

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universities de KOLÉA



En vue de l'obtention du Diplôme de Master en école nation supérieur de
management des Ressources Humaines.

Impact de la formation sur le développement des
compétences du personnel au sein l'entreprise Publique
Économique - EPE -.

Cas, Sonatrach (SOMIK) / Wilaya de Skikda.

Réalisé par:

Mr. CHOUAF MOUAD

Encadré par:

Dr. SABAAMINE

Année universities: 2024/2025

Résumé :

Français :

Cette recherche aborde une problématique centrale dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises publiques industrielles : l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des employés, à travers le cas de SOMIK, filiale du groupe Sonatrach, située dans la wilaya de Skikda. Dans un contexte de mutation économique accélérée et de progrès technologique constant, le développement des compétences devient un impératif pour assurer la durabilité de la performance et renforcer la compétitivité.

Ce travail vise à évaluer l'efficacité des dispositifs de formation dans l'amélioration des compétences techniques et comportementales des salariés, tout en analysant leurs effets sur la productivité, la motivation professionnelle et la réduction du taux de rotation du personnel. Une approche quantitative a été adoptée à travers une enquête par questionnaire, complétée par une analyse statistique à l'aide du logiciel SPSS, afin d'obtenir des résultats précis et significatifs.

Les résultats révèlent que la formation professionnelle constitue un levier stratégique essentiel pour la performance organisationnelle, à condition qu'elle soit alignée sur les besoins réels du personnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise. La formation apparaît ainsi comme un outil clé d'adaptation au changement, de stabilisation de l'emploi et de renforcement de l'engagement organisationnel.

Mots-clés : formation professionnelle – développement des compétences – SOMIK – Sonatrach – performance – ressources humaines – productivité – approche quantitative – SPSS – adaptation – motivation.

Anglais:

This research addresses a central issue in human resources management within public industrial enterprises: the impact of professional training on employee skills development, focusing on the case of SOMIK, a subsidiary of the Sonatrach group, located in the Skikda province. In a context of accelerated economic change and constant technological progress, skills development has become essential to ensure sustained performance and strengthen competitiveness.

The study aims to evaluate the effectiveness of training programs in enhancing employees' technical and behavioral skills, while analyzing their effects on productivity, work motivation, and the reduction of staff turnover. A quantitative approach was adopted through a questionnaire survey, followed by statistical analysis using SPSS software, in order to obtain accurate and meaningful results.

Findings reveal that professional training serves as a key strategic lever for organizational performance, provided it is aligned with employees' actual needs and the company's

strategic objectives. Training is thus seen as a vital tool for adapting to change, ensuring job stability, and reinforcing organizational commitment.

Keywords: professional training – skills development – SOMIK – Sonatrach – performance – human resources – productivity – quantitative approach – SPSS – adaptation – motivation .

Arabe:

يتناول هذا البحث مسألة محورية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي، ويتعلق الأمر ، فرع تابع لمجمع سوناطراك بولاية سكيكدة. في SOMIK بأثر التكوين المهني على تطوير كفاءات الموظفين في مؤسسة ظل ديناميكية اقتصادية متسارعة وتطورات تكنولوجية متلاحقة، أصبحت تنمية الكفاءات شرطاً أساسياً لاستدامة الأداء والرفع من القدرة التنافسية.

يركز هذا العمل على تقييم مدى فعالية برامج التكوين في تحسين المهارات التقنية والسلوكية للعمال، مع تحليل انعكاساتها على الإنتاجية، التحفيز المهني، وتقليص معدل دوران العمالة. تم توظيف المنهج الكمي اعتماداً على استبيان ميداني وتحليل البيانات لاستخلاص نتائج دقيقة وذات دلالة إحصائية SPSS بواسطة برنامج

أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين المهني يشكل رافعة استراتيجية حقيقية لأداء المؤسسة، خصوصاً حين يكون مصمماً وفقاً للاحتياجات الواقعية للعمال ومتوافقاً مع التوجهات التنظيمية للمؤسسة. كما برزت أهمية التكوين كأداة للتكيف مع التغيرات وتحقق الاستقرار الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.

سوناطراك – الأداء – الموارد البشرية – الإنتاجية – SOMIK – الكلمات الرئيسية : التكوين المهني – تطوير الكفاءات . التكيف – التحفيز – SPSS – المنهج الكمي

Remerciements.

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant qui m'a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Ce mémoire n'est pas uniquement le fruit d'un effort personnel, mais le résultat d'un accompagnement précieux et de soutiens multiples, sans lesquels il n'aurait pu aboutir.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à **Dr. SABA AMINE**, mon encadrant universitaire, pour sa disponibilité, ses conseils éclairés, sa rigueur scientifique et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette recherche. Son accompagnement a été déterminant dans l'avancement de ce travail.

Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire, et dont les observations et les remarques sont pour moi une marque d'estime et de reconnaissance que j'apprécie profondément.

Je tiens également à remercier chaleureusement l'ensemble des professionnels de l'entreprise SOMIK – Sonatrach, en particulier les ingénieurs, cadres techniques et administratifs qui m'ont accueilli durant mon stage. Leur soutien, leur disponibilité et la richesse de leurs échanges ont grandement contribué à l'élaboration de ce travail. Leur accompagnement sur le terrain m'a permis d'enrichir mes connaissances et de mieux comprendre les réalités professionnelles.

Enfin, je remercie toutes les personnes, de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance

Sommaire

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES SHEMA.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
Introduction Générale.....	1
1. Context.....	2
2. Intérêt du sujet.....	3
3. L'objectif de l'étude.....	4
4. La problématique.....	4
5. Les hypothèses.....	5
6. Choix du sujet et lieu de stage.....	6
7. La méthode de recherche.....	7
8. Annonce du plan.....	7

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE.

Section 01 : Les fondements de la formation.

1 La formation.....	10
1.1 Définition de la formation.....	10
1.2 Evolution de la formation :.....	11
1.3 Les objectifs de la formation :.....	12
1.3.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :	12
1.3.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :.....	13
1.3.3 Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?.....	13
1.4 Les types de formation :.....	14
1.4.1 Formation initiale :.....	14

1.4.2	Formation continue :	14
1.5	Les actions de la formation :	16
1.6	La politique de formation : Outil de performance de la RH	17
1.7	Plan de formation :	18
1.7.1	Définition de plan de formation	18
1.7.2	Catégorie de plan de formation	19
1.7.3	Le contenu de plan de formation	19
1.8	Le cadre légal de la formation en Algérie	21
2	La compétence	22
2.1	Définition de la compétence	23
2.1.1	Compétence selon Guy LE BOTERF (1998)	23
2.1.2	Compétence selon P. ZARIFFIAN	24
2.2	La structure de la compétence :	25
2.3	Les catégories de compétences :	25
2.4	L'évaluation des compétences :	27
2.4.1	La conformité de la prestation formation réalisée :	27
2.4.2	La qualité pédagogique de la formation mise en place :	27
2.4.3	Le transfert des compétences :	28
2.5	Les typologies et caractéristiques des compétences :	28
2.5.1	Les compétences individuelles :	28
2.5.2	Les compétences collectives :	29
2.5.3	Les compétences professionnelles :	29
2.5.4	Les compétences spécifiques :	29
2.6	Les caractéristiques des compétences :	30
3	La relation entre la formation et la compétence :	30
4	Le développement des compétences :	30
4.1	L'ingénierie de formation et le développement des compétences.	31
4.1.1	L'Ingénierie de pédagogie de formation	31
4.1.2	Définition de l'ingénierie de formation.	32
4.1.3	Les étapes de l'ingénierie de formation.	32

Section 02 : La formation comme un outil de développement des compétences des employés.

CHAPITRE II : Méthode et Données.

Section 01 : Méthodes.

1	Méthodes.....	44
1.1	Approche épistémologique et méthodologique.	45
1.2	Objectif du questionnaire.	46
1.3	Construction du questionnaire.	46
1.4	Structure du questionnaire.....	46
1.5	Tri et pré-validation du questionnaire.	47
1.6	Les variables de mesure.	47

Section 02: Données.

1	Outil de collecte de données.	49
2	Population de l'étude.	49
3	Taille de l'échantillon.	50
4	Méthode d'échantillonnage.	50
5	Approche de traitement des données.	50

Section 03 : présentation de l'organisme d'accueil.

1	La création et l'organisation de l'entreprise.....	51
1.1	Création :	51
1.2	Organisation :	52
2	La position de l'entreprise dans le secteur économique.	52
3	Activités et objectifs de l'entreprise	53
3.1	Activités de l'entreprise :	53
3.2	Objectifs de l'entreprise :	54
4	Présentation de la structure organisationnelle de l'entreprise :.....	54
4.1	Direction générale :.....	54
4.2	Directeur général adjoint :.....	54
4.3	Cellule Qualité – Responsable Q.E.SST :.....	54
4.4	Cellule des Opérations :	55
4.5	Cellule de la planification et de l'ingénierie.	56
5	Structure organisationnelle de la SOMIK.	58

Chapitre III : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.

1	La fiabilité des données :	60
2	Vérification des hypothèses.	77
2.1	Teste de la première hypothèse :.....	77
2.2	Teste de la deuxième hypothèse :	79
2.3	Test de la troisième hypothèse :.....	81
	Conclusion générale.....	83
	La liste bibliographique.....	86
	Annexes.....	88
	ANNEXE A- LE QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE.....	89
	ANNEXE B-RESULTATS DES ANALYSES DE TOUTES LES VARIABLES ETUDIEES GENEREES PAR LE LOGICIEL SPSS.....	95

❖ **La liste des abréviations.**

- EPE : Entreprise publique à caractère économique.
- SOMIK : société de maintenance industrielle de skikda.
- RH : Ressources humaine.
- PDG : Président Directeur Générale.

❖ Liste des tableaux.

Tableau N°	Intitulé	Page
1	Les variables de mesure (Hypothèses).	48
2	Nombre d'éléments/Coefficient Alpha de CRONBACH.	60
3	Répartition par sexe des répondants.	60
4	Répartition des répondants selon leur tranche d'âge.	61
5	Situation familiale des répondants	62
6	Ancienneté des répondants dans l'entreprise	63
7	Niveau d'instruction des répondants	64
8	Position hiérarchique des répondants	65
9	Participation des répondants à une formation professionnelle	66
10	Types de formation suivis par les répondants	67
11	Lieu de formation des répondants	68
12	Critères de sélection des participants à la formation	69
13	Degré de satisfaction des répondants concernant les formations	69
14	Critères influençant l'attractivité d'une formation professionnelle	70
15	Objectifs prioritaires des répondants lors de la formation professionnelle.	70
16	Perception de l'utilité des formations hiérarchiques par les salariés	71
17	Facteurs favorisant le développement des compétences des salariés	73
18	Impact de la formation sur les compétences des répondants	74
19	Mise en pratique des connaissances acquises lors des formations	74
20	Raisons pour lesquelles certains répondants n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises	75
21	Besoin ressenti de formation par les répondants	76
22	Coefficient de corrélation et modèle de régression pour la première hypothèse (relation entre formation et développement des compétences).	78
23	Analyse de variance (ANOVA) pour la première hypothèse (test de significativité du modèle).	78

24	Coefficients de régression pour la première hypothèse (impact de la formation sur les compétences).	79
25	Coefficient de corrélation et modèle de régression pour la deuxième hypothèse (relation entre qualité de la formation et efficacité).	79
26	Analyse de variance (ANOVA) pour la deuxième hypothèse (significativité des facteurs influençant la formation).	80
27	Coefficients de régression pour la deuxième hypothèse (impact des facteurs sur la qualité de la formation).	80
28	Coefficient de corrélation pour la troisième hypothèse (formation, motivation et performance).	81
29	Analyse de variance (ANOVA) pour la troisième hypothèse (significativité de la formation sur les objectifs des salariés)	82
30	Coefficients de régression pour la troisième hypothèse (impact de la formation sur la motivation et la performance).	83

❖ Liste des schéma.

Schéma	Intitulé	Page
1	Le contenu du plan de formation.	20
2	Résume la définition de compétence.	24
3	<i>Structure organisationnelle de la SOMIK.</i>	58

❖ Liste des figures.

Figures	Intitulé	Page
1	Analyse de la composition genrée de l'échantillon (hommes vs femmes).	61
2	Identification des groupes d'âge majoritaires dans la population active.	62
3	Influence potentielle de la situation familiale sur la disponibilité à la formation.	63
4	Mesure de la fidélité à l'entreprise et son lien avec la formation continue.	64
5	Évaluation du niveau académique pour orienter le type de formation à proposer.	65
6	Lien entre niveau hiérarchique et besoins spécifiques en formation.	66
7	Évaluation de la proportion de salariés ayant bénéficié d'une formation.	67

- **LISTE DES ANNEXES:**
- ANNEXE A- LE QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE.
- ANNEXE B-RESULTATS DES ANALYSES DE TOUTES LES VARIABLES ETUDIEES GENEREES PAR LE LOGICIEL SPSS.

INTRODUCTION

1. Contexte :

Dans un monde en perpétuelle mutation, caractérisé par la mondialisation des échanges, la digitalisation des processus et l'accélération du progrès technologique, les entreprises font face à des défis majeurs en matière d'adaptation, d'innovation et de compétitivité. Ces bouleversements ont replacé la gestion des ressources humaines au cœur des préoccupations stratégiques, notamment à travers la valorisation et le développement des compétences.

Parmi les outils mobilisés pour répondre à ces exigences, la formation professionnelle s'impose comme un levier incontournable. Elle permet aux salariés de s'adapter aux évolutions de leur environnement de travail, de renforcer leur employabilité et d'accroître la performance globale de l'entreprise. Comme l'indiquent Barabel et Meier (2012), « La compétence n'est pas seulement une capacité individuelle, elle devient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est structurée et cultivée par l'organisation. »

Dans ce cadre, la compétence est définie par Le Boterf (2006) comme « la capacité d'agir efficacement dans une situation professionnelle donnée en mobilisant un ensemble de ressources pertinentes. » Cette définition met en avant l'idée que les compétences ne sont pas innées, mais se construisent progressivement à travers la formation, l'expérience et le contexte organisationnel.

Selon Philippe Carré (2005), « On ne forme pas seulement pour transmettre des savoirs, mais pour transformer des comportements, développer l'autonomie et préparer à l'incertitude. » Cette approche justifie la place croissante accordée à l'ingénierie de formation, qui consiste à planifier, concevoir, piloter et évaluer des actions de formation en lien avec les besoins réels de l'entreprise et les objectifs de performance.

Ce besoin de développement des compétences est particulièrement accentué dans les Entreprises Publiques Économiques (EPE) algériennes, qui évoluent dans un environnement économique national en transition, avec des impératifs de modernisation, de rentabilité et d'efficacité. Dans ce contexte, la compagnie nationale Sonatrach, et plus spécifiquement sa filiale SOMIK située à Skikda, se trouve confrontée à des enjeux de taille : garantir la sécurité des installations, répondre aux normes internationales, et adapter

continuellement les compétences de son personnel aux exigences technologiques et organisationnelles.

Ainsi, l'étude du lien entre les dispositifs de formation mis en œuvre et le développement effectif des compétences du personnel s'avère pertinente, non seulement pour évaluer l'efficacité des politiques RH de l'entreprise, mais aussi pour formuler des recommandations concrètes en matière d'ingénierie de formation adaptée.

2. Intérêt du sujet :

Le choix de ce sujet s'inscrit dans une double perspective : théorique et pratique. Sur le plan théorique, cette étude permet de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels la formation professionnelle influence le développement des compétences au sein des organisations, notamment dans le secteur public économique. Elle vise également à enrichir les réflexions sur le rôle stratégique de l'ingénierie de formation comme outil de gestion proactive des ressources humaines.

Sur le plan pratique, l'intérêt du sujet réside dans son application directe au contexte algérien, à travers l'étude de cas de l'entreprise Sonatrach, filiale SOMIK à Skikda. Cette entreprise, de par la complexité de ses activités et les exigences élevées en matière de performance, constitue un terrain pertinent pour analyser l'impact réel des actions de formation sur l'efficacité et l'évolution des compétences du personnel.

Par ailleurs, à une époque où les mutations économiques, technologiques et organisationnelles s'accroissent, les entreprises ne peuvent plus se permettre de considérer la formation comme un simple outil de mise à niveau. Elle devient un investissement stratégique, une réponse à l'obsolescence des savoirs, mais aussi un vecteur d'engagement et de motivation des employés.

Ce travail peut ainsi offrir des enseignements concrets pour les gestionnaires RH, les responsables de formation, ainsi que pour les décideurs publics en matière de politique de développement des compétences dans les EPE. Il pourrait aussi inspirer d'autres recherches sur des secteurs économiques similaires.

3. L'objectif de l'étude :

L'objectif principal de cette étude est de mesurer et d'analyser l'impact des dispositifs de formation mis en place au sein d'entreprise SOMIK sur le développement des compétences de son personnel. À travers une approche quantitative basée sur un questionnaire destiné aux employés.

Cette étude s'inscrit dans une volonté de contribuer à l'amélioration continue des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes à haute intensité technologique.

4. La problématique :

L'analyse de plusieurs travaux scientifiques consacrés à la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques révèle que l'un des défis majeurs auxquels ces structures sont confrontées réside dans le développement continu des compétences de leur personnel, en lien avec l'évolution rapide des technologies et des exigences professionnelles. La formation professionnelle apparaît alors comme un levier stratégique susceptible de soutenir cette dynamique, en permettant aux employés d'acquérir, de maintenir et d'actualiser leurs compétences.

Dans le contexte algérien, et plus particulièrement au sein des entreprises du secteur énergétique telles que SONATRACH, la question de l'efficacité des dispositifs de formation revêt une importance capitale. Cela est d'autant plus vrai pour les filiales stratégiques comme SOMIK, où il devient impératif de répondre aux exigences des normes internationales en matière de compétence, de qualité et de sécurité, d'améliorer la productivité, et de faire face à une concurrence croissante. Des recherches telles que celles de (Le Boterf, 2018) ou (Rouvrais et al., 2020) montrent que, bien que la formation soit largement pratiquée dans les entreprises publiques, ses retombées sur le développement des compétences restent inégalement mesurées et peu documentées sur le plan empirique.

Dans ce contexte, se pose la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle au développement des compétences du personnel Au sein d'entreprise SOMIK filiale de Sonatrach, Wilaya de Skikda ? »

À partir de cette interrogation centrale, plusieurs sous-questions de recherche émergent :

- Comment l'acquisition de nouvelles compétences par les employés renforce-t-elle la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions du marché ?
- Comment l'impact de la formation sur la motivation des employés se traduit-il en termes de productivité ?
- Quels sont les critères qui déterminent la pertinence des programmes de formation pour les employés et l'entreprise ?
- En quoi les compétences acquises lors de la formation influencent-elles la performance des employés dans leurs tâches quotidiennes ?

La clarification de cette problématique permettra non seulement d'apporter des éléments de réponse à un enjeu managérial crucial, mais également de formuler des recommandations utiles pour l'optimisation des politiques de formation dans les entreprises publiques algériennes.

5. Les hypothèses :

On se basant sur la revue de littérature examinée, ci-dessous, on retrouve les hypothèses de notre recherche :

H01 : La formation donne aux employés accès à de nouvelles compétences techniques et comportementales entraînant leur performance et leur employabilité.

H02 : L'efficacité de la formation dépend de plusieurs facteurs, notamment la qualité des formateurs, la pertinence des contenus proposés, les méthodes pédagogiques adoptées, ainsi que le suivi assuré après la formation.

H03 : Concernant la motivation et la performance des employés, une formation adéquate et continue renforce la motivation et l'engagement de l'employé, ce qui entraîne une augmentation de la production et une diminution du turnover.

6. Choix du sujet et lieu de stage.

Le choix du sujet et du lieu du stage constitue une étape clé de la formation, en s'inscrivant directement dans le processus de développement des compétences du personnel car il conditionne plusieurs critères essentiels de la pertinence et de l'efficacité de la formation.

Il convient d'un côté de vérifier que le stade de développement des compétences répond aux besoins spécifiques de l'organisation en cohérence avec le contenu de la formation. La pertinence du sujet est à mesurer du côté des attentes internes de l'entreprise comme des mutations plus larges du secteur concerné, à suivre exemplairement pour le secteur des entreprises technologiques qui s'avère particulièrement attentif à des thématiques comme l'intelligence artificielle ou la cybersécurité pour anticiper au mieux les difficultés de façon à en maintenir un avantage concurrentiel.

D'un autre côté, il faut aussi sérier les dimensions de design de la mise application des acquis de la formation entre le format et le lieu de stage idéal, lorsque l'environnement dans lequel celui-ci se déroule doit être d'une part un cadre offrant des outils, des méthodes et des ressources tout autant en rapport avec les objectifs de formation visés mais aussi avec les aliments des échanges pouvant avoir découlé tant du stagiaire lui-même, que de ceux parallèles à son travail avec ses pairs sur le terrain.

Le choix de ce thème qui consiste à étudier l'articulation de la formation professionnelle continue et du renouveau des compétences des agents de SOMIK entre pleinement dans une double perspective à la fois stratégique et actuelle. En effet, la formation continue est un puissant levier de structuration de l'adaptation ainsi que de la mobilité professionnelle. Au sein de SOMIK, entreprise phare du secteur énergétique algérien, elle constitue un enjeu fondamental de la performance et de la compétitivité de l'entreprise.

Dans un contexte économique en constante mutation, le développement des compétences devient de fait une condition sine qua none à l'innovation et à la réactivité organisationnelle. Cette problématique renvoie également à une dimension pluridisciplinaire, notamment croisée avec la gestion des ressources humaines, la sociologie des organisations ou bien encore la psychologie du travail, au cœur des

réflexions relative à la manière dont la formation peut conditionner les parcours professionnels.

7. La méthode de recherche.

Après avoir analysé la littérature scientifique relative à l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, notamment à travers des travaux tels que ceux de (LE BOTERF, 2018) et (GUERRERO et al., 2020), notre recherche a adopté une approche quantitative afin de répondre à la question suivante :

« Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle au développement des compétences du personnel au sein de l'EPE SOMIK – Sonatrach, Wilaya de Skikda ? »

Nous avons ainsi opté pour une enquête par questionnaire comme principal outil de collecte de données.

Une fois les données collectées, une analyse statistique sera effectuée à l'aide du logiciel SPSS, incluant des traitements descriptifs ainsi que des tests de corrélation et de régression. Ces analyses permettront d'examiner les relations entre les variables relatives à la formation et celles liées au développement des compétences.

Cette méthodologie vise à produire des résultats quantifiables et rigoureux, permettant d'identifier des tendances significatives et de formuler des recommandations pratiques pour renforcer la stratégie de formation au sein de l'entreprise.

8. Annonce du plan.

Le présent Travail est structuré comme suit :

- **Introduction**

Cette partie introductive présente le contexte général de l'étude, met en évidence l'importance du thème traité, et expose la problématique de recherche, les objectifs poursuivis ainsi que la méthodologie adoptée. Elle constitue une feuille de route permettant de cerner les contours du sujet.

- **Chapitre I :** Cadre théorique et revue de littérature

Ce chapitre a pour but de situer la recherche dans son cadre conceptuel et scientifique à travers deux sections :

Première section : Analyse des travaux et recherches antérieures.

Deuxième section : La formation professionnelle et le développement des compétences.

➤ **Chapitre II** : Cadre méthodologique de l'étude

La première section : aborde l'approche méthodologique utilisée.

La deuxième section : aborde la méthode de collecte de données telles que les questionnaires et la technique d'analyse des données.

La troisième section : aborde Présentation de l'entreprise SOMIK, de son organisation interne, de ses ressources humaines.

➤ **Chapitre III** : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Ce chapitre est consacré à l'analyse empirique des données collectées.

Première section : Présentation des résultats issus des questionnaires, incluant les caractéristiques des répondants, leur perception de la formation et de ses effets.

Deuxième section : Discussion des résultats à la lumière des hypothèses posées, du cadre théorique mobilisé, et des recherches antérieures, en vue de formuler des conclusions pertinentes.

- **Conclusion générale**

Elle résume les apports majeurs de l'étude, expose ses limites, propose des recommandations pratiques pour une meilleure gestion de la formation dans les entreprises publiques, et ouvre des perspectives pour des recherches futures dans ce domaine.

CHAPITRE I: État **de l'art**

Ce premier chapitre constitue le socle théorique de notre étude. Il s'attache à explorer les concepts clés liés à la formation et au développement des compétences, en mettant en lumière leur rôle dans la dynamique de modernisation des entreprises publiques, À travers une revue critique de la littérature, nous nous intéresserons à la nature et aux typologies de la formation, à la notion de compétence, à ses différentes classifications, ainsi qu'aux mécanismes qui favorisent son développement dans un contexte professionnel structuré.

Ce cadre conceptuel nous permettra de mieux comprendre comment les pratiques de formation influencent les parcours professionnels des salariés et contribuent à la création de valeur organisationnelle. Il offrira également une base solide pour l'analyse empirique menée ultérieurement dans le cadre du cas d'étude de SOMIK – Sonatrach, entreprise stratégique dans le paysage industriel algérien. (Pineau & Gervaise, 2017 ; Le Boterf, 2018).

Section 01 : Les fondements de la formation

1 La formation.

La formation est un levier stratégique pour le développement des compétences du personnel et, par extension, pour la performance et la compétitivité de l'entreprise. Elle doit être intégrée dans une démarche globale de gestion des talents et d'amélioration continue.

1.1 Définition de la formation.

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvre à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. » CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85.

On retient que la formation en organisation est :

« Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. » SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536.

La formation considérée comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

1.2 Evolution de la formation :

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

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

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique. (SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre, op.cit, p.325).

1.3 Les objectifs de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements des réglementations et des textes législatifs.

Selon Jaques Soyer les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.3.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Développement d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans

L'administration.

- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.
- S'adapter aux exigences de l'environnement.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

1.3.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé).
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- Se préparer à des changements et à des mutations internes.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

1.3.3 Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît :

- Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail.

- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité.
- Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

1.4 Les types de formation :

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.

D'une manière générale, il y a deux types de formation :

1.4.1 Formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

1.4.2 Formation continue :

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

1.4.2.1 Formation de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

A). Formation séminaires ou perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

B). Formation de recyclage :

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

D). Formation sur le tas :

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.

1.4.2.2 Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

A). Formation externe diplômante :

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme.

L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).

1.5 Les actions de la formation :

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimiser aux mieux leurs rendements. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses actions se résume comme suit » (FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, 2013,p.45) :

A). Un moyen de développement :

La raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours de travail.

« La formation apparait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation. » .(Mebarki, « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45).

B). Un moyen de croissance :

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement ». (IBID P45).

C). Un moyen d'adaptation :

La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

« Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés » (IBID P45).

D). Un moyen d'efficacité collective :

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

1.6 La politique de formation : Outil de performance de la RH

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

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

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

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.
- Une politique de formation doit répondre à un double but.
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

1.7 Plan de formation :

Le plan de formation s'inscrit comme un outil stratégique de pilotage des compétences, garantissant une adéquation continue entre les besoins de l'organisation et les qualifications de ses salariés. Il permet de structurer, formaliser et planifier les actions de formation à mener, en lien avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cette section se propose d'aborder successivement la définition du plan de formation, ses principales catégories ainsi que son contenu, à travers l'analyse de références théoriques reconnues dans le domaine.

1.7.1 Définition de plan de formation

Selon, (soyer, 1998, p. 162) « le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques, et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Le style de management.
- Les politiques du personnel.
- Les modes d'organisation de travail.

Nous trouvons aussi la définition de (-souler, 2014/2015, p. 89) qui a lui définit comme suit : « le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise. »

Et dernièrement nous abordons la définition de (Bernier, 2015, p. 2) : « le plan de formation correspond à toutes actions de formation suivie par les salariés à l'initiative de l'employeur. Ces actions de formation répondent à trois types de besoin

- Adaptation au poste de travail.
- Maintien et évolution de l'emploi.
- Développent des compétences. »

1.7.2 Catégorie de plan de formation

Selon (Bernier, 2015, pp. 3-5), le plan de formation est distingué en deux grandes parties, nous trouvons en premier :

A. La catégorie adaptation et/ou maintien-évolution de l'emploi :

Cette catégorie rappelle à l'employeur son obligation de tout mettre en œuvre pour permettre au salarié de pouvoir assurer pleinement ses tâches et les missions, ainsi qu'elle lui traduit ses obligations de moyens envers son salarié. Cette catégorie renvoie à une gestion immédiate de besoins formation liés aux emplois et compétences.

B. La catégorie développement des compétences :

Cette catégorie renvoie à une action de formation suivie par un salarié qui sera par la suite amené à effectuer une tâche, une mission ou un nouvel emploi pour lesquels il ne dispose pas encore, pour l'instant de la compétence nécessaire, elle renvoie aussi à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car le principe consiste à tout d'abord former le collaborateur pour ensuite lui confier de nouvelles missions.

1.7.3 Le contenu de plan de formation

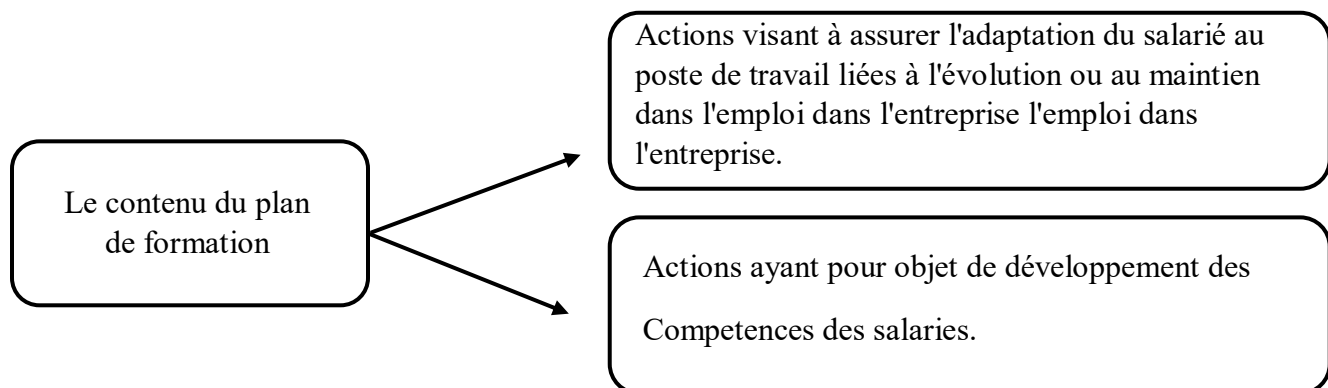
Selon, (Bernier, 2015, pp. 146-212). Dans cette section nous allons présenter le contenu de plan de formation. Le plan de formation en lui-même présente :

- ❖ Les différentes actions liées aux axes définis dans la note d'orientation.
- ❖ Les actions de formation traduisant l'approche de catégorisation.
- ❖ Il contient en matière thématiques les éléments suivants :
 - Informatique.

- Bureautique.
- Langue.
- Formation transversale.
- Formation métiers ou qualifiantes.
- Développement personnel.
- Sécurité formation obligatoires (habilitation électrique...etc.).
- Le plan peut se structurer par :
 - Département (marketing, comptabilité.etc.),
 - Thème de formation (langue, bureautique...etc.)
 - Orientation.
 - Il répondra.
 - Les actions de formation.
 - Les noms des salariés destinataires.
 - La catégorisation.
 - L'organisme pressenti.
 - Les dates et périodes de réalisation.
 - Les durées.
 - Le déroulement.

Ainsi que le plan de formation peut comporter deux types d'actions présentées sous la figure ci-dessous.

Schéma n°1 : le contenu du plan de formation



Source: (-souler, 2014/2015, p. 89).

1.8 Le cadre légal de la formation en Algérie

Le législateur algérien porte la formation comme obligation pour les entreprises Ou elles doivent se conformer à des articles et des règles juridiques.

✓ Selon Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail

Chapitre 1

Article 6 : dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail

Chapitre 2

Article 7 : Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.

Chapitre 5

Article 57 : Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

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

Article 58 : Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques

La taxe de la formation en Algérie

D'après Loi n° 06-24 du 6 DHOU EL HIDJA 1427, correspondant au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 80 (extraits sur la

reformulation des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

Articles 54 et 56 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, et d'apprentissage constituées par la différence entre le taux légal de 1% et chacune et le taux réel consenti auxdites dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

Selon le Circulaire ministérielle n° 12/SEFP/SM/99 du 20 décembre 1999 portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage et le modelé d'attestation y afférent :

En raison de la nature des activités des entreprises et de la multiplicité des statuts et des formes d'organisation une proposition dans la structure des dépenses est acceptée pour la rubrique :

- ✓ 20 à 30% dans les coûts de formation pour les catégories maîtrise et exécution.
- ✓ 30 à 40% pour la catégorie des cadres.
- ✓ 10 à 15% de variation des prix quand les formations se déroulent au Sud.
- ✓ 20 à 30% d'augmentation quand il s'agit de formation à l'étranger.

2 La compétence.

Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise.

2.1 Définition de la compétence.

La notion de compétence occupe une place importante dans différentes disciplines de la gestion, de nombreuses définitions de la notion compétence existent dans le domaine G.R.H :

2.1.1 Compétence selon Guy LE BOTERF (1998)

Selon Guy LE BOTERF (consultant en gestion des ressources humaines), la compétence est une résultante entre : un savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir.

- Le savoir agir : c'est savoir combiner en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que :

Les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telle que : les méthodes de travail, les réseaux d'information, les documents, etc.

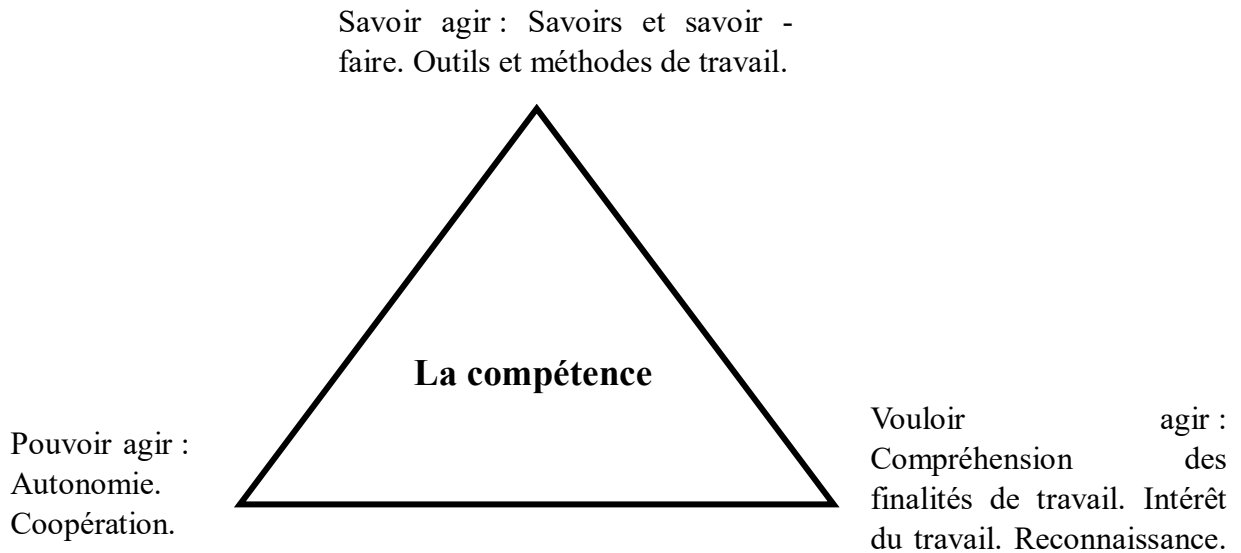
- Le vouloir agir : c'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie :
 - ❖ La reconnaissance de sa contribution.
 - ❖ La correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui.
 - ❖ L'image positive et réaliste de soi.

Le pouvoir agir : c'est disposé de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent :

La détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu.

- ❖ Le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération.
- ❖ L'amélioration des conditions de travail.

Le schéma (n°2) suivant, résume la définition précédente :



Source : P. Zariffian, op.cit., 65.

2.1.2 Compétence selon P. ZARIFFIAN

Le sociologue P. ZARIFFIAN, nous a présenté trois définitions de la compétence :

- La première considère la compétence comme étant : « la prise d’initiative et de responsabilité de l’individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »
- Pour la deuxième, la compétence est : « une intelligence pratique des situations qui s’appuie sur des connaissances acquises, et les transforme avec d’autant plus de force que la diversité des situations augmente »
- Enfin, la troisième considère la compétence comme étant :

« La faculté à mobiliser des réseaux d’acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux et à assurer des domaines de coresponsabilité » (Zariffian, 2001).

2.2 La structure de la compétence :

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

- Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi.
- Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales.
- Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.
- Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations.
- Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations.
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu.
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.

2.3 Les catégories de compétences :

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les acteurs écrivent sur cette notion. de façon générale la compétence et souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité.

PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement. Donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail ».

« les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propres à cette situation de

travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin » (Batal, 1989). Pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue.

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

- Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaires de l'assurance).
- Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunions...)
- Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementale, c'est-à-dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).
- Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.
- Souplesse du comportement : Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.
- Confiance en soi : La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, rechercher des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.
- Compétences émotionnelles : Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en

plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle

- Éthique et valeurs : S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

2.4 L'évaluation des compétences :

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit être préparée et conduite avec attention et rigueur, et permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

2.4.1 La conformité de la prestation formation réalisée :

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

2.4.2 La qualité pédagogique de la formation mise en place :

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

2.4.3 Le transfert des compétences :

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

- Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés.
- Adapter le personnel à sa fonction.
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principales :

- La communication avec les principaux acteurs : Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.
- La mise en œuvre de deux boucles de feed-back : Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

2.5 Les typologies et caractéristiques des compétences :

Les typologies de compétences :

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous :

2.5.1 Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.

Est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

2.5.2 Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C.FLUCK, propose quelques voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre.
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon GUY LE BOSTERF, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir communiquer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

2.5.3 Les compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation).

Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

2.5.4 Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

2.6 Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

3 La relation entre la formation et la compétence :

(Segueni & Aissat, 2012). Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

4 Le développement des compétences :

Le développement des compétences des salariés dans le but d'accroître la compétitivité de l'entreprise, d'une part, et de garantir l'employabilité des salariés d'autre part, est une des préoccupations de la gestion des ressources humaines ces dernières années. (Peretti, 2012)

En effet, le développement des compétences peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social,....., tout en étant souple et réactive

face aux changements et au complexification et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients, d'autre part l'individu à intérêt de son côté dans le développement de son patrimoine de compétence car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle dans une époque où l'employabilité est la quête de tous les salariés. (Le Boterf, 2004)

Le développement des compétences est défini comme « tout processus par lequel une firme change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelle capacité à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs » (Sanchez, Heene, & Thomas, 1996)

4.1 L'ingénierie de formation et le développement des compétences.

Avant de parler de l'ingénierie de formation, il faut savoir que le mot ingénierie à deux origines. La première est française et qui a fait son apparition à partir du 16ème siècle dans le domaine militaire, et l'autre anglo-saxonne engineering apparue à la fin du 20me siècle pour désigner l'art de l'ingénieur.

L'ingénierie a fait progressivement son émergence dans le champ de la formation pour devenir un concept-outil. La démarche consistait à partir de la pratique d'aller vers la conceptualisation afin de permettre à l'organisation de devenir plus performante et à l'individu d'évoluer. (Paramentier. 2008)

4.1.1 L'Ingénierie de pédagogie de formation.

L'ingénierie de formation est un ensemble coordonné de travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation (Le Boterf, 1996). « L'élaboration d'un projet de formation ne se réduit pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée, mais nécessite de prendre en compte à la fois la demande de l'organisation et son environnement ». (Ardouin, 2003, P1). On peut la définir aussi comme « une démarche qui vise la conception de la formation dans sa partie face à face -définition de la progression pédagogique, des contenus, des méthodes...- » (https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/3914/3938/8395/Cahier_82.pdf Consulté le 28/01/2017).

4.1.2 Définition de l'ingénierie de formation.

Il existe plusieurs définitions de l'ingénierie de formation. Cette dernière peut être définie comme « l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication) en vue :

- D'optimiser l'investissement qu'il contient ;
- D'assurer les conditions de sa viabilité » (Ardouin, 2003)
- Ou comme recouvrant « toutes les activités (analyse des besoins de formation, définition des objectifs, conception du système d'évaluation et de pilotage de l'action, conception des stratégies de formation, programmation de l'action, suivi) qui concernent des actions de formation de moyenne et de longue durée: séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années » (Université de Genève, 2017).

En résumé, nous pouvons définir l'ingénierie de formation comme une démarche socioprofessionnelle qui consiste à analyser, à concevoir, à réaliser et à évaluer des actions pour le développement des salariés, voire de l'entreprise.

4.1.3 Les étapes de l'ingénierie de formation.

A partir de cette définition, nous pouvons dire que l'ingénierie de formation regroupe quatre étapes successives et élémentaires, à savoir : l'analyse des besoins des salariés, la conception, la réalisation et l'évaluation.

4.1.3.1 L'analyse.

Cette dernière est composée essentiellement de l'analyse des besoins des salariés et la rédaction du cahier de charge par le responsable de formation.

Dans le but de développer le savoir ou le pouvoir, autrement dit les connaissances ou la pratique des salariés, la fonction devra cibler les lacunes des salariés pour les combler ensuite. Une des méthodes la plus fréquente consiste à les évaluer, les apprécier afin d'avoir

une idée sur les points forts ainsi que les points à améliorer et de proposer les formations nécessaires.

L'évaluation n'est pas une fin, mais un moyen qui permet à la firme d'avoir une idée sur le potentiel de ses salariés afin d'orienter la politique de formation. L'évaluation est le moyen formel utilisé pour définir les besoins par l'identification des points forts et des points faibles, appelés aussi les points à améliorer.

Il s'agit de porter un jugement sur le travail fait par le salarié durant un exercice donné, voire sur son potentiel ou sur ses compétences. (Le Boterf, 2004)

Cette phase permet à la firme d'identifier les besoins en matière de compétences, à partir des compétences requises par l'entreprise. (Le Boterf, 1999)

Autrefois, cette pratique était centrée seulement sur les cadres de l'entreprise, mais à partir des années 1980 la démarche s'est généralisée à tous les niveaux (agents d'exécution et agents de maîtrise).

Ensuite, l'entreprise devra rédiger un cahier des charges conformément aux objectifs de l'entreprise. Et qui décrit les différents aspects pédagogiques, économiques, organisationnels, technologiques et juridiques.

4.1.3.2 La conception.

Une fois les besoins définis, l'entreprise (la fonction Rh, voire, le responsable de formation) va déterminer la nature, la durée, le contenu...de cette formation, ainsi que le lieu de cette dernière, et ceci en fonction des moyens dont dispose l'entreprise et du budget alloué à cette action.

En effet, la formation peut être interne qui veut dire que c'est à la firme que revient le soin de d'assurer cette action toute seule, et ceci par des écoles, sinon des moyens de formation propre à elle. Soit, en externe, dans le cas où l'entreprise fait appel à un organisme extérieur pour assurer la formation.

Il s'agit de la description du contexte, des objectifs généraux et spécifiques de formation de formation, ainsi que le temps prévu pour cette dernière. « Pour être efficace, une maitait ne peut être improvisée. Le formateur doit faire un travail important de préparation : poser

clairement les objectifs pédagogiques à atteindre et les moyens pour y parvenir en termes de contenu, de méthodes à employer,

La principale question de cette étape est comment atteindre l'objectif de formation ?

En bref, cette phase a comme objectif de :

- S'assurer que les conditions de réussite de cette formation sont réunies
- Définir ce que les formés seront capable de faire à l'issu de cette formation
- Aider les former à apprendre en fonction de leurs potentiels
- Préciser le timing de cette formation.

4.1.3.3 La réalisation.

Cette phase est composée de deux l'animation. Leurs qui sont le pilotage et par pilotage, on entend la gestion du projet de formation et les personnes engagées dans ce projet.

Quant à l'animation, c'est là face à face qui a lieu entre le formateur et le formé. Pour cela il existe trois types de formation :

- En présentiel collectif : c'est la forme la plus adaptée par les organismes de formation
- En présentiel individualisé c'est pour permettre un accompagnement plus proche du formateur.
- En Formation Ouverte et à Distance (FOAD) : repose sur des situations d'apprentissage complémentaires et plurielles en termes de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques, et de ressources. (Paramentier, 2008).

4.1.3.4 L'évaluation.

Le but de cette étape de de vérifier l'atteinte des objectifs et d'envisager éventuellement des actions correctives. L'évaluation d'une formation réside dans la comparaison entre les objectifs déterminés en amont de l'action de formation et les résultats observés après cette action.

L'évaluation est « l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation », selon Alain Labruffe (La formation des adultes, Afnor, 2005, p. 229).

Il faut que les dépenses engagées dans le cadre d'une formation aient un retour positif sur le salarié, voire sur la firme. Ce qui permet de considérer ces dépenses comme un « Investissement de formation ». (Le Boterf, 1999).

Ce retour est vérifié, si cette formation a permis au salarié de transposer les connaissances acquises dans son travail et si ce transfert se traduit par une amélioration réelle sur sa performance. Les dépenses à caractère d'investissement elles visent à augmenter le capital compétence (Le Boterf, 1999, p 244)

Car, comme pour tout autre investissement, l'entreprise doit être en mesure d'évaluer le retour sur son investissement formation, que celle-ci ait été dispensée en interne ou en externe.

Pour cela, il existe deux types d'évaluation, à savoir :

- L'évaluation à chaud qui est le recueil du degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action
- L'évaluation à froid qui est l'appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines.

D'autres niveaux d'évaluation peuvent être mis en œuvre :

- Plusieurs mois après l'action pour mesurer les impacts de la formation sur les résultats du service ou de l'entreprise.

Section 02 : La formation comme un outil de développement des compétences des employés.

La formation est un enjeu central du développement des compétences des ressources humaines, sujet étudié au travers de plusieurs articles académiques analysant les différentes dimensions et approches de ce phénomène. Dans leur étude de 2010, Burlet & Faulx, (2010) font l'hypothèse sur la prise en compte des ressources cognitives mobilisées durant les formations, qui sont mobilisées tant sur le plan du savoir-agir que du vouloir-agir des individus. Ils démontrent que des interventions très précises peuvent changer la simple représentation du travail des employés et du même coup modifier leurs comportements professionnels, ce qui traduit le potentiel de la formation dans le changement identitaire et comportemental des organisations.

Dans l'article intitulé « Une intervention de formation examinée et développée à l'aide d'un cadre conceptuel croisant approches ergonomiques et psychosociologiques » (Burlet & Faulx, 2010), les auteurs proposent de traiter des effets de la formation pour le développement des compétences des professionnels. En s'attachant à la prise en considération des ressources cognitives que mobilisent les formations, ils en viennent à suggérer un éventuel impact sur les registres du « savoir-agir » et du « vouloir-agir » de ces acteurs au sein des organisations. Au-delà de la confrontation des compétences techniques nouvellement acquises dans les formations, il est ici souligné que l'acquisition peut induire des effets transformationnels plus globaux sur les représentations et les comportements professionnels des apprenants. Ainsi, les résultats de l'étude mettent en valeur que les individus, à l'issue même de leur propre formation, modifient non seulement leur façon de penser mais aussi leurs gestes d'exercice de leurs métiers professionnels. L'hypothèse formulée a été suffisamment confirmée dans cette recherche pour qu'il soit possible de considérer qu'une expérience d'immersion temporaire dans un autre service, rapportée dans un cadre suffisamment propice, peut donner lieu à des effets cognitifs, identitaires et comportementaux d'une ampleur quantifiables positifs ((Burlet & Faulx, 2010)).

Néanmoins, il est pertinent d'interroger certaines limites de l'étude. Si le résultat est prometteur, on ne comprend pas en détail la manière dont a été procédé à la mesure des changements. En outre, il serait intéressant d'interroger la pérennité de ces changements dans le temps, l'article abordant surtout des effets à court terme. Un éclairage supplémentaire sur la façon dont ces compétences acquises se traduisent en performances au long cours pourrait être fécond pour globaliser les conclusions de cette recherche.

Dans l'article intitulé « Penser et pratiquer la formation aujourd'hui : mise en perspective des approches psychosociales et ergonomiques de la formation » (Faulx & Petit, 2011), on souligne que la formation ne peut se dissocier des enjeux économiques et sociaux contemporains, qui demandent aux formateurs, aux usagers et aux commanditaires de clarifier la façon de conduire la formation et les buts visés par celle-ci. (Faulx & Petit, 2011)

Les deux démarches fondamentales mises en avant par les auteurs, les démarches psychosociologiques et les démarches ergonomiques, proposent un métamodèle actionnel complémentaire sur le plan méthodologique pour envisager la formation. Les démarches psychosociologiques, qui se sont progressivement et officiellement mises en place à partir des années 60, constituent un ensemble d'outils conceptuels encore largement appliqués aux pratiques de formation actuelles en insistant sur les jeux sociaux et les interactions humaines. Il s'agit de dispositifs évoqués ici en relation avec l'apprentissage des adultes et des compétences qu'ils développent au cours de leur vie, selon des modalités relativement spécifiques et variées (Faulx & Petit, 2011) tandis que les démarches ergonomiques sont centrées sur l'adaptation des milieux de travail aux besoins des apprenants pour optimiser les conditions de formation, ce qui est d'autant plus d'actualité aujourd'hui où les exigences professionnelles sont devenues fluctuantes et impératives pour l'adaptabilité des modalités de formation (Faulx & Petit, 2011)

Néanmoins, même s'il s'agit d'une analyse pertinente des deux courants, l'article gagnerait à approfondir leurs interactions ainsi que leurs implications en matière de mise en pratiques. Par exemple, comment les formateurs peuvent-ils mettre en place ces perspectives dans leur pratique ? Comment sont-elles appliquées au quotidien tout en maximisant la pertinence de la formation par rapport aux compétences des apprenants ?

Par ailleurs, comment les attentes des formateurs sont-elles rencontrées dans leur intégration dans leur pratique ? Le débat autour des difficultés rencontrées pour appliquer ces approches dans des contextes particuliers serait également intéressant. L'article de Solveig Fernagu-Oudet, intitulé « Organisation du travail et développement de compétences/construire la professionnalisation » et publié en 2011 est tout à fait à propos pour traiter du rapport entre formation et compétence au cœur de la réflexion proposée par l'auteur. Ce dernier propose une analyse des dynamiques de développement des compétences au sein des organisations. Pour lui, la compétence est une instance en partie structurée et en partie composite, dont l'historicité se constitue dans des situations de travail et des réalisations actionnelles. Cette pensée du développement des compétences repose enfin sur la reconnaissance des processus de transformation de la compétence, qui ne se comprend pas seulement par le biais de la formation théorique, mais aussi par les voies de l'expérience.

L'un des points marquants de cet article, est justement cette importance mise sur le rôle de l'encadrement dans le développement des compétences, en considérant que le management des compétences est un facteur déterminant qui est susceptible d'affecter significativement les résultats des actions de formation à condition que les managers veillent à favoriser un cadre où l'échec devient un moyen d'apprendre et d'évoluer, ce qui est particulièrement pertinent dans une PME où les ressources allouées au développement des compétences peuvent s'avérer limitées, une gestion des compétences pourra porter ses fruits.

L'article fait également figure d'originalité du point de vue de la méthode, puisque la recherche repose ici sur l'étude monographique de cinq PME de plus de 50 salariés, ce qui permet à l'auteur de fournir des exemples concrets et illustratifs des enjeux soulevés autour des développements des compétences, en revanche, l'article met aussi en évidence la précarité de bon nombre d'actions mises en œuvre dans ces entreprises, soulignant les risques que ces établissements prennent quant à leur capacité à pérenniser les actions de formation et la nécessité d'un suivi rigoureux permettant de s'assurer de leur efficacité.

L'étude intitulé "L'Intérêt de la Formation Continue dans les Entreprises Marocaines" (Zaim et al., 2017) examine le rôle de la formation continue pour le développement des compétences au sein des entreprises marocaines. Les auteurs rappellent que la formation

continue est un enjeu majeur pour permettre aux salariés et aux entreprises de s'adapter à des changements organisationnels, technologiques, etc.

Un des résultats essentiels de l'étude est que les attentes des dirigeants d'entreprise en matière de valorisation et d'efficacité semblent très élevées en ce qui concerne les activités de formation, mais que le succès de l'évaluation des formations doit reposer sur des objectifs préalablement établis selon les préconisations des responsables de formation concernés. L'absence d'indicateurs universels concernant le succès de la formation est mise en avant. Chaque programme de formation doit être évalué en fonction de la logique dans laquelle il s'inscrit. (Zaim et al., 2017)

Les auteurs développent aussi la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), présentée comme un outil stratégique permettant aux entreprises de disposer d'un personnel qualifié au regard de leurs besoins. En effet, cela permet non seulement d'optimiser le rapport coûts-efficacité des formations mais, de surcroît, de faciliter tant que faire se peut les ajustements à prévoir. Par conséquent, la formation continue est envisagée comme un moyen de faire évoluer les compétences des salariés en tant qu'outil de la (re-)compétitivité des entreprises (Zaim et al., 2017). Par ailleurs, l'article propose une définition professionnelle de la compétence, stipulant qu'il s'agit d'une combinaison dynamique de savoirs, savoir-faire, expériences et comportements, d'où la nécessité de repérer, d'évaluer et de valider au sein des entreprises l'inventaire des compétences de leurs salariés, ainsi que les opportunités de leur progression. Le développement des compétences se faisant dynamiquement et continûment, la formation continue fait l'objet d'une attention accrue (Zaim et al., 2017).

L'ouvrage de Henri et Plante (2019) intitulé "L'insertion de la formation dans l'entreprise" traite des enjeux du développement des compétences des salariés. Les auteurs soulignent l'importance d'une représentation globale pour les travailleurs des processus de travail : il leur faut comprendre les normes, les procédures, les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Cette globalité est essentielle pour favoriser l'intégration des compétences développées par les salariés au sein des équipes.

Ils insistent aussi sur la nécessité de former analytiquement et réflexivement les salariés : ce n'est pas que de la formation formelle mais aussi informelle ou non formelle dans le

contexte du travail. En effet, avec la gestion participative se développe une responsabilité collective des travailleurs qui suppose une compréhension collective des problèmes à régler et des défis lancés. La formation doit donc elle aussi être repensée pour favoriser la continuité de l'apprentissage dans le cadre d'adaptation andragogique aux exigences de l'activité elle-même.

L'article souligne également la nécessité du travail en équipe, de la circulation de l'information et des relations entre les membres. Ces compétences sociales sont indispensables au travail dans des environnements de plus en plus collaboratifs. Les auteurs appellent à des organisations du travail qualifiantes ou apprenantes, nécessitant ainsi une redéfinition de la formation, pour développer des travailleurs ayant davantage de capacité d'action afin d'affronter le monde et ses enjeux contemporains.

L'article de El Hachmi, (2019) "Développement et enjeux de la formation continue en management public du Capital Humain au Maroc Cas du département de l'Enseignement Supérieur" traite des enjeux et stratégies de la formation continue dans le secteur public marocain, et plus particulièrement au sein du secteur de l'enseignement supérieur. L'auteur propose pour sa part une vision structurée en termes d'ingénierie de la formation continue articulée autour des processus de planification, d'exécution et de suivi-évaluation.

Le texte précise que le cadre de la formation continue est déterminé par le pouvoir public, en partenariat avec la Commission, auprès du Conseil Supérieur de la Fonction Publique. Dans ce cadre, est illicite, pour établir des plans sectoriels de formation, défendre des argumentations et rechercher des financements, et l'on doit en particulier s'assurer d'organiser au mieux la formation continue. L'importance de ces différents facteurs est cruciale pour qu'on puisse mettre en place, pour une demande d'allocation des avoirs de formation pour les élites, maintenir une réponse qualifiée et formelle aux besoins de formation des agents et pouvoir préparer leur carrière en leur apportant des investissements de formation adaptés au plan de leurs carrières.

Un fait marquant est l'interdépendance de nombreux aspects du système de la fonction publique que sont le recrutement, l'évaluation, le développement, les promotions, la formation, la mobilité et le rémunération qui induit une problématique globale pour le pilotage du management des ressources humaines, qui doit gérer l'évolution des différents

leviers vers la gestion prospective des emplois et compétences, bien qu'un chiffre retenant l'attention, les 4 des 11 départements ministériels consultés n'ayant pas répondu, dont celui de l'enseignement supérieur, renvoie à la question de l'affirmation des acteurs vers le retour sur l'objet de la formation continue.

Le développement des compétences à travers la formation est un enjeu clé du management des ressources humaines, tant pour les directions des ressources humaines que pour les directions opérationnelles. C'est tout d'abord ce qui émerge des articles que nous avons examinés. Si l'on se réfère aux différents travaux dont s'est nourri ce dossier, la formation ne se satisfait pas de contribuer à l'acquisition de compétences techniques ; au contraire, elle contribue, au récit des agents concernés, à « transformer » le savoir-agir et le vouloir-agir des agents ; c'est le sens du travail de Burllet et Faulx (2010) indiquant que les ressources cognitives touchant divers champs d'activité que peuvent mobiliser les formations ont vocation à produire des effets parfois inattendus sur les pratiques professionnelles d'acteurs déjà insérés dans leurs organisations respectives.

Ce qui peut aussi en retour nourrir les travaux des formateurs observateurs dans une interaction et en situations quelquefois décalées (Faulx & Petit, 2011) nous fournit aussi un cadre intéressant pour mieux comprendre les processus de formation dans des contextes où les caractéristiques économiques et sociales sont parfois si complexes. Ce qui apporte un éclairage précieux sur les dynamiques d'apprentissage des adultes en étant en permanence pris dans des interactions entre personnes en diverses situations sociales et professionnelles et des environnements adaptés ou à adapter aux nouvelles compétences acquises par ces adultes.

Cette perspective est renforcée par l'article de (Gonnin-Bolo, 2011) qui rappelle que la compétence est un processus en dynamique à travers l'expérience et l'action. Le couple accompagnement-communication dans la pluralité des équipes est indispensable dans la mise en place d'un cadre apprenant qui favorise la professionnalisation. Dans le contexte marocain, (Zaim et al. 2017) mettent l'accent sur la nécessité de la formation continue pour répondre aux changements organisationnels. Selon eux, évaluer une formation par rapport aux objectifs est primordial, le développement des compétences devant s'inscrire dans un processus qui doit être continu pour assurer la compétitivité des entreprises. L'article de

(Henri & Plante, 2019) plaide quant à lui pour une requalification des pratiques de formation visant à développer le travail collaboratif de manière à entretenir la capacité d'analyse des employés. Cette approche réflexive est essentielle pour soutenir la capacité d'agir des travailleurs d'un milieu de travail apprenant.

Pour finir, (El Hachmi, 2019) aborde le besoin de structurer la formation continue dans le secteur public marocain, à travers la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, permettant d'adapter les besoins de formation aux transitions du marché, révélant alors les obstacles de mises en œuvre de stratégies de formation.

Pour conclure, l'ensemble des articles montrant que la formation est le principal levier de développement des compétences du personnel, elle doit être pensée et évaluée pour son efficacité, Éléments des contextes, peut prendre valoriser les contextes particuliers, notamment le milieu du travail, ainsi que l'articulation des dynamiques d'apprentissage des adultes, un dispositif systémique est à repenser pour accompagner la formation dans un engagement à elle-même, dans l'espoir qu'elle soit une actrice contribuant aux évolutions des compétences et des performances des organisations.

CHAPITRE II:

Méthode et

Données

Ce deuxième chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique adopté dans le cadre de notre étude, ainsi qu'à une description approfondie de l'organisme d'accueil, à savoir la filiale SOMIK de l'entreprise publique Sonatrach, implantée dans la Wilaya de Skikda.

Ce chapitre, s'articule autour de deux (02) sections complémentaires qui visent à établir un lien cohérent entre le cadre conceptuel présenté précédemment et le travail empirique réalisé sur le terrain.

Dans la première section, nous détaillerons la méthode de recherche adoptée, notamment l'utilisation du questionnaire comme outil principal.

La deuxième section aborde la méthode de collecte de données telles que les questionnaires et la technique d'analyse des données et Population de l'étude et Taille de l'échantillon et Méthode d'échantillonnage et Approche de traitement des données. .

La troisième section Nous débiterons par une présentation détaillée de l'entreprise ainsi que de sa structure organisationnelle à travers l'organigramme de SOMIK

Section 01 : Méthodes

La présente section expose la méthodologie adoptée pour mener à bien l'étude. En détaillant l'approche méthodologique, les objectifs de l'enquête, les méthodes de collecte des données, les variables de mesure, l'échantillonnage et les modalités pratiques de l'enquête, cette section vise à fournir un aperçu complet du processus de recherche. L'accent est mis sur la rigueur méthodologique et la clarté dans la conduite de l'étude, garantissant ainsi la fiabilité et la validité des résultats obtenus.

1 Méthodes.

La recherche scientifique repose sur des fondations méthodologiques solides, façonnées par une approche épistémologique rigoureuse et des méthodes de collecte et d'analyse de données appropriées. Cette rubrique expose en détail l'approche méthodologique adoptée

pour répondre aux objectifs de cette étude. Elle décrit également les outils utilisés pour recueillir les données, notamment la construction et la validation du questionnaire, ainsi que la détermination des variables de mesure.

1.1 Approche épistémologique et méthodologique.

Notre travail de recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique positiviste, reposant sur la vérification d'hypothèses formulées à partir d'un cadre théorique structuré. Cette approche vise à évaluer l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences du personnel au sein de l'entreprise publique économique Sonatrach (filiale SOMIK). Elle s'appuie sur un raisonnement hypothético-déductif, allant du général (cadre conceptuel) vers le particulier (données empiriques issues du terrain).

Comme le souligne Grawitz & Nicolas (2001), toute recherche scientifique nécessite une méthode rigoureuse, définie comme un ensemble de règles et de procédés permettant d'atteindre de façon optimale un objectif donné. Dans cette optique, nous avons opté pour une approche quantitative, en raison de sa capacité à fournir des données objectives, mesurables et généralisables. Cette méthode repose sur l'élaboration et l'administration de questionnaires auprès d'un échantillon d'employés de la filiale SOMIK, dans le but de recueillir des informations précises sur la perception de l'efficacité des actions de formation, leur fréquence, leur pertinence, ainsi que leur effet sur le renforcement des compétences.

Olivier Martin est un sociologue français spécialisé dans la sociologie de la quantification.

Dans ses recherches, Olivier Martin souligne que l'approche quantitative permet une évaluation rigoureuse des phénomènes sociaux à travers l'usage d'indicateurs chiffrés. Elle offre ainsi la possibilité de comparer des variables, d'identifier des corrélations et de produire des résultats exploitables pour la prise de décision managériale. Cette démarche méthodologique garantit également une objectivité dans l'analyse, en minimisant les biais subjectifs, et contribue à la construction de recommandations basées sur des données fiables et empiriques.

1.2 Objectif du questionnaire.

L'objectif principal de notre enquête est de mesurer l'impact des dispositifs de formation sur le développement des compétences du personnel au sein de la filiale SOMIK de l'entreprise Sonatrach. Cette étude vise à déterminer dans quelle mesure les actions de formation contribuent à l'amélioration des compétences techniques, comportementales et organisationnelles des employés.

À travers l'analyse des données recueillies via un questionnaire adressé aux des Cadre et Maitrises et Exécutions, nous chercherons à évaluer l'efficacité des programmes de formation existants, à identifier les compétences réellement acquises, ainsi qu'à relever les éventuels écarts entre les besoins réels des postes de travail et les contenus des formations proposées.

1.3 Construction du questionnaire.

Dans le cadre de notre étude, nous avons développé un questionnaire composé de 23 questions structurées. Ce questionnaire englobe une variété de formats de questions, notamment des questions ouvertes, des questions fermées à choix multiples.

1.4 Structure du questionnaire.

Le questionnaire comprend trois (03) sections :

- Le premier axe du questionnaire comporte sur les données personnelles de l'enquête telle que : le sexe, l'âge, le poste occupée...etc.

Segmenter les résultats selon les profils, analyser les éventuelles corrélations entre ces caractéristiques et les perceptions ou comportements liés à la formation, assurer une meilleure représentativité de l'échantillon.

- Le second axe concerne la formation professionnelle continue.

L'importance est :

Évaluer l'implication de l'organisation dans le développement des compétences,

Comprendre les opportunités offertes aux employés en matière de formation continue,
Analyser si ces formations est perçues comme utiles ou non par les employés.

- Enfin le troisième axe porte sur les facteurs du développement des compétences.

L'importance est :

Comprendre les conditions organisationnelles ou individuelles qui influencent le développement professionnel.

Mettre en lumière les leviers d'action possibles pour les décideurs.

1.5 Tri et pré-validation du questionnaire.

La revue de littérature a permis de formuler des hypothèses, lesquelles ont été utilisées pour concevoir un questionnaire. Par la suite, un pré-test a été réalisé afin de vérifier la faisabilité de ce questionnaire. On la remit dans un premier temps à notre encadrement Mr SABA. A et par la suite on l'a distribué sous format papier 20 expert, occupant des postes de niveau cadre et cadre supérieur ainsi, nous avons ensuite pris en compte leurs premières impressions pour apporter les ajustements nécessaires au questionnaire avant sa finalisation.

1.6 Les variables de mesure.

Les variables sont des phénomènes qui varient en fonction de différents facteurs.

- Variable indépendante : la formation au sein de l'entreprise de SOMIK.
- Variable dépendante : le développement des compétences.

Voici un tableau structuré basé sur nos hypothèses :

Tableau N°01 : Les variables de mesure.

Hypothèses	Variables	Items	Références
<p>H1 : La formation contribue au développement des compétences techniques et comportementales du personnel.</p>	<p>Développement des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous acquis de nouvelles compétences techniques après la formation ? - La formation a-t-elle amélioré votre comportement professionnel (communication, gestion du stress, etc.) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Burlet & Faulx, 2010 - Zaim et al., 2017 - Le Boterf, 2000
<p>H2 : L'efficacité de la formation dépend de la qualité des formateurs, des contenus, et des méthodes pédagogiques.</p>	<p>Qualité de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le contenu de la formation est-il pertinent par rapport à votre poste ? - Le formateur maîtrisait-il les sujets abordés ? - Les méthodes pédagogiques étaient-elles interactives et efficaces ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Henri & Plante, 2013 - Zaim et al., 2017 - El Hachmi, 2014
<p>H3 : La formation améliore la motivation et réduit le turnover du personnel.</p>	<p>Motivation et fidélisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vous sentez-vous plus motivé au travail après avoir suivi une formation ? - Pensez-vous rester plus longtemps dans l'entreprise suite à cette formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Faulx & Petit, 2011 - Gonnin-Bolo, 2013 - Khalil & Mohamed, 2018

Section 02 : Données.

La collecte de données constitue une étape cruciale dans tout processus de recherche, offrant les fondements nécessaires à l'analyse et à la compréhension des phénomènes étudiés. Cette section expose les différentes facettes de la collecte de données adoptées dans le cadre de cette étude. Elle décrit l'outil utilisé pour recueillir les données, la population cible de l'étude ainsi que la méthode d'échantillonnage mise en œuvre. En outre, elle aborde la détermination de la taille de l'échantillon, la durée de l'enquête, le mode d'administration du questionnaire et enfin, l'approche envisagée pour le traitement des données recueillies.

1 Outil de collecte de données.

Selon (BONTIS, 1998), l'outil de collecte de données le plus approprié est l'utilisation du questionnaire. Diverses études antérieures ont démontré que les questionnaires ont une fiabilité et une validité de construction élevées. Afin de récolter les données requises pour notre étude, le choix s'est porté sur l'administration d'un questionnaire sous format papier à l'ensemble des employés du service de SOMIK. La période de collecte des données s'est étendue du 10/04/2024 au 20/05/2024, incluant la distribution et la récupération des questionnaires. Cet outil a permis d'obtenir des réponses claires, concises et aisément analysables. De plus, il a favorisé une participation importante des répondants et les a encouragés à s'exprimer de manière objective.

2 Population de l'étude.

La population étudiée se compose des employés du SOMIK, représentant différentes tranches d'âge et catégories socioprofessionnelles. La taille totale de notre population est de 40 employés.

3 Taille de l'échantillon.

Un échantillon est considéré comme représentatif lorsque ses caractéristiques reflètent fidèlement celles de la population totale étudiée. Cette similitude permet ensuite de généraliser les résultats obtenus à partir de l'échantillon à l'ensemble de la population. (LAFON & al, 2020) La taille d'un échantillon représentatif dépend de plusieurs facteurs, tels que la population étudiée, la précision souhaitée des résultats et les ressources disponibles.

Pour déterminer la taille de notre échantillon. La taille de l'échantillon est 40.

Nous avons choisi d'utiliser la méthode d'échantillonnage simple pour sélectionner notre échantillon d'étude. Cette méthode implique la sélection aléatoire d'un certain nombre d'employés du service de distribution de SOMIK pour participer à l'étude. En optant pour cette approche, nous visons à obtenir des données représentatives de l'ensemble de la population, ce qui est essentiel pour généraliser les résultats de notre recherche. Pour ce faire, nous avons distribué le questionnaire en effectuant une tournée dans toutes les divisions du service de distribution de SOMIK.

4 Approche de traitement des données.

L'élaboration des résultats et l'interprétation des données collectées par le biais du questionnaire, ont été faites à l'aide du logiciel IBM SPSS v25 (logiciel d'analyse des données statistique).

Section 03 : présentation de l'organisme d'accueil

SOMIK, une filiale stratégique de l'entreprise nationale SONATRACH, constitue un maillon fondamental dans le dispositif industriel énergétique de l'Algérie. Spécialisée dans la maintenance industrielle, elle joue un rôle essentiel dans la continuité et la performance des installations pétrolières et gazières. Implantée au cœur de la zone industrielle de Skikda, SOMIK bénéficie d'un emplacement stratégique à proximité des grandes unités pétrochimiques et gazières du pays.

Grâce à une expertise accumulée depuis sa création en 1991, SOMIK a su développer un savoir-faire technique reconnu, lui permettant d'assurer des services de maintenance de haute qualité, tout en contribuant activement au développement économique régional. Son organisation interne structurée, la compétence de ses ressources humaines et son engagement en matière de formation continue témoignent de son rôle dans l'accompagnement de la stratégie globale du groupe SONATRACH.

À travers une analyse détaillée de cette filiale, nous examinerons ses principales missions, sa structure organisationnelle. Cela nous permettra de mieux cerner.

1 La création et l'organisation de l'entreprise.

1.1 Création :

La société SOMIK est une filiale du groupe SONATRACH, constituée sous forme de Société par Actions (SPA), spécialisée dans la maintenance industrielle. Elle a été créée le 5 mai 1991 par décision ministérielle. Son siège couvre une superficie de 14 hectares, avec un capital social de 500 000 000,00 DZD, divisé en 5 000 actions, d'une valeur unitaire de 10 000 DZD. Ce capital est réparti à parts égales (50 % - 50 %) entre SONATRACH et l'entreprise de gestion de la zone industrielle de Skikda (EG ZIK), après avoir été auparavant une entité unifiée.

L'entreprise est implantée au cœur de la zone industrielle de Skikda, à proximité des unités pétrochimiques de l'ENIP et de la société gazière GTP, ce qui lui confère une position

stratégique. SOMIK relève du ministère de l'Énergie et des Mines, ce qui lui assure une place importante dans l'écosystème industriel énergétique national.

1.2 Organisation :

La gestion de la société est assurée par l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunit en session ordinaire chaque année à la fin du mois de juin, et peut également se réunir en session extraordinaire en cas d'urgence, sur demande du Conseil d'Administration. Parmi les missions de l'Assemblée Générale figurent l'élection des membres du Conseil d'Administration ainsi que du Directeur Général pour un mandat de trois ans, et l'adoption des règlements internes, notamment le règlement politique de l'entreprise.

2 La position de l'entreprise dans le secteur économique.

L'entreprise SOMIK occupe une place économique importante, car elle contribue de manière significative à la relance économique à travers la fourniture d'informations techniques et de prestations de maintenance et de réparation des installations industrielles. Cette spécialisation stratégique a amené l'entreprise à collaborer avec plusieurs firmes internationales afin d'acquérir des expertises dans ce domaine. Parmi ces entreprises partenaires figurent :

- SOFRE GAZ (France).
- SNIP / DE SCINCO (Espagne).
- GEC ALSTOM (Belgique).
- POLIMAW, KELLOGG (États-Unis).

Après avoir renforcé ses compétences techniques et dans le but de limiter sa dépendance industrielle et humaine à l'étranger, SOMIK s'est progressivement tournée vers une collaboration plus étroite avec les complexes industriels nationaux. Elle a ainsi participé à l'équipement des installations de raffinage et des complexes pétrochimiques sur l'ensemble du territoire national. De plus, elle a réalisé des travaux d'envergure dans les unités de production d'électricité ainsi que des opérations de maintenance lourde dans les complexes de Hassi Messaoud et Hassi R'mel.

SOMIK loue également certains équipements auprès d'autres entreprises, notamment les grues de grande capacité qu'elle ne possède pas, ainsi que les bus de transport des travailleurs, en coopération avec l'entreprise SOTRAZ, filiale de SONATRACH.

Cependant, on note ces dernières années une baisse du nombre de projets confiés à l'entreprise. Ce recul s'explique par plusieurs facteurs, à savoir :

- La durée de vie économique des équipements en place n'étant pas encore arrivée à son terme.
- L'absence de nouveaux projets industriels dans un avenir proche.
- L'existence d'une entreprise sœur, SOMIND, qui exerce une activité similaire à celle de SOMIK.

3 Activités et objectifs de l'entreprise

3.1 Activités de l'entreprise :

L'activité principale de l'entreprise SOMIK est la maintenance des installations industrielles, laquelle s'articule autour de plusieurs prestations de services, à savoir :

Traitement métallique : incluant les travaux de montage métallique, de chaudronnerie, de tuyauterie, de soudage ainsi que les interventions liées aux matériaux spécifiques.

Fabrication de robinets et maintenance des machines tournantes, incluant les opérations d'usinage et de bobinage.

- Réalisation de divers travaux électriques et industriels, ainsi que des activités électromécaniques et de métrologie.
- Fourniture d'isolants thermiques, revêtement de surface et peinture industrielle, en plus des travaux de génie civil, notamment la construction et l'aménagement de structures diverses.
- Réparation et réhabilitation du matériel roulant ou utilisé.
- Approvisionnement et logistique pour les entreprises partenaires, incluant le transport, le chargement, le déchargement, ainsi que la maintenance automobile.

- Mise en place de procédures de travail et de sécurité interne, avec un accent particulier sur la propreté, la sécurité et les services de médecine du travail.

3.2 Objectifs de l'entreprise :

- Assurer la réparation et la maintenance des installations industrielles.
- Réduire le chômage par la création d'emplois, tout en visant l'augmentation des profits.
- Fournir aux entreprises partenaires les informations techniques nécessaires, ainsi que divers équipements et moyens logistiques.
- Créer un environnement de travail favorable et motivant pour les employés, afin de promouvoir l'évolution de l'entreprise, renforcer son interaction interne et stimuler la production.

4 Présentation de la structure organisationnelle de l'entreprise :

4.1 Direction générale :

Le Président Directeur Général (PDG) est chargé de définir la politique générale de l'entreprise et de fixer les objectifs stratégiques qualitatifs, qu'il formalise à travers une revue de direction. Le système de gestion de la qualité est appliqué conformément à la norme ISO 9001 version 2000.

4.2 Directeur général adjoint :

Le directeur général adjoint assiste le PDG dans ses fonctions. Il s'occupe de l'ajustement des stratégies de l'entreprise en fonction de l'évolution des lois et du contexte socio-économique.

4.3 Cellule Qualité – Responsable Q.E.SST :

Le responsable qualité est chargée de développer et de maintenir le système de management de la qualité. Il assure également la gestion du système d'information lié à la qualité, et travaille en collaboration avec le PDG pour :

- Identifier les problèmes relatifs au produit.
- Mettre en œuvre les actions correctives pour réduire l'insatisfaction des clients vis-à-vis des produits ou services.
- Recueillir les critiques et les suggestions, proposer des solutions appropriées et veiller à leur mise en œuvre.
- Prise en compte des suggestions des employés en vue de l'amélioration continue de la qualité.
- Activation du comité technique, chargé d'étudier les problèmes rencontrés, d'en identifier les causes et de proposer des solutions appropriées.
- Gestion des réclamations et critiques émises par les clients, en assurant leur traitement soit par la direction générale, soit par le service concerné.
- Planification et organisation des audits internes relatifs à la qualité. Cette cellule est également responsable des actions suivantes :
- Développement de procédures préventives pour la gestion des crises, des accidents de travail, des incendies, des besoins sanitaires des travailleurs, et de la protection de l'environnement.
- Veille au respect des droits légaux et réglementaires en matière de santé, de sécurité, de prévention et de protection de l'environnement.
- Suivi et amélioration continue de la qualité de l'entreprise en matière de santé, sécurité et environnement.
- Développement de l'information et de la communication autour des questions de santé, de sécurité et d'environnement à destination des employés, des partenaires et autres parties prenantes.
- Veille à un recrutement efficace de la main-d'œuvre qualifiée en vue d'atteindre les objectifs de performance de l'entreprise.

4.4 Cellule des Opérations :

La Direction des Opérations est chargée des missions suivantes :

- Gestion des structures opérationnelles et coordination entre leurs activités (renouvellement des équipements, mise en place de nouvelles installations, etc.).
- Mise en place et gestion des conditions de fonctionnement des moyens d'exécution.

- Garantie d'une organisation optimale des espaces entre les différentes structures opérationnelles placées sous son autorité.
- Mise à disposition des conditions nécessaires à la réalisation des plans de développement de l'entreprise.
- Élaboration d'une stratégie de développement des fonctions et des métiers au sein de l'entreprise, accompagnée d'un plan d'action opérationnel.
- Contribution active à l'amélioration des stratégies de développement et à l'optimisation de la politique de coopération avec la Direction Générale.

La Direction des opérations supervise les départements suivants : le département de la soudure, le département de la mécanique, le département de l'électricité et le département de la protection des installations. Les missions de la Direction des opérations se résument comme suit :

- Assurer l'équilibre entre la qualité et le coût des prestations de service.
- Veiller au respect des objectifs fixés et des délais d'exécution des services.
- Fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires.
- Étendre les opérations de maintenance aux équipements de production chez les clients.
- Veiller à la qualité technique des interventions de maintenance sur site.

4.5 Cellule de la planification et de l'ingénierie.

La Direction de la planification et de l'ingénierie est chargée de :

- Planifier et définir la politique commerciale ainsi que les mécanismes de veille stratégique et commerciale de l'entreprise.
- Préparer les plans d'action de maintenance au sein de l'entreprise.
- Mettre en place les conditions d'une bonne organisation des espaces entre les structures placées sous son autorité et celles relevant de la Direction des opérations.
- Gérer les activités d'approvisionnement.
- Orienter et diriger les négociations dans le cadre des échanges commerciaux avec les partenaires.

- Contribuer activement à l'élaboration de stratégies visant à améliorer la politique de coopération avec la Direction générale.
- Définir les conditions d'une bonne gestion des compétences.
- Assister la Direction générale dans ses activités.

La Direction de la planification et de l'ingénierie supervise les départements suivants : le département de l'approvisionnement, le département technique et le département commercial.

Le Département Commercial :

- Il est chargé de l'ensemble des activités liées à la vente, au marketing, à la communication et à la publicité.
- Il contribue au choix des axes de développement et à la stratégie de l'entreprise concernant les produits et les marchés.
- Il informe la Direction de la planification et de l'ingénierie des attentes et besoins du marché.
- Il assure une bonne promotion de l'image de l'entreprise.
- Il exécute les plans commerciaux.

Le Département Technique :

Il s'occupe de :

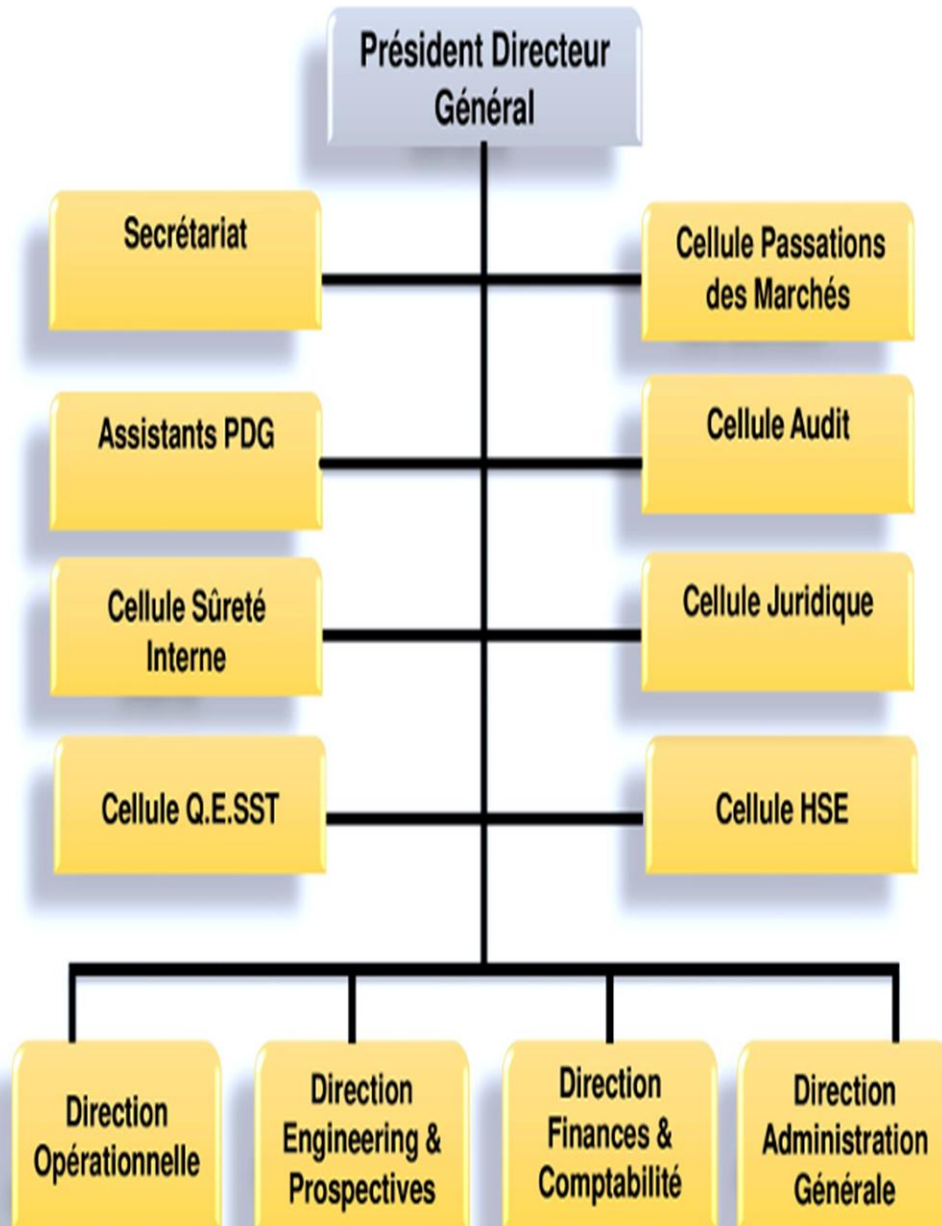
- L'amélioration des produits ou des procédures liées au choix des moyens et des technologies.
- La veille technologique et technique.
- La mise en œuvre des plans de renouvellement ou de maintenance des équipements.

Le Département Approvisionnement :

Ce département veille à assurer des sources d'approvisionnement en temps voulu, en termes de qualité, de quantité et de prix. Il organise également la gestion générale des achats et des commandes, et les met à disposition des services bénéficiaires.

5 Structure organisationnelle de la SOMIK.

Le schéma (n°3) : Structure organisationnelle de la SOMIK.



Chapitre III :
Présentation et analyse
des résultats de
l'enquête.

Après avoir introduit SOMIK et expliqué la méthodologie employée dans notre étude, nous procédons à l'analyse des données obtenues à l'aide du logiciel SPSS version 25. Ces données ont été recueillies à partir du questionnaire distribué sous format papier à l'ensemble des employés du service. Nous examinerons ensuite les résultats de cette analyse afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

1 La fiabilité des données :

Avant d'analyser les données collectées, nous présentons le tableau des statistiques de fiabilité. Ce dernier nous fournit les résultats du Coefficient de Fiabilité (Alpha de CRONBACH), qui évalue la cohérence entre les différentes variables du questionnaire. L'Alpha de CRONBACH est un test statistique crucial pour évaluer la légitimité des données d'un questionnaire. En fonction des résultats de ce test, des ajustements pourront être apportés au questionnaire ou il sera validé tel quel. Il permet de déterminer si les questions posées dans le questionnaire sont mutuellement.

Tableau N°02 : Nombre d'éléments/Coefficient Alpha de CRONBACH :

/	Nombre d'éléments	Coefficient Alpha de CRONBACH
Totale	23	0.701

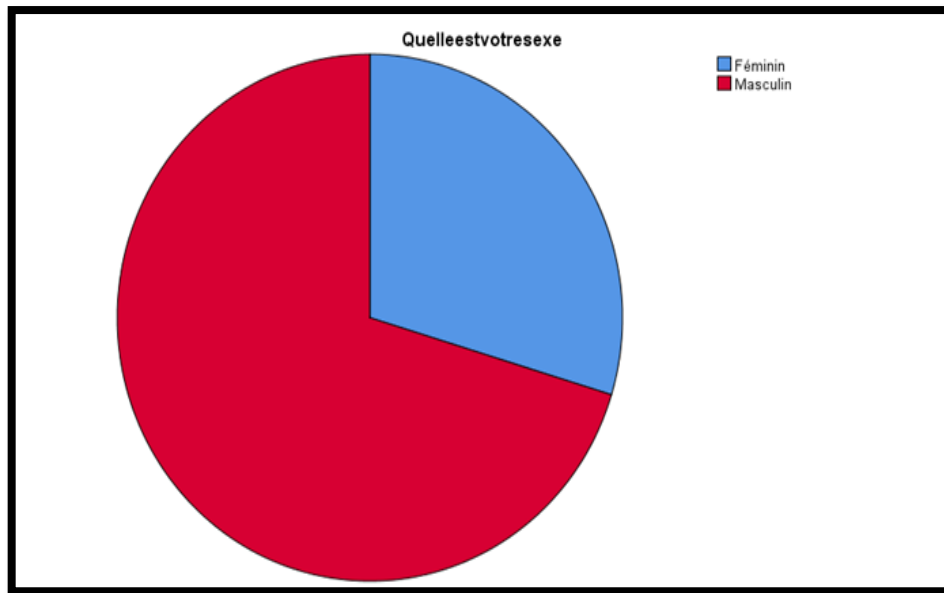
❖ Axe n°1 : Les données personnelles.

1. Quelle est votre sexe ?

Tableau N°03 : Répartition par sexe des répondants :

Variable	fréquence	%
Homme	26	70.3
Femme	11	29.7
Totale	37	100

Figure N°01 : Répartition par sexe des répondants.



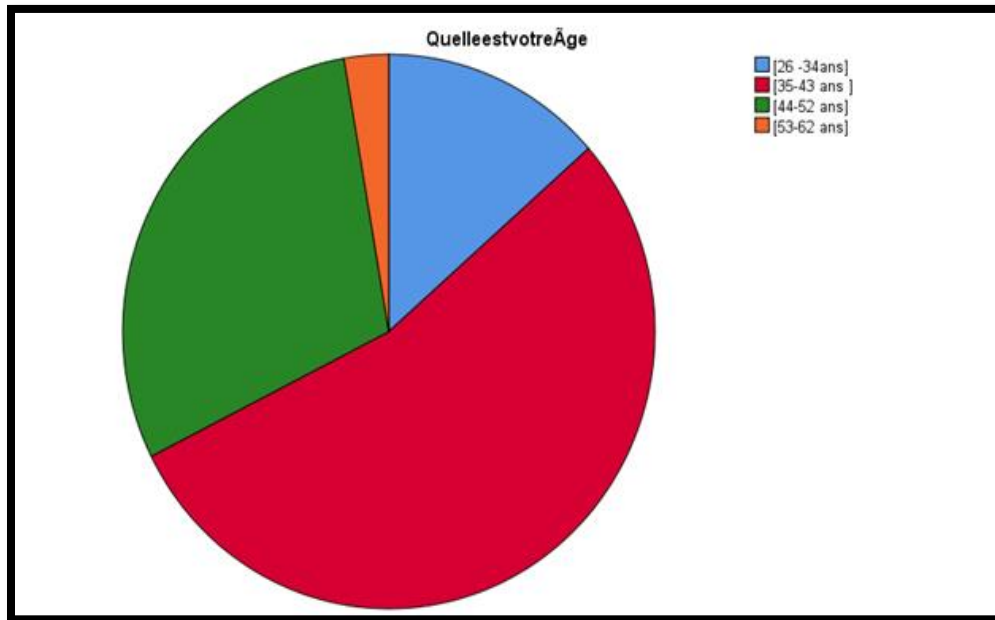
L'échantillon de l'étude est composé majoritairement de hommes, représentant **70,3 %** des répondants, contre **29,7 %** de femmes. Cette répartition genrée pourrait influencer la perception des politiques de formation et les attentes professionnelles au sein de l'entreprise.

2. Quelle Est votre âge?

Tableau N°04 : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge :

Variable	Fréquence	%
[26 -34ans]	5	13,5
[35-43 ans]	20	54,1
[44-52 ans]	11	29,7
[53-62 ans]	1	2,7
Totale	37	100,0

Figure N°02 : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge.



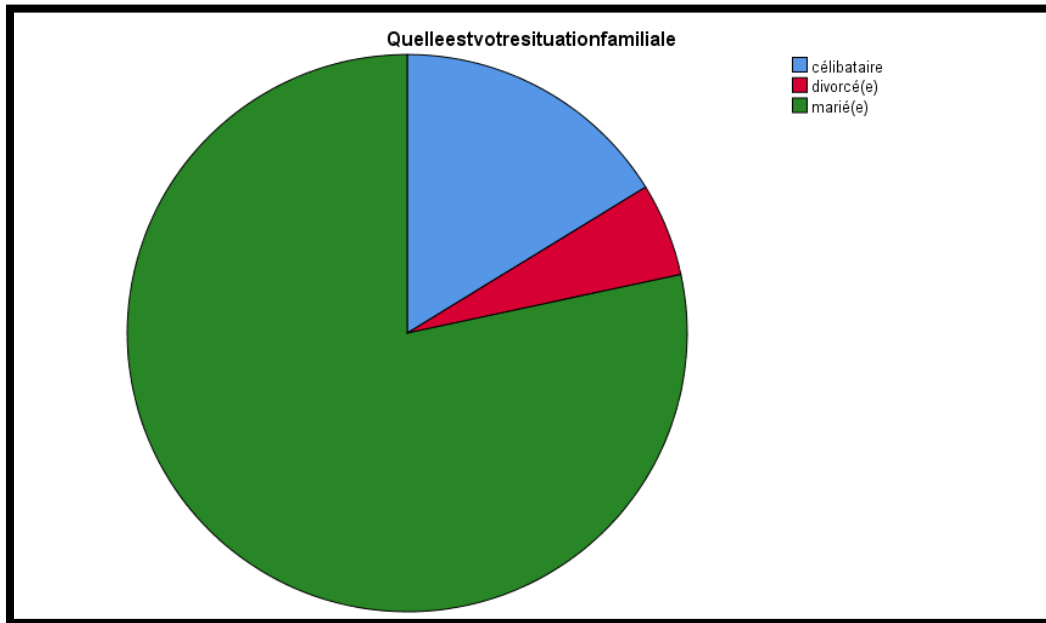
La tranche d'âge la plus représentée est celle des **35 à 43 ans** avec **54,1 %**, suivie par celle des **44 à 52 ans** avec **29,7 %**. Les jeunes adultes de **26 à 34 ans** représentent **13,5 %**, et seulement **2,7 %** ont entre **53 et 62 ans**. Ces chiffres indiquent une population active et en milieu de carrière, généralement favorable au développement de compétences.

3. Quelle est votre situation familiale ?

Tableau N°05 : Situation familiale des répondants :

Variable	Fréquence	%
Célibataire	6	16,2
divorcé(e)	2	5,4
marié(e)	29	78,4
Totale	37	100

Figure N°03 : Situation familiale des répondants.



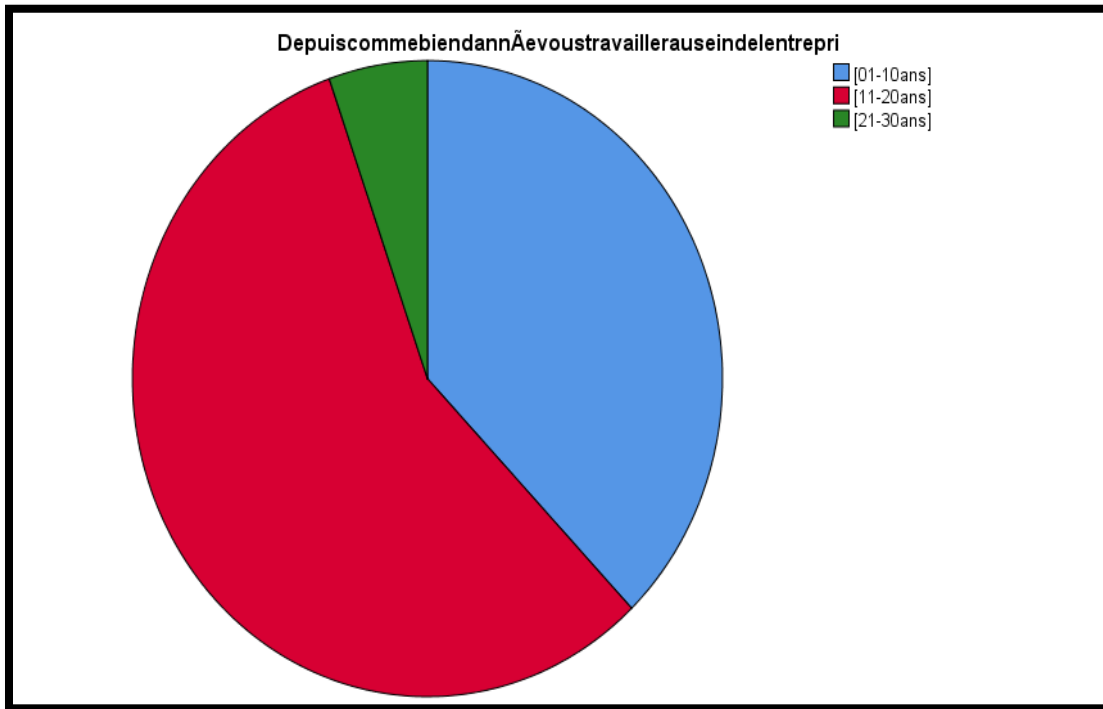
Une majorité des participants, soit **78,4 %**, sont mariés, contre **16,2 %** de célibataires et **5,4 %** de divorcés. La stabilité familiale pourrait avoir un impact sur la disponibilité des employés pour suivre des formations, surtout si elles nécessitent des déplacements.

4. Depuis comme bien d'année vous travailler au sein de l'entreprise ?

Tableau N°06 : Ancienneté des répondants dans l'entreprise :

Variable	Fréquence	%
[01-10ans]	14	37,8
[11-20ans]	21	56,8
[21-30ans]	2	5,4
Totale	37	100

Figure N°04 : Ancienneté des répondants dans l'entreprise.



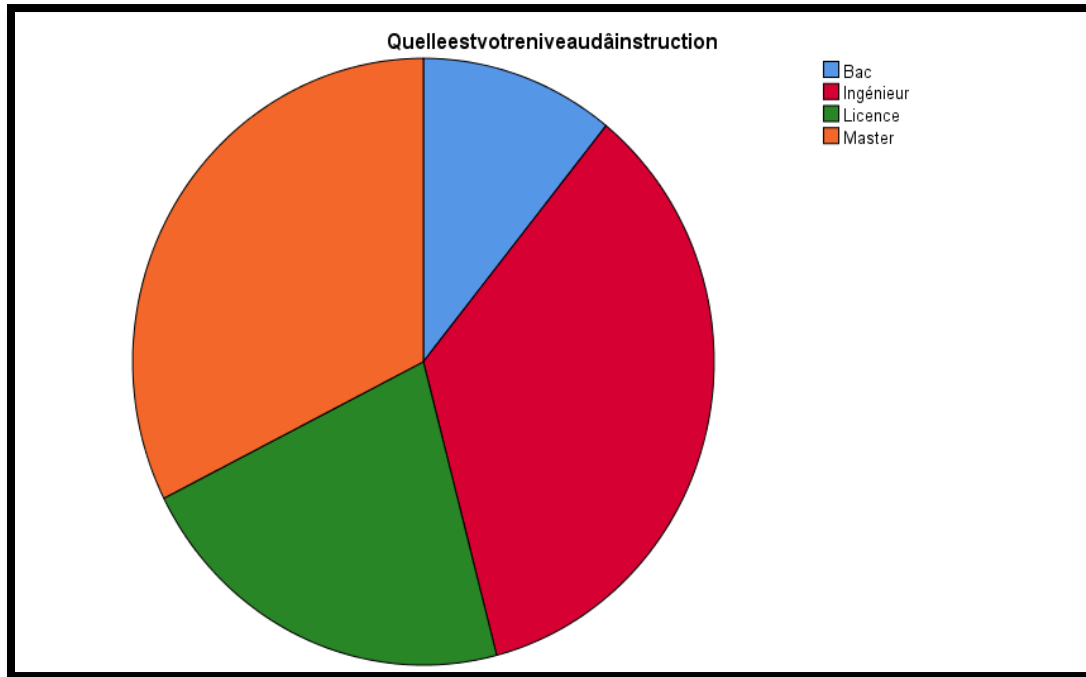
L'ancienneté des répondants montre que **56,8 %** travaillent dans l'entreprise depuis 11 à 20 ans, tandis que **37,8 %** y sont depuis 1 à 10 ans. Seuls **5,4 %** ont entre 21 et 30 ans d'ancienneté. Cela démontre une certaine fidélité à l'entreprise, qui devrait s'accompagner d'un investissement régulier en formation continue.

5. Quelle est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°07 : Niveau d'instruction des répondants :

Variable	Fréquence	%
Bac	4	10,8
Ingénieur	13	35,1
Licence	8	21,6
Master	12	32,4
Totale	37	100

Figure N°05 : Niveau d'instruction des répondants.



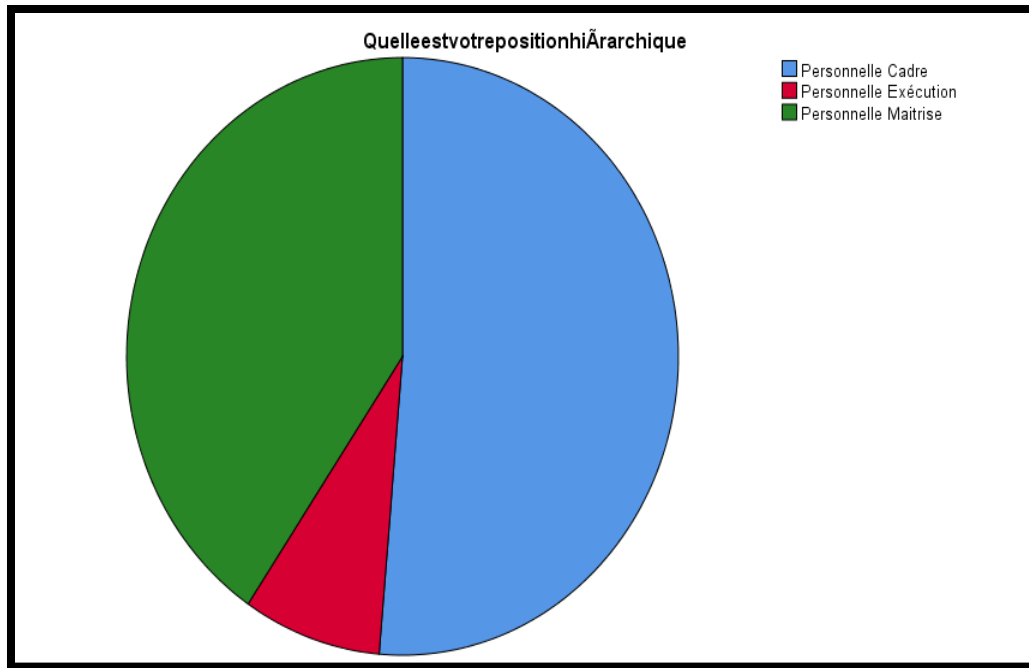
Les participants ont un niveau d'instruction élevé, avec **35,1 %** d'ingénieurs et **32,4 %** titulaires d'un master. Les détenteurs de licence représentent **21,6 %**, et **10,8 %** ont un baccalauréat. Ce haut niveau de qualification justifie la mise en place de formations spécialisées pour maintenir l'expertise.

6. Quelle est votre position hiérarchique ?

Tableau N°08 : Position hiérarchique des répondants.

Variable	Frequence	%
Personnelle Cadre	19	51,4
Personnelle Exécution	3	8,1
Personnelle Maitrise	15	40,5
Totale	37	100

Figure N°06 : Position hiérarchique des répondants.



La majorité des répondants sont des **cadres (51,4 %)**, suivis du personnel de **maîtrise (40,5 %)** et du personnel d'**exécution (8,1 %)**. La prépondérance des postes à responsabilités implique un besoin accru en formation pour maintenir un haut niveau de performance.

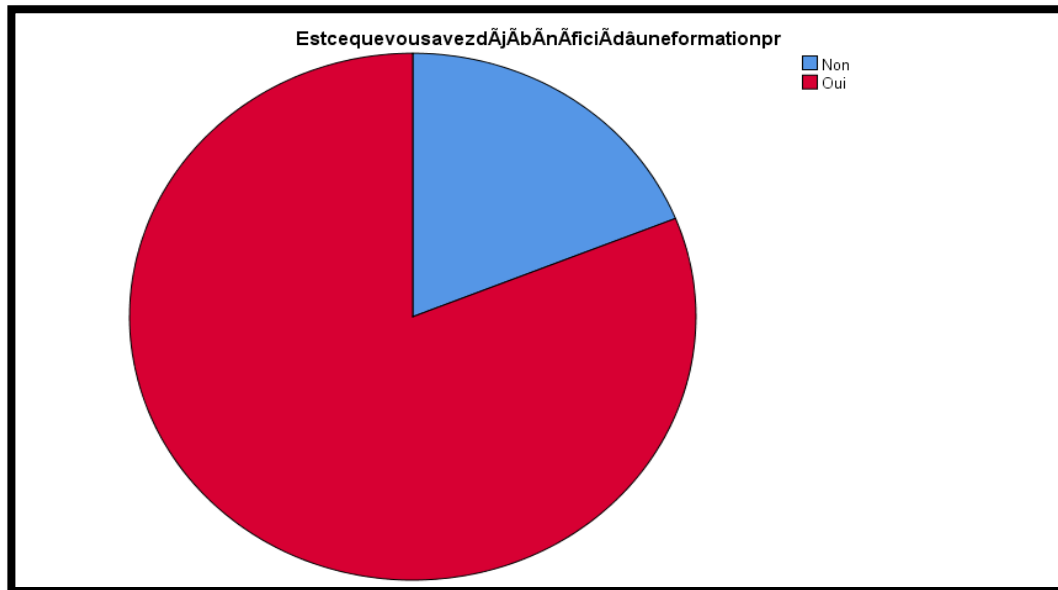
❖ **Axe N°2 : La formation et le développement des compétences.**

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

Tableau N°09 : Participation des répondants à une formation professionnelle.

Variable	Fréquence	%
Oui	4	10.8
Non	33	89.2
Totale	37	100

Figure N°07 : Participation des répondants à une formation professionnelle.



Les résultats montrent un déficit important : **89,2 %** des répondants n'ont **jamais** bénéficié d'une formation professionnelle, contre seulement **10,8 %** qui en ont bénéficié. Ce faible taux de formation est préoccupant, surtout au vu du profil qualifié et expérimenté du personnel.

8. Si oui, quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Tableau N°10 : Types de formation suivis par les répondants.

Variable	Fréquence	%
Formation d'intégration	3	9.09
Formation de perfectionnement	8	24.24
Formation recyclage	6	18.18
Formation spécialisée	10	30.30
Autre (précisez)	6	18.18
Totale	33	100

Parmi les répondants ayant suivi une formation, **30,3 %** ont bénéficié d'une **formation spécialisée**, **24,24 %** d'une **formation de perfectionnement**, **18,18 %** d'une **formation de recyclage**, **9,09 %** d'une **formation d'intégration**, et **18,18 %** ont mentionné d'**autres types** de formation. Cela indique une diversité, bien que peu exploitée, des actions de formation.

9. Si non, dites pourquoi?

L'origine de la non-participation à des formations professionnelles repose sur de multiples motifs relevés dans les réponses. Pour certains salariés, elles sont suivies à titre privé pour un perfectionnement ou dans le cadre de formations spécialisées, ce qui traduit l'absence d'offre ou de soutien de l'entreprise en matière de formation interne. D'autres évoquent des raisons familiales, sous-entendant une incompatibilité entre les contraintes personnelles et les conditions de formation proposées. Par ailleurs, certains témoignages soulignent le fait de ne pas avoir bénéficié de formation tout au long de leur exercice professionnel dans l'entreprise signifiant ainsi une carence dans la politique de développement des compétences. Les formations disponibles ne seraient, en outre, que des ateliers courts d'une durée de l'ordre de cinq jours, souvent peu approfondis et sanctionnés par de simples attestations, ce qui limite le gain en termes d'évolution professionnelle. Tout cela pourrait laisser penser que l'entreprise ignore fortement la formation continue, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

10. Si oui ou vous avez été forme ?

Tableau N°11 : Lieu de formation des répondants.

Variable	Fréquence	%
Non formé	4	10,8
Au sein de l'entreprise	11	29,7
Dans un établissement de formation algérien situé à skikda	6	16,2
Dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya	16	43,2
Total	37	100,0

Parmi l'ensemble des participants, **43,2 %** ont été formés dans des établissements situés **hors de la wilaya**, **29,7 %** au sein même de l'entreprise, et **16,2 %** dans des centres de formation à **Skikda**. **10,8 %** déclarent ne pas avoir été formés. Cela souligne une préférence ou une nécessité de se tourner vers des structures externes, parfois éloignées.

11. Comment avez –vous été choisi pour participer à la formation ?

Tableau N°12 : Critères de sélection des participants à la formation.

Variable	Fréquence	%
Besoin de l'entreprise	27	81.81
Besoin personnelle	6	18.18
Total	33	100

Les résultats révèlent que **81,81 %** des participants ont été sélectionnés **selon les besoins de l'entreprise**, contre **18,18 %** qui ont suivi une formation pour répondre à un **besoin personnel**. Cela montre que l'entreprise joue un rôle central dans la décision de former, ce qui pourrait limiter l'initiative individuelle si les politiques internes ne sont pas inclusives.

12. A quel point êtes-vous satisfait de la formation ?

Tableau N°13 : Degré de satisfaction des répondants concernant les formations.

Variable	Très satisfait 1	Satisfait 2	Neutre 3	Pas satisfait 4	Pas du tout satisfait 5	Totale
Fréquence	5	15	7	4	2	33
%	15.14	45.45	21.21	12.12	6.06	100

L'analyse quantitative des données concernant le degré de satisfaction manifesté par les participants à la formation indique que la majorité des répondants, 45,45 % d'entre eux, se disent « satisfaits » tandis qu'une proportion égale de 21,21 % des participants se dit « neutre », suivie par 15,14 % des participants qui se déclarent « très satisfaits ». La part des répondants déclarant s'avérer insatisfaits reste somme toute faible avec 12,12 % des réponses qui ne désignent « pas satisfaits » et 6,06 % « pas du tout satisfaits ». Dans ce sens, le total des participants se déclarant satisfaits (satisfaits et très satisfaits) représente 60,59 %, notice que les insatisfaits représentent 18,18 % des répondants. La proportion de réponses neutres est un peu supérieure au cinquième du total recueilli. Autrement exprimé, l'ensemble des données traduit une tendance positive générale s'agissant de la formation, perçue plutôt de façon favorable par la majorité des répondants même si on observe aussi une marge d'amélioration puisque 18 % des réponses se montrent négatives.

13. Selon votre expérience quelle sont les critères qui rend la formation professionnelle attractive ?

Tableau N°14 : Critères influençant l'attractivité d'une formation professionnelle.

Variable	Fréquence	%
-Le lieu de la formation	3	9.09
-le programme de la formation	13	39.39
Le niveaux du formateurs	17	51.51
Totale	33	100

En première position, 51,51 % des répondants estiment que le facteur déterminant dans l'attractivité d'un dispositif de formation est le niveau des formateurs, ce qui souligne un rapport de confiance au profit de la compétence, de l'expertise, de la qualité pédagogique des intervenants. En second lieu, 39,39 % des personnes interrogées estiment que le programme de la formation est un critère d'attractivité majeur mettant ainsi l'accent sur le contenu de la formation, sa pertinence, sa capacité à répondre aux besoins des professionnels. Pour terminer, seulement 9,09 % des répondants placent le lieu de la formation au rang des critères d'attractivité. Le bilan laisse apparaître que les critères relatifs à la qualité du contenu des formations professionnelles à l'accès à la formation de qualité, mais aussi du profil des formateurs sont largement déterminants par rapport aux questions logistiques ou organisationnelles. Cette recherche montre, en somme, que l'amélioration de l'impact des dispositifs de formation professionnelle devrait privilégier la mobilisation de formateurs compétents autant que celle de formations bien conçues, correspondant aux attentes et objectifs des apprenants.

14. Quels sont les objectifs prioritaires des salariés lorsque le suivre de la formation professionnelle ?

Tableau N°15 : Objectifs prioritaires des répondants lors de la formation professionnelle.

Variable	Fréquence	%
-La motivation morale	14	25
-Promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire)	6	10.71

-Le développement des compétences	21	37.5
-Maîtrise des procédures et actes de gestion	15	26.78
Totale	56	100

La démarche de quantification des résultats relatifs aux objectifs prioritaires des salariés engagés dans une formation professionnelle met en évidence que, dans le premier objectif mentionné, le développement de la compétence arrive en tête (37,5 % des réponses), de sorte que plus d'un tiers des participants identifie l'enrichissement « savoir-faire » comme la finalité essentielle du processus de formation. Puis arrive en deuxième position la maîtrise des procédures et des actes de gestion, affichée par 26,78 % des répondants, rappelant l'attention portée à l'efficacité technique et à l'efficacité administrative. La motivation morale se présente également comme un levier très notable, mentionnée par 25 % de l'échantillon d'enquête, interlocuteurs exprimant leur attente psychologique ou personnelle vis-à-vis de la formation, notamment du point de vue de la reconnaissance ou de la valorisation. Mais seuls 10,71 % des répondants admettent la promotion dans les grades supérieurs ou l'augmentation de salaire en tant qu'objectif prioritaire. Ces résultats nous montrent que, contre l'opinion reçue, ce ne sont pas les motivations extrinsèques telles que l'évolution hiérarchique et financière qui prévalent, mais la recherche de l'apprentissage, de la compétence et de l'amélioration des pratiques professionnelles. L'enjeu de compétences prend ainsi tout son sens dans la conception des formations, qui se doit d'être davantage centrée sur l'acquisition de savoirs pratiques et le développement personnel des agents.

15. Les formations proposées par la hiérarchie sont bénéfiques pour les salariés désignés ?

Tableau N°16 : Perception de l'utilité des formations hiérarchiques par les salariés.

Variable	Tout a fait d'accord 1	D'accord 2	Neutre 3	Pas D'accord 4	Pas du tout d'accord 5	Totale
Fréquence	7	16	6	2	2	33
%	21.21	48.48	18.18	6.06	6.06	100

48,48 % des personnes interrogées se disent « d'accord » avec cette proposition, et 21,21 % sont « tout à fait d'accord » ... Au total, près des 70 % des répondants (69,69 %) estiment que les formations imposées par leur hiérarchie sont bénéfiques pour les salariés visés. En revanche, 18,18 % adopte une posture neutre tout en n'avant pas fondamentalement le sujet de l'utilité (ni pour, ni contre). Les avis défavorables restent peu nombreux : 6,06 % des salariés ne sont « pas d'accord » et 6,06 % « pas du tout d'accord ». Les résultats témoigneraient d'un jugement fondamentalement positif sur l'utilité des formations hiérarchisées, mais la neutralité, et insatisfaction même, du récepteur nécessiterait davantage d'ajustements quant aux contenus proposés à ce public dont le particulier est partie prenante. Quoiqu'il en soit, la favorable opinion exprimée émanerait d'un plus grand souci que la hiérarchie s'attache à la réalité des besoins professionnels et des attentes individuelles des salariés au travail.

16. Dites comment?

D'une première approche, un nombre relativement important de répondants précise que la formation est considérée comme une mise à jour du savoir. Elle permet en effet la mise à jour des savoirs précédemment acquis face à l'évolution des méthodes, technologies et procédures. Cette idée s'inscrit dans une notion de compétence renouvelée, celle de l'apprentissage continu. D'une seconde analyse, plusieurs participants insistent pour dire qu'elle ne doit pas se faire sur des besoins fictifs (de pure obligation) mais bien sur des besoins réels constatés sur le terrain. Loin d'être une obligation imposée au bon vouloir d'un formateur, elle doit découler d'un diagnostic préalable mené par un hiérarchique à partir des lacunes constatées lors de la réalisation des actes de travail quotidiens. Une telle approche rend pertinent et efficace les nécessaires travaux de formation, qu'ils soient de base ou complémentaires. Les salariés interrogés évoquent également la nécessité d'améliorer la qualité du travail pour acte d'être son objectif de la formation, la montée en compétence pouvant alors être perçue comme un levier direct du perfectionnement professionnel, et donc du bénéfice (collatéral) d'un plus clair rendement (global), ce dernier étant lié à la compétence du personnel.

En conclusion, il est question de compétences : il ne suffit pas que ces formations soient théoriques et attendues ou perçues comme telles, elles doivent être concrètes, applicables,

et réalistes. Les propos recueillis soulignent une vision partagée de la formation hiérarchique, appréciée dès lors qu'elle est bien remplie, ciblée, contextualisée, et apportant une amélioration pointue, individuelle comme collective.

❖ **Axe N°3 : les facteurs du développement des compétences.**

17. Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences ?

Tableau N°17 : Facteurs favorisant le développement des compétences des salariés.

Variable	Frequence	%
La formation	15	22.38
La promotion	18	26.86
La motivation	18	26.86
Le climat du travail et l'échange entre collègue	16	23.88
Totale	67	100

Les répondants évoquent pour l'égalité la promotion et la motivation à égalité (26,86 %) : l'évolution de l'une et l'autre serait bien un facteur clé de l'évolution des compétences selon les salariés interrogés. En second lieu, arrivent le climat de travail et les échanges entre collègues désignés par 23,88 % des participants ; ce résultat en particulier atteste de la prise en compte de l'environnement social et collaboratif pour faire le lien entre apprenance et professionnalité, puisque ce cadre psychologique est déterminant dans les dispositifs qui favorisent l'apprentissage tout au long de la vie. Le dispositif de formation quant à lui est désigné par 22,38 % des répondants comme un facteur central, juste en retrait, et non sans rappeler son importance tant il est vrai qu'il favorise le fonctionnement « citoyen » des apprenants, les compétences en question, pouvant être in fine attestées, y compris par un diplôme.

Ainsi, cette répartition relativement homogène indique que le développement des compétences repose sur une combinaison de facteurs individuels (motivation), institutionnels (promotion, formation) et relationnels (climat de travail) et appelle à envisager le développement professionnel avec un retour renouvelé à l'indispensable intégration des approches, qui ne s'appuie pas uniquement sur les dispositifs de formation formelle, mais également sur le levier humain et surtout sur celui des organisations.

18. La formation que vous avez suivie à améliorer significativement vous compétence

?

Tableau N°18 : Impact de la formation sur les compétences des répondants.

Variable	Tout a fait d'accord 1	D'accord 2	Neutre 3	Pas D'accord 4	Pas du tout d'accord 5	Totale
Fréquence	13	6	5	5	4	33
%	39.39	18.18	15.15	15.15	12.12	100

L'examen des réponses à cette question montre que 39,39 % des participants sont « tout à fait d'accord » pour dire que la formation est un facteur de montée en compétences, et que 18,18 % se disent « d'accord » ; ainsi, ce sont une majorité de 57,57 % des évaluations qui traduisent un jugement positif sur l'effet de la formation sur la montée en compétences. À l'inverse, 15,15 % des évaluations sont neutres, fournissant des positionnements ambivalents. Enfin, 27,27 % des répondeurs (essentiellement 15,15 % « pas d'accord » et 12,12 % « pas du tout d'accord ») jugent la formation peu efficace en termes de compétences. En somme, la formation semble avoir eu un effet positif, mais une part non négligeable des salariés demeure sceptique et pourrait révéler un éventuel décalage entre la visée de la formation et ses effets.

19. Avez –vous pu mettre en pratique les connaissances acquises lors des formations ?

Tableau N°19 : Mise en pratique des connaissances acquises lors des formations.

Variable	Fréquence	%
NON	8	24,24
OUI	25	75.75
Totale	33	100,0

Les résultats révèlent que 75,75 % des salariés déclarent avoir pu mobiliser les savoirs acquis à l'occasion des formations suivies, et seulement 24,24 % indiquent ne pas avoir pu le faire. Cette marge favorable, cette voie franche met en valeur l'opérationnalité des formations, c'est-à-dire la possibilité d'un transfert immédiat en situation de travail. Néanmoins, près d'un quart des répondants déclarent ne pas avoir pu mobiliser les savoirs acquis lors des formations pour leur travail, ce qui peut interroger la pertinence des contenus abordés et de la situation proposée par la formation, ou la possibilité concrète de favoriser l'application sur le poste occupé.

20. Si oui, quel degré avez-vous maitre en pratique les connaissances acquises lors de formation suivre ?

L'analyse des réponses montre que la majorité des participants (62,96 %) pense avoir mis en pratique environ 50 % des connaissances acquises durant la formation. Cela prêterait à croire que les apprentissages seraient bien peu exploités dans le champ professionnel. À l'opposé, seuls 7,41 % des salariés précisent avoir mis en pratique 100 % des acquis, ce qui reste peu. On notera également que les autres réponses s'affichent assez dispersées, de 30 % à 90 %, avec de petits pourcentages marginaux (2,7 % et 7,4 % en particulier).

Au total, ces résultats témoignent d'une efficacité plutôt moyenne des formations en termes de transférabilité sur le terrain. Puisque la plupart des salariés réussit à mettre en pratique une fraction des acquis, mais que le taux de mise en œuvre intégrale se révèle hélas bien faible : contentons-nous de mentionner quelques causes possibles comme l'inadéquation partielle des contenus, l'absence d'opportunités pratiques, ou encore l'absence d'un accompagnement post-formation.

En somme alors, si les formations paraissent bien nécessaires, ces indications laissent interroger les moyens d'articuler formation et pratique, notamment à travers le besoin d'une meilleure identification des besoins mais également en étant attentifs aux dimensions du suivi et en mobilisant des dispositifs favorisant la mise à l'épreuve et l'utilisation des compétences acquises.

21. Si non, pour quelle raison ?

Tableau N°20 : Raisons pour lesquelles certains répondants n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises.

Variable	Frequence	%
Profil incompatible avec la formation	7	70
Maitrise insuffisante des connaissances acquises	1	10
L'opportunité ne s'est pas encore présentée mais il devrait en avoir l'occasion	2	20
Totale	10	100

L'analyse des réponses à cette question, posée aux seules personnes ayant répondu « non » à la question précédente, fait apparaître que 70 % d'entre elles estiment que leur profil reste incompatible avec la formation reçue, ce qui témoigne d'un décalage marqué entre des contenus proposés et des fonctions ou responsabilités exercées. De leur côté, ils sont tout de même 20 % à estimer que la possibilité d'une mise en pratique de ce qu'ils ont reçu ne s'est pas encore présentée, mais peut l'être dans un avenir. Seule une minorité (10 %) mentionne des connaissances qui n'ont pas été maîtrisées, ce qui traduit un problème qui ne se situe pas au niveau des apprentissages, mais plutôt de la pertinence des offres de formation, par rapport aux profils des agents concernés. Ces éléments évoquent la nécessité d'un ciblage approprié des bénéficiaires de formation, promesse d'un réel impact professionnel.

22. Actuellement pensez-vous que vous avez besoin d'une formation ?

Tableau N°21 : Besoin ressenti de formation par les répondants.

Variable	Fréquence	%
Oui	30	81.08
Non	7	18.91
Totale	37	100,0

Les résultats de l'enquête révèlent que 81,08 % des répondants disent avoir un besoin de formation, contre seulement 18,91 % qui ne ressentent pas de besoin. Ce taux élevé fait apparaître une forte attente d'accompagnement professionnel dans la population enquêtée, qui témoigne d'une réelle intention d'acquérir des compétences nouvelles ou de perfectionner celles déjà connues. Cette intention peut relever de la motivation personnelle, mais peut aussi être le signe d'un besoin d'évolution ou de perfectionnement non satisfaite. Ce constat interroge les responsables sur l'accessibilité et la pertinence des dispositifs de formation proposés pour répondre à cette très forte attente.

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

Une analyse des données quantitatives révèle en grande partie un regard positif sur les effets de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des

salariés. Pour les répondants, la formation constitue « un moyen de mise à jour indispensable des connaissances » dans les postes stratégiques et « permet d'actualiser les « bonnes pratiques » du métier, elle est donc un levier d'amélioration du niveau de compétences techniques, du niveau de qualité du travail et du niveau de performance individuelle ». De nombreux répondants soulignent aussi la dimension motivante de la formation, source de valorisation des salariés et d'affirmation des valeurs de l'engagement professionnel. Une majorité d'entre eux considère que pour rester efficace, la formation doit être spécialisée, ciblée, continue... tout au long du parcours professionnel. Pour finir, en dehors d'un effet bénéfique pour le salarié, la formation professionnelle continue est également envisagée comme un enjeu pour l'entreprise, pour la société à condition que son contenu soit adapté aux besoins réels des salariés ! Au-delà d'un levier pour le développement des ressources humaines, la formation professionnelle continue représente un outil de stratégie de déploiement de la performance.

2 Vérification des hypothèses.

Après avoir analysé les réponses du questionnaire et obtenu des résultats préliminaires, il est crucial de procéder à la vérification des hypothèses pour valider nos conclusions. Cette étape implique l'utilisation de divers tests statistiques afin d'évaluer la robustesse et la significativité des relations observées entre les variables étudiées, la vérification d'hypothèse suit le principe suivant :

Accepter l'hypothèse : si le seuil de signification est supérieur à (0,05)

Rejeter l'hypothèse : si le seuil de signification est inférieur à (0,05)

2.1 Teste de la première hypothèse :

H 01 : La formation donne aux employés accès à de nouvelles compétences techniques et comportementales entraînant leur performance et leur employabilité.

✚ Relation entre formation (q17) et les compétences (q18).

- **Recapitulative des modèles:**

Tableau N°22 : Coefficient de corrélation et modèle de régression pour la première hypothèse (relation entre formation et développement des compétences).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,922 ^a	,849	,845	,568

- **Interprétation :**

Le coefficient de corrélation R de 0,922 indique une forte relation positive entre la variable indépendante et le développement des compétences. Cela suggère que la formation a un impact significatif sur l'amélioration de.

Le R-deux de 0,849 montre que 84,9 % de la variation du développement des compétences peut être expliquée par le modèle, ce qui est un excellent ajustement du modèle aux données. L'R-deux ajusté de 0,845, légèrement plus faible, prend en compte le nombre de variables dans le modèle, mais reste élevé, ce qui confirme la robustesse du modèle.

L'erreur standard de l'estimation de 0,568 représente l'erreur moyenne dans la prédiction du développement des compétences ce qui signifie que le modèle est relativement précis dans ses prévisions.

- **ANOVA 1 facteur:**

Tableau N°23 : Analyse de variance (ANOVA) pour la première hypothèse (test de significativité du modèle).

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	58,072	1	58,072	180,229	,000 ^b
	de Student	10,311	32	,322	/	/
	Total	68,382	33	/	/	/

- **Interprétation :**

La valeur F de 180,229, avec une signification $p < 0,001$, indique que le modèle de

régression est significativement valide. Cela soutient l'hypothèse que la formation a un impact significatif sur le développement des compétences.

- **Coefficients:**

Tableau N°24 : Coefficients de régression pour la première hypothèse (impact de la formation sur les compétences).

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,234	,133		9,310	,000
		,370	,028	,922	13,425	,000

- **Interprétation :**

Le coefficient pour la variable digitalisation est de 0,370, ce qui signifie que pour chaque augmentation d'une unité dans la mesure de la digitalisation, le développement des compétences augmente en moyenne de 0,370 unité. Le Bêta de 0,922 indique que la formation a un effet très significatif sur le développement des compétences, même après avoir pris en compte les autres variables du modèle. La valeur t pour la formation est de 13,425 avec une signification de 0,000, ce qui confirme que l'effet de la formation sur le développement des compétences est hautement significatif.

2.2 **Teste de la deuxième hypothèse :**

H02 : L'efficacité de la formation dépend de plusieurs facteurs, notamment la qualité des formateurs, la pertinence des contenus proposés, les méthodes pédagogiques adoptées, ainsi que le suivi assuré après la formation.

Relation entre la formation (Q13) et (Q17).

Tableau N°25 : Coefficient de corrélation et modèle de régression pour la deuxième hypothèse (relation entre qualité de la formation et efficacité).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,468	,451	,491

- **Interprétation.**

Le premier tableau met en évidence les indicateurs globaux de la qualité du modèle de régression. Le coefficient de corrélation (R) est de 0,684, ce qui indique une relation positive modérée à forte entre les facteurs qui favorisent la formation (Q17) et la formation (Q13). Le coefficient de détermination (R^2) s'élève à 0,468, ce qui signifie que 46,8 % de la variance observée dans la variable dépendante (Q13) est expliquée par la variable indépendante (Q17). Le R^2 ajusté, légèrement inférieur (0,451), prend en compte le nombre de variables dans le modèle et confirme la robustesse du lien. Enfin, l'erreur standard de l'estimation est de 0,491, indiquant un écart moyen modéré entre les valeurs observées et celles prédites par le modèle.

Tableau N°26 : Analyse de variance (ANOVA) pour la deuxième hypothèse (significativité des facteurs influençant la formation).

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,581	1	6,581	27,272	,000 ^b
	de Student	7,480	31	,241	/	/
	Total	14,061	32	/	/	/

- **Interprétation**

Le deuxième tableau présente les résultats de l'analyse de la variance (ANOVA), qui permet d'évaluer la signification globale du modèle de régression. La valeur de F obtenue est de 27,272 pour un degré de liberté de 1, avec un niveau de signification (Sig.) de 0,000. Cette valeur étant inférieure à 0,05, elle indique que le modèle est statistiquement significatif. En d'autres termes, les facteurs qui favorisent la formation (Q17) ont un effet significatif sur la formation (Q13), et la variation expliquée par le modèle n'est pas due au hasard.

Tableau N°27 : Coefficients de régression pour la deuxième hypothèse (impact des facteurs sur la qualité de la formation).

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,012	,116		8,701	,000
		,125	,024	,684	5,222	,000

- **Interprétation:**

Le troisième tableau présente les coefficients de régression. Le coefficient non standardisé de la constante est de 1,012, avec une erreur standard de 0,116, ce qui signifie que lorsque la variable Q17 est nulle, la valeur prédite de Q13 est de 1,012. Le coefficient non standardisé de la variable Q17 est de 0,125, ce qui indique qu'une augmentation d'une unité des facteurs favorables à la formation entraîne une augmentation de 0,125 dans la variable formation. Le coefficient standardisé (bêta) est de 0,684, ce qui témoigne de la force de cette variable dans la prédiction de Q13. Le test de Student ($t = 5,222$) associé à un niveau de signification de 0,000 confirme que cette relation est hautement significative.

2.3 **Test de la troisième hypothèse :**

H 03 : Concernant la motivation et la performance des employés, une formation adéquate et continue renforce la motivation et l'engagement de l'employé, ce qui entraîne une augmentation de la production et une diminution du turnover.

✚ Relation entre la formation (Q17) et les objectifs prioritaires des salaires (Q12, Q13).

Tableau N°28 : Coefficient de corrélation pour la troisième hypothèse (formation, motivation et performance).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,059 ^a	,003	-,028	1,145

- **Interprétation.**

Le coefficient de corrélation R est très faible (0,059), ce qui indique une relation pratiquement inexistante entre la formation (Q17) et les objectifs prioritaires des salariés (Q12, Q13). Le coefficient de détermination R^2 est de 0,003, ce qui signifie que seulement 0,3 % de la variance des objectifs est expliquée par la variable "formation". De plus, le R^2 ajusté est négatif (-0,028), ce qui confirme que le modèle ne s'ajuste pas bien aux données. L'erreur standard de l'estimation est relativement élevée (1,145), ce qui traduit une forte dispersion des valeurs autour de la droite de régression.

Tableau N°29 : Analyse de variance (ANOVA) pour la troisième hypothèse (significativité de la formation sur les objectifs des salariés).

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,146	1	,146	,112	,741 ^b
	de Student	41,971	32	1,312	/	/
	Total	42,118	33	/	/	/

- **Interprétation.**

Le test de Fisher ($F = 0,112$) est très faible, ce qui signifie que le modèle n'explique pas significativement la variance de la variable dépendante. La valeur p associée ($\text{Sig.} = 0,741$) est largement supérieure au seuil de 0,05, ce qui indique que le modèle de régression n'est pas statistiquement significatif. Autrement dit, on ne peut pas conclure à une influence de la formation sur les objectifs prioritaires des salariés à partir de ces résultats.

Tableau N°30 : Coefficients de régression pour la troisième hypothèse (impact de la formation sur la motivation et la performance).

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,175	,267	/	4,393	,000
	/	,019	,056	,059	,334	,741

- **Interprétation.**

Le coefficient non standardisé de la variable "formation" est de 0,019 avec un coefficient standardisé (Bêta) très faible (0,059), ce qui indique un effet quasi nul sur la variable dépendante. Le test t associé ($t = 0,334$) et sa valeur de signification ($p = 0,741$) confirment que cet effet n'est pas statistiquement significatif. En revanche, la constante du modèle est significative ($B = 1,175$; $p = 0,000$), mais cela ne permet pas de valider l'effet de la formation. Ces résultats montrent donc que la formation n'a pas d'impact mesurable sur les objectifs prioritaires des salariés dans ce modèle.

Conclusion

À travers le travail de recherche, nous avons mis en évidence le rôle majeur que joue la formation professionnelle dans la professionnalisation des compétences au sein des entreprises publiques économiques, au sein d'un secteur aussi délicat et technologique que celui de l'énergie, ici représenté par la filiale SOMIK de Sonatrach à Skikda.

Au travers d'un cadre théorique établi, nous avons cherché à interroger les fondements conceptuels de la formation, ses ressorts, ses contenus, sa pertinence, dans sa relation avec le concept même de compétence. L'étude empirique conduite au moyen d'une enquête par questionnaire a révélé qu'en effet la formation constitue un levier essentiel à l'amélioration des compétences techniques, comportementales et organisationnelles des salariés, une meilleure adaptation aux évolutions technologiques, la performance individuelle, collective et enfin la motivation au travail.

Les résultats obtenus corroborent nos hypothèses d'origine, et spécifiquement celle d'une formation, bien conçue, bien animée et bien suivie, qui contribue au bon fonctionnement de l'entreprise, même si des limites subsistent en matière de suivi post-formation et d'évaluation concrète du transfert des acquis en milieu professionnel.

En guise de conclusion, on ne peut qu'insister sur la nécessité pour les entreprises publiques algériennes, en l'occurrence SOMIK, de penser la formation comme un outil de gestion des ressources humaines, au sens stratégique, et non comme une simple obligation réglementaire. Ce sont en effet aux entreprises de concevoir des politiques de formation proactives, évolutives, en adéquation avec les besoins réels du terrain et les objectifs de leurs organisations respectives.

➤ Recommandations

- Renforcer l'ingénierie de formation en amont, en associant davantage les employés à l'identification des besoins.
- Mettre en place des dispositifs de suivi et d'évaluation à moyen et long terme pour mesurer l'impact réel des formations.
- Encourager les formations continues et les parcours individualisés, en tenant compte des profils et des ambitions professionnelles des salariés.

- Valoriser les acquis de la formation par des opportunités de mobilité ou d'évolution de carrière.

➤ Limites :

L'absence d'un dispositif formel de suivi post-formation dans l'entreprise a rendu difficile mesure précise du transfert réel des compétences acquises sur le terrain.

L'évaluation reste centrée sur la perception des employés, sans intégrer les indicateurs de performance ou de productivité qui pourraient renforcer la validité des résultats.

❖ **Bibliographie.**

- Aubret, J., Gilbert, P. et Pigeyre, F. (2002). Management des compétences. Éditions Dunod, Paris.
- Batal, C. (1998). La GRH dans le secteur public. Tome I, Éditions d'Organisation.
- Beirendonck, L.-V. (2006). [Titre manquant]. Éditions De Boeck, Bruxelles, Paris.
- Brunetaux, J.-B. (2007). Gestion des Ressources Humaines et Communication. 4e édition, UCAC, Yaoundé.
- Burlet, G. & Faulx, D. (2010). Une intervention de formation examinée et développée à l'aide d'un cadre conceptuel issu du croisement des approches ergonomiques et psychosociologiques. [PDF].
- De Meyer, A., Dubuisson, S. & Le Bas, C. (2001). Innovation et performance. Éditions Economica, Paris.
- Dietrich, A. (2010). Le management des compétences. 2e édition, Vuibert, Paris.

- El Hachmi, S. (2019). Développement et enjeux de la formation continue en management public du Capital Humain au Maroc : Cas du département de l'Enseignement Supérieur. [PDF].
- Faulx, D. & Petit, L. (2011). Penser et pratiquer la formation aujourd'hui : mise en perspective des approches psychosociales et ergonomiques de la formation. [PDF].
- Gonnin-Bolo, A. (2011). Solveig Fernagu Oudet, Organisation du travail et développement de compétences/construire la professionnalisation. [PDF].

- Guittet, A. (1998). Développer les compétences. 2e édition, ESF, Paris.
- Henri, F. & Plante, P. (2019). L'insertion de la formation dans l'entreprise. [PDF].
- Lévy-Leboyer, C. (2002). Gestion des compétences. Éditions d'Organisation, Paris.
- Marmoz, L. & Attias-Delattre, V. (Dir.) (2010). Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques. Éducatons et sociétés, Paris, L'Harmattan.
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Journal of Political Economy, n°66, pp. 281–302.
- Neyrat, F. (2007). Quelle reconnaissance pour la formation ?, Savoirs, n°15, p.57.
- Perez, C. (2009). Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ?, Formation emploi, n°105, p.5.
- Perrenoud, P. (1996). Formation Continue et Développement de Compétences Professionnelles, L'Éducateur, n°9, pp. 28–33.
- Segueni, F. & Aissat Leghima, A., Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes. [PDF].
- Weiss, D. et al. (2001). Ressources humaines. 3e édition, Éditions d'Organisation, Paris.
- Zaim, M., Zaim, F. & Sbiti, M. (2017). L'Intérêt de la Formation Continue dans les Entreprises Marocaines. [PDF].

ANNEX:

ANNEXE A- LE QUESTIONNAIRE
DE L'ETUDE.

Axe n°1 : Les données personnelles.

1. Quelle est votre sexe ?

Masculin.

Féminin.

2. Quelle est votre âge ?

[26 -34ans]

[35-43 ans]

[44-52 ans]

[53-62 ans]

3. Quelle est votre situation familiale ?

Célibataire.

Marié(e).

Divorcé(e).

4. Depuis comme bien d'année vous travailler au sein de l'entreprise ?

[01-10ans]

[11-20ans]

[21-30ans]

5. Quelle est votre niveau d'instruction ?

Bac.

Licence.

Master.

Doctorat.

6. Quelle est votre position hiérarchique ?

Personnelle Cadre

Personnelle Maitrise

Personnelle Exécution

Axe N°2 : La formation et le développement des compétences.

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

Non

Oui

8. Si oui, quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Formation recyclage.

Formation d'intégration.

Formation de perfectionnement.

Formation spécialisée.

Autre (précisez).

9. Si non, dites pourquoi ?

.....
.....
.....

10. Si oui ou vous avez été forme ?

Au sein de l'entreprise.

A l'étranger.

Dans un établissement de formation algérien situé à Skikda.

Dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya.

11. Comment avez –vous été choisi pour participer à la formation ?

Besoin de l'entreprise.

Besoin personnelle.

12. A quel point êtes-vous satisfait de la formation ?

1 2 3 4 5
Très Pas du tout satisfait

13. Selon votre expérience quelle sont les critères qui rend la formation professionnelle attractive ?

Le lieu de la formation

Le programme de la formation

Le niveau du formateur

14. Quels sont les objectifs prioritaires des salariés lorsque le suivre de la formation professionnelle ?

La motivation morale.

Promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire).

Le développement des compétences.

Maitrise des procédures et actes de gestion.

15. Les formations proposées par la hiérarchie sont bénéfiques pour les salariés désignés ?

1 2 3 4 5
Très Pas du tout satisfait

16. Dites comment ?

.....
.....
.....

Axe N°3 : les facteurs du développement des compétences.

17. Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement Devos compétences ?

La formation	<input type="checkbox"/>
La promotion	<input type="checkbox"/>
La motivation	<input type="checkbox"/>
Le climat du travail et l'échange entre collègue	<input type="checkbox"/>

18. La formation que vous avez suivie a améliorer significativement vous compétence ?

	1	2	3	4	5	
Très	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pas du tout satisfait

19. Avez –vous pu mettre en pratique les connaissances acquises lors des formations ?

Non	<input type="checkbox"/>
Oui	<input type="checkbox"/>

20. Si oui, quels degrés avez-vous maitre en pratique les connaissances acquises lors de formation suivre ?

.....
.....
.....

21. Si non, pour quelle raison ?

Profil incompatible avec la formation

Maitrise insuffisante des connaissances acquises

Ancienne méthode pédagogique

L'opportunité ne s'est pas encore présentée mais il devrait en avoir l'occasion

22. Actuellement pensez-vous que vous avez besoin d'une formation ?

Oui

Non

23. Que pouvez-vous nous dire de plus à propos de l'impact de la formation

Professionnelle continue sur le développement des compétences ?

.....

.....

.....

.....

ANNEXE B-RESULTATS DES
ANALYSES DE TOUTES LES
VARIABLES ETUDIEES
GENEREES PAR LE LOGICIEL
SPSS.

- **Quelle est votre sexe.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Féminin	11	29,7	29,7	29,7
	Masculin	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Quelle est votre Âge.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[26 -34ans]	5	13,5	13,5	13,5
	[35-43 ans]	20	54,1	54,1	67,6
	[44-52 ans]	11	29,7	29,7	97,3
	[53-62 ans]	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Quelle est votre situation familiale**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	6	16,2	16,2	16,2
	divorcé(e)	2	5,4	5,4	21,6
	marié(e)	29	78,4	78,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Depuis comme bien d'années vous travailler au sein de l'entreprise**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[01-10ans]	14	37,8	37,8	37,8
	[11-20ans]	21	56,8	56,8	94,6
	[21-30ans]	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Quelle est votre niveau d' instruction.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bac	4	10,8	10,8	10,8
	Ingénieur	13	35,1	35,1	45,9
	Licence	8	21,6	21,6	67,6
	Master	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Quelle est votre position hiérarchique.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Personnelle Cadre	19	51,4	51,4	51,4
	Personnelle Exécution	3	8,1	8,1	59,5
	Personnelle Maitrise	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation pr.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	4	10.8	10.8	10.8
	Oui	33	89.2	89.2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Si oui quel est le type de formation que vous avez suivi.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		4	10,8	10,8	10,8
	Autre (précisez)	6	16,2	16,2	27,0
	Formation d'intégration	3	8,1	8,1	35,1
	Formation de perfectionnement	8	21,6	21,6	56,8
	Formation recyclage	6	16,2	16,2	73,0
	Formation spécialisée	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Si oui ou vous avez ÃtÃ forme.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non formé	4	10,8	10,8	10,8
	Au sein de l'entreprise	11	29,7	29,7	40,5
	Dans un établissement de formation algérien situé à skikda	6	16,2	16,2	56,8
	Dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Comment avez â vous ÃtÃ choisi pour participer Ã la forma.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Besoin de l'entreprise	27	73,0	73,0	83,8
	Besoin personnelle	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Sin on dit es pourquoi.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		33	89,2	89,2	89,2
	C'est plus des ateliers de courte durée, environ 5 jours, avec attestation	1	2,7	2,7	91,9
	Formation de perfectionnement & formation spécialisée à titre privé.	1	2,7	2,7	94,6
	Ne reçoit aucune formation durant notre carrière au sein de l'entreprise	1	2,7	2,7	97,3
	Raison familiales	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Selon votre expérience quelles sont les critères requis.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	/	4	10,8	10,8	10,8
	-Le lieu de la formation	3	8,1	8,1	18,9
	-le programme de la formation	13	35,1	35,1	54,1
	Le niveau des formateurs	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Avez-vous pu mettre en pratique les connaissances acquises.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Non	8	24,24	24,24	32,4
	Oui	25	75,75	75,75	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Si oui, à quel degré maîtrisez-vous les connaissances.**

/		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	100%	2	5,4	5,4	62,2
	30%	1	2,7	2,7	64,9
	40%	1	2,7	2,7	67,6
	50%	17	16,2	16,2	83,8
	60%	1	2,7	2,7	86,5
	70%	2	5,4	5,4	91,9
	80%	1	2,7	2,7	94,6
	90 %	1	2,7	2,7	97,3
	90%	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	/

- **Récapitulatif de traitement des observations.**

/		N	%
Observations	Valide	33	89,2
	Exclue ^a	4	10,8
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
701	23

➤ **H1**

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,922 ^a	,849	,845	,568	,849	180,29	1	32	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le.

- **ANOVA.**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	58,072	1	58,072	180,229	,000 ^b
	de Student	10,311	32	,322		
	Total	68,382	33			

a. Variable dépendante : La formation que vous avez suivie a amélioré significativement
b. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le

- **Coefficients.**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,234	,133		9,310	,000					
	Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le	,370	,028	,922	13,425	,000	,922	,922	,922	1,000	1,000

a. Variable dépendante : La formation que vous avez suivie améliorée significativement

➤ **H2.**

- **Récapitulatif des modèles.**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,684 _a	,468	,451	,491	,468	27,272	1	31	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le

- **ANOVAa.**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,581	1	6,581	27,272	,000 ^b

	de Student	7,480	31	,241		
	Total	14,061	32			

a. Variable dépendante : Selon votre expérience, quelles sont les critères que vous recherchez ?

b. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le

- **Coefficients.**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,012	,116								
	Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le	,125	,024	,684	8,701	,000	,684	,684	,684	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Selon votre expérience, quelles sont les critères que vous recherchez ?

➤ **H3.**

- **Récapitulatif des modèles.**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,059 ^a	,003	-,028	1,145	,003	,112	1	32	,741

a. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le.

- **ANOVAa.**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,146	1	,146	,112	,741 ^b
	de Student	41,971	32	1,312		
	Total	42,118	33			

a. Variable dépendante : Quels sont les objectifs prioritaires des salariés alors que le

b. Prédicteurs : (Constante), Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le

- **Coefficients**

Coefficients ^a											
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	1,175	,267		4,393	,000					
	Pour vous quels sont les facteurs qui favorisent le plus le	,019	,056	,059	,334	,741	,059	,059	,059	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Quels sont les objectifs prioritaires des salariés alors que le

•