

**MINISTÈRE DED L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DED LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM Pôle universitaire de KOLÉA**



En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
« Management Des Ressources Humaines »

**L'impact de la gestion des talents sur l'obtention
d'un avantage concurrentiel**

DANONE

Élaboré par :

MAHDI Samia

Encadré par :

Dr. LAOUES Lilia

Année Universitaire : 2025 / 2026

RÉSUMÉ

Cette étude examine l'impact de la gestion des talents soutenue par la formation sur l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise. En adoptant une démarche descriptive et analytique, fondée sur une revue de la littérature et une enquête par questionnaire auprès des employés des ressources humaines de Danone, elle a mis en évidence un effet direct et significatif de la gestion des talents sur l'avantage concurrentiel. Les résultats révèlent également l'existence de relations positives entre la formation, la gestion des talents et l'avantage concurrentiel, bien que certaines demeurent d'intensité moyenne, soulignant ainsi l'importance de renforcer l'intégration des politiques de formation et de développement des talents pour améliorer durablement la performance organisationnelle..

Mots clés : Gestion des talents – Avantage concurrentiel – Formation

ملخص

هدف هذه الدراسة هو تحليل أثر إدارة المواهب المدعومة بالتكوين في تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى مراجعة الأدبيات العلمية واستبيان وُجِّه إلى موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة دانون. وقد أظهرت النتائج وجود أثر مباشر ودال إحصائيًا لإدارة المواهب على الميزة التنافسية. كما كشفت عن وجود علاقات إيجابية بين التكوين وإدارة المواهب، وبين التكوين والميزة التنافسية، رغم أن بعض هذه العلاقات جاءت بدرجة متوسطة، مما يؤكد أهمية تعزيز تكامل سياسات التكوين وتطوير المواهب من أجل تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب – الميزة التنافسية – التكوين.

ABSTRACT

This study examines the impact of talent management supported by training on achieving a competitive advantage within the organization. Adopting a descriptive and analytical approach, it is based on a review of the relevant literature and a questionnaire administered to Human Resources employees at Danone. The findings reveal a direct and statistically significant effect of talent management on competitive advantage. The results also indicate positive relationships between training and talent management, as well as between training and competitive advantage, although some of these relationships are of moderate strength. This highlights the importance of strengthening the integration of training and talent development policies to sustainably enhance organizational performance.

Key-words : Talent management- Competitive advantage- Learning

REMERCIEMENTS

Louange à Dieu qui nous a accordé la réussite et la capacité de mener à bien ce modeste travail.

Nous adressons nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à notre encadrante, Docteur **LAOUES Lilia**, pour son soutien constant, ses orientations pertinentes et ses précieux conseils qui ont grandement contribué à la réalisation de ce travail.

Nous exprimons également notre vive reconnaissance à notre encadrant au sein de l'entreprise **DANONE DJURJURA ALGÉRIE**, Monsieur **MECHREF Ahmed**, pour nous avoir offert l'opportunité de ce stage, ainsi que pour son accompagnement, son suivi et ses conseils avisés tout au long de cette étude.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous les membres de la famille **DANONE DJURJURA** pour leur accueil chaleureux et leur bienveillance durant toute la période du stage, ainsi qu'à l'ensemble du corps pédagogique et administratif de notre école **ENSM**.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à celles qui ont été à mes côtés avec affection, qui ont allégé les difficultés du parcours et semé en-soi confiance et détermination : mes amies **Sirine** et **Hadjer**, ainsi qu'à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERE

RÉSUMÉ.....	I
ملخص	II
ABSTRACT	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS	X
INTRODUCTION	1
Pertinence de la recherche	3
Objectif de la recherche	3
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
Introduction	7
SECTION 1 : Revue de littérature.....	8
1. La gestion des talent, formation, avantage concurrentiel	8
2. La gestion des talents et la formation dans la perspective de la revue littérature antérieure	10
3. Les études liées à la formation et l'avantage concurrentiel	11
4. La gestion des talents et l'avantage concurrentiel dans le contexte algérien	12
5. Analyse et mise en relation des études avec la recherche actuelle	13
a. Analyse de la littérature antérieure	13
b. Gap identifié	13
SECTION 2 : Cadre conceptuel.....	14
I. La gestion Stratégique des ressources humaines	14
1. Evolution et la définition de la SRH	14
2. Les caractéristiques de la gestion stratégique des ressources humaines	18

3.	L'importance de la GSRH	18
4.	La modélisation de la GSRH	19
II.	L'avantage concurrentiel	20
1.	La définition de la l'avantage concurrentiel et la compétitivité	20
2.	Les sources de l'avantage concurrentiel	21
3.	Le rôle des ressources humaines pour atteindre un avantage concurrentiel ...	22
III.	La gestion des talents	24
1.	Concepts et historique de la gestion des talents	24
2.	Les objectifs de la gestion des talents	26
3.	Processus de gestion des talents	26
4.	Impact du la gestion des talents sur la stratégie	29
IV.	Le développement des compétences via la formation	29
1.	Historique et la définition de la formation	29
2.	Les objectifs de la formation	32
3.	Les types de la formation	33
4.	Cycle de la formation	33
	Conclusion	37
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE		
	ORGANISATIONNEL	38
	Introduction	39
	SECTION 1 : Cadre méthodologique	39
1.	Méthode de recherche	39
2.	L'approche méthodologique	41
3.	La logique de recherche (mode de raisonnement)	42
4.	Méthodes de collecte des données et l'analyse	43
a.	Méthode de collecte des données	43
	Le questionnaire	44

La cible	44
b. Méthode d'analyse des données	46
SECTION 2 : Contexte organisationnel.....	47
1. Présentation de l'entreprise	47
2. Les objectifs de l'entreprise DANONE Djurjura 2030	47
3. La culture de l'entreprise	48
4. Comportements DANONE.....	48
5. L'organigramme de l'entreprise DANONE	50
6. La procédure de la formation chez DANONE	52
Conclusion	57
CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISSCUSIONS.....	58
Introduction	59
SECTION 1 : Résultats de l'étude	59
1. Les méthodes statistiques utilisées dans l'étude	59
SECTION 02 : La discussion	80
1. Confrontation des résultats avec les apports théoriques	80
Conclusion.....	83
CONCLUSION.....	84
Conclusion général	85
RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES.....	87
ANNEXE.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Corrélation de Pearson entre les items de l'échelle « La formation » (validité de la cohérence interne).....	60
Tableau 2 : Corrélation de Pearson entre les items de l'échelle « Gestion des talents » (validité de la cohérence interne).....	61
Tableau 3 : Corrélation de Pearson entre les items de l'échelle « Avantage concurrentiel » (validité de la cohérence interne).....	62
Tableau 4 : Résultats de la fiabilité (Alpha de Cronbach)	63
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	64
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	65
Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	66
Tableau 8 : Statistiques descriptives des items relatifs à la formation.....	67
Tableau 9 : Statistiques descriptives des items relatifs à la gestion des talents	69
Tableau 10 : Statistiques descriptives des items relatifs à l'avantage concurrentiel.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La gestion des talents et ses pratiques associées	28
Figure 2 : Les étapes de la formation	36
Figure 3 : Structure organisationnelle de l'entreprise DDA.....	51
Figure 4 : Structure organisationnelle des ressources humaines	52
Figure 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	64
Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	65
Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	66
Figure 8 : Statistiques descriptives des items relatifs à la formation	69
Figure 9 : Statistiques descriptives des items relatifs à la gestion des talents	71
Figure 10 : Statistiques descriptives des items relatifs à l'avantage concurrentiel	74

LISTE DES ABRÉVIATIONS

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

DG : Directeur générale

RH : Ressources humaines.

DRH : Direction de ressources humaines

DDA : Danone Djurjura Algérie.

FDDA : Formation de Danone Djurjura Algérie.

DAIRY : Le département des produits laitiers et dérivés du lait.

CAMPUS X : Système de gestion de l'apprentissage au sein de Danone.

HRBP : Partenaire d'affaires en ressources humaines.

Dan'Discovery : programme de découverte et de développement des talents au sein de Danone.

sHaRe : système d'information RH.

Ci Dango : Centre Industriel Danone Djurdjura Algérie.

RENEW DANONE : Programme de transformation et de modernisation du groupe Danone.

Les danoners : Les employés du groupe Danone.

WISE : Programme interne de Danone visant à améliorer le bien-être, l'engagement et la sécurité des employés.

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement.

RIT : Registre des informations du Travail.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Introduction :

Face aux transformations rapides que connaît le système économique mondial, la recherche de l'excellence et du succès est devenue l'objectif principal des organisations modernes, afin d'assurer leur pérennité, leur croissance et leur développement, ainsi que de renforcer leur capacité à faire face à une concurrence accrue dans un environnement dynamique et en constante évolution. Dans cette optique, l'investissement dans les ressources humaines s'impose comme un choix stratégique incontournable. Il ne s'agit plus d'un simple facteur de soutien, mais d'un levier essentiel dans la construction des capacités concurrentielles des entreprises, notamment à travers l'importance accordée à la formation en tant qu'outil fondamental de développement des compétences et des aptitudes.

Par ailleurs, l'intensification de la concurrence entre les organisations a entraîné un intérêt croissant pour le talent et la créativité. En effet, la véritable richesse de l'économie contemporaine réside désormais dans le capital humain. Ainsi, orienter les investissements vers le développement des individus, en particulier par le biais de programmes de formation et de perfectionnement, contribue positivement à la réalisation du développement global, à l'amélioration des performances et à l'augmentation du revenu national.

Dans ce cadre, la gestion des talents s'est imposée comme un concept récent en management, constituant une approche intégrée visant à attirer, développer et fidéliser les compétences distinctives. Son rôle ne se limite pas à l'identification des talents, mais s'étend également à leur préparation et à leur développement à travers la formation, ce qui permet d'améliorer la qualité de la performance et de renforcer la capacité d'innovation, tout en préparant des leaders et des managers capables de réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Par conséquent, l'étude de la relation entre la gestion des talents et l'avantage concurrentiel constitue un indicateur pertinent du niveau de performance, d'efficacité et de distinction que les ressources humaines peuvent atteindre par rapport aux autres ressources de l'organisation. Dans cette perspective, la formation apparaît comme une dimension fondamentale de la gestion des talents, en raison de son rôle déterminant dans le développement des capacités, le renforcement de la flexibilité et de la créativité des individus, leur permettant ainsi de s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement, qu'elles soient culturelles, juridiques ou technologiques. Dès lors, la réalisation d'un avantage concurrentiel nécessite l'adoption de politiques de formation efficaces, garantissant

INTRODUCTION

la qualification des talents et leur contribution efficiente à l'atteinte des objectifs et des stratégies concurrentielles de l'organisation.

Pertinence de la recherche :

Cette recherche présente une pertinence particulière dans la mesure où elle s'inscrit directement dans l'analyse des relations entre la formation, la gestion des talents et l'avantage concurrentiel, conformément aux hypothèses formulées.

Sur le plan scientifique, elle permet de vérifier empiriquement l'hypothèse principale selon laquelle la gestion des talents, soutenue par la formation, constitue un facteur déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle contribue également à approfondir la compréhension des liens d'interdépendance entre ces variables, en testant l'influence de la formation sur la gestion des talents (H1), ainsi que leurs effets directs et indirects sur la compétitivité de l'entreprise « DRH » (H2 et H3).

Sur le plan pratique, cette étude revêt un intérêt important pour les responsables des ressources humaines, notamment au sein de Danone Djurdjura, en mettant en évidence le rôle stratégique de la formation comme levier de développement des talents. Elle permet ainsi d'orienter les décisions managériales vers l'adoption de pratiques efficaces favorisant l'amélioration des compétences, le renforcement de la performance organisationnelle et, par conséquent, la consolidation de l'avantage concurrentiel.

Objectif de la recherche :

Cette étude vise à analyser l'impact de la gestion des talents, soutenue par la formation, sur l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de service ressource humaines.

Objectifs spécifiques : De manière plus détaillée, cette recherche cherche à :

- ✓ Examiner l'influence de la formation sur la gestion des talents au sein de service ressource humaines.
- ✓ Évaluer la contribution de la gestion des talents à l'amélioration de l'avantage concurrentiel.
- ✓ Mesurer l'effet direct de la formation sur l'avantage concurrentiel de service ressource humaines.
- ✓ Comprendre les relations d'interdépendance entre la formation, la gestion des talents et l'avantage concurrentiel.

INTRODUCTION

Les questions de recherche et les hypothèses :

Suite aux éléments présentés précédemment, ainsi qu'à la définition des objectifs et de la pertinence de la recherche, nous avons formulé les questions suivantes :

La question principale : Dans quelle mesure la gestion des talents, soutenue par la formation, influence-t-elle l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ?

Suite aux éléments présentés précédemment, ainsi qu'à la définition des objectifs et de la pertinence de la recherche, nous avons formulé les questions suivantes.

Les sous-questions :

- 1- La formation a-t-elle un impact positif sur la gestion des talents au sein de la direction des ressources humaines ?
- 2- Dans quelle mesure la gestion des talents contribue-t-elle à l'amélioration de l'avantage concurrentiel ?
- 3- La formation a-t-elle un impact direct sur l'avantage concurrentiel de la direction des ressources humaines ?

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons jugé nécessaire de formuler les hypothèses suivantes :

1. Hypothèse principale :

La gestion des talents, soutenue par la formation, a un impact significatif sur l'obtention d'un avantage concurrentiel.

1.1 Hypothèses secondaires :

- ✓ Hypothèse 01 : La formation a un impact positif sur la gestion des talents au sein de la direction des ressources humaines.
- ✓ Hypothèse 02 : La gestion des talents contribue significativement à l'amélioration de l'avantage concurrentiel.
- ✓ Hypothèse 03 : La formation améliore directement l'avantage concurrentiel de la direction des ressources humaines.

INTRODUCTION

Modèle d'étude :



Source : Elaboré par moi-même

**CHAPITRE 01 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction :

La revue de la littérature et l'élaboration du cadre conceptuel constituent des fondements essentiels de toute recherche scientifique. Aussi permet au chercheur d'examiner les travaux antérieurs, de situer son étude dans un contexte académique précis, d'identifier les principales tendances ainsi que les lacunes existantes, et de renforcer l'assise théorique de la recherche.

En parallèle, le cadre conceptuel contribue à structurer l'étude de manière rigoureuse, en définissant clairement les concepts clés et en précisant les expressions utilisées, ce qui garantit la clarté de l'analyse et la cohérence de l'ensemble du travail scientifique.

Dans ce chapitre, nous concentrons sur la stratégie des ressources humaines, qui vise à aligner le développement des employés avec les objectifs de l'entreprise, en renforçant la gestion des talents. On peut dire que ces actions contribuent à offrir à l'organisation un avantage concurrentiel. Une compréhension précise de ces termes scientifiques, qui nécessitent des définitions claires pour éviter toute ambiguïté, sera facilitée par le cadre conceptuel, permettant ainsi de simplifier ces concepts complexes et de mettre en évidence des points essentiels pour mieux comprendre la problématique abordée dans cette recherche.

Ce chapitre a pour objectif de passer en revue la littérature et les théories antérieures liées à notre sujet, d'identifier les principaux modèles, et de présenter les définitions et concepts opérationnels utilisés, fournissant ainsi une base de connaissances qui facilitera la compréhension des phénomènes étudiés et servira de préambule à l'analyse empirique ultérieure.

SECTION 1 : Revue de littérature

Pour clarifier les points de recherche de mon étude, les études précédentes indiquent l'existence d'une littérature directement liée à mon sujet , à savoir la gestion des talents, la formation et même l'avantage concurrentiel, ces éléments ont été mis en relation dans le but de comprendre les objectifs, de tirer parti des résultats et de clarifier les méthodologies de l'étude.

1. La gestion des talent, formation, avantage concurrentiel :

Etude 1 : (DEHILES Fatima zohra, 2024) Cette étude porte sur le secteur du bâtiment et des travaux publics, et met en évidence que l'investissement dans le développement professionnel continu constitue un levier essentiel pour assurer la croissance. Avec l'émergence de nouvelles technologies et l'augmentation des exigences en matière de sécurité et de qualité, il devient indispensable de mettre à jour les compétences et les connaissances des employés. Ainsi, le développement professionnel ne se limite plus à une exigence organisationnelle, mais s'impose comme un enjeu stratégique majeur.

Les deux chercheurs ont analysé l'importance de ce choix afin de garantir la croissance et de comprendre comment transformer les défis en opportunités. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur une étude empirique basée sur un échantillon de 10 promoteurs immobiliers. Les données ont été collectées à travers des entretiens menés à l'aide d'un questionnaire semi-structuré durant le dernier trimestre de l'année 2024, dans la ville d'Oran.

Les résultats obtenus montrent que la formation joue un rôle fondamental dans la promotion d'un avenir durable, et que les programmes de formation constituent un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance des entités économiques, en les préparant à faire face aux défis. Enfin, ces programmes renforcent la capacité des entreprises à participer activement à la durabilité, en cohérence avec les objectifs environnementaux.

Etude 2 : (ATROUNE Sarah, 2016) Cette étude visait à clarifier le concept de gestion des talents en tant que nouveau modèle de gestion des ressources humaines à travers des pratiques concrètes. Elle s'est appuyée sur une approche qualitative. Des entretiens ont été réalisés avec des responsables des talents, les chercheurs ayant choisi cette méthodologie en raison du caractère récent de la gestion des talents, notamment en Algérie. Ainsi, l'étude s'est davantage orientée vers une approche inductive.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Les chercheurs ont mené des entretiens semi-structurés avec huit responsables directement en contact avec les talents, qui appliquent le modèle spécifique de l'entreprise Pfizer. Les résultats préliminaires ont mis en évidence, d'une part, la définition des talents dans l'entreprise, caractérisés par « la combinaison de compétences, l'efficacité, l'apprentissage rapide et l'adaptabilité au changement », et d'autre part, le processus de gestion des talents, qui se résume à l'attraction et au recrutement, l'évaluation, le développement et la fidélisation.

Etude 3 : (BOUKHALFA, 2010) Cet article porte sur l'analyse des fondements de l'avantage concurrentiel des entreprises et vise à mesurer l'effet relatif des facteurs sectoriels et internes sur l'innovation et la performance des entreprises dans un marché concurrentiel. Le cadre empirique de cette étude concerne le secteur émergent de l'agroalimentaire, et repose sur un échantillon de 31 entreprises naissantes. En raison des difficultés liées à la collecte des données, le chercheur a adopté une approche fondée sur les sources disponibles et, à cette fin, a élaboré un questionnaire structuré. L'étude a été menée en 2005 sous forme d'entretiens individuels avec des dirigeants d'entreprises, et les réponses ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Concernant les résultats obtenus, il ressort principalement que les ressources tangibles (Ressources financières, humaines et technologiques) exercent un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel, davantage que les ressources intangibles. Ces dernières mettent toutefois en évidence que la disponibilité des ressources matérielles constitue un facteur déterminant dans l'amélioration du niveau de performance, en permettant aux entreprises de saisir les opportunités, notamment en matière d'innovation. Par ailleurs, ces entreprises intègrent généralement des dispositifs de développement et de gestion des ressources humaines en tant que stratégie visant à combler les lacunes en compétences internes.

À partir de ces études, nous pouvons affirmer que la gestion des talents est définie comme un ensemble des pratiques et des politiques visant à attirer, développer, retenir et valoriser les compétences au sein de l'entreprise, de sorte qu'elles constituent une source stratégique de performance élevée.

Au regard de ces études aussi indiquent également que la formation représente une dimension essentielle de la gestion des talents, dans la mesure où les programmes de formation structurés contribuent au développement des compétences des employés, à

l'amélioration de leur efficacité et, par conséquent, à l'optimisation de la performance individuelle et organisationnelle.

En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, il peut être défini comme la capacité de l'entreprise à réaliser une performance supérieure à celle de ses concurrents, à travers la qualité, le coût, l'innovation ou le niveau de service. Les ressources humaines constituent l'une des principales sources sur lesquelles repose cet avantage, en particulier lorsqu'elles sont gérées dans le cadre d'une gestion des talents.

Dans cette perspective, la formation orientée vers les talents apparaît comme un lien fondamental entre la gestion des talents et l'avantage concurrentiel, dans la mesure où elle permet de transformer les compétences individuelles en décisions organisationnelles qui se traduisent, sur le marché, par une performance concurrentielle supérieure.

2. La gestion des talents et la formation dans la perspective de la revue littérature antérieure :

Etude 1 : (SOULEH, 2017) La chercheuse a tenté d'étudier la gestion des compétences, en soulignant son importance majeure dans la gestion des ressources humaines. Elle a abordé, dans son travail, plusieurs points, notamment la définition de la compétence, les niveaux de son application, la définition de la gestion des compétences ainsi que ses principaux domaines. Elle a également expliqué comment la gestion des compétences contribue à garantir l'employabilité de l'individu dans un environnement de travail en constante évolution.

Etude 2 : (ATROUNE Sarah, 2016) Les deux chercheurs ont conclu que la formation orientée vers les talents renforce le sentiment d'appartenance et de reconnaissance chez les employés, contribuant ainsi à réduire le turnover et à favoriser la construction d'un avantage concurrentiel interne durable. Leur étude a également mis en évidence que la gestion des talents constitue une approche fondamentale et distinctive en gestion des ressources humaines, à travers le développement des compétences et la qualification des individus à fort potentiel au moyen de programmes de formation spécialisés.

Etude 3 : (TOUATI, 2015) Ce sujet montre que la formation contribue directement à l'élévation du niveau des compétences en développant de nouvelles aptitudes et en améliorant les capacités professionnelles des individus. Elle constitue un investissement

rentable et sûr qui génère une valeur ajoutée pour l'entreprise. De plus, l'intensification des efforts de formation reflète la capacité de l'organisation à renforcer son avantage concurrentiel grâce à une performance accrue. Ainsi, la formation n'est plus considérée comme une fin en soi, mais comme un moyen stratégique efficace pour soutenir la performance et atteindre l'excellence organisationnelle.

Etude 4 : (ABDELALI, 2014) Cet article met en évidence l'importance et la place de la formation dans le développement des compétences au sein des entreprises. L'auteur y présente d'abord les définitions fondamentales de la formation et de la compétence, puis expose la contribution de la formation au processus de développement des compétences pour faire face à la concurrence. Il souligne que la formation constitue un élément essentiel pour bâtir un capital intellectuel et affirme qu'elle doit être cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise afin de garantir un impact concret sur la performance et le leadership.

3. Les études liées à la formation et l'avantage concurrentiel :

Etude 1 : (AISSAT Amina, 2023) Ce travail a permis de cadrer le débat sur les attentes en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'acquisition et l'utilisation des compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette étude s'est focalisée sur la relation concrète entre les compétences des individus, leurs capacités opérationnelles et les talents managériaux.

Une méthodologie d'enquête qualitative a été utilisée pour recueillir des réponses relatives au sujet, incluant notamment des entretiens semi-structurés et un questionnaire, l'échantillon étant composé de 45 communes. Les résultats ont mis en évidence que la gestion par compétences et l'attention portée aux talents managériaux renforcent la performance des administrations publiques et indiquent que la formation ciblée des compétences contribue à l'amélioration du service public, constituant ainsi une sorte d'avantage concurrentiel dans le secteur public.

Etude 2 : (belkhadem bahria, 2019) Cette étude a mis en lumière l'impact de la formation continue sur le développement des compétences. Les chercheurs ont mené une étude expérimentale sur un échantillon aléatoire composé de 76 employés de l'entreprise TREFILOR, en utilisant un questionnaire comme outil de collecte des informations nécessaires à cette recherche. Les résultats confirment que la direction joue un rôle important dans l'organisation de la formation, le considérant comme un investissement stratégique

plutôt qu'une simple dépense administrative, en raison de son impact sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise à travers l'élévation du niveau de compétence des employés.

Etude 3 : (meksem, 2017) Le chercheur vise à étudier la relation entre la formation continue, le développement des compétences et la compétitivité des entreprises algériennes. Cette étude a été réalisée au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Équipement Ménager, connue sous le nom d'ENIEM. Dans sa recherche, il a clarifié certains concepts liés à la formation continue et à la compétitivité, et a examiné la relation entre eux. Il a mené une étude qualitative en 2015, utilisant des entretiens semi-structurés avec plusieurs managers et employés formés au sein de l'entreprise. Les résultats ont montré que les entreprises qui mettent en œuvre des programmes de formation réguliers enregistrent des améliorations de la qualité et une réduction des coûts, ce qui renforce leur position compétitive sur le marché.

4. La gestion des talents et l'avantage concurrentiel dans le contexte algérien :

Etude 1 : (بلقرع، 2024) Cette étude vise à identifier la contribution de la gestion des talents à l'atteinte d'un avantage concurrentiel durable. Elle a été menée auprès des employés de la radio régionale de la wilaya de Djelfa. Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive et analytique a été adoptée, utilisant un questionnaire pour la collecte des données, lesquelles ont été saisies et analysées à l'aide du logiciel SPSS (version 21).

Après analyse statistique des résultats, l'étude a abouti à plusieurs conclusions principales : le niveau de gestion des talents et d'avantage concurrentiel durable était élevé. Les résultats de la régression linéaire multiple progressive ont montré qu'il existe un effet de la gestion des talents, à travers la dimension « gestion de la performance des talents », sur l'avantage concurrentiel durable. En revanche, il n'a pas été constaté d'effet de la gestion des talents, via les dimensions « attraction des talents », « développement des talents » et « rétention des talents », sur l'avantage concurrentiel durable auprès des employés de la radio régionale de la wilaya de Djelfa.

Etude 2 : (قريشي هاجر، 2019) L'article de recherche vise à mettre en lumière le sujet de la gestion des talents humains, qui a suscité l'intérêt de nombreuses entreprises ces dernières années. Il souligne d'abord l'importance d'investir dans ces talents afin de favoriser la production créative et l'innovation, ce qui conduit à des résultats distinguant l'entreprise de

ses concurrents. Ensuite, il aborde les étapes de mise en œuvre d'un système de gestion des talents et présente certaines expériences d'entreprises internationales dans le soutien à la gestion des talents, en vue d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

L'article affirme également que les organisations qui intègrent formation et politiques de gestion des talents atteignent des niveaux de performance et d'innovation plus élevés que celles qui ne suivent pas une approche systématique dans le développement des compétences.

Etude 3 : (boudjemil, 2004) Cette étude a tenté de nous enrichir sur l'organisation du travail et les bonnes conditions à mettre à disposition des employés, celles-ci ayant un impact positif sur leur motivation et, par conséquent, sur l'amélioration de leur performance au travail. Elle montre que la performance des ressources humaines est l'un des facteurs clés menant à un avantage concurrentiel. L'étude a souligné que le développement et la formation constituent des moyens essentiels pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché, car le capital humain formé représente un avantage difficilement imitable.

5. Analyse et mise en relation des études avec la recherche actuelle :

a. Analyse de la littérature antérieure :

Les études antérieures ont montré que la formation constitue un élément essentiel et central dans la gestion des talents. Elle contribue au développement des compétences individuelles et à l'amélioration de l'employabilité des salariés. Elle permet également d'améliorer la performance individuelle et collective au sein des différentes unités, à travers le renforcement des compétences et l'élévation de la qualité du travail. En outre, la formation renforce la compétitivité de l'entreprise en favorisant l'innovation, en réduisant les coûts et en améliorant la qualité des services fournis.

b. Gap identifié :

Malgré la multiplicité des études ayant abordé la gestion des talents et sa relation avec l'avantage concurrentiel, ainsi que d'autres recherches centrées sur l'impact de la formation dans le développement des compétences, il subsiste une lacune scientifique liée à l'absence d'intégration de la formation en tant que dimension essentielle de la gestion des talents, et à son lien direct et appliqué avec le niveau de réalisation de l'avantage concurrentiel.

Par conséquent, cette recherche vise à contribuer à la réduction de cette lacune en étudiant et en analysant l'effet de la formation dans la gestion des talents sur la réalisation de l'avantage concurrentiel.

SECTION 2 : Cadre conceptuel

I. La gestion Stratégique des ressources humaines :

Avant d'aborder le concept de la gestion stratégique des ressources humaines, nous allons d'abord présenter l'évolution de la gestion des ressources humaines ainsi que sa définition.

1. Evolution et la définition de la SRH :

(Serradj, 2020) Une abondante littérature traite de la définition de la stratégie des ressources humaines, en soulignant particulièrement le lien entre la dimension stratégique et la dimension humaine. La stratégie RH cherche à déterminer comment adapter la gestion des ressources humaines à la stratégie globale de l'entreprise. Elle vise également à intégrer la GRH au management stratégique afin d'assurer une cohérence entre les pratiques RH et les pratiques organisationnelles. De plus, la stratégie RH peut être comprise comme l'ensemble des intentions, explicites ou implicites, de l'organisation vis-à-vis de la gestion de ses employés, guidées par les politiques, pratiques et philosophies internes. Enfin, elle englobe l'intégration de la GRH dans le fonctionnement de l'entreprise et son interaction avec l'environnement externe.

Pour appréhender la stratégie des ressources humaines sous un autre angle, il est utile de se pencher sur ses objectifs afin d'en avoir une vision plus précise.

La gestion stratégique des ressources humaines vise à harmoniser les aspects liés aux ressources humaines avec le contexte stratégique de l'entreprise, afin d'adapter les pratiques de cette fonction aux besoins organisationnels. À l'instar de toute démarche managériale, ce processus comporte trois étapes principales :

- La formulation.
- La mise en œuvre.
- L'évaluation.

Il peut sembler déroutant de parler de formulation d'une stratégie RH dans le cadre d'une mise en œuvre stratégique, mais il est essentiel de comprendre que le système de gestion

stratégique des ressources humaines constitue un sous-système intégré au système stratégique global.

1.1 La formulation stratégique des Ressources Humaines :

Selon (Mouzali, 2015) , la formulation stratégique des Ressources Humaines consiste à rassembler les actions les plus appropriées pour aligner la fonction RH sur le contexte stratégique de l'entreprise. Cette intégration peut se réaliser par deux processus principaux :

a) Le processus d'alignement :

Il s'agit de définir des actions qui traduisent la stratégie globale de l'entreprise en exigences concrètes pour la Ressource Humaine.

b) Le processus d'influence :

Il s'agit d'anticiper et de développer la Ressource Humaine afin d'accroître les capacités organisationnelles et de favoriser l'élaboration de stratégies futures.

Traditionnellement, la planification stratégique des Ressources Humaines se limitait à un alignement réactif sur les besoins dictés par la stratégie externe. Cependant, face à l'imprévisibilité croissante de l'environnement économique et aux fréquents ajustements des stratégies externes, cet alignement devient de plus en plus difficile, voire impossible, pour des variables RH rigides comme les attitudes, comportements, compétences techniques ou leadership. Il devient donc nécessaire d'adopter une approche proactive, visant à renforcer les potentialités RH et à influencer favorablement le développement stratégique à long terme.

1.1.1 Le processus d'alignement

L'alignement consiste à identifier les exigences RH à partir des décisions stratégiques, en tenant compte des tendances des environnements interne et externe. Ce processus comprend plusieurs étapes :

Analyse des impacts des décisions stratégiques

Étudier comment la stratégie compétitive, les processus de gestion, la structure, la culture, la technologie et les systèmes d'information affectent la Ressource Humaine.

Analyse SWOT de la Ressource Humaine

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Interne : forces et faiblesses, inventaire des métiers, compétences, attitudes et comportements.

Externe : contraintes et opportunités, déséquilibres sur le marché du travail, caractéristiques de la main-d'œuvre disponible, nouvelles valeurs sociétales, législation, évolution du syndicalisme.

Identification des défis RH majeurs

Confronter les exigences organisationnelles aux ressources disponibles et aux contraintes/opportunités externes pour définir les défis RH à relever.

1.1.2 Le processus d'influence

La stratégie RH doit également faire évoluer la Ressource Humaine vers un état futur aligné sur le contexte stratégique. Cet écart doit rester réaliste ; sinon, la faisabilité de la stratégie compétitive est compromise.

Ainsi, la stratégie RH combine :

Aspect réactif : alignement sur la stratégie compétitive existante.

Aspect proactif : préparation de nouvelles stratégies compétitives en développant les potentialités RH.

Il est également essentiel d'anticiper les évolutions futures des compétences, de la culture organisationnelle et du style de management afin de créer les conditions des avantages compétitifs de demain.

1.1.3 L'implémentation :

Une stratégie RH n'a de valeur que si elle est correctement mise en œuvre. Historiquement, cet aspect a été négligé, représentant le principal talon d'Achille des organisations. Trop souvent, la gestion stratégique des RH se limite à la formulation des stratégies, alors que l'implémentation reste sous-estimée, entraînant de nombreux échecs.

Le succès dépend de plusieurs éléments clés :

Organisation des systèmes opérationnels de planification et de contrôle RH.

Structure du service RH et mobilisation des managers.

Formation des cadres aux aspects RH.

Disponibilité et diffusion des informations pertinentes.

1.1.4 L'évaluation :

Autrefois peu développée, l'évaluation stratégique des RH attire aujourd'hui davantage d'attention grâce aux nouveaux modèles de gestion stratégique. Elle permet d'apprécier la contribution partielle de la fonction RH à l'atteinte des objectifs organisationnels, souvent mesurée en termes de valeur ajoutée.

Malgré certaines difficultés de mesure liées à l'impact indirect et implicite des RH sur la performance, cette approche constitue un progrès important dans la gestion stratégique des Ressources Humaines.

Et pour la fin selon (Dufour, 2009) La stratégie des ressources humaines (RH) vise à soutenir et à accompagner la stratégie globale de l'entreprise afin d'assurer une cohérence entre les objectifs de performance et leur réalisation par les managers et les collaborateurs.

Pour être efficace, cette stratégie doit être clairement communiquée aux équipes de management et soutenue par des processus concrets qui permettent sa mise en œuvre. Elle doit également tenir compte des facteurs de contingence, s'aligner sur la culture organisationnelle et faire l'objet d'évaluations régulières.

À partir de cette stratégie RH se définissent des axes prioritaires d'action, organisés par domaines tels que la formation, le développement des compétences ou la gestion des carrières.

1.2 La définition de la gestion stratégique des ressources humaines :

(صدیقی, 2022) Elle est définie comme la fonction qui vise à concrétiser les objectifs et la vision de l'organisation, en traduisant la stratégie globale en stratégies détaillées et spécialisées dans le domaine des ressources humaines.

(مساك, 2017) Elle désigne la mobilisation et la coordination des efforts de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques, en s'appuyant sur ses ressources humaines qui contribuent efficacement à la mise en œuvre du plan stratégique.

(Mouzali, 2015) La gestion stratégique des ressources humaines peut être définie comme un ensemble d'activités visant à élaborer, mettre en œuvre et évaluer des politiques, des pratiques et des programmes relatifs aux ressources humaines au sein de l'organisation.

À partir de ces définitions, on peut dire que la gestion stratégique des ressources humaines est un ensemble d'activités et de pratiques détaillées relatives aux ressources humaines, visant à atteindre les objectifs généraux de l'organisation.

2. Les caractéristiques de la gestion stratégique des ressources humaines :

(مساك, 2017) La gestion stratégique des ressources humaines ne se limite pas aux aspects opérationnels à court terme, mais accorde également une grande importance à la dimension stratégique à long terme.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément clé et stratégique pour la réussite de l'organisation, et non comme une simple fonction administrative.

Il est essentiel d'assurer une cohérence et une intégration entre la stratégie RH et la stratégie globale de l'organisation.

Elle prend en compte l'environnement externe avec ses opportunités et ses menaces, ainsi que l'environnement interne en analysant les forces et les faiblesses de la fonction RH.

Elle constitue un levier important pour améliorer la performance organisationnelle et développer une culture organisationnelle favorable à cette performance.

3. L'importance de la GSRH :

(قادري احمد معراج, 2021) La gestion stratégique revêt une importance majeure pour les organisations, car elle contribue à atteindre leurs objectifs et à assurer leur pérennité. Elle soutient également la mise en œuvre réussie des stratégies d'entreprise, et aide à créer, renforcer et maintenir l'avantage concurrentiel en favorisant l'esprit de créativité et d'innovation au sein de l'organisation. Elle repose sur le renforcement de la collaboration entre la gestion des ressources humaines et la direction générale, en transformant l'impact

de la gestion des ressources humaines du niveau partiel vers le niveau global, tout en se concentrant sur la gestion de la performance à long terme et l'instauration d'une culture organisationnelle durable. De plus, elle contribue à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles et à relever les défis de manière efficiente.

4. La modélisation de la GSRH :

(Serradj, 2020) La modélisation de la gestion stratégique des ressources humaines attire l'attention des chercheurs depuis les années 1970. Toutefois, à partir du début des années 2000, plusieurs modèles ont progressivement occupé une place centrale dans la littérature scientifique consacrée à ce domaine. Parmi les approches les plus citées figurent celles de Bamberger et Meshoulam, de Wils et Guérin, ainsi que de Bayad et ses collègues. Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous intéresser particulièrement au modèle de Bayad et al, dans la mesure où il s'inscrit de manière pertinente dans notre problématique et permet d'apporter un éclairage adapté à notre sujet de recherche.

4.1 Le modèle de Bayad et al :

Bayad et al, proposent un modèle de compréhension de la gestion stratégique des ressources humaines basé sur l'idée que celle-ci résulte de l'interaction entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie des ressources humaines. Ce modèle repose sur deux dimensions principales : le degré d'orientation vers les objectifs de l'organisation d'une part, et le degré d'attention accordé aux employés d'autre part. Le croisement de ces deux dimensions permet d'identifier quatre principaux modes de gestion stratégique des ressources humaines :

- Le mode de planification stratégique des ressources humaines : il s'agit d'anticiper les besoins en ressources humaines à court et à long terme, tout en tenant compte des pressions et des contraintes de l'environnement externe.
- Le mode de comptabilité des ressources humaines : dans ce modèle, les employés sont considérés comme un capital humain mesurable et valorisable sur le plan financier, avec un accent particulier sur les objectifs internes de l'organisation.
- Le mode de compétitivité des ressources humaines : il vise à assurer une plus grande flexibilité dans la gestion des ressources humaines, en accordant une importance aux moyens disponibles et aux influences de l'environnement externe.

- Le mode des compétences des ressources humaines : il considère les ressources humaines comme une source essentielle d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, en mettant l'accent sur les objectifs stratégiques et l'adaptation aux exigences de l'environnement.

II. L'avantage concurrentiel :

1. La définition de la l'avantage concurrentiel et la compétitivité :

Nous entamerons cet axe par la présentation d'une définition du concept d'avantage concurrentiel, puis nous passerons ensuite à la clarification du concept de compétitivité de manière plus large.

(Mouzali, 2015) L'avantage concurrentiel constitue un élément essentiel permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et d'occuper une position favorable sur le marché. Il peut être obtenu par divers moyens et à partir de ressources variées. Toutefois, la ressource humaine demeure la plus importante et la plus stratégique, en raison de sa valeur élevée, de sa rareté, ainsi que de sa difficulté d'imitation et de substitution. Par ailleurs, l'obtention d'un avantage concurrentiel suppose l'adoption de stratégies innovantes créatrices de valeur que les concurrents ne peuvent pas reproduire. Ainsi, l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise doit nécessairement s'appuyer sur un avantage concurrentiel existant ou potentiel, en en faisant un levier central pour assurer sa supériorité et maintenir son avance sur ses concurrents.

Comme une autre définition (سالم, 2014) L'avantage concurrentiel c'est la capacité de l'entreprise à se distinguer et à se singulariser dans un domaine lié à la concurrence, ce qui la rend unique aux yeux des clients et lui permet ainsi de gagner leur fidélité et leur satisfaction. De plus, l'avantage concurrentiel constitue un facteur de supériorité pour l'entreprise, à condition qu'elle suive une stratégie spécifique de concurrence sur le marché.

Après avoir abordé l'avantage concurrentiel, il convient de présenter La compétitivité, qui se définit comme la capacité d'une entreprise à faire face de manière durable à la concurrence. Une entreprise compétitive dispose d'un ensemble de ressources et de compétences qui lui permettent, selon les situations, d'entrer sur un marché, de s'y maintenir ou encore de s'y développer, malgré les différentes forces de son environnement pouvant freiner la réalisation de ses objectifs et de ses projets.

Cette compétitivité repose également de manière essentielle sur la qualité de ses ressources humaines. En effet, des collaborateurs qualifiés, motivés et engagés constituent un levier stratégique majeur, car ils contribuent à l'innovation, à l'amélioration continue des performances et à l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement concurrentiel.

2. Les sources de l'avantage concurrentiel :

(سالم, 2014) Les sources de l'avantage concurrentiel peuvent être identifiées dans le cadre de la réflexion stratégique adoptée par les entreprises, à travers la mise en œuvre de stratégies concurrentielles visant à obtenir un avantage sur les concurrents, telles que la stratégie de domination par les coûts ou la stratégie de différenciation. Toutefois, dans ce contexte, nous mettrons l'accent sur une source essentielle et fondamentale, à savoir la ressource humaine, considérée comme l'un des principaux leviers de l'avantage concurrentiel.

La source de l'avantage et de la compétitivité de l'entreprise repose sur sa capacité à disposer de ressources distinctives par rapport à ses concurrents, qu'elles soient financières, matérielles, humaines ou technologiques. Ces ressources permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel lorsqu'elles sont exploitées et mobilisées de manière efficace et efficiente. Toutefois, la pérennité de cet avantage à long terme ne peut être assurée qu'à travers un processus continu de développement et d'amélioration de ces ressources.

La ressource humaine occupe une place centrale en tant que levier stratégique majeur de l'avantage concurrentiel, en raison de ses caractéristiques uniques, difficiles à imiter ou à substituer. Elle ne se limite pas à l'exécution des tâches, mais contribue également à :

- la créativité et l'innovation au sein de l'entreprise
- l'amélioration de la qualité des produits et services
- l'adaptation aux changements de l'environnement
- le renforcement des relations avec les clients et la compréhension de leurs besoins
- la mise en œuvre des stratégies et l'atteinte des objectifs organisationnels

3. Le rôle des ressources humaines pour atteindre un avantage concurrentiel :

1.1 Les ressources humaines : pilier stratégique pour bâtir un avantage concurrentiel :

(OUSIDHOUM SOUHILA, 2019) Les ressources humaines jouent un rôle central dans le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elles ne constituent pas seulement un élément organisationnel, mais représentent un actif stratégique qui contribue directement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la pérennité de son succès sur le marché.

1.1.1 Les ressources humaines : un actif qui prend de la valeur avec le temps :

Contrairement aux actifs matériels ou immatériels qui perdent souvent de leur valeur avec le temps et l'usage, la valeur des ressources humaines augmente progressivement grâce à l'accumulation d'expérience, de connaissances et de compétences. Les employés ne se déprécient pas avec le temps ; au contraire, un investissement continu dans le développement de leurs compétences augmente leur valeur et fait d'eux un atout compétitif renouvelable pour l'entreprise.

1.1.2 Les ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel :

Au XXI^e siècle, la capacité des ressources matérielles à fournir un avantage concurrentiel durable diminue, car ces ressources deviennent rapidement obsolètes et leur efficacité se réduit progressivement. C'est pourquoi il est essentiel de se concentrer sur les ressources humaines, un actif immatériel porteur de connaissances et de compétences en constante évolution, permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements environnementaux, technologiques et aux préférences des consommateurs.

Adopter une approche basée sur les ressources pour évaluer l'avantage concurrentiel implique de développer les ressources internes de l'entreprise et d'améliorer les capacités des employés afin qu'elles deviennent rares, difficiles à imiter et non substituables.

1.1.3 Les critères clés d'évaluation des ressources humaines

a. Création de valeur : Pour que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel, elles doivent apporter une valeur réelle à l'entreprise. Si les compétences et les tâches sont entièrement homogènes, les employés n'ont pas d'impact différenciant sur la valeur ajoutée de l'entreprise. En revanche, si les compétences sont

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

diversifiées et adaptées aux besoins du marché, les ressources humaines deviennent un véritable générateur de valeur.

- b. Rareté :** La création de valeur seule ne suffit pas pour générer un avantage concurrentiel. Les ressources humaines doivent être rares, c'est-à-dire que les employés possédant des compétences élevées représentent une force difficilement disponible sur le marché. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit :

Prendre en compte la rareté des compétences et des connaissances lors du recrutement,

Encourager l'innovation et la créativité des employés,

Investir continuellement dans le développement des compétences rares.

- c. Inimitabilité :** La difficulté à imiter les ressources humaines renforce leur valeur concurrentielle. Cette inimitabilité découle de :
- Conditions historiques uniques propres à chaque entreprise,
 - Incertitude quant à la contribution individuelle de chaque membre dans l'équipe,
 - Complexité sociale générée par les relations spécifiques entre les employés et les parties prenantes.
- d. Non-substituabilité :** Pour qu'elles constituent une source durable d'avantage concurrentiel, les ressources humaines ne doivent pas avoir d'alternatives capables de produire la même valeur. Les ressources humaines sont flexibles et peuvent s'adapter aux évolutions technologiques grâce à la formation continue.
- e. Support organisationnel :** Au-delà de ces critères, l'efficacité des ressources humaines augmente lorsque l'entreprise est bien organisée. Cela inclut :
- La mise en place de politiques claires pour le développement des compétences et des connaissances,
 - La motivation des employés à fournir leur meilleur rendement,
 - L'organisation efficace des ressources et leur alignement sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise,
 - Le renforcement de la communication à tous les niveaux hiérarchiques et la création d'un climat de travail basé sur la coopération, la loyauté et le travail d'équipe.

III. La gestion des talents :

1. Concepts et historique de la gestion des talents :

Pour mieux comprendre le concept de gestion des talents, il est essentiel de revenir d'abord à son émergence et d'essayer d'en donner une définition claire, afin de mieux situer sa place dans la stratégie globale de l'entreprise.

1-1 L'émergence de la gestion des talents :

Selon Lewis et Heckman (J.Heckman, 2006) le succès d'une entreprise ne repose pas uniquement sur des ressources classiques telles que la technologie, le capital financier ou les processus, mais surtout sur le facteur humain, qui joue un rôle déterminant dans la prise de décision, la conduite des activités et la réalisation des performances. En effet, ce sont les individus qui créent de la valeur en exploitant les ressources disponibles. Ainsi, plus leurs compétences sont élevées, plus les chances de réussite de l'entreprise augmentent. Dans cette optique, il devient indispensable d'attirer, de développer et de valoriser les meilleurs talents.

Les auteurs précisent également que le terme « gestion des talents » est apparu en 1998 et qu'il était alors perçu comme une solution globale aux problèmes de gestion. Toutefois, la réalité s'est révélée plus complexe, d'autant plus que certaines organisations appliquaient déjà ce concept de manière implicite avant même l'apparition du terme.

Par ailleurs, Andriatoraka (N.Andriatoroka, 2007) et ses collègues considèrent que le talent dépasse la simple compétence et nécessite un environnement favorable pour pouvoir s'exprimer et se développer. Ils soulignent également que la gestion des talents ne remplace pas les autres modèles de gestion des ressources humaines, mais constitue plutôt une approche émergente adaptée à certains contextes caractérisés par une évolution rapide des avantages concurrentiels.

Enfin, Miralles (P.Miralles, 2006) met en évidence que la gestion des talents ne correspond pas à une évolution linéaire, mais reflète plutôt un niveau croissant de complexité au sein des organisations sous l'effet de la concurrence intense. Certaines fonctions relèvent désormais de la gestion des talents, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de substituer un modèle à un autre, mais d'enrichir les modèles existants. De plus, la situation concurrentielle évolue en permanence : le succès d'un produit ou d'une collection à une période donnée ne garantit pas nécessairement son succès dans la période suivante.

1.2 Définition de gestion des talents :

Avant d'aborder le concept de la gestion des talents, nous commencerons par présenter une brève définition du talent, puis nous passerons à l'exposition du concept global de la gestion des talents.

Selon Pierre Miralles (P.Miralles, 2006), le talent se définit comme « excellence + différence » et est considéré comme une idiosyncrasie. Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le scouting (détection et sélection), le casting (composition d'équipe), le coaching (accompagnement et conditionnement) et le cocooning (offrir un environnement protecteur et stimulant).

L'émergence de la gestion des talents au sein des organisations reflète l'intégration d'une partie de leurs activités dans un monde de concurrence intense et rapide.

La gestion des talents est considérée comme un élément stratégique essentiel dans la gestion des ressources humaines, dont l'objectif principal est d'attirer des individus talentueux, de développer leurs compétences et de les motiver afin d'assurer leur engagement et leur fidélité au sein de l'organisation (armstrong, 2014). Selon Armstrong, la gestion des talents se concentre particulièrement sur l'identification des postes clés au sein de l'organisation, qui ont un impact direct sur la performance et l'avantage concurrentiel, tout en visant à construire un capital humain solide et durable contribuant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise sur le long terme.

Pour sa part, (D.Gajda, 2017) souligne que la gestion des talents va au-delà du simple développement des compétences individuelles. Elle englobe un cadre plus large lié à la conscience organisationnelle et à l'organisation mentale de l'entreprise, créant ainsi un environnement favorable permettant aux talents d'émerger et de se développer, renforçant par conséquent la performance organisationnelle et la compétitivité. Dans cette perspective, les deux chercheurs s'accordent à dire que la gestion des talents ne se limite pas au recrutement ou à la formation, mais constitue une stratégie globale garantissant la pérennité du succès de l'entreprise dans des environnements compétitifs en constante évolution.

Selon (2019، قريشي هاجر) La gestion des talents vise à attirer et développer les employés performants, à retenir les individus possédant des compétences clés et à assurer que l'organisation soit prête à répondre à ses besoins présents et futurs.

(بوھالي, 2023) La gestion des talents peut être définie comme un ensemble de processus visant à anticiper les besoins de l'organisation en compétences, à attirer et évaluer les talents, à développer leurs aptitudes par des actions de formation, et à les fidéliser grâce à un environnement de travail favorable et des dispositifs de motivation adaptés.

2. Les objectifs de la gestion des talents :

(بوھالي, 2023) Parmi les principaux objectifs poursuivis par la gestion des talents, on peut citer :

- Identification et évaluation des talents exceptionnels : se concentrer sur les individus présentant des performances remarquables et la capacité d'inspirer leurs collègues à améliorer leurs performances.
- Développement des futurs leaders : préparer et renforcer les compétences des successeurs potentiels pour les postes clés afin d'assurer la continuité du leadership et des compétences essentielles.
- Gestion stratégique des ressources et des incitations : allouer les ressources, les rémunérations, la formation et les incitations en fonction des contributions réelles ou potentielles des individus à l'excellence organisationnelle.

Pour approfondir ces objectifs et mieux comprendre les préoccupations managériales liées à leur gestion et à leur mise en œuvre, nous présenterons ci-après les principales pratiques de gestion des talents mises en évidence par les chercheurs, sous forme de points structurés.

3. Processus de gestion des talents :

(Thévenet, 2015) La gestion des talents se déroule en plusieurs étapes intégrées, visant toutes à développer les compétences rares des individus et à atteindre une performance exceptionnelle, chaque étape reposant sur un principe spécifique :

- **Attirer** : mettre l'accent sur la création d'une marque employeur attractive, en cohérence avec l'objectif stratégique de « attirer et recruter les meilleurs talents ».
- **Recruter** : prendre en compte la responsabilité sociale de l'entreprise lors de l'acquisition de nouveaux talents, afin de concilier attractivité des compétences et image de l'entreprise dans la société.

- **Fidéliser** : comprendre les motivations des employés, offrir un accompagnement par le management de proximité, améliorer les conditions de travail et reconnaître les efforts quotidiens pour retenir les talents.
- **Développer** : renforcer les compétences rares des individus à travers des outils et pratiques de développement personnel, tels que le coaching et la formation spécialisée.
- **Reconnaître** : récompenser les réalisations individuelles tout en maintenant la perspective d'un succès collectif, afin de valoriser correctement la performance.
- **Comparer** : surveiller les meilleures pratiques du marché et utiliser le benchmarking comme outil de suivi et d'amélioration, et non pour une imitation aveugle.

D'autre part, lorsque les politiques RH adoptent l'approche de la gestion des talents, elles mettent en place un ensemble de pratiques adaptées. Ces pratiques peuvent être classées en fonction de leur posture vis-à-vis de la notion de talent, qu'elles intègrent progressivement. Elles visent à améliorer la performance des collaborateurs et à assurer leur développement au sein de l'entreprise.

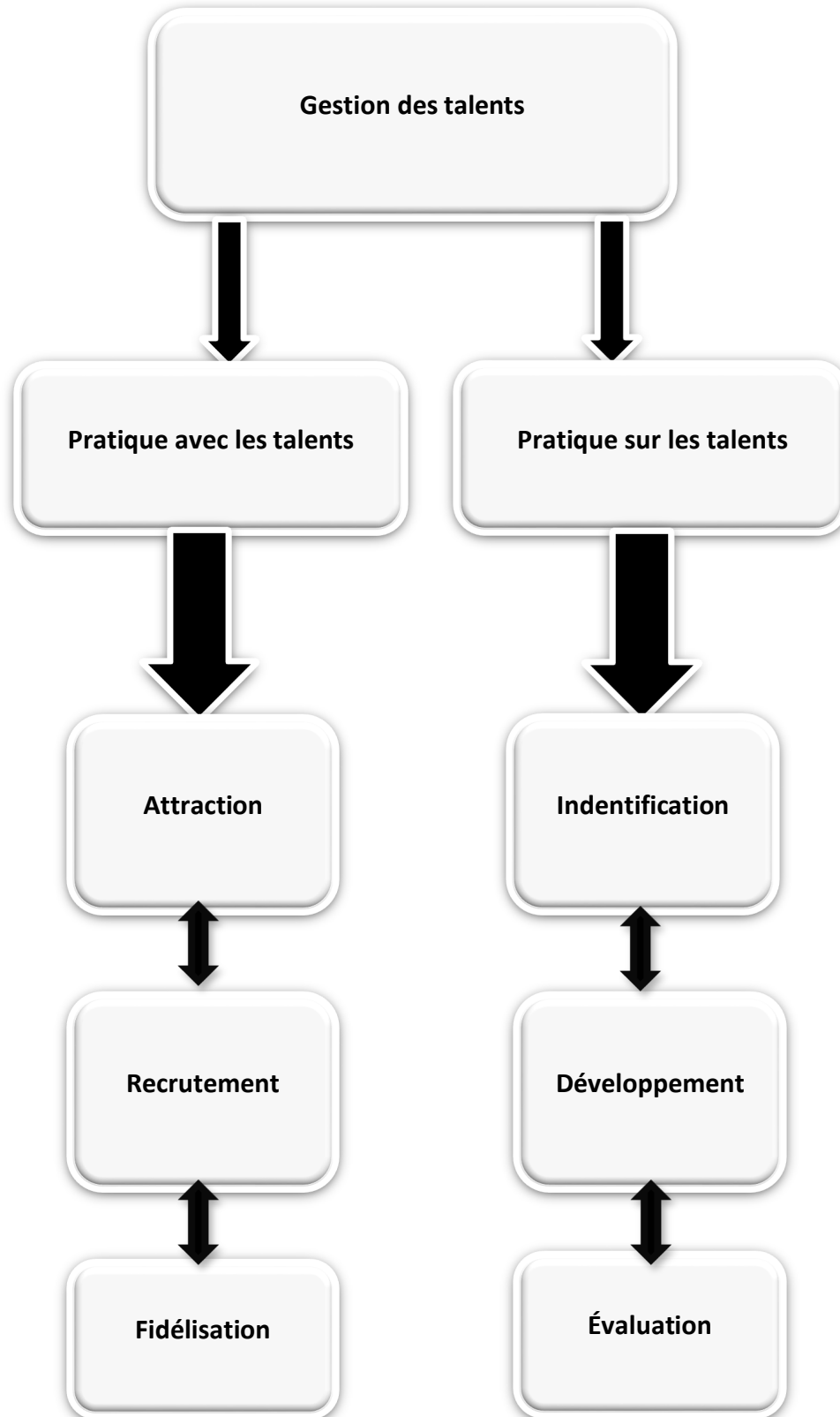
- **Les pratiques avec les talents :**

Dans ce cas, l'entreprise considère que ses collaborateurs sont déjà des talents. Les actions RH se concentrent sur leur attraction, leur recrutement et leur fidélisation, afin d'attirer les profils les plus qualifiés et de les maintenir dans l'organisation.

- **Les pratiques sur les talents :**

Ici, les politiques RH visent à agir directement sur les talents. Il s'agit de les identifier, les développer et les comparer pour optimiser leurs compétences et préparer leur évolution au sein de l'entreprise.

Figure 1 : La gestion des talents et ses pratiques associées



Source : Elaboré par moi-même

4. Impact de la gestion des talents sur la stratégie :

(Cherfouh, 2012) La gestion des talents est un élément central de la gestion globale d'une entreprise. Les talents représentent un levier essentiel pour la performance économique et doivent être intégrés dans la stratégie générale de l'organisation. La question des talents constitue désormais une priorité stratégique : il ne s'agit plus simplement de recruter pour remplacer les départs, mais d'attirer les talents dont l'entreprise aura besoin aujourd'hui et demain.

L'enjeu ne se limite pas à mesurer la satisfaction des salariés, mais consiste à identifier et comprendre leurs attentes afin de développer des programmes RH capables de les fidéliser. Pour être efficace, la gestion des talents doit se concentrer sur ceux qui sont cruciaux pour le succès de l'entreprise et créer les conditions nécessaires à leur engagement durable.

Concrètement, cela implique d'associer les ressources humaines à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et de s'assurer que toutes les actions RH, qu'elles soient menées par le département des ressources humaines ou par les managers, aient un impact positif sur la performance durable de l'organisation.

IV. Le développement des compétences via la formation :

1. Historique et la définition de la formation

1.1 Les origines de la formation :

(Parmentier, 2012) L'idée de formation n'est pas nouvelle, puisqu'on peut en retracer les origines jusqu'à l'Antiquité et même aux idées du philosophe Platon. Cependant, cette notion a évolué au fil des siècles. L'une des manifestations les plus marquantes au Moyen Âge est connue sous le nom de compagnonnage. Il est dit que Maître Jacques, tailleur de pierre, et Père Soubise, charpentier, ont participé à la construction du premier temple de Jérusalem sous le règne de Salomon avant de revenir en Gaule. Certaines sources font également référence aux moines bâtisseurs du XII^e siècle, qui auraient créé les premières associations d'ouvriers itinérants.

Au Moyen Âge, le pouvoir des confréries professionnelles s'est développé en réponse à la montée en puissance des corporations. L'apprentissage professionnel s'effectuait souvent directement sur les lieux de travail, les corporations constituant un lieu privilégié pour le

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

transfert des compétences et du savoir-faire. Même en l'absence d'un enseignement primaire généralisé, ces corporations assuraient la transmission des connaissances nécessaires à l'exercice des métiers. L'apprenti devenait à son tour compagnon, et ainsi se succédaient les générations. Bien que les corporations aient été abolies en 1791 par le décret d'Allarde, la qualification des travailleurs demeurait un enjeu économique majeur pour les entreprises confrontées à d'importantes transformations technologiques.

À l'échelle mondiale, les systèmes éducatifs étaient initialement réservés à une élite restreinte. En France, les lois de Jules Ferry de 1881 et 1882 permirent de généraliser l'enseignement primaire à tous les citoyens, avec la garantie d'un enseignement gratuit et obligatoire. L'objectif de l'éducation était de permettre aux travailleurs d'acquérir une culture complète, scientifique, technique, littéraire et artistique. Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, l'aspiration républicaine à un enseignement pour tous s'affirme comme condition indispensable à une démocratisation totale de la société.

Ces idées s'inspirent largement de la philosophie des Lumières et des travaux de Condorcet, qui, en avril 1792, présenta un rapport à l'Assemblée législative utilisant pour la première fois les termes de formation continue et d'interdisciplinarité. C'est ainsi que naquit le concept d'éducation permanente. Dans son rapport, connu sous le nom de "Rapport de Condorcet sur l'instruction publique", il soulignait que l'éducation est le seul moyen de libérer l'homme de la pire des servitudes : l'ignorance. Il proposait également que l'homme, à tous les âges de la vie, puisse conserver ses connaissances ou en acquérir de nouvelles. Cependant, il fallut plus de deux cents ans pour que cette notion obtienne une reconnaissance légale et prenne véritablement son sens.

Sous l'Ancien Régime, l'apprentissage se faisait principalement dans les ateliers sous la supervision d'un maître, tandis que le Tour de France constituait une étape du parcours des compagnons après la fin de leur formation. La révolution industrielle, au XIX^e siècle, entraîna un déclin de l'apprentissage professionnel traditionnel, alors qu'il était nécessaire de disposer d'une main-d'œuvre adaptée aux nouvelles tâches générées par la division du travail. L'enseignement primaire ne fournissait pas cette préparation.

En réalité, l'enseignement technique ne fut institué qu'en 1919 avec la loi Astier, qui obligeait les municipalités à organiser des cours pour tous les jeunes de moins de 18 ans, leur permettant de suivre une formation pendant le temps de travail. Enfin, le 19 juillet 1925,

une taxe d'apprentissage fut instaurée à la charge des entreprises, et cet effort d'organisation et de généralisation fut renforcé après la Libération.

1.2 La définition de la formation :

(Akkacha, Daoudi, & Khiat, 2019) La formation constitue la deuxième pratique clé des ressources humaines, car elle permet de concilier compétences individuelles et employabilité. Elle est considérée comme le principal facteur de développement des compétences et de la capacité des salariés à maintenir leur employabilité. Elle répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs professionnels et économiques, tout en tenant compte de l'évolution des métiers.

La formation fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour que l'individu puisse mieux s'adapter à son travail. Il est unanimement reconnu que la compétence représente un atout stratégique pour l'entreprise, mais il ne suffit pas de posséder cet atout : il faut savoir le mobiliser et l'exploiter efficacement. Dans ce contexte, la formation professionnelle continue constitue un enjeu majeur pour les salariés en termes d'employabilité.

Selon (TOUATI, 2015) une autre perspective, la formation constitue l'un des moyens les plus efficaces pour permettre aux employés d'accéder à des postes à responsabilités supérieures et de mettre pleinement en valeur leurs compétences et savoir-faire, dans le but d'améliorer la qualité du travail. Elle est également reconnue comme un facteur clé favorisant le développement technique et économique de l'entreprise.

(DEHILES Fatima zohra, 2024) La formation représente un investissement dans les compétences humaines, qui renforce l'efficacité et la productivité des salariés.

(سالم, 2014) La formation est un ensemble d'efforts administratifs et organisationnels continus, visant à induire des changements cognitifs, techniques et comportementaux dans les compétences actuelles ou futures de l'individu, afin de lui permettre de répondre aux exigences de son poste ou d'améliorer ses performances professionnelles et comportementales.

2. Les objectifs de la formation :

(بويكر فرح, 2023) Quel que soit le type de programme de formation, il est essentiel de définir des objectifs clairs et précis, car ces objectifs constituent le principal outil pour évaluer le succès ou l'échec du programme, en fonction de leur réalisation ou non. Voici les quatre principaux objectifs de la formation :

- Permettre aux employés d'accomplir leurs tâches efficacement

Cet objectif vise à doter les employés des connaissances et compétences nécessaires pour exercer leur fonction avec efficacité dès leur entrée sur le marché du travail. Cela inclut la bonne exécution des tâches et activités liées au poste, l'acquisition de compétences techniques et professionnelles, ainsi que la capacité à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à respecter l'éthique professionnelle et les normes de santé et de sécurité.

- Renforcer l'intégration de l'individu dans la vie professionnelle

Cela consiste à sensibiliser l'employé au marché du travail en général et à sa profession en particulier, et à l'informer de ses droits et responsabilités en tant que salarié, favorisant ainsi son adaptation à l'environnement professionnel.

- Développer l'individu et approfondir ses connaissances professionnelles

Cet objectif vise à accroître l'autonomie de l'employé et sa capacité à apprendre et à adopter de bonnes méthodes de travail. Il permet de comprendre les principes techniques et technologiques appliqués dans le travail, et de renforcer les compétences en expression, créativité et initiative. Il encourage également l'adoption d'attitudes favorisant le succès professionnel, le sens des responsabilités et la quête de l'excellence.

- Encourager la mobilité professionnelle et le développement de carrière

Cet objectif consiste à motiver les employés à adopter une attitude positive face au changement et à leur fournir les moyens et outils nécessaires pour gérer efficacement leur parcours professionnel, leur permettant ainsi de tirer parti des différentes opportunités et d'assurer un développement continu.

3. Les types de la formation :

(ABDELALI, 2014) La formation peut prendre différentes formes, chacune adaptée à des besoins spécifiques :

- ✓ Formation dans l'action : se déroule sur le lieu de travail. Elle est particulièrement appropriée pour l'adaptation à un nouveau poste ou pour accompagner une action de modernisation.
- ✓ Formation en cascade : assurée par des salariés ayant eux-mêmes été formés, permettant ainsi de diffuser et de multiplier les connaissances au sein de l'entreprise.
- ✓ Formation diplômante : permet d'obtenir un diplôme dans le cadre de la formation continue.
- ✓ Formation intégrée : réalisée sous la supervision du supérieur hiérarchique. Elle est généralement précédée par l'élaboration d'un guide de formation et d'une formation du supérieur aux techniques pédagogiques.
- ✓ Formation interentreprises : regroupe des salariés provenant de différentes entreprises au sein du même stage.
- ✓ Formation intra-entreprises : regroupe des salariés d'une même entreprise, mais animée par un formateur externe.
- ✓ Formation sur mesure : programme spécialement conçu pour répondre aux objectifs et contraintes définis dans le cahier des charges.
- ✓ Formation continue : vise à adapter les travailleurs aux évolutions des techniques et aux conditions de travail.

Chaque type de formation répond à une situation spécifique et à des objectifs clairement définis.

4. Cycle de la formation :

(Zongo, 2008) La formation suit plusieurs étapes essentielles qui garantissent son efficacité et son adéquation aux besoins de l'entreprise :

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

4.1 Première étape : Identification et analyse des besoins de formation

Cette étape vise à déterminer les compétences ou comportements que les employés doivent développer ou améliorer. Les besoins en formation sont souvent identifiés en début d'année afin de faciliter l'élaboration d'un plan de formation couvrant le reste de l'année.

Un besoin de formation se définit comme l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Cet écart apparaît lorsqu'une différence est observée entre la performance réelle et la performance attendue, et qu'elle est due à un manque ou une absence de compétences essentielles chez l'employé.

La situation actuelle peut être évaluée à travers des questions telles que :

- ✓ Quel est le niveau de productivité des employés ?
- ✓ Quelles difficultés ont-ils rencontrées dans la réalisation des projets ?
- ✓ Quels systèmes ou outils posent problème aux employés ?
- ✓ La situation souhaitée se définit en répondant à des questions telles que :
- ✓ Quelles améliorations ou changements sont nécessaires à l'avenir ?
- ✓ Quels résultats sont attendus ? Quelles compétences les employés devraient-ils posséder ?
- ✓ Pour identifier les besoins de formation, le manager utilise des outils tels que :
- ✓ Observation et écoute : observer les employés dans leur travail et écouter leurs retours sur les méthodes de travail, ce qui permet d'avoir une vision globale et de repérer les aspects à améliorer.
- ✓ Évaluation de la performance : cette démarche permet de déterminer les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des exigences liées au poste.

4.2 Deuxième étape : Planification et conception de la formation

La planification consiste à identifier les priorités de l'entreprise pour la période à venir, par exemple :

Améliorer la gestion des projets afin de respecter les délais et atteindre les objectifs de vente.

Sensibiliser le personnel à l'importance de la collaboration et du travail en équipe.

Développer des compétences techniques spécifiques à certaines fonctions.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ces priorités peuvent être fixées par l'ensemble des managers ou uniquement par la direction générale.

La conception de la formation consiste à élaborer le contenu de la formation, souvent avec la collaboration d'un employé qualifié ou d'un consultant externe, en coopération avec le département des ressources humaines. Différentes méthodes peuvent être utilisées : formation pratique sur le terrain, cours magistraux avec exercices, ou formation assistée par ordinateur.

4.3 Troisième étape : Évaluation et suivi post-formation

La formation représente un investissement important en temps, argent et ressources humaines. Il est donc essentiel d'évaluer son efficacité et de mesurer le retour sur investissement.

L'évaluation permet de répondre à des questions telles que :

Les participants ont-ils apprécié la formation ?

Ont-ils acquis de nouvelles connaissances et compétences ?

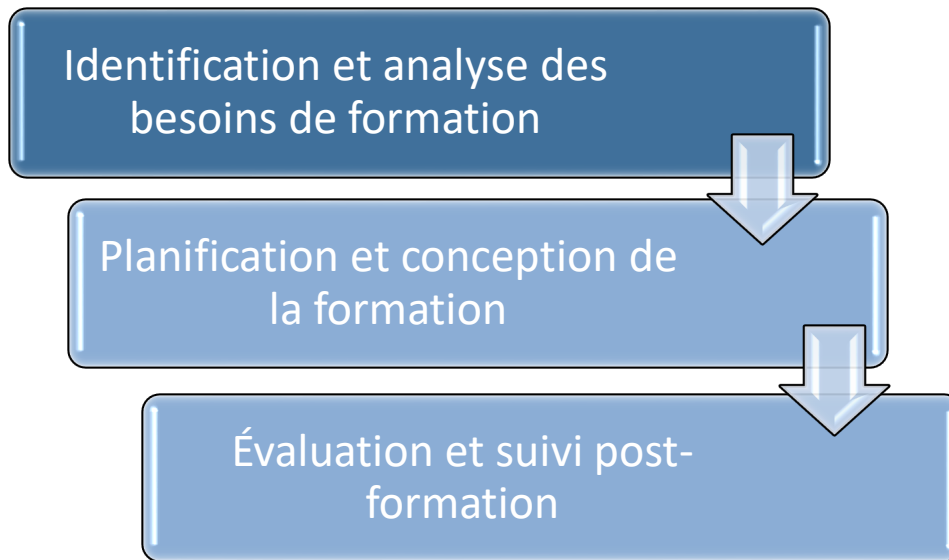
Appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur travail quotidien ?

Quel est l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ?

Pour assurer la valorisation des compétences acquises, les employés doivent avoir l'opportunité de les appliquer rapidement, tandis que les superviseurs doivent encourager l'utilisation des nouvelles méthodes et reconnaître les efforts des employés.

Le renforcement de la communication à tous les niveaux hiérarchiques et la création d'un climat de travail basé sur la coopération, la loyauté et le travail d'équipe.

Figure 2 : Les étapes de la formation



Source : Elaboré par moi-même

Conclusion :

Ce chapitre vise à présenter le cadre théorique de l'étude, en abordant les concepts fondamentaux liés à la gestion stratégique des ressources humaines, à la gestion des talents et à la formation, ainsi qu'en examinant les principales études antérieures ayant traité ces notions et leur relation avec l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise.

Le cadre théorique a mis en évidence que les ressources humaines ne sont plus considérées comme une simple fonction administrative traditionnelle, mais comme une ressource stratégique contribuant directement à la création de valeur et à la réalisation d'un avantage concurrentiel.

Ainsi, ce chapitre constitue une base théorique et méthodologique essentielle pour comprendre et analyser l'impact de la gestion des talents par la formation sur l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise Danone.

**CHAPITRE 02 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Introduction :

Après avoir présenté, dans la partie théorique, les concepts fondamentaux relatifs à la gestion des talents et à l'avantage concurrentiel, ce chapitre est consacré à l'étude de terrain. L'objectif principal est de vérifier la validité des hypothèses formulées au sein de l'entreprise DANONE.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative, reposant sur une enquête par questionnaire administrée auprès des employés

SECTION 1 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous présentons la démarche méthodologique adoptée pour notre étude, qui repose sur une approche quantitative. Nous y détaillons le déroulement de l'étude, la technique de collecte de données utilisée, à savoir le questionnaire, ainsi que la méthode d'échantillonnage retenue afin de mener à bien cette recherche et d'obtenir des résultats fiables et exploitables.

Présentation de l'étude :

Cette étude a pour objectif de répondre à notre problématique portant sur l'impact de la gestion des talents à travers la formation sur la réalisation d'un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise DANONE.

1. Méthode de recherche :

(AL ALAOUI, ISMAILI, AYEGOU, & GBAOUI, 2026) Cela englobe un ensemble de méthodes et de techniques fondamentales nécessaires à la réalisation de toute recherche scientifique, visant à garantir la précision et la fiabilité des relations entre les phénomènes étudiés. Cela se manifeste à travers :

- les méthodes de collecte des données
- les techniques statistiques utilisées pour déterminer les relations entre les variables étudiées
- les méthodes adoptées pour évaluer la validité et la pertinence des résultats obtenus.

Par ailleurs, les termes « méthode » et « technique » sont souvent utilisés de manière interchangeable. Toutefois, la littérature scientifique précise que la méthode est un concept

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

plus large et global, qui oriente et génère les différentes techniques utilisées dans la recherche.

Dans cette optique, nous avons adopté une approche quantitative reposant sur la collecte de données à l'aide d'un questionnaire administré aux employés de l'entreprise. Les informations recueillies ont ensuite été analysées à l'aide de méthodes statistiques afin de tester les hypothèses de recherche et d'examiner les relations entre les variables étudiées.

Cette démarche nous permet d'obtenir des résultats mesurables et généralisables, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la problématique de recherche.

Avant d'aborder le cadre méthodologique adopté dans notre étude, nous commencerons d'abord par présenter l'épistémologie et situer notre positionnement par rapport à celle-ci, avant de passer ensuite à l'exposé de la méthode suivie dans cette recherche.

(CHERKAOUI adil, 2016) On peut dire que l'épistémologie est un domaine de la philosophie des sciences apparu au début du XXe siècle, qui s'intéresse à la nature de la connaissance et à la manière dont elle se construit. Selon Piaget, elle est définie comme l'étude de la formation des connaissances valables.

L'épistémologie cherche à répondre à trois questions fondamentales : quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment cette connaissance est-elle élaborée ? Et quelle est sa valeur ainsi que son statut ?

Ces interrogations permettent au chercheur de développer une réflexion scientifique claire, en s'appuyant sur un cadre épistémologique précis, ce qui renforce la crédibilité et la légitimité de son travail.

Cependant, il existe parfois une confusion entre les notions d'épistémologie et de méthodologie, bien qu'elles soient différentes. La méthodologie constitue en réalité une partie de l'épistémologie ; elle s'intéresse aux méthodes et aux outils utilisés pour produire la connaissance ainsi qu'à leur adéquation avec les objectifs de la recherche.

Afin de produire une connaissance scientifique rigoureuse et fiable, le chercheur doit définir clairement sa posture épistémologique, c'est-à-dire le cadre de pensée auquel il se rattache, également appelé paradigme. Ce dernier représente un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques partagées par une communauté scientifique donnée.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le choix de la méthode de recherche n'est donc pas aléatoire, mais dépend du positionnement épistémologique adopté par le chercheur, et reflète en même temps son identité scientifique. Cette posture oriente sa manière de penser et d'analyser, tout en garantissant la cohérence et la rigueur de son travail.

En définitive, l'adoption d'une posture épistémologique claire vise à assurer la validité des résultats scientifiques et leur justification. Par ailleurs, s'interroger sur la connaissance revient également à s'interroger sur la réalité que l'on cherche à comprendre, sachant que chaque courant épistémologique propose une vision particulière de cette réalité.

Généralement, en sciences de gestion, on distingue trois grandes approches épistémologiques : le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une posture épistémologique post-positiviste, où la réalité est considérée comme non totalement appréhendable et l'objectivité du chercheur comme relative et non absolue. En conséquence, les connaissances scientifiques produites par la recherche sont perçues comme probabilistes et susceptibles d'être modifiées plutôt que certaines.

Elle repose également sur la vérification des hypothèses selon une approche déductive, dans laquelle les hypothèses sont formulées au préalable puis testées empiriquement à l'aide de méthodes statistiques. Elle s'appuie en outre sur le principe de la réfutation, selon lequel les résultats scientifiques sont considérés comme provisoires et valides tant qu'ils n'ont pas été falsifiés, ce qui les rend ouverts à la révision et à l'amélioration à la lumière de nouvelles données.

2. L'approche méthodologique :

(AL ALAOUI, ISMAILI, AYEGOU, & GBAOUI, 2026) Nous avons adopté dans notre étude une approche quantitative, qui repose sur l'utilisation des données chiffrées et des outils statistiques afin de mesurer les phénomènes avec précision et objectivité, telle qu'elle a été définie par les auteurs comme une approche vise à collecter des données observables et quantifiables. Ce type de recherche repose sur la description, l'explication, le contrôle et la prédiction, en s'appuyant sur l'observation de faits et d'événements objectifs, indépendants du chercheur.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Elle mobilise également des outils et des techniques quantitatives de collecte de données, généralement caractérisés par leur fiabilité et leur validité, permettant ainsi d'obtenir des données chiffrées exploitables. Ces données servent à réaliser des analyses descriptives, à élaborer des tableaux et des graphiques, ainsi qu'à mener des analyses statistiques pour étudier les relations entre les variables, telles que les corrélations ou les associations.

Afin de relier les propositions théoriques à la réalité empirique ou de tester les hypothèses, les concepts sont opérationnalisés, c'est-à-dire traduits en indicateurs mesurables, en établissant un lien systématique entre les concepts et la réalité observable.

(بالقسم, 2023) Ce type de recherche est défini comme une démarche dans laquelle le chercheur identifie précisément le problème de recherche, puis formule des questions spécifiques ou des hypothèses testables. Ensuite, il collecte des données quantitatives objectives auprès des individus de l'échantillon, en se basant sur ces questions ou hypothèses. Enfin, il analyse ces données à l'aide de méthodes statistiques afin d'obtenir des réponses aux questions posées ou de vérifier la validité des hypothèses formulées.

Au regard de notre étude, nous pouvons affirmer que l'approche quantitative est la plus appropriée pour mesurer l'impact statistique au sein de la direction des ressources humaines de Danone. Elle vise à évaluer le degré d'influence de la formation sur le développement des talents, ainsi que sur l'obtention d'un avantage concurrentiel.

3. La logique de recherche (mode de raisonnement) :

Avant d'aborder la logique adoptée dans notre étude, nous allons d'abord définir le concept de paradigme.

(دليو، 2023) Le paradigme est considéré comme un modèle théorique ou un cadre intellectuel dominant à une période donnée. Il englobe un ensemble de principes, de méthodes et de critères d'évaluation partagés par la communauté scientifique, offrant ainsi un cadre philosophique permettant d'étudier les phénomènes sociaux de manière structurée et organisée.

L'importance du paradigme réside dans sa contribution à la définition du cadre théorique de la recherche, en précisant la place du sujet étudié. Il fournit également au chercheur un

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

ensemble cohérent et harmonisé de concepts et d'hypothèses qui orientent la manière de mener la recherche de façon systématique et rigoureuse.

L'étude a adopté une logique déductive (approche hypothético-déductive) dans la recherche, où l'on part des théories générales pour tester des hypothèses spécifiques. Cette logique est adaptée aux études quantitatives, car elle se concentre sur la vérification d'hypothèses préalablement définies plutôt que sur l'exploration de nouveaux phénomènes.

Selon la logique déductive, la théorie est transformée en un cadre testé empiriquement à travers des données de terrain, afin de confirmer ou d'infirmer le rôle de la formation dans la création d'un avantage concurrentiel. Sur la base des hypothèses retenues dans cette étude, le développement des ressources humaines est considéré comme un élément fondamental dans la construction de l'avantage concurrentiel, à travers le renforcement des compétences. La formation est également perçue comme un moyen efficace de développement des compétences.

(CHERKAOUI adil, 2016) Par ailleurs, la problématisation peut découler des travaux théoriques antérieurs qui mettent en évidence des lacunes conceptuelles, théoriques ou liées à la modélisation. Dans ce cadre, le chercheur, en s'appuyant sur une démarche scientifique rigoureuse, s'efforce de tester et de valider les théories, tout en proposant de nouveaux apports, en les confrontant à des données empiriques. Il s'agit ainsi d'une démarche déductive et vérificative, également appelée approche confirmatoire, qui repose sur la méthode quantitative.

4. Méthodes de collecte des données et l'analyse :

Dans cette partie, nous présentons les différentes méthodes adoptées pour la collecte des données, dans le but d'obtenir des informations précises et fiables permettant de répondre à la problématique de l'étude et de tester les hypothèses.

a. Méthode de collecte des données :

(MONDIMO Abendje, 2025) (بالقسم, 2023) La recherche quantitative repose sur l'utilisation d'outils caractérisés par la précision et la fiabilité, en raison de son attachement à l'objectivité. Elle vise également la généralisation des résultats à d'autres cas partageant les mêmes caractéristiques du phénomène étudié.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Dans cette optique, nous avons adopté dans notre étude le questionnaire comme outil de collecte des données primaires, étant donné qu'il constitue une méthode rapide et économique, adaptée à la nature de l'entreprise étudiée—les employés privilégiant les réponses électroniques. Cette méthode permet de recueillir des données quantitatives de manière simple, à travers un formulaire adressé à l'ensemble de la population cible via un recensement exhaustif. Ce choix est justifié par la petite taille de l'effectif, qui garantit une précision maximale, une représentation complète sans biais d'échantillonnage, et une efficacité accrue grâce aux outils numériques

Le questionnaire :

(دروانت, 2017) Le questionnaire est défini en méthodologie de recherche comme un instrument de recherche sous forme de formulaire contenant un ensemble de questions relatives aux opinions, aux émotions et aux attitudes d'un individu, auxquelles il répond lui-même. Les réponses obtenues constituent des indicateurs importants permettant de tester les hypothèses de recherche et d'expliquer le comportement des individus face à un sujet donné. Sur cette base, il est possible d'évaluer la validité et la crédibilité des hypothèses.

(MONDIMO Abendje, 2025) Dans ce contexte, nous avons utilisé dans notre étude l'échelle de Likert, qui est l'un des outils de questionnaire les plus utilisés dans les études de terrain. Elle repose sur des questions fermées accompagnées de plusieurs options parmi lesquelles le répondant choisit. Cette échelle permet également de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives, et peut inclure certaines questions ouvertes afin d'obtenir des informations plus approfondies et détaillées, ce qui renforce la précision de l'analyse des résultats et soutient le test des hypothèses.

La cible :

Ce questionnaire a été élaboré afin de répondre aux questions de recherche. Les employés de la direction des ressources humaines de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie ont été choisis comme terrain spécifique pour la réalisation de l'étude.

Le questionnaire a été distribué à 30 employés, en utilisant la méthode du recensement exhaustif en raison de la petite taille de l'échantillon. Les questions ont été rédigées en français de manière simple, variée et cohérente, afin de faciliter leur compréhension et d'obtenir des réponses claires en adéquation avec les objectifs de l'étude.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La version initiale du questionnaire a été testée auprès d'un échantillon restreint d'employés de l'entreprise (5 employés), dans le but de vérifier la clarté des questions et leur concordance avec les objectifs de la recherche. À la suite des premiers retours, des ajustements ont été apportés, consistant en la reformulation de certaines questions et la suppression d'autres, ce qui a permis de réduire le nombre d'items de 20 à 15 questions destinées spécifiquement aux employés des ressources humaines.

Dans cette étude, un questionnaire basé sur l'échelle de Likert à cinq points a été adopté, afin d'évaluer les réponses des membres de l'échantillon et de mesurer leurs opinions avec précision.

La version finale du questionnaire a été validée après approbation du superviseur au sein de l'entreprise Danone ainsi que de l'enseignante encadrante du mémoire.

Le questionnaire a été divisé en quatre axes principaux reflétant le modèle causal de l'étude :

- Le premier axe concerne les données personnelles des répondants et vise à identifier les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de l'étude.
- Le deuxième axe porte sur la formation (questions 1 à 5) et constitue la variable intermédiaire de l'étude, en supposant que la qualité des programmes de formation influence le développement des compétences.
- Le troisième axe est consacré à la gestion des talents (questions 5 à 10) et représente le résultat direct, dans la mesure où les compétences acquises sont mobilisées, exploitées et les talents sont retenus au sein de l'organisation.
- Enfin, le quatrième axe traite de l'avantage concurrentiel (questions 10 à 15) en tant que résultat final, où la gestion des talents contribue à améliorer la productivité et à renforcer la performance concurrentielle de l'entreprise.

b. Méthode d'analyse des données :

Dans cette partie, nous aborderons le logiciel SPSS, ainsi que les principaux points qui seront utilisés dans la partie analytique de l'étude.

(خميسة, 2009) Cette étude s'est appuyée sur le logiciel IBM SPSS Statistique version 27 (Statistical Package for the Social Sciences) comme unique outil d'analyse statistique pour le traitement des données du questionnaire de recherche. Ce logiciel est considéré comme l'un des outils d'analyse statistique les plus simples pour la saisie des données. Il se distingue également par sa capacité à produire des résultats précis et à les présenter sous forme de tableaux et de graphiques détaillés, facilitant ainsi l'interprétation et l'analyse scientifique des données.

Et pour aussi les différentes méthodes statistiques adoptées pour l'analyse des données et la vérification des hypothèses de recherche, nous présentons et appuyant sur un ensemble d'outils quantitatifs garantissant la précision et l'objectivité dans l'interprétation des résultats.

Calcul de la validité de la cohérence interne et de la fiabilité de l'instrument d'étude à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, sur la base d'un échantillon pilote, afin de vérifier la fiabilité du questionnaire.

Analyse des données personnelles (démographiques) des répondants, avec leur présentation sous forme de tableaux et de graphiques, accompagnée de commentaires quantitatifs mettant en évidence les principaux résultats obtenus.

Analyse des items de chaque dimension des variables de l'étude, en présentant les résultats de chaque dimension dans des tableaux et des graphiques, avec une interprétation quantitative fondée sur la moyenne arithmétique et l'écart-type, ainsi que la détermination du degré d'évaluation de chaque dimension.

Réalisation de l'ensemble des analyses statistiques à l'aide du logiciel SPSS, avec le recours à Excel pour la représentation graphique des résultats.

Test des hypothèses de l'étude de manière individuelle, selon leur ordre, en présentant les résultats de chaque hypothèse dans des tableaux statistiques, suivis d'une interprétation quantitative précise des résultats obtenus.

SECTION 2 : Contexte organisationnel

À ce stade, nous présenterons l'entreprise qui fait l'objet de notre étude en mettant en évidence sa définition ainsi que ses objectives et principales missions. Nous aborderons également sa direction des ressources humaines, son organisation interne à travers l'organigramme, ainsi que la politique de formation mise en œuvre au sein de l'entreprise.

1. Présentation de l'entreprise :

DANONE Djurdjura Algérie (DDA) a été créée en 2001 à la suite de la fusion entre le groupe multinational Danone et l'entreprise laitière Djurdjura, réunissant ainsi deux expertises complémentaires dans le secteur agroalimentaire. Cette partie met en lumière le parcours historique de l'entreprise, qui constitue une base essentielle sur laquelle elle s'appuie pour poursuivre le développement de ses activités et construire son avenir, dans une dynamique visant à pérenniser une expérience humaine et professionnelle réussie.

La mission de Danone Djurdjura Algérie est de contribuer à l'amélioration de la santé par la nutrition au profit du plus grand nombre de consommateurs, à travers la production et la commercialisation d'une large gamme de produits alimentaires de haute qualité, conçus pour répondre aux besoins des différentes catégories d'âge.

2. Les objectifs de l'entreprise DANONE Djurdjura 2030 :

- Il existe de nombreux objectifs adoptés par l'entreprise. J'ai toutefois choisi de les résumer en dix objectifs que j'estime les plus importants et les plus significatifs, afin de faciliter la compréhension et de mettre en évidence les principaux aspects :
- Renforcer le système de gouvernance participative au sein de l'entreprise en impliquant les différents salariés dans la définition des orientations stratégiques.
- Accroître l'engagement et la contribution des collaborateurs à la réalisation des Objectifs Danone 2030.
- Permettre aux salariés de participer activement à la prise de décision aux niveaux local et global.
- Développer une culture de formation continue à travers des plateformes numériques et des programmes de formation alignés avec la vision de l'entreprise.
- Améliorer les canaux de communication interne et renforcer le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Consolider les principes de transparence en offrant aux salariés la possibilité d'exprimer leurs opinions et propositions.
- Assurer la représentation des salariés au sein des instances dirigeantes afin de relayer leurs préoccupations et aspirations.
- Renforcer le sentiment d'appartenance et d'appropriation chez les employés en les associant aux résultats et à la performance de l'entreprise.
- Encourager l'investissement des salariés au sein de l'entreprise à travers des dispositifs incitatifs adaptés.
- Ancrer une culture de salarié-actionnaire favorisant la durabilité de la relation entre l'individu et l'entreprise.

Ce qui a attiré mon attention, c'est leur slogan qui exprime cela :

« UNE PERSONNE, UNE VOIX, UNE ACTION »

3. La culture de l'entreprise :

J'ai entamé l'exploration de la culture de l'entreprise, qui se distingue par un ensemble de valeurs et de comportements guidant ses différentes pratiques.

Mission : J'ai cherché à comprendre comment l'entreprise s'engage à promouvoir la santé par une alimentation saine et à la rendre accessible au plus grand nombre.

Double projet : J'ai constaté que la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas aux murs de l'usine ou des bureaux, mais s'étend également à son impact sur la société et l'environnement.

Vision : La vision de l'entreprise consiste à œuvrer pour une planète meilleure et une santé durable pour tous :

Valeurs : HOPE représente la boussole morale qui oriente les actions de l'entreprise et repose sur : l'humanisme, l'ouverture, la proximité et l'enthousiasme.

4. Comportements Danone :

Ces comportements incarnent la culture actuelle de l'entreprise et constituent un levier essentiel pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie « Renew ». Ils reposent sur : la

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

simplicité, la priorité donnée à Danone, la responsabilité, l'attention portée aux personnes et la mise en pratique des valeurs au quotidien.

Les valeurs : Les valeurs HOPE constituent une boussole éthique essentielle qui guide les comportements et les décisions quotidiennes au sein de l'organisation.

Elles jouent un rôle décisif dans la confrontation aux défis complexes, aux arbitrages difficiles et aux choix ambigus, garantissant ainsi l'adhésion à la mission organisationnelle et au cadre opérationnel.

Par conséquent, les valeurs HOPE ne se limitent pas à des principes théoriques ; elles sont des critères pratiques qui doivent être activés et appliqués dans le contexte professionnel quotidien.

Dans ce cadre, il est nécessaire d'examiner la signification de chaque valeur et l'étendue de son impact.

Comprenons-nous vraiment la signification des valeurs HOPE ?

H – Humanisme

Chez Danone, l'être humain est placé au centre de toutes les activités et préoccupations.

O – Ouverture

On veille à l'attention portée aux idées nouvelles et aux évolutions du monde environnant.

P – Proximité

L'établissement de liens étroits est considéré comme un outil pour renforcer la compréhension mutuelle et bâtir la confiance.

E – Enthousiasme

L'engagement actif vise à soutenir la mission consistant à fournir la santé par l'alimentation à la plus large population possible.

Ces valeurs constituent le cœur même de l'entreprise Danone et représentent une véritable référence commune pour l'ensemble des collaborateurs, que ce soit en Algérie ou ailleurs

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

dans le monde, y compris en Chine. Elles agissent comme un repère partagé et un miroir des comportements attendus au sein de l'organisation, indépendamment du contexte géographique ou culturel.

Les comportements :

Les cinq comportements Danone ont été définis à partir des contributions de l'ensemble des collaborateurs de Danone. Ils représentent les éléments essentiels à la réussite de l'entreprise. Ils expliquent de manière concrète la façon dont nous devons agir au quotidien afin d'atteindre nos objectifs. Ces comportements constituent le moteur qui permettra à Danone de maintenir son succès dans le futur.

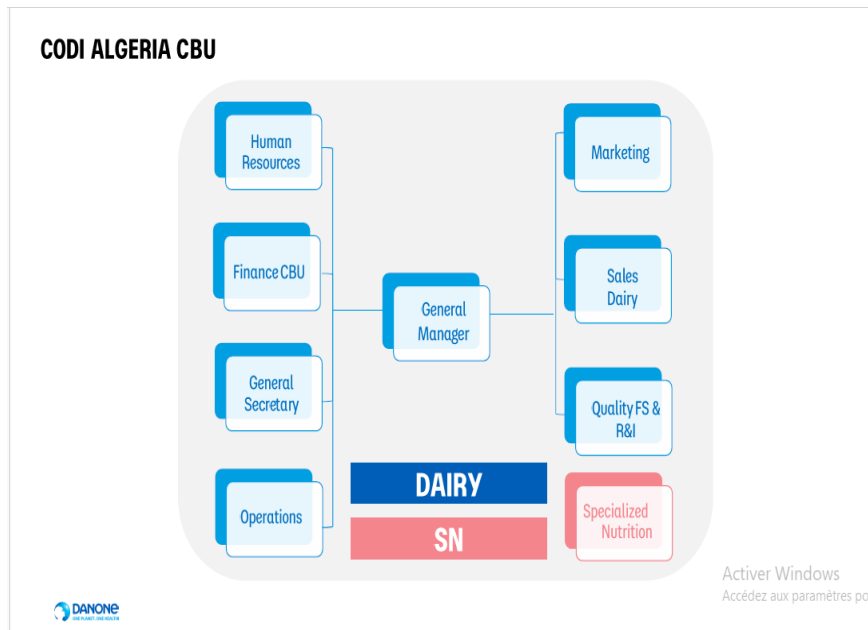
- **SIMPLE** Nous faisons face à la complexité en privilégiant la clarté, la concentration et une approche pragmatique.
- **RESPONSABLE** Nous prenons des décisions et assumons pleinement la responsabilité de nos actions et de leurs résultats.
- **DONNER LA PRIORITÉ À DANONE** Nous plaçons l'intérêt de Danone au centre de toutes nos actions et décisions.
- **LES PERSONNES** Nous évoluons en tant que leaders et travaillons en équipe pour progresser ensemble.
- **AGIR SELON SES PAROLES** Nous appliquons ce que nous disons et agissons comme de véritables modèles.

Ces comportements adoptés au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura constituent la base sur laquelle repose l'organisation, et représentent également un pilier essentiel qui guide l'ensemble de ses collaborateurs dans l'accomplissement de leurs missions.

5. L'organigramme de l'entreprise DANONE :

Nous commencerons d'abord par présenter la structure organisationnelle de l'entreprise, puis nous passerons ensuite à la structure organisationnelle des ressources humaines.

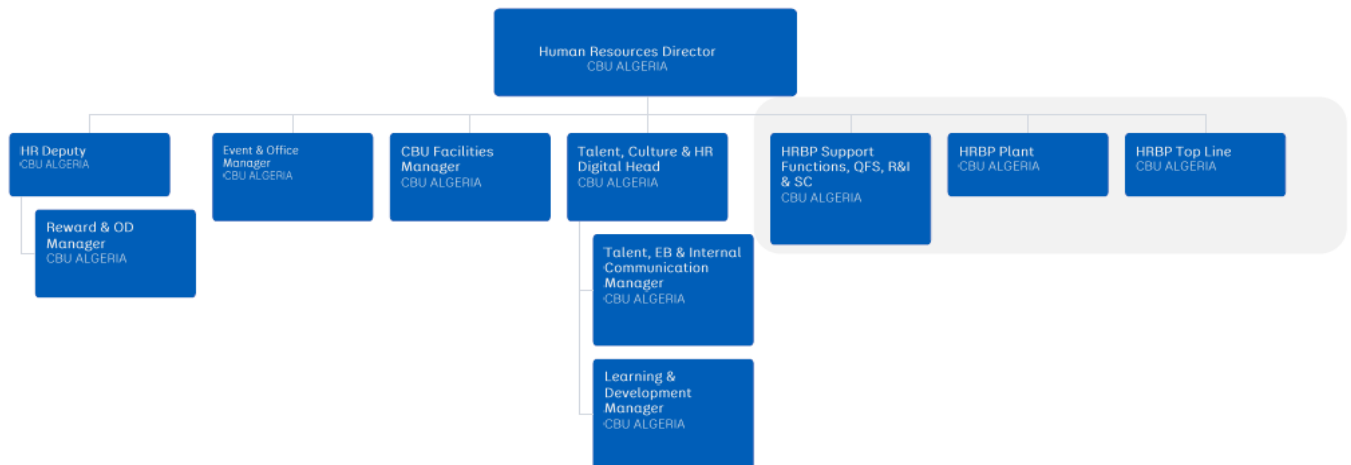
Figure 3 : Structure organisationnelle de l'entreprise DDA



Source : Elaboré par des données de l'entreprise.

Figure 4 : Structure organisationnelle des ressources humaines

HUMAN RESOURCES ORG CHART



Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

Source : Elaboré par des données de l'entreprise

6. La procédure de la formation chez DANONE :

Dans cette partie, nous avons également eu recours à la documentation interne de l'entreprise, en particulier les procédures de formation.

Ces documents constituent une source d'information essentielle permettant de comprendre le processus de la formation au sein de l'entreprise, ainsi que les différentes étapes suivies pour l'identification, la planification et la mise en œuvre des actions de formation.

Ils ont également permis d'enrichir l'analyse en fournissant des données concrètes et fiables issues du fonctionnement réel de l'entreprise en matière de formation du personnel.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Nous allons présenter les procédures de formation adoptées au sein de DANONE Djurdjura, en mettant l'accent sur les aspects les plus pertinents pour notre étude.

- **L'objet :** la procédure de FDDA à objectif de définir, de manière structurée, les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation, ainsi que les mécanismes de réalisation et de suivi des actions de formation. Elle précise également les exigences relatives à la formation des candidats.

Par ailleurs, cette procédure s'applique à l'ensemble des employés de Danone Djurdjura Algérie Dairy, assurant ainsi un cadre harmonisé pour la gestion et le développement des compétences au sein de l'entreprise.

- **Domaine d'application :** L'ensemble des employés de Danone Djurdjura Algérie bénéficie d'un accès aux actions de formation en lien avec leurs postes, dans le cadre des plans de développement individuel établis pour chaque collaborateur. De même, les employés occupant des postes à titre temporaire (intérim ou remplacement) peuvent accéder à des programmes de formation adaptés aux missions qui leur sont confiées.

En revanche, les employés temporaires ne sont pas éligibles aux formations, conférences ou séminaires, sauf dans les cas où la formation constitue une exigence indispensable du poste. Dans ce cas exceptionnel, une approbation préalable du département des ressources humaines est requise, en complément des procédures applicables aux autres situations.

Déclaration de politique générale :

Dans le cadre de sa politique de développement des ressources humaines, Danone Djurdjura Algérie met en place la présente procédure afin de garantir l'efficacité du système de formation. Celle-ci vise notamment à assurer la maîtrise du processus d'identification et de validation des besoins en formation, le contrôle du budget alloué, la traçabilité des actions de formation, ainsi que la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans la gestion de la formation au sein de l'entreprise.

- **Les signataires :** Les procédures et documents sont validés par les parties concernées par leur signature, conformément aux rôles et responsabilités attribués à chaque intervenant, afin de garantir l'approbation officielle du contenu ainsi que l'engagement de la responsabilité liée à sa mise en œuvre au sein de l'organisation, à savoir :

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

	Poste
Préparée par :	Responsable formation et développement des compétences
Préparée par :	Responsable talent, culture et ressources humaines digitales
Validé par :	Responsable du contrôle interne
Validé par :	Directeur des ressources humaines

Source : Elaboré par des données de l'entreprise

Le présent document a été élaboré par le Responsable Formation et Développement des Compétences, en collaboration avec le Responsable Talent, Culture et Ressources Humaines Digitales, lesquels ont assuré la conception du contenu ainsi que son alignement avec la stratégie de développement des ressources humaines de l'entreprise.

Par la suite, il a été soumis à la revue du Responsable du Contrôle Interne, dont la mission est de s'assurer de la conformité des procédures aux normes organisationnelles ainsi qu'aux exigences du système de contrôle interne en vigueur.

Enfin, ce document a été approuvé par le Responsable Danone Business Services Algérie ainsi que par le Directeur des Ressources Humaines, qui est chargé de sa validation officielle et de sa mise en œuvre au sein de l'organisation.

➤ **Description de la procédure :** la plateforme de formation au sein de Danone Djurdjura Algérie est appelé CAMPUS X. Il s'agit du système de référence utilisé pour la gestion et le traitement de l'ensemble des données et des opérations liées aux formations.

L'ensemble des procédures et des opérations y afférentes est géré via la plateforme Campus X, qui constitue le système de référence pour la planification, la mise en œuvre et le suivi de toutes les activités de formation au sein de DANONE Djurdjura.

➤ **Processus :** Dans cette partie, nous aborderons la responsabilité spécifique de la formation au sein de l'entreprise. Quant à son concept et à ses pratiques, ils ont déjà été traités dans la partie théorique. Nous nous limiterons donc à présenter les principaux points sur lesquels s'appuie Danone.

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La Direction des Ressources Humaines se charge de prendre les mesures nécessaires pour assurer la mise en place et élabore et met également en œuvre de plan de formation destiné à l'ensemble des employés, ainsi que les différentes actions de formation métier et les formations transversales communes au sein de Danone, et pour le développement conversation tout le proposition de formation doit non seulement répondre à un besoin de développement personnel des managers mais aussi à un besoin business.

Elle est réalisée de septembre à octobre de l'année N-1, par le département formation, en collaboration avec la structure émettrice du besoin.

Le plan de formation est validé par les HRBPs en coordination avec les directeurs des différentes structures organisationnelles, puis soumis au Directeur des Ressources Humaines (DRH) pour révision au titre de l'année N. Le plan final doit également être conforme au budget prévisionnel approuvé par le contrôle de gestion, ainsi qu'à la taxe de formation

Et pour les types de formation de DDA et le plan d'intégration :

Le plan d'intégration « Dan'Discovery » s'adresse à toute nouvelle recrue ainsi qu'à tout collaborateur accédant à un nouveau poste. Il vise à structurer le processus d'accueil et d'accompagnement en précisant les missions, les responsabilités et les attentes liées au poste. Il comprend également l'organisation de visites des différents départements ainsi que la présentation du collaborateur à ses interlocuteurs internes et externes, favorisant ainsi une intégration progressive et efficace au sein de l'organisation.

Ce dispositif est élaboré par le responsable métier en collaboration étroite avec le responsable opérationnel, puis diffusé aux parties prenantes concernées afin d'assurer une mise en œuvre cohérente et harmonisée.

Dans ce cadre, un ensemble de formations obligatoires et essentielles est systématiquement intégré au parcours d'intégration de chaque nouvelle recrue. Ces formations sont pilotées par les HRBP et visent à développer les compétences clés nécessaires à une prise de poste optimale.

a. Pour les managers :

- 5 Conversations
- sHaRe
- Campus X

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Ci Dango
- Culture Icare et Food Safety

En complément, les modules de formation en formation obligatoire incluent :

- Intégration au programme RENEW DANONE ;
- Culture et attitudes DANONE. ;
- Fondamentaux de la conformité ;
- Prévention du harcèlement et de la discrimination (2024) ;
- Durabilité et droits de l'homme (2024) ;
- Fondamentaux de la sécurité pour tous ;
- Fondamentaux du cyber sécurité ;

b. Pour les danoners : dans le cadre de leurs plans d'intégration, ils participent aux modules suivants :

WISE – HSE – Culture et comportements Danone.

Aussi est également élaboré en cas de changement de poste, comprenant un ensemble d'actions visant à faciliter l'intégration du collaborateur dans ses nouvelles fonctions.

Parmi les types de formation figurent également la formation qualifiante ainsi que la formation diplômante, comme évoqué dans la partie théorique. L'accès aux formations diplômantes est soumis à des conditions et critères spécifiques, afin d'assurer l'adéquation du parcours de formation avec les besoins de l'individu et ceux de l'organisation comme :

- Justifier d'au moins 24 mois d'ancienneté au sein de l'entreprise ;
- Financement de la formation assuré à 50 % par DDA et 50 % par l'employé ;
- Être identifié comme « personne clés » lors de évaluation des talents ;
- Établissement d'un avenant au contrat de travail précisant les conditions de financement et les engagements de l'employé ;
- La formation doit répondre à un besoin individuel lié au poste actuel ou à une future responsabilité à court terme ;

A la fin il faut également que la formation soit intégrée dans le développement conversation de l'employé, et validé par le DRH ainsi que le DG.

Pour le suivi de déroulement de formation la session est ouverte en présence d'un représentant de la structure RIT concernée, chargé de vérifier la conformité du programme

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

retenu avec l'offre de formation. La structure des ressources humaines veille également à la présence du formateur ainsi que des collaborateurs concernés, et s'assure de manière générale du bon déroulement de l'action de formation à travers des suivis réguliers.

Par ailleurs, une feuille de présence est systématiquement mise à disposition pour signature par les participants et les formateurs.

Conclusion :

Ce chapitre vise à présenter la méthodologie de recherche utilisée pour étudier l'impact de la gestion des talents (formation) sur l'obtention de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise Danone(DRH). L'étude a adopté une approche quantitative, à travers l'utilisation d'un questionnaire destiné aux employés du département des ressources humaines, constituant à la fois la population et l'échantillon de l'étude, ainsi que des références documentaires permettant d'analyser la procédure de formation.

Les étapes de collecte, de traitement et d'analyse des données ont été également précisées de manière méthodologique. Par ailleurs, il convient de noter que les limites de cette étude se confinent à l'entreprise Danone, au sein du département des ressources humaines, ce qui confère aux résultats un caractère réaliste et précis, mais limite leur généralisation à d'autres organisations.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISSCUSIONS

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Introduction :

Nous visons, à travers ce chapitre, à analyser les résultats relatifs à l'impact de la gestion des talents à travers la formation, en interprétant les différents indicateurs issus de l'analyse statistique, tout en mettant en évidence la nature des relations entre les variables de l'étude. Ces résultats seront également discutés à la lumière de la littérature. Ainsi, ce chapitre sera structuré de manière méthodique, en incluant l'analyse des résultats et le teste des hypothèses, afin d'aboutir aux principales conclusions.

SECTION 1 : Résultats de l'étude

1. Les méthodes statistiques utilisées dans l'étude :

Afin de traiter et d'analyser les données collectées dans le cadre de cette recherche, un ensemble de méthodes statistiques a été mobilisé en fonction de la nature des variables et des objectifs de l'étude. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS version 27.

Dans un premier temps, des statistiques descriptives ont été utilisées afin de décrire les caractéristiques de l'échantillon étudié. Elles comprennent le calcul des fréquences et des pourcentages pour les variables sociodémographiques (sexe, niveau d'instruction et ancienneté), ainsi que le calcul des moyennes et des écarts types pour analyser les tendances centrales des réponses des participants et leur dispersion par rapport aux différents items du questionnaire.

Ensuite, afin de vérifier la qualité de l'instrument de mesure, des tests de « validité et de fiabilité » ont été effectués. La validité de la cohérence interne a été évaluée à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson entre les items et leurs dimensions respectives. La fiabilité du questionnaire a été mesurée à travers le coefficient « Alpha de Cronbach », permettant d'apprécier la consistance interne des différentes échelles utilisées..

Ainsi, ces différentes méthodes statistiques ont permis d'assurer une analyse rigoureuse des données et de valider empiriquement les relations entre la formation, la gestion des talents et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise étudiée.

1.1. La validité de la cohérence interne et de la fiabilité du questionnaire :

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

- **Premièrement : la validité de la cohérence interne :**

Tableau 1 : Corrélations de Pearson entre les items de l'échelle « La formation » (validité de la cohérence interne)

		La FORMATION				
			ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4
La FORMATION	Pearson Corrélation	1	,687**	,914**	,850**	,899**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à la validité de la cohérence interne de l'échelle « La formation », présentés dans le tableau ci-dessus à travers le coefficient de corrélation de Pearson entre la variable globale et ses différents items, montrent des associations positives, fortes et statistiquement significatives. En effet, les coefficients de corrélation observés entre « La formation » et les items 1, 2, 3 et 4 varient respectivement entre 0,687 et 0,914, ce qui traduit une homogénéité élevée entre les items et la dimension mesurée. Toutes les valeurs de significativité (Sig. = 0,000) sont inférieures au seuil de 0,05, ce qui confirme la significativité statistique de ces relations et atteste que les corrélations observées ne sont pas dues au hasard. Ainsi, ces résultats permettent de conclure que l'échelle de mesure de la formation présente une très bonne cohérence interne, garantissant la fiabilité des items utilisés et la pertinence de leur regroupement au sein d'une même dimension conceptuelle. Cette solidité psychométrique renforce la validité de l'instrument de mesure et confirme que les items retenus évaluent de manière cohérente le concept de formation dans le cadre de cette étude.

Tableau 2 : Corrélations de Pearson entre les items de l'échelle « Gestion des talents » (validité de la cohérence interne)

		GESTION DES TALENTS					
			ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9
GESTION DES TALENTS	Pearson Corrélation	1	,789**	,620**	,801**	,853**	,657**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats relatifs à la validité de la cohérence interne de l'échelle « Gestion des talents », présentés dans le tableau ci-dessus à travers les coefficients de corrélation de Pearson entre la variable globale et ses différents items, révèlent des relations positives, significatives et globalement satisfaisantes. En effet, les coefficients de corrélation observés entre « Gestion des talents » et les items 5, 6, 7, 8 et 9 varient entre 0,620 et 0,853, ce qui indique une cohérence interne acceptable à élever entre les items constituant cette dimension. Les corrélations les plus fortes concernent notamment les items 8 et 6, ce qui traduit une bonne homogénéité de ces derniers avec le construit mesuré. Par ailleurs, toutes les valeurs de significativité (Sig. = 0,000) sont inférieures au seuil critique de 0,05, confirmant ainsi la significativité statistique de l'ensemble des corrélations observées. Ces résultats permettent de conclure que l'échelle de mesure de la gestion des talents présente une fiabilité satisfaisante, dans la mesure où les items retenus mesurent de manière cohérente et convergente le même concept théorique. En conséquence, cette structure garantit la validité interne de l'instrument de mesure et confirme la pertinence de son utilisation dans l'analyse empirique de l'étude.

Tableau 3 : Corrélation de Pearson entre les items de l'échelle « Avantage concurrentiel » (validité de la cohérence interne)

		AVANTAGE CONCURENTIEL	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15
AVANTAGE CONCURENTIEL	Pearson Corrélation	1	,849**	,639**	,909**	,588**	,796**	,788**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à la validité de la cohérence interne de l'échelle « Avantage concurrentiel », présentés dans le tableau ci-dessus à travers les coefficients de corrélation de Pearson entre la variable globale et ses différents items, mettent en évidence des relations globalement positives, significatives et d'une intensité variable selon les items. En effet, les coefficients de corrélation observés entre « Avantage concurrentiel » et les items 10, 11, 12, 13, 14 et 15 oscillent entre 0,588 et 0,909, ce qui traduit une cohérence interne globalement

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

satisfaisante à très élevée au sein de cette dimension. L'item 13 présente la corrélation la plus forte ($r = 0,909$), indiquant une contribution particulièrement importante à la mesure du construit, tandis que l'item 13, bien que légèrement inférieur aux autres, demeure dans une fourchette acceptable. Par ailleurs, l'ensemble des valeurs de significativité ($\text{Sig.} \leq 0,001$) est inférieur au seuil de 0,05, ce qui confirme la robustesse statistique des relations observées et permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance entre les items et la variable globale. Ces résultats attestent ainsi que l'échelle de mesure de l'avantage concurrentiel présente une fiabilité interne satisfaisante, garantissant une homogénéité suffisante entre les items et confirmant qu'ils mesurent de manière convergente le même concept théorique. En conséquence, cette cohérence interne renforce la validité de l'instrument de mesure et justifie son utilisation dans les analyses statistiques ultérieures de la recherche.

- **Deuxièmement : la fiabilité du questionnaire**

Tableau 4 : Résultats de la fiabilité (Alpha de Cronbach)

Échelle	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
La formation	0,855	4
Gestion des talents	0,791	5
Avantage concurrentiel	0,857	6

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à la fiabilité du questionnaire, évaluée à travers le coefficient Alpha de Cronbach et présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que l'ensemble des échelles utilisées dans cette étude présente une consistance interne satisfaisante à élever. En effet, l'échelle « La formation » obtient un alpha de 0,855, ce qui indique une très bonne fiabilité

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

des quatre items la composant, traduisant ainsi une homogénéité forte entre les indicateurs mesurant ce construit. De même, l'échelle « Gestion des talents » affiche un alpha de 0,791, valeur supérieure au seuil minimal de 0,70 généralement admis en sciences sociales, ce qui confirme une fiabilité acceptable et une cohérence interne correcte des cinq items retenus. Par ailleurs, l'échelle « Avantage concurrentiel » présente un alpha de 0,857, ce qui témoigne également d'une très bonne fiabilité et d'une stabilité interne élevée des six items constituant cette dimension. Globalement, ces résultats démontrent que les instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche sont fiables et cohérents, ce qui garantit la qualité des données collectées et renforce la validité des analyses statistiques ultérieures. Ainsi, le questionnaire dans son ensemble répond aux exigences méthodologiques en matière de fiabilité, ce qui permet d'assurer la robustesse des conclusions de l'étude.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Informations Générales :

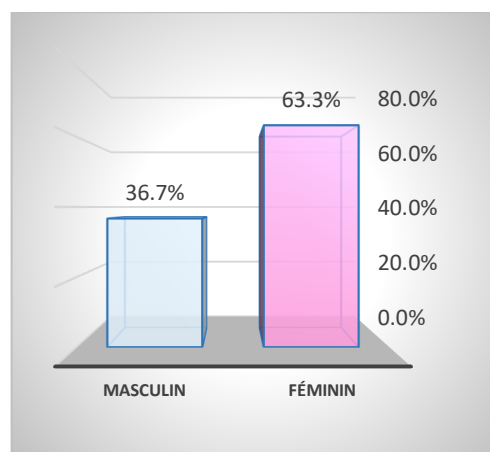
01 : Sexe

Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Masculin	11	36,7
Féminin	19	63,3
Total	30	100,0

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Figure 5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

Les résultats relatifs à la répartition de l'échantillon selon le sexe, présentés dans le tableau et la figure ci-dessus, montrent une prédominance du sexe féminin au sein des répondants. En effet, les femmes représentent 63,3 % de l'échantillon, avec une fréquence de 19 répondantes, contre 36,7 % pour les hommes, soit 11 répondants sur un total de 30 individus enquêtés.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

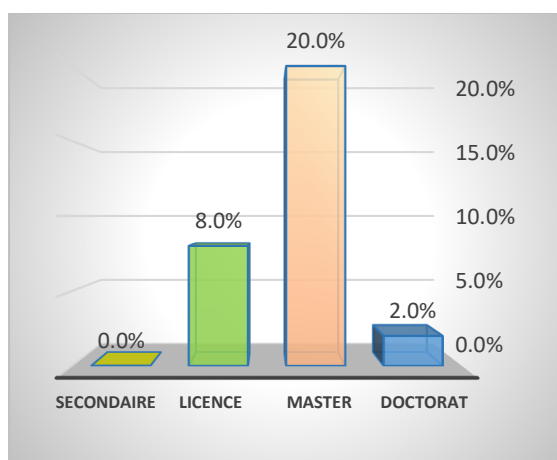
02 : Niveau d'instruction

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	0	0
Licence	8	26,7
Master	20	66,7
Doctorat	2	6,7
Total	30	100,0

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

Les résultats relatifs à la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction, présentés dans le tableau et la figure ci-dessus, indiquent une prédominance nette des répondants ayant un niveau d'études supérieur. En effet, la majorité de l'échantillon est constituée de titulaires d'un Master, représentant 66,7 % des participants, soit 20 individus sur un total de 30. Les détenteurs d'une Licence représentent 26,7 %, avec 8 répondants, tandis que les titulaires d'un Doctorat constituent une minorité de 6,7 %, soit 2 individus.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

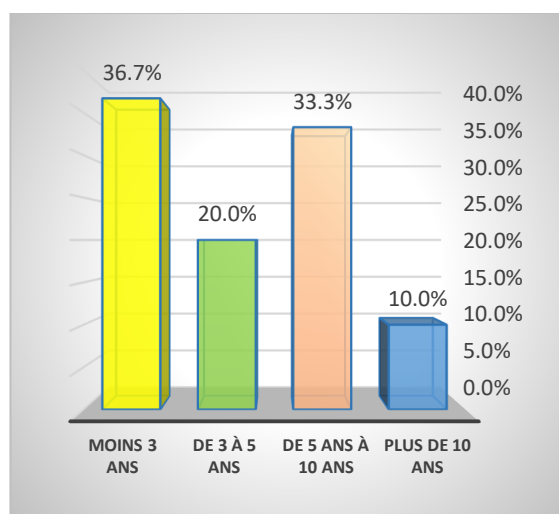
03 : Ancienneté dans l'entreprise

Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Moins 3 ans	11	36,7
De 3 à 5 ans	6	20,0
De 5 ans à 10 ans	10	33,3
Plus de 10 ans	3	10,0
Total	30	100,0

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

Les résultats relatifs à la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise, présentés dans le tableau et la figure ci-dessus, montrent une diversité des profils professionnels des répondants. En effet, la catégorie la plus représentée est celle des employés ayant une ancienneté inférieure à 3 ans, avec 36,7 % de l'échantillon, soit 11 individus. Elle est suivie par les salariés ayant une expérience comprise entre 5 et 10 ans, représentant 33,3 % de l'échantillon, soit 10 répondants. Les employés ayant une ancienneté de 3 à 5 ans constituent 20 % de l'échantillon, soit 6 individus, tandis que ceux disposant de plus de 10 ans d'expérience représentent la minorité avec 10 %, soit 3 répondants.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

2. Analyse des résultats du premier axe relatif à la formation

Tableau 8 : Statistiques descriptives des items relatifs à la formation

N°	Item	Moyenne	Ecart type
1	Dans mon entreprise, nous bénéficions de programmes de formation Pertinents.	4,0000	1,231
2	Le contenu des formations stimule ma capacité d'analyse.	3,933	1,201
3	Je développe de nouvelles idées grâce aux formations.	4,233	1,072
4	Notre entreprise considère le développement des compétences de ses employés comme un investissement.	4,066	1,172
La formation		4,058	0,977

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à l'analyse descriptive du premier axe « La formation », présentés dans le tableau ci-dessus, mettent en évidence une perception globalement positive et renforcée des pratiques de formation au sein de l'entreprise étudiée. En effet, les moyennes des items varient entre 3,9333 et 4,2333, ce qui traduit un niveau d'accord élevé des répondants vis-à-vis des différentes dimensions évaluées, et indique que la formation est largement perçue comme un levier important de développement des compétences et de performance organisationnelle.

Plus précisément, l'item 3 « Je développe de nouvelles idées grâce aux formations » enregistre la moyenne la plus élevée (4,2333), ce qui constitue un résultat particulièrement significatif. Il montre que les actions de formation ne se limitent pas à un transfert de connaissances, mais contribuent également de manière substantielle à la stimulation de la créativité, de l'innovation et de la capacité des employés à proposer de nouvelles idées dans leur environnement professionnel. Ce résultat souligne ainsi la dimension stratégique de la formation dans le développement du capital intellectuel de l'organisation.

L'item 4 « Notre entreprise considère le développement des compétences de ses employés comme un investissement » obtient également une moyenne élevée (4,0667), ce qui reflète une forte reconnaissance par les employés de l'engagement de l'entreprise dans la valorisation de ses ressources humaines. Cette perception positive renforce l'idée selon

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

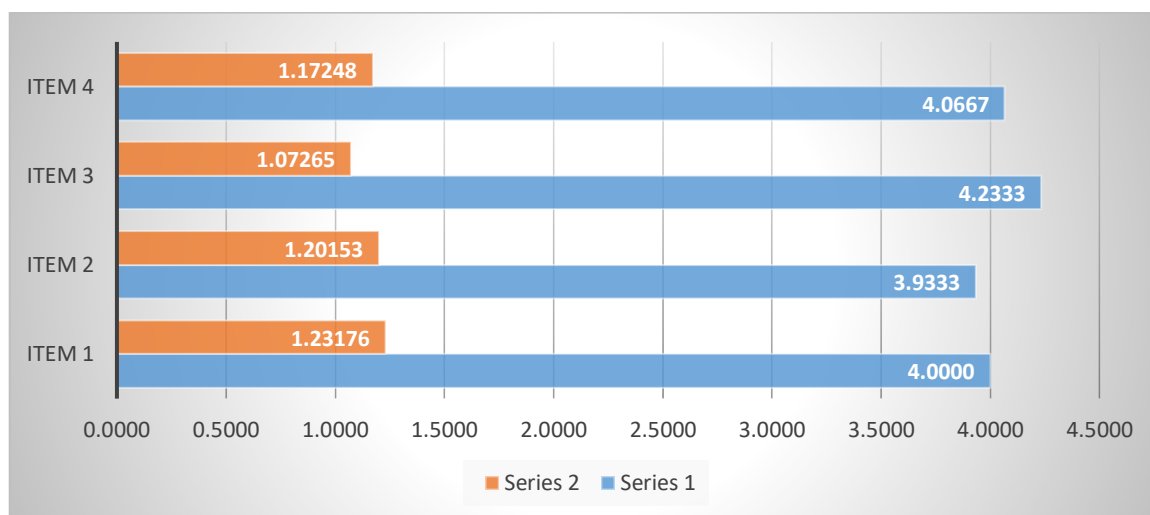
laquelle la formation est intégrée dans une logique d'investissement stratégique plutôt que de simple coût, ce qui peut avoir un impact favorable sur la motivation et l'implication des salariés.

Les items 1 et 2 affichent également des moyennes élevées, respectivement 4,000 et 3,933, indiquant que les programmes de formation sont perçus comme pertinents et que leur contenu contribue effectivement à améliorer les capacités d'analyse des employés. Toutefois, bien que ces résultats soient globalement positifs, ils restent légèrement inférieurs à ceux de l'item 3, ce qui peut suggérer que l'impact le plus fort des formations se situe davantage au niveau de la créativité que de l'analyse technique.

Par ailleurs, la moyenne globale de l'échelle « La formation » s'élève à 4,058 avec un écart-type de 0,977, ce qui confirme un niveau d'accord élevé et une dispersion relativement modérée des réponses. Cela indique une certaine homogénéité dans les perceptions des répondants, renforçant ainsi la fiabilité des résultats obtenus.

Ainsi, ces résultats traduisent une appréciation très favorable de la politique de formation au sein de l'entreprise, mettant en évidence son rôle central dans le développement des compétences, la stimulation de l'innovation et la reconnaissance du capital humain comme un véritable investissement stratégique.

Figure 8 : Statistiques descriptives des items relatifs à la formation



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

3. Analyse des résultats du premier axe relatif à la gestion des talents

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Tableau 9 : Statistiques descriptives des items relatifs à la gestion des talents

N°	Item	Moyenne	Ecart type
5	Les formations reçues sont adaptées à l'évolution des besoins de mon poste	4,066	0,980
6	La fidélisation des talents est une priorité absolue dans mon entreprise	3,766	0,935
7	Mes compétences sont utilisées efficacement dans l'exécution des tâches.	4,033	0,808
8	Je me sens capable d'occuper un nouveau poste grâce aux compétences acquises.	3,966	0,889
9	Pensez-vous que l'entreprise met en place une gestion des talents efficaces qui améliore le travail quotidien.	3,700	1,022
La gestion des talents		3,906	0,686

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à l'analyse descriptive du deuxième axe « Gestion des talents », présentés dans le tableau ci-dessus, mettent en évidence une perception globalement positive des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise étudiée. En effet, les moyennes des items varient entre 3,7000 et 4,0667, ce qui traduit un niveau d'accord généralement élevé des répondants, indiquant que la gestion des talents est perçue comme relativement efficace et favorable au développement professionnel des employés.

Plus précisément, l'item 5 « Les formations reçues sont adaptées à l'évolution des besoins de mon poste » enregistre la moyenne la plus élevée (4,0667), ce qui témoigne d'une forte adéquation perçue entre les actions de formation et les exigences réelles des postes occupés. Ce résultat souligne la capacité de l'entreprise à aligner, dans une certaine mesure, son dispositif de formation avec les besoins opérationnels, ce qui constitue un élément essentiel d'une gestion efficace des talents. De même, l'item 7 « Mes compétences sont utilisées efficacement dans l'exécution des tâches » obtient une moyenne élevée (4,0333), traduisant une perception positive quant à l'optimisation de l'utilisation des compétences des employés, ce qui renforce l'idée d'une bonne adéquation poste-compétences au sein de l'organisation.

L'item 8 « Je me sens capable d'occuper un nouveau poste grâce aux compétences acquises » affiche également une moyenne relativement élevée (3,9667), ce qui indique que les

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

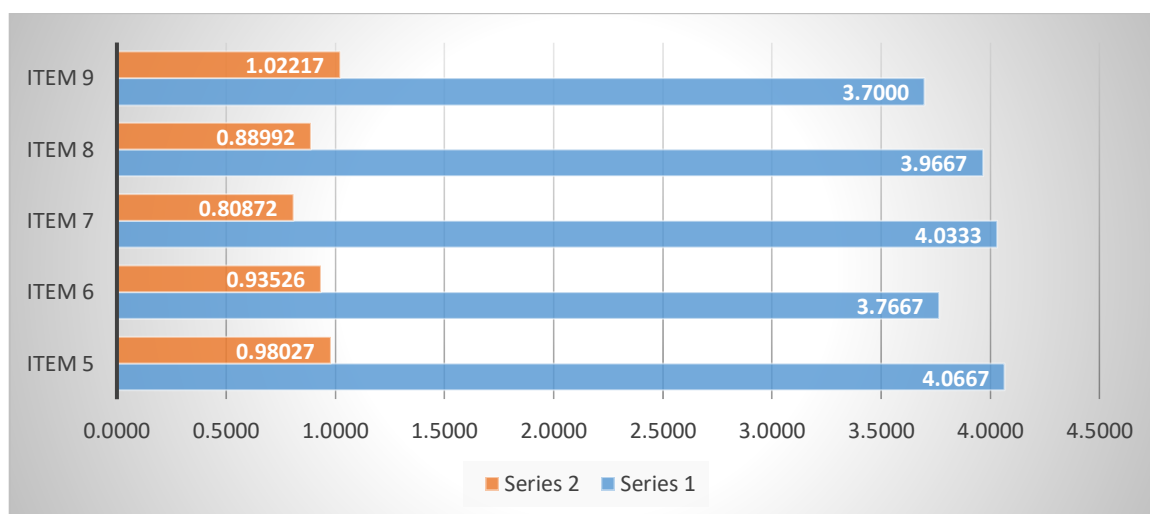
employés perçoivent les compétences acquises comme un levier de mobilité interne et d'évolution professionnelle. Ce résultat met en évidence le rôle de la gestion des talents dans le développement de l'employabilité et la préparation des salariés à de nouvelles responsabilités.

En revanche, les items 6 et 9 présentent des moyennes légèrement plus faibles, respectivement 3,766 et 3,700. Ces résultats suggèrent une perception plus nuancée concernant, d'une part, la priorité accordée à la fidélisation des talents et, d'autre part, l'efficacité globale de la gestion des talents dans l'amélioration du travail quotidien. Cela peut indiquer l'existence de certaines limites organisationnelles, notamment en matière de politique de rétention des compétences clés et d'optimisation globale des pratiques de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la moyenne globale de l'échelle « Gestion des talents » s'élève à 3,9067 avec un écart-type de 0,68629, ce qui traduit un niveau d'accord globalement élevé et une faible dispersion des réponses. Cette homogénéité indique une convergence des perceptions des répondants, renforçant ainsi la fiabilité des résultats obtenus.

Ainsi, ces résultats montrent que la gestion des talents est globalement perçue de manière positive au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'adéquation des formations, l'utilisation des compétences et le développement des capacités professionnelles, tout en soulignant certains axes d'amélioration liés à la fidélisation des talents et à l'efficacité globale du système de gestion.

Figure 9 : Statistiques descriptives des items relatifs à la gestion des talents



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

4. Analyse des résultats du premier axe relatif à l'avantage concurrentiel

Tableau 10 : Statistiques descriptives des items relatifs à l'avantage concurrentiel

N°	Item	Moyenne	Ecart type
10	L'entreprise identifie et accompagne les employés à fort potentiel.	4,066	0,827
11	L'entreprise cherche à développer des nouvelles compétences distinctives pour le terrain.	3,800	0,924
12	Pensez-vous la gestion des talents améliore la productivité globale.	4,200	0,961
13	Pensez-vous que la qualité de votre travail s'est améliorée et que vous respectez mieux les délais.	4,233	0,678
14	Nos compétences collectives nous distinguent de la concurrence.	4,100	0,844
15	La formation continue renforce la position compétitive de l'entreprise.	4,100	0,994
Avantage concurrentiel		4,083	0,670

Source : Elaboré par moi-même à partir des données du logiciel SPSS V27

Les résultats relatifs à l'analyse descriptive du troisième axe « Avantage concurrentiel », présentés dans le tableau ci-dessus, révèlent une perception globalement très positive des répondants quant à la position compétitive de l'entreprise et aux effets des pratiques de gestion des talents et de la formation sur sa performance globale. En effet, les moyennes des items varient entre 3,800 et 4,233, ce qui traduit un niveau d'accord élevé et homogène des participants, indiquant que l'avantage concurrentiel de l'entreprise est largement reconnu par les employés interrogés.

Plus précisément, l'item 13 « La qualité de mon travail s'est améliorée et je respecte mieux les délais » enregistre la moyenne la plus élevée (4,233), ce qui met en évidence une amélioration perçue de la performance individuelle, notamment en termes de qualité du travail et de respect des délais. Ce résultat souligne l'impact direct des pratiques de gestion des talents et de formation sur l'efficacité opérationnelle des employés, ce qui constitue un indicateur important de performance organisationnelle. De même, l'item 12 « La gestion des

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

talents améliore la productivité globale » obtient une moyenne élevée (4,2000), confirmant la perception d'un effet positif de la gestion des talents sur la performance globale de l'entreprise.

Les items 10, 14 et 15 affichent également des moyennes élevées, respectivement 4,066, 4,100 et 4,100. Ces résultats indiquent que les employés reconnaissent l'existence de pratiques de détection et d'accompagnement des talents à fort potentiel, ainsi qu'une contribution significative de la formation continue et des compétences collectives dans le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise. Cela met en évidence le rôle stratégique du capital humain dans la différenciation de l'organisation par rapport à ses concurrents.

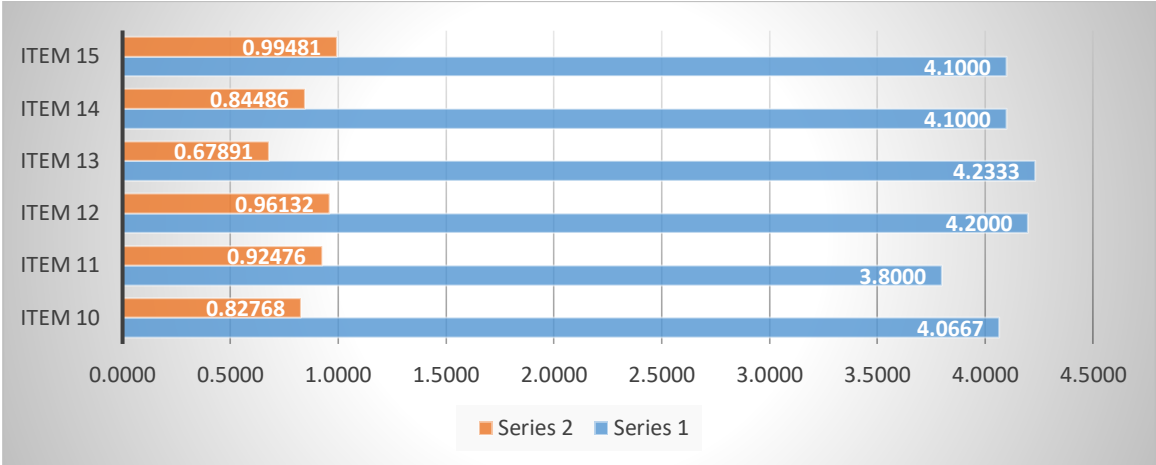
En revanche, l'item 11 présente une moyenne légèrement plus faible (3,8000), bien qu'elle demeure dans une zone positive. Ce résultat suggère que le développement de nouvelles compétences distinctives pour le terrain est perçu de manière relativement favorable, mais pourrait encore faire l'objet d'améliorations afin de renforcer davantage l'innovation et l'adaptabilité de l'entreprise face aux exigences du marché.

Par ailleurs, la moyenne globale de l'échelle « Avantage concurrentiel » s'élève à 4,083 avec un écart-type de 0,670, ce qui traduit un niveau d'accord élevé et une faible dispersion des réponses. Cette homogénéité indique une convergence des perceptions des répondants quant à la performance concurrentielle de l'entreprise, renforçant ainsi la fiabilité des résultats obtenus.

Ainsi, ces résultats confirment que l'avantage concurrentiel de l'entreprise est fortement soutenu par les pratiques de formation et de gestion des talents, lesquelles contribuent à l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail et de la différenciation stratégique de l'organisation sur son marché.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Figure 10 : Statistiques descriptives des items relatifs à l'avantage concurrentiel



Source : Elaboré par moi-même à partir de l'EXCEL

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

SECTION 02 : La discussion

1. Confrontation des résultats avec les apports théoriques :

1.1 La confirmation ou la non-confirmation de l'hypothèse principale :

À travers l'analyse des études précédentes, notamment celles de Dehilis Fatima Zohra (2024), Atroune Sarah (2016) et Ben Ammar (2010), nous avons dégagé un ensemble de résultats en lien avec notre hypothèse principale. Ces études montrent que la gestion des talents constitue un système intégré comprenant le recrutement, le développement, l'évaluation et la fidélisation des compétences, ce qui rejoint les résultats de notre étude, notamment en ce qui concerne la formation.

Elles mettent également en évidence que les talents représentent une ressource stratégique contribuant à l'amélioration de la performance organisationnelle. Par ailleurs, notre étude confirme que la formation est un élément essentiel de la gestion des talents, jouant le rôle de lien entre celle-ci et l'avantage concurrentiel. Toutefois, son effet direct reste faible et non significatif sur le plan statistique, ce qui signifie qu'elle agit plutôt de manière indirecte à travers son soutien à la gestion des talents.

En conclusion, nous pouvons dire que l'hypothèse principale est partiellement confirmée : la gestion des talents joue un rôle déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, tandis que la formation exerce un effet indirect dépendant de son intégration dans la gestion des talents.

1.2 La concordance de la première hypothèse avec les études antérieures :

Les études antérieures portant sur la formation et son impact sur la gestion des talents, notamment celles d'Atroun Sarah (2016), Samah (2017), Amyra (2015) et Abdelali (2014), montrent que la formation orientée vers le développement des talents joue un rôle important dans le renforcement du sentiment d'appartenance des employés. Elle contribue également à réduire le taux de rotation du personnel, ce qui participe à la réalisation d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Par ailleurs, ces études confirment que la formation constitue un investissement stratégique essentiel pour le développement des compétences. Elles insistent aussi sur la nécessité d'aligner les actions de formation avec la stratégie de l'entreprise afin de faire face aux exigences de la concurrence.

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Ces résultats sont cohérents avec ceux du test de l'hypothèse 01, qui ont mis en évidence et confirmé que la formation a un effet positif, et que ses activités représentent un levier fondamental pour le développement et l'amélioration des pratiques de gestion des talents.

1.3 La concordance de la deuxième hypothèse avec les études antérieures :

Les études portant sur la gestion des talents et sa contribution à l'avantage concurrentiel, notamment celles de Najat Ben Yahia (2024), Kherichi Hajar (2019) et Ahmed (2004), montrent que la gestion des talents exerce un impact direct sur le renforcement de l'avantage concurrentiel à travers l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ces travaux soulignent également l'importance d'investir dans les talents comme facteur clé favorisant l'innovation, ce qui permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

Par ailleurs, ils mettent en évidence que la performance des ressources humaines constitue l'un des piliers essentiels de l'avantage concurrentiel durable. Les résultats empiriques confirment cette orientation en validant l'hypothèse selon laquelle la gestion des talents contribue de manière significative à l'amélioration de l'avantage concurrentiel.

Ainsi, il apparaît clairement que la gestion des talents joue un rôle stratégique en tant que levier fondamental de la performance organisationnelle et du positionnement concurrentiel des entreprises.

1.4 La concordance de la troisième hypothèse avec les études antérieures :

Les études portant sur la formation et sa relation directe avec l'amélioration de l'avantage concurrentiel, telles que celles d'Amin (2017), de Belkheddam Bahriya (2019) et d'Aïcha Amine (2023), montrent que la mise en œuvre régulière des programmes de formation contribue au développement des compétences des employés et à l'amélioration de leurs performances. Ces recherches soulignent également que la formation est considérée par les organisations comme un investissement stratégique plutôt qu'un simple coût, en raison de son rôle dans le renforcement de l'efficacité organisationnelle. Les résultats mettent aussi en évidence que la gestion basée sur les compétences et les talents managériaux améliore la performance des institutions publiques, et que la qualité de la formation orientée vers le développement des compétences permet d'obtenir un avantage concurrentiel. Par conséquent, les résultats empiriques confirment l'hypothèse 03. Toutefois, il convient de noter que cet effet reste relativement modéré, ce qui indique que l'efficacité de la formation

CHAPITRE 03 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

est plus importante lorsqu'elle interagit avec d'autres variables, notamment la gestion des talents, comme cela a été démontré dans les hypothèses précédentes.

Conclusion :

D'après les résultats obtenus dans ce chapitre, l'entreprise étudiée accorde une importance considérable à la formation et à la gestion des talents. Les données descriptives ont montré que les opinions des répondants s'orientent clairement vers une évaluation positive de ces pratiques. De plus, les tests de fiabilité et de validité ont révélé que l'instrument de mesure utilisé présente un niveau d'homogénéité interne allant d'acceptable à élevé, ce qui renforce la crédibilité des résultats obtenus.

CONCLUSION

CONCLUSION

Conclusion général :

Dans un environnement des affaires marqué par des changements rapides, la recherche de l'excellence n'est plus un simple objectif pour les organisations, mais elle est désormais étroitement liée à leur capacité à investir de manière optimale dans leurs ressources humaines, notamment à travers l'adoption de pratiques efficaces de gestion des talents. Cette orientation n'est plus un choix, mais une nécessité stratégique imposée par l'intensité de la concurrence et la complexité croissante du milieu professionnel.

Nous rappelons que cette étude avait pour objet de mettre en évidence l'impact de la gestion des talents, soutenue par la formation, sur l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein du service des ressources humaines de Danone Djurdjura Algérie. À travers cette recherche, nous avons cherché à analyser la relation entre les différentes variables de l'étude, notamment l'effet de la formation sur la gestion des talents, ainsi que la contribution de cette dernière au renforcement de l'avantage concurrentiel. Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une démarche quantitative descriptive et analytique, basée sur un questionnaire élaboré selon l'échelle de Likert et administré à un échantillon de 30 employés. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics afin de mesurer les relations de corrélation entre les variables étudiées.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer partiellement l'hypothèse principale de la recherche, en révélant l'existence d'un effet positif important de la gestion des talents sur l'avantage concurrentiel, ainsi qu'un effet modéré de la formation aussi bien sur la gestion des talents que directement sur l'avantage concurrentiel. Ces résultats soulignent ainsi l'importance de renforcer l'intégration des politiques de formation et des pratiques de gestion des talents afin d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Les résultats de cette étude ont également mis en évidence le rôle central de la gestion des talents et de la formation en tant que leviers essentiels dans la construction d'un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise Danone, en particulier au niveau du département des ressources humaines. Il apparaît clairement que la combinaison d'une gestion efficace des talents et de politiques de formation bien structurées contribue significativement à l'amélioration de la performance globale, tout en renforçant la valeur du capital humain en tant que véritable source de différenciation et de compétitivité.

CONCLUSION

L'analyse des résultats a permis de confirmer la validité de l'hypothèse principale, indiquant l'existence d'un effet direct et statistiquement significatif de la gestion des talents sur la réalisation de l'avantage concurrentiel. Cela reflète l'engagement de l'entreprise à investir dans le développement et la formation de ses compétences, ce qui soutient sa performance concurrentielle.

En revanche, les résultats ont montré que l'effet de la formation, bien que pertinent, demeure moins évident en termes de relation directe avec l'avantage concurrentiel. Cela met en évidence la nécessité de renforcer l'alignement entre les programmes de formation ciblés et les indicateurs de performance concurrentielle, de manière plus précise et intégrée.

En s'appuyant sur la lacune identifiée dans la littérature ainsi que sur les résultats empiriques de cette étude, il est possible de formuler plusieurs recommandations pertinentes. Dans la mesure où cette recherche s'est centrée sur la formation en tant que dimension essentielle de la gestion des talents, et au regard des résultats mettant en évidence son effet positif sur l'amélioration de cette dernière, ainsi que l'impact significatif de la gestion des talents sur le renforcement de l'avantage concurrentiel, il apparaît nécessaire de consolider les dispositifs de formation en les alignant davantage sur les exigences des postes et les évolutions du travail.

Par ailleurs, la formation devrait être envisagée comme un véritable levier stratégique, dépassant la simple acquisition de compétences, afin de contribuer à une meilleure valorisation des talents et à l'optimisation de la performance organisationnelle. Une telle orientation permettrait, à terme, de soutenir durablement la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel au sein de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES

Les ouvrages :

1. AL ALAOUI, b., ISMAILI, y., AYEGOU, j., & GBAOUI. (2026). Méthodologie de recherche en sciences économiques. L'harmattan.
2. Armstrong, m. (2014). armstrong's handbook of management practice. london: kogan page.
3. Dufour, R. Y. (2009). Le DRH stratège : Le mix stratégique des ressources humaines. Eyrolles: Éditions d'Organisation.
4. MONDIMO Abendje, J. A. (2025). introduction a la méthodologie de la recherche en sciences de gestion. l'harmattan.
5. Parmentier, C. (2012). l'ingénierie de formation. paris: eyrolles.
6. Thévenet, C. D. (2015). la gestion des talents. dunod.

Les articles :

7. ABDELALI, B. (2014). la formation comme outil de développement des compétences. revue dirassat.
8. AISSAT Amina, B. H. (2023). la gestion par les compétences,comme levier de compétitivité dans les administrations publique à partir du talent managérial. journal d'études en économie et management.
9. Akkacha, H., Daoudi, S., & Khiat, A. (2019). comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu? Al riyada for business economics
10. ATROUNE Sarah, M. A. (2016). le management des talents: une approche rh différenciée. le manager.
11. belkhadem bahria, f. m. (2019). la formation continue: levier stratégique au développement des compétences. journal of financial, accounting and managerial studies.
12. Boudjemil, a. (2004). performance des ressources humaines et avantage concurrentiel de l'entreprise algerienne. revue des sciences humaines.

RÉFÉRENCES

13. BOUKHALFA, B. (2010). l'avantage concurrentiel dans un contexte d'emergence du marche en algerie. les cahiers du cread.
14. Cherfouh, H. D. (2012). le management des talents pour faire face à la guerre des talents. revue des sciences commerciales.
15. CHERKAOUI adil, H. s. (2016). Eléments de réflexion sur les positionnements épistémologique et méthodologiques en sciences de gestion. revue interdisciplinaire.
16. DEHILES Fatima zohra, M. Y. (2024). le role fondamental de la formation professionnelle continue dans la stratégie d'entreprise pour un avenir durable. revue algérienne d'economie de gestion.
17. Meksem, a. (2017). l'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprise publiques algériennes. revue el wahat pour les recherches et les etudes.
18. Mouzali, C. M. (2015). Alignement de la fonction ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. mémoire de magister en sciences de gestion.
19. N.Andriatoroka. (2007). du management des compétences au management des talents : quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction rh. université paris-dauphine, paris.
20. OUSIDHOUM SOUHILA, A. A. (2019). les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprise : le role catalyseur du knowledge management. revue des sciences economiques , de gestion et sciences commerciales.
21. P.Miralles. (2006). le management des talents: une nouvelle forme de grh adapté aux professionnels autonomes. seminaire national (igen, eduscol). paris.
22. Serradj, T. (2020). Fondements et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines : une synthèse littéraire? journal of social protection research.
23. SOULEH, S. (2017). la gestion des compétences dans l'entreprise. revue des economies financières,bancaires et de management.
24. TOUATI, A. (2015). l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise. revue scientifique avenir économique.
25. Zongo, L. (2008). la gestion des carrières du personnel de l'entreprise. bamako, mali.

RÉFÉRENCES

Les références en anglais :

26. D.Gajda. (2017). talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness. journal of positive management, 57-42.
27. J.Heckman, R. E. (2006). talent management : a critical review. human resource management review, 139-154.

Les références en arabe :

مجلات:

1. بن يحيى نجاه فاطنة بلقرع. (2024). مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية.
2. بوقفة احلام قريشي هاجر. (2019). ادارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال -نماذج عالمية-. مجلة المنهل الاقتصادي.
3. فضيل دليو. (2023). استخدام البراديغمات في البحوث العلمية. مجلة الزهير للدراسات و البحوث الاتصالية و الاعلامية.

ANNEXE

ANNEXE A : LE QUESTIONNAIRE

ANNEXE

ANNEXE A : questionnaire adressé aux employés

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), intitulé de:

« L'impact de la gestion des talents par la formation sur l'obtention d'un avantage concurrentiel », je sollicite votre précieuse collaboration pour remplir ce questionnaire destiné aux collaborateurs de votre établissement. Les informations recueillies sont strictement anonymes, confidentielles et traitées de manière agrégée à des fins purement scientifiques.

Section 1: Informations Générales

- Sexe: Masculin / Féminin
- Niveau d'instruction : Secondaire / Licence / Master/ doctorat
- Ancienneté dans l'entreprise : Moins 3 ans / De 3 à 5 ans / De 5 ans à 10 ans / plus de 10 ans

Section 2 : la formation

La FORMATION

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord
1. Dans mon entreprise, nous bénéficions de programmes de formation Pertinents.					
2. Le contenu des formations stimule ma capacité d'analyse.					
3. Je développe de nouvelles idées grâce aux formations.					
4. Notre entreprise considère le développement des compétences de ses employés comme un investissement.					

Section 3 : la gestion des talents

GESTION DES TALENTS

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord
5. Les formations reçues sont adaptées à l'évolution des besoins de mon poste					
6. La fidélisation des talents est une priorité absolue dans mon entreprise					
7. Mes compétences sont utilisées efficacement dans l'exécution des tâches.					
8. Je me sens capable d'occuper un nouveau poste grâce aux compétences acquises.					
9. Pensez-vous que l'entreprise met en place une gestion des talents efficace qui améliore le travail quotidien.					

ANNEXE

Section 4 : avantage concurrentiel

AVANTAGE CONCURRENTIEL

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord
10. L'entreprise identifie et accompagne les employés à fort potentiel.					
11. L'entreprise cherche à développer des nouvelles compétences distinctives pour le terrain.					
12. Pensez-vous la gestion des talents améliore la productivité globale.					
13. Pensez-vous que la qualité de votre travail s'est améliorée et que vous respectez mieux les délais.					
14. Nos compétences collectives nous distinguent de la concurrence.					
15. la formation continue renforce la position compétitive de l'entreprise.					

ANNEXE B : RÉSULTATS DE L'ANALYSE STATISTIQUE

ANNEXE B : résultats de l'analyse statistique (spss)

1. Corrélations :

Corrélations

		La FORMATIO N	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4
La FORMATION	Pearson Corrélation	1	,687**	,914**	,850**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ITEM 1	Pearson Corrélation	,687**	1	,513**	,313	,430*
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,092	,018
	N	30	30	30	30	30
ITEM 2	Pearson Corrélation	,914**	,513**	1	,762**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ITEM 3	Pearson Corrélation	,850**	,313	,762**	1	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,092	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
ITEM 4	Pearson Corrélation	,899**	,430*	,787**	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANNEXE

Corrélations

		GESTION DES TALENTS						
			ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	
GESTION TALENTS	Pearson	1	,789**	,620**	,801**	,853**	,657**	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	
ITEM 5	Pearson	,789**	1	,318	,563**	,635**	,399*	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,086	,001	,000	,029	
	N	30	30	30	30	30	30	
ITEM 6	Pearson	,620**	,318	1	,421*	,446*	,141	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,086		,021	,013	,458	
	N	30	30	30	30	30	30	
ITEM 7	Pearson	,801**	,563**	,421*	1	,672**	,388*	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,021		,000	,034	
	N	30	30	30	30	30	30	
ITEM 8	Pearson	,853**	,635**	,446*	,672**	1	,444*	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000		,014	
	N	30	30	30	30	30	30	
ITEM 9	Pearson	,657**	,399*	,141	,388*	,444*	1	
	Corrélation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,458	,034	,014		
	N	30	30	30	30	30	30	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANNEXE

Corrélations

		AVANTA GE CONCUR ENTIEL	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15
AVANTAGE CONCURENTIEL	Pearson Corrélation	1	,849**	,639**	,909**	,588**	,796**	,788**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 10	Pearson Corrélation	,849**	1	,604**	,719**	,524**	,533**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,003	,002	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 11	Pearson Corrélation	,639**	,604**	1	,434*	,297	,335	,247
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,016	,111	,070	,187
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 12	Pearson Corrélation	,909**	,719**	,434*	1	,507**	,781**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016		,004	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 13	Pearson Corrélation	,588**	,524**	,297	,507**	1	,198	,322
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,111	,004		,293	,083
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 14	Pearson Corrélation	,796**	,533**	,335	,781**	,198	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,070	,000	,293		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM 15	Pearson Corrélation	,788**	,536**	,247	,700**	,322	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,187	,000	,083	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Reliability :

- Scale : La FORMATION

Reliability Statistique

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	4

- Scale : GESTION DES TALENTS

Reliability Statistique

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	5

- Scale : AVANTAGE CONCURRENTIEL :

Reliability Statistique

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	6

3. Descriptives

• **Descriptive Statistique**

	N	Mean	Std. Déviation
ITEM 1	30	4,0000	1,23176
ITEM 2	30	3,9333	1,20153
ITEM 3	30	4,2333	1,07265
ITEM 4	30	4,0667	1,17248
La FORMATION	30	4,0583	,97751
Valid N (listwise)	30		

ANNEXE

- **Descriptive Statistique**

	N	Mean	Std. Déviation
ITEM 5	30	4,0667	,98027
ITEM 6	30	3,7667	,93526
ITEM 7	30	4,0333	,80872
ITEM 8	30	3,9667	,88992
ITEM 9	30	3,7000	1,02217
GESTION DES TALENTS	30	3,9067	,68629
Valid N (listwise)	30		

- **Descriptive Statistique**

	N	Mean	Std. Déviation
ITEM 10	30	4,0667	,82768
ITEM 11	30	3,8000	,92476
ITEM 12	30	4,2000	,96132
ITEM 13	30	4,2333	,67891
ITEM 14	30	4,1000	,84486
ITEM 15	30	4,1000	,99481
AVANTAGE CONCURENTIEL	30	4,0837	,67091
Valid N (listwise)	30		

