrées de manière synergique au sein d'une politique de ressources humaines pleinement orientée vers la logique compétences.

Conclusion du Chapitre 03 :

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les principaux résultats issus de notre enquête empirique, en lien avec les objectifs de recherche que nous nous étions fixés au départ.

À travers l'analyse descriptive, nous avons dressé le profil sociodémographique des répondants et dégagé les grandes tendances relatives aux dimensions étudiées, révélant une perception globalement positive de la politique de formation au sein de CONDOR Electronics.

Les analyses de régression linéaire simple ont ensuite permis d'explorer les effets individuels de chacune des quatre dimensions de la politique de formation sur le développement des compétences. Les résultats ont confirmé l'ensemble des hypothèses spécifiques formulées : l'analyse des besoins (H1a), la planification (H1b), la réalisation des actions de formation (H1c) et l'évaluation (H1d) exercent toutes un impact positif et statistiquement significatif sur le développement des compétences des employés.

La régression multiple a quant à elle mis en évidence que les quatre dimensions, prises ensemble, expliquent 37.2 % de la variance du développement des compétences dans le modèle global. Au sein de ce modèle combiné, la dimension « évaluation » se distingue comme le seul levier à conserver un impact individuel significatif, soulignant son rôle central dans la consolidation et le transfert des compétences acquises vers les situations réelles de

travail. Ce résultat ne diminue en rien l'importance des trois autres dimensions, mais révèle que leur contribution s'exprime davantage dans une logique de dispositif intégré et cohérent que dans une logique d'actions isolées.

Enfin, l'interprétation de ces résultats à la lumière du cadre théorique mobilisé a enrichi notre compréhension des mécanismes par lesquels la politique de formation influence le développement des compétences au sein de CONDOR Electronics, ouvrant ainsi la voie à une discussion approfondie que nous menons dans la section suivante.

Conclusion générale

La présente étude avait pour ambition d'examiner l'influence de la politique de formation sur le développement des compétences au sein des entreprises algériennes, en prenant comme terrain d'investigation CONDOR Electronics. Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, une digitalisation croissante des processus et des mutations organisationnelles profondes, la question de la formation professionnelle s'impose comme un enjeu stratégique majeur pour la compétitivité et la pérennité des organisations.

Sur le plan théorique, notre travail a permis de mobiliser plusieurs cadres d'analyse complémentaires portant sur le capital humain, l'apprentissage organisationnel, le développement des compétences et la gestion stratégique des ressources humaines. Ces approches convergent toutes vers une même conclusion : la formation, lorsqu'elle est bien conçue et alignée sur les objectifs de l'organisation, constitue un levier puissant de développement des compétences individuelles et collectives et un facteur déterminant de performance organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une épistémologie positiviste et une approche hypothético-déductive. Un questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de 48 employés de CONDOR Electronics, et les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS, à travers des analyses descriptives et des régressions linéaires simples et multiples.

Analyse des résultats et implications pratiques :

L'analyse conduite a permis de confirmer que la politique de formation, dans son ensemble, exerce une influence positive et significative sur le développement des compétences des employés de CONDOR Electronics, expliquant 37.2 % de la variance du développement des compétences dans le modèle global. Toutefois, cette influence se manifeste principalement à travers la dimension relative à l'évaluation des formations, qui est la seule à conserver un impact individuel significatif dans le modèle de régression multiple. Ce résultat met en évidence l'importance stratégique de cette étape dans le bon fonctionnement du dispositif de formation, en raison de son rôle central dans la mesure, la consolidation et le transfert des compétences acquises en situation de travail. Les trois autres dimensions (analyse des besoins, planification et mise en œuvre) bien que confirmées individuellement comme ayant un impact positif et significatif, ne conservent pas un rôle déterminant dans le modèle global combiné. Cela suggère que leur effet est davantage

interdépendant et complémentaire, s'inscrivant dans une logique de dispositif intégré plutôt que d'actions isolées. L'impact réel de la politique de formation sur le développement des compétences repose ainsi moins sur la simple existence de procédures que sur leur cohérence, leur pertinence et leur adéquation avec les besoins réels des employés et les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment l'importance d'une approche rigoureuse et structurée de la politique de formation pour accompagner efficacement le développement des compétences. La consolidation de cette fonction dans toutes ses dimensions représente un levier essentiel pour la performance et la compétitivité des entreprises algériennes.

Limites de l'étude et pistes de recherche future :

Cette étude présente certaines limites qu'il serait utile de dépasser dans les travaux futurs :

Taille réduite de l'échantillon :

Il convient de préciser que la taille de l'échantillon ($n = 48$) ne constitue pas une limite au sens strict du terme. En effet, sur un effectif total de 160 employés au sein de CONDOR Electronics, seuls 48 ont effectivement bénéficié d'actions de formation. Notre étude a donc porté sur la totalité de cette population cible, s'inscrivant ainsi dans une logique de recensement exhaustif plutôt que d'échantillonnage. Cette approche garantit la représentativité totale des résultats au sein de l'entreprise étudiée, même si leur généralisation à d'autres entreprises algériennes reste à confirmer par des études ultérieures à plus grande échelle.

Manque d'études empiriques dans le contexte algérien :

Le nombre encore limité d'études empiriques sur la politique de formation et le développement des compétences dans les entreprises industrielles algériennes a restreint les possibilités de comparaison ; des investigations futures plus nombreuses et approfondies sont nécessaires pour enrichir le cadre théorique et empirique sur cette thématique.

Approche exclusivement quantitative : le recours à une méthode uniquement quantitative ne permet pas de saisir pleinement la richesse et la complexité des pratiques de formation dans leur dimension qualitative et contextuelle ; il serait pertinent d'adopter dans de futurs travaux une approche mixte combinant questionnaires et entretiens approfondis avec les responsables RH et les managers, afin d'approfondir la compréhension des mécanismes d'influence de la politique de formation sur le développement des compétences.

Les recommandations managériales :

À la lumière des résultats obtenus, nous souhaitons formuler quelques recommandations pratiques à l'attention des responsables de CONDOR Electronics, dans l'espoir qu'elles puissent contribuer à améliorer l'efficacité de leur politique de formation.

1. Faire de l'évaluation une priorité réelle

Nos résultats ont clairement montré que l'évaluation est le levier le plus puissant dans le développement des compétences. Pourtant, dans beaucoup d'entreprises algériennes, l'évaluation se résume à un simple formulaire de satisfaction rempli à la fin de la formation et vite oublié. Nous recommandons à CONDOR d'aller plus loin en adoptant le modèle de Kirkpatrick dans sa totalité : mesurer non seulement la satisfaction des participants, mais aussi ce qu'ils ont réellement appris, comment leur comportement a évolué sur le terrain, et quel impact concret la formation a eu sur leur performance. Un suivi à trois et six mois après la formation serait un premier pas simple mais très efficace.

2. Mieux écouter les besoins des employés avant de former

L'analyse des besoins a obtenu la moyenne la plus basse parmi toutes les dimensions étudiées (3.63). Cela nous suggère que les employés de CONDOR ne se sentent pas toujours suffisamment écoutés avant la mise en place des formations. Former des gens sur des sujets qui ne correspondent pas à leurs besoins réels, c'est une perte de temps et d'argent pour tout le monde. Nous recommandons donc de systématiser des entretiens individuels annuels dédiés aux besoins en formation, impliquant à la fois l'employé, son manager direct et le service RH.

3. Penser la formation sur le long terme

Une politique de formation efficace ne se construit pas au jour le jour. Nous encourageons CONDOR à élaborer un plan de formation pluriannuel, cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise, qui permette d'anticiper les besoins futurs en compétences plutôt que de simplement réagir aux urgences du moment.

4. Soigner la qualité de ce qui se passe en salle

Nos résultats montrent que la réalisation des actions de formation est la dimension qui influence le plus fortement le développement des compétences lorsqu'elle est considérée seule. Cela nous rappelle que la qualité de la formation dépend énormément de ce qui se passe concrètement pendant la session : la pédagogie du formateur, les exercices pratiques, les échanges entre participants. Nous recommandons à CONDOR de diversifier les

méthodes utilisées, d'intégrer davantage de mises en situation réelles et d'évaluer systématiquement la qualité des formateurs.

5. Miser sur la transmission interne des savoirs

CONDOR dispose d'une richesse souvent sous-estimée : 27.1% de ses employés ont plus de 10 ans d'expérience, tandis que 39.6% ont moins de 5 ans. Cette cohabitation entre seniors et juniors représente une opportunité formidable de développement des compétences par le mentoring et le compagnonnage. Encourager les seniors à transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes, c'est une forme de formation qui ne coûte presque rien mais qui peut avoir un impact considérable.

6. Engager les managers dans le processus

La formation ne s'arrête pas à la sortie de la salle. Pour que les compétences acquises soient réellement transférées dans le travail quotidien, les managers de proximité jouent un rôle essentiel. Nous recommandons de les sensibiliser à leur rôle d'accompagnateurs post-formation, en leur donnant les outils nécessaires pour soutenir leurs équipes dans l'application de ce qu'elles ont appris.

Ces recommandations ne prétendent pas être exhaustives, mais elles s'appuient directement sur les résultats de notre étude et sur les réalités observées au sein de CONDOR Electronics. Leur mise en œuvre progressive pourrait contribuer significativement à renforcer l'efficacité de la politique de formation et, par conséquent, le développement des compétences des employés.

Bibliographie

1. A. S, A., Indira , S., Senthil , K., Jetal J, P., & K. K, B. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance. *Vol 16 Issue 3*.
2. Krishantha, W. (2023). *Research methodologies for Bussiness Management* . IGI Global.
3. Stufflebeam, D., & Zhang, G. (2017). *THE CIPP EVALUATION MODEL*. NEW YORK : THE GUILFORD PRESS.
4. AIT BENALI, F., & ABARAB , L. (2022). *Le rôLe de La formation dans L'amélioration des compétences:cas spa Groupe osmose*. UNIVERSITE MOULLOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
5. AJOBI, A. O., & al. (2025). ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH TRAINING: A THEORETICAL EXPLORATION OF SOCIAL EXCHANGE THEORY. *QUANTUM JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES*.
6. Ali Mahad, H., Muhummad Khairul , I., & Tariq , A. (2023). THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE MINISTRY OF AGRICULTURE AND FISHERIES IN OMAN THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE. *international journal of professional business review*.
7. Anis, M. R. (2023/2024). *Vers une transformation digitale des pratiques*. UNIVERSITE MOULLOUD MAMMERI - TIZI-OUZOU.
8. Ardouin, T. (2017). *Ingénierie de formation pour l'entreprise* (éd. 5^e). Paris: Dunod.
9. Argyris, C. S. (1978). *A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
10. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (éd. 15). kogan page.
11. Asif M, I., & Roberta , G. (2023). The human capital of firms and the formal training of workers. *IZA Journal of Development and Migration*.
12. ASSALI, I. (2019). *L'impact de la formation sur le développement*. Université Mohammed V de Rabat.
13. Bahia, K. (2023). *LE PROCESSUS DE RÉALISATION D'UN MÉMOIRE OU D'UNE THÈSE EN MARKETING*. Préfaces de Jacques Nantel et Mourad Touzani.
14. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
15. Becker, G. (1993). *Human capital : a theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.)*. University of chicago press.
16. BELKAI, S., & BELKACEMI , A. (2023). *La contribution de la formation dans le développement des compétences de la RH au sein de l'entreprise SONATRACH* . Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri, .

17. BELKHADEM , B., & FERHAOUI , M. (2020). L'impact de la Formation Continue sur le Développement des Compétences, Étude Analytique Descriptive, Cas de la CNEP-Banque. *Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°2, Décembre 2020)*.
18. Bell, B. S., & al. (2017). 100 years of training and development research : what we know and where we should go. *Journal of applied Psychology*.
19. Benaissa, S. (2022). *L'impact de la Formation sur le Développement des Compétences*. Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou.
20. BENAÏSSA, S. (2022). *L'impact de la Formation sur le Développement des Compétences*. Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou.
21. BENDARKAWI, A. (2022). Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion: un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), pp. 626-649.
22. BESSAHA, R., & BOUDELLAL , T. (2024). *La formation comme facteur de développement des compétences des salariés Cas : District COM de Tizi-Ouzou NAFTAL*. Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri.
23. BOUGUERRA, A. (2021). *L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de l'entreprise*. ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES.
24. BOUGUERRA, M. A. (2021). *L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance commerciale de l'entreprise*. ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES.
25. DAHAK, A., & KARA, R. (2022). *Le memoire de master* (éd. 2e). ALGERIE: EL-AMEL.
26. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16e éd)*. pearson.
27. Dimitri, W. (. (2001). *Ressources humaines* . paris : éditions d'organisation .
28. ERREGUI, H. (2024). Développement des compétences par la formation en entreprise au Maroc :Une analyse approfondie. *african scientific journal*.
29. Ferhaoui, M. (2021). L'ingénierie de formation au service. *Advanced Research in Economics and Business Strategy Journal*.
30. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (éd. 5 ed). SAGE Publications.
31. FIRLAS , M. (2023). *la contribution de la formation dans le développement des compétences de la Rh au sein de l'entreprise SONATRACH*. Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri.
32. Flick, U. (2025). *introducing research Methodology : thinking your way through your research project* . London: sage.

33. FLUCK, C. (2001). *Développer les compétences et l'intelligence collectives*. France: Edition Demos.
34. John W, C., & J, W. (2014). *Research design : Qualitative , quantitative and mixed methods approaches* (éd. 4th ed). sage.
35. KHERRI, A. (2023). *Recherche Marketing*. ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES.
36. koemhong , s., & kimkong heng . (2022). Understanding epistemology and its key approaches in research. *Cambodian Journal of Educational Research*, 82.
37. Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives (7e éd.)*. Eyrolles.
38. Mark Saunders , M., Lewis , P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (éd. 8th ed). Pearson.
39. Mark, S., Philip, L., & Adrian, T. (2009). *Research methods for business students*.
40. MEIGNANT, A. (1995). *Les compétences de la fonction des ressources humaines*. Edition liaisons.
41. MERZOUK, T. (2025). *L'impact de la gestion des risques sur les guichets de la finance islamique en Algérie* . Ecole nationale supérieure de management .
42. MFEP. (2010). *Panorama de la formation professionnelle en Algérie*. Alger: MFEP.
43. Muzakky , A., & Puspita , W. (2024). The Effect of Training and Competency on Career Development: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Management Studies*.
44. NASSOU, Y., & BENNANI, Z. (2024, 04 14). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion: Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales et Economiques* , p. 627.
45. Noe, R. (2020). *Employee training and development* (éd. 8th ed). McGraw-Hill Education.
46. OCDE. (2021). *Perspectives des compétences 2021 : Apprentissage tout au long de la vie*. PARIS: OCDE Publishing .
47. OIT. (2022). *Compétences et employabilité dans les pays en développement*. Genève: Organisation internationale du travail.
48. PENNAFORTE , A., GUIGNARD , J., & HERBINIER , J. (2018). *Les fondamentaux de la GRH*. Malakoff: Dunod.
49. PERETTI, J.-M. (2001). *Ressources humaines*. Paris: Vuibert.
50. Populaire, R. A. (1990). *Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail*. Alger: Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire (JORADP).

51. Prahiawan, Abdul Chatim , P., & Wawan. (2022). Effect Of Training On Employee Performance With competence and commitment as intervening. *aptisi transactions on management*, 142-150.
52. Pretti, J.-M. (2020). *Ressources humaines (17e éd)*. paris : vuibert.
53. Raymond A, N. (2020). *Employee training and development* (éd. 8e). new york: McGraw-Hill Education.
54. Rena Ria , Z., Delipiter , L., & Arisman , T. (2025). The Effectiveness of Employee Training and Development: A Systematic Review from a Human Resource Management Perspective. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*.
55. Rena, R., Delipiter, L., & Arisman , T. (2025). The Effectiveness of Employee Training and Development: A Systematic Review from a Human Resource Management Perspective. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*.
56. Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Kimberly A, S.-J. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *psychological science in the public interest*, 74-101.
57. Saunders , M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research Methods for business Students* (éd. 8th). Pearson.
58. Saunders, Lewis , & Thornhill . (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
59. SAUNDERS, M. N., PHILIP, L., & ADRIAN, T. (2023). *Research Methods for Business Students* (9e ed.).
60. SCHEIN, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4e, Éd.) US: Jossey-Bass.
61. Schult, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*.
62. SENGE, P. (2006). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*. Paris: Éditions Eyrolles.
63. Soyer, J. (1999). *Fonction Formation*. paris: édition d'organisation.
64. SPA CONDOR ELECTRONICS. (2013). MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.
65. STUFFLEBEAM, D., & CORYN, C. (2014). *Evaluation Theory, Models & Applications* (éd. 2 éd). United States of America: Jossey-Bass.
66. TELLIA, A. (2021). *L'apport du community management au développement de la communauté en ligne de l'entreprise*. ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES.

67. THOMPSON, S. K. (2012). *Sampling* (3e ed.). (I. John Wiley & Sons, Ed.) Canada.
68. Torraco, R. (2016). Early History of Practice of Training and development and organization Development . *Advances in Developing Human Resources*.
69. Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital . *Resource Management Journal*, 93-104.
70. Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence* . Paris : Liaisons.
71. ZERKHEFAOUI, L. (2017). *LA POLITIQUE DE FORMATION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE*. TIZI-OUZOU: UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
72. ZOUITNI, L., & CHAKOR, A. (2021). « La formation, outil de la performance des compétences : cas des entreprises du secteur Facility Management et Property Management au Maroc. *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, 1-15.

Annexes

Annexes A– Questionnaire

QUESTIONNAIRE SUR LA POLITIQUE DE FORMATION ET SON INFLUENCE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de **Master 2 en sciences de gestion, spécialité management des organisation**, portant sur le thème : « **La politique de formation et son influence sur le développement des compétences** », nous vous prions de bien vouloir répondre, avec le plus d'objectivité possible, aux questions énumérées ci-dessous. Nous vous invitons à lire attentivement chaque proposition et à cocher (X) dans la case correspondant à votre réponse.

Nous vous assurons que **vos réponses resteront strictement anonymes et seront utilisées uniquement à des fins scientifiques dans le cadre de cette recherche académique.**

Partie 1 : Profil du répondant

1. Genre : Homme Femme
2. Âge : moins de 25 ans 25-35ans 35-45ans plus de 45 ans
3. Quel est votre niveau d'instruction :
 - Secondaire
 - Licence
 - Master
 - Doctorat
4. Années d'expérience : Moins de 5 ans 5-10 ans Plus de 10 ans
5. Quel est le type de votre fonction
 - Gestion (moyens généraux, gestion des stocks, commercial, etc.)
 - Technique (maintenance, SI, etc.)

Partie 2 : La politique de formation dans l'entreprise :

1. Contexte : (Analyse des besoins en formation):

(1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = d'accord ; 4 = Plutôt d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord)

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
6	Les besoins en formation sont définis selon les exigences du poste.					
7	Les avis des employés sont pris en compte pour préparer la formation.					
8	Les manques en compétences sont identifiés avant la formation.					

9	Les objectifs de la formation correspondent aux objectifs de l'entreprise.					
10	Les formations répondent aux attentes professionnelles des employés.					

Intrants: (Planification)

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
11	Le contenu de la formation correspond au niveau des employés.					
12	Les formations prévues sont effectivement dispensées sans interruption ni annulation faute de moyens.					
13	Les formateurs sont compétents et expérimentés.					
14	L'entreprise fournit les moyens nécessaires pour la formation.					
15	La durée et le planning de la formation sont bien organisés.					

processus: (réalisation des actions de formation)

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
16	Plusieurs méthodes de formation sont utilisées.					
17	La formation est organisée sans gêner le travail.					
18	Les participants peuvent interagir et participer activement.					
19	Le suivi des participants est assuré pendant la formation.					
20	Le contenu est lié au travail réel.					

produit : (Évaluation)

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
21	Les résultats servent à améliorer les formations futures.					
22	Les employés reçoivent un retour après la formation.					
23	Des indicateurs clairs sont utilisés pour évaluer la formation.					
24	Un suivi est assuré après la formation.					

Le développement des compétences :

N°	Énoncé	1	2	3	4	5
25	La formation m'a aidé à apprendre de nouvelles connaissances.					
26	J'ai appris de nouvelles techniques et outils.					
27	Je peux faire des tâches que je ne faisais pas avant.					
28	La formation a amélioré mon travail en équipe et ma communication.					
29	Je peux utiliser plusieurs compétences dans de nouvelles situations.					
30	Je suis plus autonome pour résoudre les problèmes.					
31	Je suis plus confiant dans mes capacités.					
32	La formation a amélioré ma performance globale.					

Merci pour votre contribution

Annexe B — Les outputs SPSS complets

1. Vérification de la qualité des données collectées :

1.1 Test de fiabilité (Alpha de Cronbach) :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.703	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	4

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.817	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.919	27

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.903	8

1.2 Test des valeurs manquantes :

		Genre	Age	Niveau d'instruction	Années d'expérience	Fonction
N	Valide	48	48	48	48	48
	Manquant	0	0	0	0	0

1.3 Test de normalité :

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
analyse des besoins en formation	.116	48	.111	.962	48	.117
planification	.179	48	.001	.934	48	.009
Réalisation	.193	48	.000	.927	48	.005
évaluation	.185	48	.000	.921	48	.003
développement des compétences	.150	48	.008	.939	48	.015

1.4. Test de multi colinéarité :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.268	.557		2.276	.028		
	analyse des besoins en formation	.018	.175	.019	.102	.920	.398	2.510
	planification	.133	.152	.154	.876	.386	.476	2.102
	Réalisation	.298	.193	.305	1.542	.130	.374	2.677
	évaluation	.248	.105	.305	2.351	.023	.868	1.152

4. Test des hypothèses : Analyse des besoins en formation :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.454 ^a	.206	.189	.52644

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.311	1	3.311	11.949	.001 ^b
	de Student	12.748	46	.277		
	Total	16.060	47			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2.544	.444		5.733	
	analyse des besoins en formation	.416	.120	.454	3.457	

Planification de la formation :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.464 ^a	.215	.198	.52344

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.456	1	3.456	12.614	.001 ^b
	de Student	12.604	46	.274		
	Total	16.060	47			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.452	.458		5.358	
	planification	.403	.113	.464	3.552	

La réalisation des actions de formation :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.514 ^a	.265	.249	.50673

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.163	1	3.163	11.282	.002 ^b
	de Student	12.897	46	.280		
	Total	16.060	47			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.047	.499		4.103	.000
	Réalisation	.503	.124	.514	4.067	.000

Evaluation :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.444 ^a	.197	.180	.52949

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.248	1	4.248	16.543	.000 ^b
	de Student	11.812	46	.257		
	Total	16.060	47			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.596	.441		5.889	.000
	évaluation	.361	.107	.444	3.359	.002

La politique de formation :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.610 ^a	.372	.314	.48424

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.977	4	1.494	6.372	.000 ^b
	de Student	10.083	43	.234		
	Total	16.060	47			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.268	.557		2.276	.028
	analyse des besoins en formation	.018	.175	.019	.102	.920
	planification et conception	.133	.152	.154	.876	.386
	Réalisation	.298	.193	.305	1.542	.130
	évaluation	.248	.105	.305	2.351	.023

a. Variable dépendante : développement des compétences

Annexes B – Organigramme CONDOR Electronics

