

UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie des organisations et du travail

Thème :

L'impact de la formation professionnelle sur l'amélioration du rendement

Et la satisfaction des objectifs socioprofessionnels des salariés de l'entreprise SONELGAZ Bejaia

Réalisé par :

AIT SALAH Linda

Encadré par :

Dr HADERBACHE Bachir

Année Universitaire :

2021-2022

Remerciement

Je tiens à remercier et glorifier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la possibilité afin d'accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer tout particulièrement ma gratitude à Monsieur HADERBACHE BACHIR, qui me fit l'honneur d'accepter de diriger ce modeste travail de recherche. Qui en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute tout au long de la réalisation de ce travail

Je remercie également mes parents mon frère HALIM ma sœur LAMIA qui m'ont inculqué la valeur du dévouement et du travail acharné. Je les remercie également pour leur amour, leur confiance et leur soutien dans tout ce que j'entreprends dans ma vie.

Je tiens à remercier tout le personnel de la direction de Distribution de SONELGAZ de Bejaia qui ont accepté de faire part de cette étude.

J'adresse également mes plus sincères remerciements à Rachid OUAR agent principal du personnel pour sa patience, ces judicieux conseils et son accompagnement tout au long de ce stage. Je tiens également à remercier Rabah Aït Salah pour ces orientations et ces conseils judicieux.

J'adresse mes remerciements à tous mes amis qui ont fait de ces cinq années un moment agréable à vivre, qui sont toujours là à m'encourager à me tirer vers le haut. Une pensée particulière à tous les membres d'AIÉSEC.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents.

A mon frère HALIM.

A ma sœur LAMIA.

A mes grands-parents.

Liste Des Abréviations

Abréviations	Significations
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
VAE	Validation Des Acquis D'expérience
CFPS	Certificat De Formation Professionnelle Spécialisé
CAP	Certificat D'aptitude Professionnel
CMP	Certificat De Maîtrise Professionnel
BT	Brevet De Technicien
TS	Technicien Supérieur
CFPA	Centres De Formation Professionnelle Et D'apprentissage
INSFP	Instituts Nationaux Spécialisés De Formation Professionnelle
CFPAHP	Centres De Formation Professionnelle Et De L'apprentissage Spécialisés Pour Personnes Handicapées Physiques
MFEP	Ministère De Formation Et D'enseignement Professionnel
DAIP	Dispositif D'aide A L'insertion Professionnelle
FNAC	Fonds National De Développement De L'apprentissage Et De La Formation Continue
INDEFOC	Institut National De Développement Et De Promotion De La Formation Continue
CERPEQ	Centre D'étude Et De Recherche Sur Les Professions Et Les Qualifications
CNEPD	Centre National D'enseignement Professionnel A Distance
CGOEA	Confédération Générale Des Opérateurs Economiques Algériens
UGTA	Union Générale Des Travailleurs Algériens
EGA	Electricité Et Gaz d'Algérie
SDE	Société De Distribution D'électricité Et De Gaz De l'Est

RH	Ressources Humaines
IFEG	L'Institut De Formation En Électricité Et Gaz
FPS	Formation Professionnelle Spécialisée :
PP	Perfectionnement Professionnel

Liste des tableaux

Numéro	Les titres des tableaux	Page
1.	Caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés	64
2.	Type de formation suivie par les enquêtés	67
3.	Le nombre de formation dont les enquêtés ont bénéficiés	69
4.	Objectifs visés par les formations suivies par les enquêtés	70
5.	Évaluation du contenu des formations par les enquêtés	73
6.	Évaluation du niveau des formateurs par les enquêtés	75
7.	L'impact de la formation sur la facilitation dans la réalisation des tâches de travail	77
8.	L'impact de la formation sur la compréhension des consignes de travail	79
9.	L'impact de la formation sur la communication.	80
10.	Les suggestions pour évoluer la fonction de la formation au sein de la SONELGAZ	82
11.	La représentation de la formation pour les enquêtés	87
12.	L'impact de la formation sur la carrière des enquêtés	90
13.	L'impact de la formation sur l'intégration des enquêtés	92
14.	L'impact de la formation sur la promotion dans le milieu professionnel, et son impact sur le salaire.	93
15.	L'impact de la formation sur l'entourage social	95

SOMMAIRE :

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES ABRIVIATION

LISTES DES TABLEAUX

Introduction Générale 01

Chapitre 01 : cadre méthodologique

Préambule :

1. Les raisons du choix du thème.....	03
2. Objectif de la recherche	04
3. Problématique	04
4. Hypothèses.....	07
5. Définition des concepts clés.....	07
6. La pré-enquête.....	10
7. La méthode utilisée	10
8. Les techniques utilisées.....	11
• Entretien semi directif	11
1. Présentation du guide d'entretien.....	12
2. Le déroulement des entretiens	12
• Observation	12
9. L'échantillon	13
10. Analyse thématique	13

Résumé

Chapitre 02 : La formation professionnelle :

Préambule :

1. Les objectifs de la formation professionnelle	15
A. Les types de formation professionnelle :	
B. Formation d'adaptation.....	16
C. Formation de perfectionnement.....	16
D. Formation sur le tas	16
E. Autoformation.....	17
F. Conduite de projet	17
G. Échange de poste.....	17
H. L'e-learning.....	18
3. La politique de formation	
• Qu'est-ce que la politique de formation ?	18
• Les objectifs de la politique de formation	19
4. Plan de formation :	
• Qu'est-ce qu'un plan de formation ?	19
• Les caractéristiques d'un bon plan de formation.....	20
• Les étapes d'un plan de formation.....	21
• Mise en œuvre des étapes d'un plan de formation.....	22
5. L'externalisation de la formation :	
• Qu'est-ce que l'externalisation de la formation ?	24
• Les avantages de l'externalisation de la formation	25
• Le processus de l'externalisation de la formation	25

Résumé

Chapitre 03 : le développement des compétences, promotion sociale et professionnelle :

Préambule

❖ Développement des compétences

1. Types de compétences	
A. Les compétences individuelles	27
B. Les compétences collectives	27
C. Les compétences organisationnelles.....	28
2. Les caractéristiques des compétences	29
3. Une logique de compétence.....	30
4. Le référentiel des compétences	31
5. L'élaboration du référentiel de compétence	31
6. La reconnaissance des compétences au sein de l'entreprise	32
7. Les enjeux de la logique compétence :	
A. Les enjeux pour l'entreprise	32
B. Les enjeux pour la GRH	33
C. Enjeux sociétaux	34
D. Enjeux sur la formation	34

❖ Promotion sociale et professionnelle

1. Les objectifs de la promotion	35
2. Définition de la promotion sociale	35
3. Hiérarchie sociale	36
4. Statut sociale	36
5. La formation professionnelle et la promotion sociale	36
6. Définition de la promotion dans le milieu professionnel	37
7. La politique de la promotion	37
8. Les types de politique de promotion au milieu professionnel	
- Promotion au coup par coup	37
- Promotion organisée.....	37
9. Les types de promotion	38

Résumé

Chapitre 04 : formation professionnelle : contexte algérien

Préambule

1. L'objectif de la formation professionnelle en Algérie	40
2. La structure du système de formation professionnelle.....	40
3. Les établissements de formation professionnelle	
A. Le secteur Public	41
B. Le secteur Privé	44
4. Les formes de la formation professionnelle	45
5. Politique générale en matière de formation professionnelle dans le milieu professionnel :	
A. Des dispositifs juridiques	46
B. Développement des outils de planifications.....	48
C. Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein de l'entreprise.....	48
D. Diversification des outils et moyens de financement de la formation professionnelle	49
6. Les structures chargées de la formation professionnelle :	
A. Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC)	49
B. Institut national de développement et de promotion de la formation continue (INDEFOC)	50
C. Centre d'étude et de recherche sur les professions et les qualifications (CERPEQ)	51
D. Centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD).....	51
E. Partenaires sociaux	52

Résumé

Chapitre 05 : présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques personnelles des enquêtés :

Préambule

Présentation générale de l'entreprise SONELGAZ

1. Présentation de la SONELGAZ	54
2. La restructuration de la SONELGAZ	54
3. Les étapes de la restructuration	55
4. Principaux domaines d'activités	55
5. Filiales de la SONELGAZ	55

Présentation de la société de distribution d'électricité et du gaz

6. Présentation de la société de distribution d'électricité et gaz	55
7. Présentation de la direction de distribution de BEJAIA	55
8. Mission de la direction de distribution de BEJAIA	56
9. Attribution de la direction de distribution de BEJAIA	56

La fonction RH au sein de l'entreprise

10. La fonction ressources humaines au sein de la SONELGAZ	57
11. Présentation de la division ressources humaines	58
12. Missions de la division ressources humaine	58

La formation au sein de la SONELGAZ

13. L'évolution de la formation au sein de la SONELGAZ	59
14. La politique de formation au sein de la SONELGAZ	60
15. Les objectifs de la formation professionnelle au sein de la SONELGAZ.....	60
16. Les types de formations proposées par l'entreprise :	
• Formation professionnelle spécialisé	61
• Perfectionnement professionnel	61
• Séminaire	61

Présentation de L’Institut de Formation en Électricité et Gaz

17. Présentation de l’IFEG	61
18. Les structures de l’IFEG	62
19. Les écoles de formation de la SONELGAZ	62
20. Les points forts de l’IFEG.....	63
21. Les valeurs de l’IFEG	64
22. Présentation des caractéristiques personnels des enquêtés	64
23. Analyse des caractéristique personnels des enquêtés	65

Résumé

Chapitre 06 : L’impact de la formation sur l’amélioration des compétences ainsi le rendement des salariés de SONELGAZ

Préambule

1. Le type de formations suivies	67
2. Nombre de formations	69
3. Objectifs des formations	70
4. Évaluation du contenu	73
5. Evaluation niveau des formateurs	75
6. La formation et la facilitation de travail	76
7. Le rôle de la formation dans la compréhension des consignes	79
8. La formation et communication au travail	80
9. Suggestion pour évoluer la fonction de la formation	82

Chapitre 07 : L’impact de la formation sur la satisfaction des objectifs socioprofessionnels des salariés

Préambule

1. La représentation de la formation	87
2. L’apport de la formation pour la carrière	90
3. La formation et l’intégration au travail	92
4. La formation et la promotion professionnelle	93
5. La formation et la promotion sociale	95

Résumé

Présentation des résultats de l'enquête 99

Conclusion générale 103

Références bibliographiques

Annexe

Introduction

Introduction

Les turbulences des contextes économiques contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter aux changements et aux avancées technologie. L'homme contemporain est amené à apprendre et à se former tout au long de sa vie pour être efficace et confronter ces changements ainsi à booster son employabilité sur le marché du travail.

La formation professionnelle est l'un des moyens que prend chaque entreprise voulant améliorer ces performances et renforcer sa compétitivité dans un environnement concurrentiel. En effet, la formation représente, un investissement stratégique afin d'assurer l'adaptation aux changements, le développement des compétences nécessaires des salariés et leur motivation pour faire face aux évolutions de l'entreprise.

L'entreprise algérienne comme toutes les entreprises du monde a pris conscience de l'importance de l'investissement dans les ressources humaines. Elle s'est engagée dans cette dynamique notamment l'entreprise publique qui possède un très grand capital économique et social. Dans ce travail de recherche on a choisi comme terrain d'étude l'entreprise SONELGAZ pour décrire et comprendre l'impact de la formation sur le rendement et la satisfaction des salariés. Tout au long de cette recherche on a poursuivi l'enchaînement suivant :

Le premier chapitre évoque le cadre méthodologique adopté. On retrouve les raisons et les objectifs du choix du thème, la problématique de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et les techniques utilisées pour le recueil des données ainsi que la présentation du guide d'entretien et de l'échantillon d'étude. Enfin on termine avec le déroulement des entretiens de l'enquête ainsi que l'analyse thématique.

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation des généralités sur la formation professionnelle. En premier lieu on a présenté les objectifs de la formation, puis on a détaillé les différents types de la formation professionnelle. On a entamé juste après avec la politique de formation et le plan de formation. Enfin on termine avec l'externalisation de la formation.

Le troisième chapitre aborde en premier lieu le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise, on a présenté d'abord les différents types de compétences, puis on a présenté les caractéristiques des compétences. Ensuite on s'est étalé sur la logique compétence ainsi le référentiel des compétences et

Introduction générale

ces étapes d'élaboration au sein des entreprises. De plus, on a fait le point sur les processus de reconnaissance des compétences. Ensuite, on a évoqué les enjeux de la logique compétence sur divers. En deuxième lieu, on a abordé le thème de la promotion sociale et professionnelle, on a commencé par la définition des concepts on a évoqué ensuite la politique de promotion dans le milieu professionnel ainsi que ces types et les objectifs on a terminé avec le lien entre formation et promotion sociale.

Le quatrième chapitre est consacré à la réalité de la formation professionnelle en Algérie, ses objectifs, les établissements et les structures chargées de la formation professionnelle ainsi que son développement au sein de l'entreprise et les efforts déployés pour la faire évoluer.

Le cinquième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, son évolution dans le temps, ses domaines d'activités ainsi que ses filiales en en mettant l'accent sur la division ressources humaines, plus particulièrement le service formation au sein de la SONELGAZ. Puis on a présenté les caractéristiques personnelles des personnes interrogées lors de l'enquête de terrain.

Le sixième chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies auprès des salariés de SONELGAZ sur différentes thématiques, pour comprendre l'impact de la formation sur l'amélioration et le développement de leurs compétences, ainsi que leur rendement.

Le septième chapitre est consacré pour décrire, démontrer, et comprendre l'impact de la formation sur les objectifs socioprofessionnels des salariés sur la carrière ainsi que l'intégration et la promotion au sein de l'entreprise et au sein de la société.

On termine avec la présentation des données ainsi qu'une conclusion générale.

**Chapitre 01 : cadre
méthodologique de la
recherche**

Préambule :

Dans ce chapitre méthodologique, on va présenter les différentes étapes poursuivies tout au long de notre recherche. On va commencer par les raisons du choix du thème et ses objectifs, puis on va procéder à la problématisation du sujet puis à la construction des hypothèses. Ensuite on va définir les concepts clés de la recherche. De plus, on va présenter la méthode et les techniques utilisées en justifiant notre choix. Enfin mettre le point sur l'échantillonnage de la recherche.

1. Les raisons du choix du thème :**Raisons objectives :**

- La formation professionnelle demeure un sujet d'actualité dans le monde de l'entreprise notamment au sein de l'entreprise algérienne. Ainsi nous voulons mettre en lumière l'importance accordée à la formation par les services de la gestion des ressources humaines de l'entreprise SONELGAZ, ce qui donnera une image plus claire sur la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines.
- Découvrir la contribution de la formation dans l'accomplissement des aspirations professionnelles et sociales des salariés. En effet, notre recherche va recenser directement ces aspirations et propositions directement auprès des salariés de l'entreprise SONELGAZ, ce qui va permettre au service ressources humaines de les intégrer dans stratégie de gestion de ses ressources humaines.

Raisons subjectives :

- Ce travail de recherche va me permettre de me familiariser à des recherches approfondies, ainsi que de pouvoir appliquer mes connaissances acquises durant tout mon parcours universitaire.
- Le thème s'inscrit dans le cadre de mes projets professionnels à venir.
- Le désir de découvrir ce qu'est réellement le monde du travail, afin de me préparer à la vie active.
- Approfondir mes connaissances théoriques en sociologie des organisations et particulièrement dans le domaine de la GRH.

2. Objectifs de la recherche :

L'objectif de la recherche est de connaître l'état de la formation professionnelle dans l'une des grandes entreprises algériennes qui est SONELGAZ et de comprendre tout le processus de formation tout en relevant son importance d'une part pour l'entreprise en termes d'amélioration du rendement des salariés. D'autre part pour les salariés en termes de satisfaction et d'accomplissement socioprofessionnel.

3. Problématique

Dans une économie globalisée marquée par de grandes transformations et de nouvelles organisations de travail. Le monde a vu la création continue de nouveaux métiers, de nouveaux modes de consommation, et une accélération de l'obsolescence des compétences. La question est d'autant plus sensible aujourd'hui avec la pandémie qui a frappé le monde en 2020 et qui a chamboulé significativement la notion du travail. De nouvelles pratiques ont vu le jour dans cette période délicate auxquelles le marché du travail doit s'adapter.

Ces transformations se sont accompagnées d'un changement de la conception de l'homme au travail. La performance des Ressources Humaines est devenue la pierre angulaire des entreprises. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines apparaît comme une réponse aux exigences du marché du travail. Elle a pour objectif d'assurer qualité, innovation et variété. L'ouvrier d'aujourd'hui est un actif auquel on a intérêt à investir et que l'on doit optimiser. Il constitue une opportunité, un moyen de bon fonctionnement de l'entreprise. En fait, les entreprises deviennent de plus en plus dépendantes des connaissances, des habiletés et des efforts de leurs employés. Ainsi l'entreprise algérienne n'est pas loin de ce débat, notamment à l'heure des changements connus par cette dernière en raison de plusieurs facteurs économiques, institutionnels ou organisationnels, juridiques et psychosociaux (MECHEROUR, M, HACINI, I, 2021, P 2)

En Algérie la fonction RH aura été, tout au long de son parcours historique notamment au niveau du secteur public, marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'Etat (Kerzabi, A, Brikci, D, 2016, P13). La gestion des ressources humaines était l'équivalent de ce qu'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la

prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière (Kerzabi, A, Brikci, D, 2016, P5)

Cette politique de gestion à connotation socialiste a engendré l'échec et la disparition de plusieurs entreprises notamment du secteur public, à freiner le développement et l'épanouissement économique du pays et a fait amplifier la dépendance aux revenus des Hydrocarbures.

Tel est le constat que fait LAMIRI (2012) pour expliquer les faibles performances de l'économie algérienne. « Il vaut mieux former dix ingénieurs compétents qui innovent, créent de la richesse, de l'emploi et exportent plutôt que 1000 autres non qualifiés et qui deviennent des cas sociaux pour le pays ». (Lamiri, A, cité par Kerzabi, A, Brikci, D, 2016, P1)

Bien que difficile pour l'entreprise algérienne de trouver l'équilibre entre les exigences imposées par la mondialisation et le potentiel humain existant, et l'implication de la ressource humaine à la performance économique. Les entreprises publiques comme les entreprises privées doivent se préoccuper davantage des ressources humaines et en faire une véritable richesse humaine.

De ce fait, l'investissement dans la ressource humaine est une priorité pour les entreprises algériennes qui souhaitent relever les défis de la mondialisation pour assurer son expansion et garantir sa pérennité et améliorer sa performance ainsi relancé l'économie du pays.

La formation professionnelle puise son importance dans ce contexte en perpétuel transformation où les maîtres mots sont : le savoir, la compétence, la performance et l'information. Elle apparaît comme un moyen stratégique pour les individus, mais aussi pour les entreprises. Pour s'adapter aux nouvelles exigences du travail. Donc la formation professionnelle est liée au travail et ces transformations, à la conjoncture économique, au marché de l'emploi et à son évolution.

La formation professionnelle est l'une des activités les plus importantes de la GRH après le recrutement elle constitue toujours un investissement de temps et d'argent. Elle est également un outil qui permet à toute personne active de se former tout au long de son parcours professionnel. Pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi, ou encore pour changer d'emploi.

Le salarié doit être considéré aussi comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement car ils conditionnent son développement durable. (Peretti, J, 2007, P 18)

En effet, la formation professionnelle a pour but d'accroître l'efficacité organisationnelle mais également de répondre aux besoins issus des aspirations de l'individu en lien avec sa réalisation de soi.

L'investissement dans la formation professionnelle par l'entreprise algérienne reste modeste. Ce sont Les grandes entreprises publiques qui prennent le plus d'initiative en termes de formation professionnelle car elles constituent un capital social considérable. SONELGAZ est l'une de ces entreprises à caractère public, qui essaye par le biais de la formation de développer ses ressources humaines afin d'améliorer leurs connaissances et pouvoir faire face à d'éventuels changements, il s'agit donc une ressource humaine performante au sein de l'entreprise.

Ainsi notre choix de cet organisme est motivé d'abord, par l'intérêt que cette entreprise apporte à la fonction de formation professionnelle « la formation professionnelle est un élément de la culture de l'entreprise » (cité par chef division technique gaz). Aussi par leur politique engagé à « former le maximum d'agents régulièrement selon les exigences de l'employeur pour but de se spécialiser par rapport au domaine du profil, du poste de travail, d'acquérir de nouvelles compétences d'être efficaces dans le travail et d'être plus performant afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. » d'après le responsable de la gestion principale du personnel).

Au cours de cette recherche on va s'interroger sur la réalité de la formation professionnelle auprès de deux différentes catégories socioprofessionnelles, agent maîtrise, cadres, de la SOELGAZ à travers un certain nombre d'entretiens dans le but faire ressortir toutes les ambivalences existantes et la représentation que chaque employé a sur la formation professionnelle en prenant en compte toutes ces caractéristiques sociales et professionnelles. En effet, notre recherche porte sur deux aspects, un aspect social et un aspect professionnel c'est-à-dire tout ce qui concerne l'amélioration et l'actualisation des compétences, l'évolution de la carrière, l'intégration au travail et la promotion sociale. Autrement dit, l'importance s'articule autour de l'impact de la formation

professionnelle sur l'accomplissement des objectifs socioprofessionnels. De ce fait, notre attention sera portée à essayer de répondre aux questions suivantes :

1. Quel est l'apport de la formation professionnelle sur le rendement des salariés de SONELGAZ ?
2. Quel est l'impact de la formation professionnelle sur la carrière des salariés de SONELGAZ et comment arrive-t-elle à satisfaire leurs attentes ?

4. Hypothèses :

1. La formation professionnelle permet l'amélioration des compétences ainsi le rendement des salariés.
2. La formation professionnelle permet la réalisation des objectifs socioprofessionnels des salariés.

5. La définition des concepts clés :

La formation professionnelle :

« La formation professionnelle fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.» (Berton, F, 1991, P14)

Donc la formation professionnelle couvre un champ plus large que la simple acquisition de connaissances et de savoir-faire en vue de l'exercice d'une activité professionnelle. La formation professionnelle est donc un vecteur culturel qui favorise la promotion sociale.

« La formation professionnelle peut être envisagée selon une approche sociologique comme un outil de socialisation des individus. Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle. » (Lethielleux, L, 2010, P 53)

En effet, nous pouvons considérer la formation comme un moyen de socialisation qui permet à l'individu de mieux s'intégrer dans le milieu professionnel et le milieu social.

La formation est aussi : « un l'ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de support planifiés à l'aide desquels les salariés incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ». (Peretti, J, 2007, P 99). Autrement dit, la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes propres à chaque individu et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ainsi que l'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

« La formation est un moyen pour développer les compétences du collaborateur la formation est aussi le signe de la confiance que le manager lui attribue elle constitue toujours un investissement de temps et d'argent. » (Juet, R, 2017, P125)

C'est-à-dire lorsque le manager choisit un agent parmi tous un groupe de travail pour l'envoyer en formation, c'est une preuve de confiance et une forme de reconnaissance des compétences de l'agent et de sa capacité d'intégrer une valeur ajoutée à l'entreprise après cette formation.

Les compétences :

MEIGNANT définit la compétence comme : « un savoir-faire opérationnel validé ». (Thévenet, M, autres, 2007, P153)

Cette définition véhicule trois concepts principaux :

- Savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître).
- Opérationnel, c'est-à-dire connu par l'environnement.
- Validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement

Cette définition prévoit également que la compétence existe en l'existence d'un contexte ou d'une situation.

« Une compétence est un savoir-agir, fondée sur la mobilisation et l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources. Elle suppose la capacité à recourir de manière appropriée à une diversité de ressources tant internes qu'externes, notamment aux acquis réalisés en contexte de formation et d'expériences professionnelles. Ces ressources internes font référence à un ensemble de connaissances, expériences, habiletés, attitudes, intérêts, etc., de la personne

apprenante ou accompagnée. Les ressources externes font référence aux collègues, aux pairs, aux sources documentaires, au matériel de cours, aux notes de cours, à Internet, etc. Il s'agit donc de mettre en commun des ressources pour les utiliser en action, pour agir en situation tout en démontrant une compréhension de ce qui est réalisé. » (Lafortune, L, 2012, P63)

C'est donc une mise en relation des ressources. Il ne s'agit pas d'un apprentissage mémorisé pour le restituer ; c'est apprendre pour comprendre et pour utiliser les apprentissages en situation.

Autrement dit c'est une mise en relation et la combinaison de plusieurs ressources internes qui correspond aux compétences acquises au cours des formations et au cours de la vie professionnelle et des ressources externe qui correspond à l'environnement de travail et aux équipements misent en place pour répondre à des situations de travail bien précise.

Amélioration du rendement :

L'amélioration du rendement des employés est un levier de développement stratégique, un atout concurrentiel. C'est donc à la fois un enjeu stratégique, une source d'avantage concurrentiel et un outil de mobilisation pour les entreprises. C'est un levier de développement stratégique. (Onge, S. 2001).

Définition opérationnelle des objectifs socioprofessionnels :

L'action de travailler est motivée par divers objectifs. MASLOW a construit une typologie de ces objectifs de ces besoins à satisfaire, à accomplir au fur et à mesure partant des besoins les plus élémentaires jusqu'aux besoins de réalisation de soi. Une fois que le salarié garantie ces objectifs les plus primaire en terme de salaire de sécurité il aspire à d'autres objectifs professionnels et social pour évoluer dans sa carrière ainsi que de maîtriser son métier et de gagner la confiance de sa hiérarchie et de s'identifier à l'entreprise dans l'objectif de s'épanouir pleinement dans son travail mais pas que, il espère également de s'imposer dans la société et atteindre un statut social plus élevé ainsi qu'une certaine reconnaissance dans le cadre professionnel et social.

Les objectifs socioprofessionnels constituent une source de motivation. Ils permettent d'obtenir une cohérence dans une carrière. Une cohérence entre les efforts fournis dans le travail et les conséquences de ces efforts : ces conséquences peuvent être matérielles, immatérielles, professionnelles ou

encore sociales. Exemple : promotion, reconnaissance d'autrui, augmentation ...etc. La formation tout au long de la vie participe grandement à l'atteinte de ces objectifs socioprofessionnels.

A l'entreprise SONELGAZ les agents maîtrise constitue une catégorie intermédiaire entre la catégorie de l'exécution et la catégorie des cadres. Un agent de maîtrise peut occuper différent poste et réaliser différentes tâches, des tâches d'exécution, gestion d'équipe ...etc. la catégorie des agents de maîtrise est divisée en deux sous-catégories : petite maîtrise, haute maîtrise.

Définition des cadres :

Un cadre est toute personne qui a fait un enseignement et une formation professionnelle du niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et exerce en qualité de salarier de fonction à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un degré des facultés de jugement Et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité. (Mahe. H. 1998, P 47).

Au sein de l'entreprise SONELGAZ un cadre désigne un salarié qui a un niveau d'étude, licence ou master qui peut accéder a un poste de responsabilité, exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail. La catégorie des cadres est divisée en trois sous-catégories : cadre d'étude, chargé d'étude, cadre supérieur.

6. La pré-enquête :

Notre pré-enquête s'est déroulée entre la fin du mois de décembre et le début du mois de janvier 2022. Dans l'objectif de vérifier et de tester les possibilités de réalisation d'un travail d'enquête sur le thème choisi. Ainsi que de découvrir notre terrain et déterminer ces caractéristiques et accéder à un certain nombre d'informations, pour pouvoir bien cerner notre population d'enquête et construire notre problématique et nos hypothèses. Enfin choisir la méthode et les techniques les plus adéquates pour notre étude. Ainsi que de relever les questions principales qui constitueront notre guide d'entretien.

La pré-enquête nous a démontré que les salariés de la SONELZAG ont un grand intérêt à la formation professionnelle. Elle représente un atout pour eux. On a observé qu'ils s'intéressent aux formations de longues durées car elles leur permettent d'évoluer dans leur carrière.

La méthode et les techniques utilisées :**7. La méthode utilisée :**

L'utilisation d'une méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, elle englobe l'ensemble des procédures que le chercheur doit suivre pour réaliser sa recherche.

Dans notre présent on a adopté la méthode qualitative que **Maurice Angers** défini comme : « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes. Elle vise d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas au petit nombre d'individus ». (Angers, M, P60)

Ce choix est motivé par divers raisons objectives propres à la recherche, la méthode qualitative nous permet de mieux comprendre la fonction de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ, Elle nous permet essentiellement de faire apparaître des dimensions diverses, et de montrer l'ambivalence et les différentes représentations existantes qui tient à la diversité des intérêts et du sens que chaque acteur donne à la formation professionnelle. Elle nous permet ainsi d'atteindre des résultats conformes à la réalité avec précision et d'atteindre également les objectifs tracés au début de la recherche qui sont la compréhension du fonctionnement de la formation et son impact sur deux volets, social et professionnel.

C'est la méthode la plus convenable qui nous a permis de recueillir sur un ensemble restreint d'individus des informations diverses et variées sur notre objet d'étude pour pouvoir vérifier nos hypothèses.

8. Les techniques utilisées :

La méthode qualitative implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens ou par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes de travail.

Pendant l'élaboration de notre étude, on a fait le choix d'utiliser la technique de l'entretien semi-directif.

A. L'entretien semi directif

Le choix de l'entretien semi directif est motivé par notre volonté d'atteindre l'objectif principal qui est de recueillir un nombre important d'informations dans l'objectif de découvrir les motivations individuelles ou le sens que les acteurs attribuent à la fonction de la formation professionnelle et à l'impact qu'elle engendre sur le cadre socioprofessionnel.

La spécificité de cette technique C'est qu'en abordant un sujet ou en posant une question lors des entretiens, l'enquêté peut aborder des thèmes non prévus dans le guide d'entretien, quelques questions vient instantanément selon les réponses données par l'interviewé, ce qui nous a permis de voir claire et de s'intéresser à de nouvelles pistes non prévues comme la question de l'externalisation de la formation ou encore la différence existante entre les formations étrangères et les formations locales.

Ces longues heures passées à écouter les individus nous ont permis principalement une connaissance des opinions et des représentations sociales qu'ils construisent sur la question de la formation professionnelle.

- **La présentation du guide d'entretien :**

Pour mener nos entretiens nous avons utilisés un guide d'entretien, constitué des thèmes suivants :

- Le premier axe : est consacré aux données personnelles des interviewés.
- Le deuxième axe : est consacré au déroulement des formations
- Le troisième axe : est consacré à la Formation professionnelle et son impact sur le volet professionnel ;
- Le quatrième axe : est consacré à la Formation professionnelle et son impact sur le volet social.

- **Le déroulement des entretiens :**

Nous avons effectué 18 entretiens d'une durée variant entre 30 minutes à une heure dans une période d'une semaine. Nous avons également tenu de respecter une certaine parité entre les hommes et les femmes interviewés.

Les entretiens variés entre des entretiens en face à face et d'autres en ligne et cela est dû à la non disponibilité de certains profils, qui étaient en plein

formation, jugé intéressant pour notre étude car c'est des employés qui ont évolué au sein de l'entreprise SONELGAZ grâce à la formation professionnelle.

B. L'observation :

Notre pré-enquête s'est déroulée dans une période de fin d'année donc l'entreprise travaillait massivement pour réaliser et finaliser le plan de formation. Donc on a assisté à toutes les procédures, et confronter plusieurs situations et rencontrer plusieurs personnes qui s'apprêtaient à y aller en formation donc on a observé leurs comportements, leurs attitudes.

Notre observation n'est pas basée sur une grille d'observation, elle été plutôt une observation spontanée. Les données recueillis de ces observations nous ont servis pour construire notre problématique ainsi que nos hypothèses. Elle vient également s'ajouter et appuis les données recueillis dans l'enquête par entretien.

9. Population d'étude :

Notre choix d'échantillon a été orienté par le chef division ressources humaines vers la catégorie de maîtrise qui, selon lui bénéficient le plus de formation et qui ont un éventail plus large d'évolution. Mais on a jugé intéressant d'intégrer la catégorie des cadres pour découvrir les ambivalences existantes entre les représentations des deux catégories en ce qui concerne la formation professionnelle. La fréquence de la catégorie maîtrise est de (11), pour la catégorie des cadres la fréquence est de (07). La première condition qu'on a fixée lors du choix des personnes interviewés c'est bien d'approcher les personnes qui ont le plus bénéficié de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.

10.L'analyse thématique :

Une fois on a collecté le nombre suffisant d'information sur l'impact de la formation professionnelle sur tous les aspects socioprofessionnels on a procédé à l'analyse thématique ou on a distingué les thèmes les plus pertinents :

- Le rôle de la formation dans l'intégration au travail
- L'impact de la formation sur l'entourage social
- L'apport de la formation à la carrière
- L'impact de la formation sur la communication au sein de l'entreprise

- L'impact de la formation sur la facilitation et la compréhension des tâches et des consignes de travail

Conclusion du chapitre :

Malgré la situation et les conditions sanitaires dans lequel le pays se trouve. Ce travail de recherche est réalisé dans des conditions très favorables que ce soit en termes d'accès à l'entreprise et l'accompagnement et la confiance qu'on a eu, en nous donnant accès à toutes les données nécessaires ce qui nous a facilité la réalisation de cette recherche. Ou encore l'encadrement et le suivi hebdomadaire qu'on a eu et qui nous a permis d'acquérir le savoir nécessaire notamment méthodologique pour la réalisation de cette recherche.

Chapitre 02 :
La formation
professionnelle

Préambule :

Dans ce chapitre on va présenter quelques généralités et des clés de lecture sur la notion de la formation professionnelle. On va commencer par présenter les objectifs de la formation du point de vue de l'entreprise et du salarié, puis on va détailler les différents types de la formation professionnelle. On va entamer juste après avec la politique de formation et le plan de formation qui sont des éléments d'une importance primordiale dans la gestion de la formation. Enfin on termine avec l'externalisation de la formation, une pratique qui prend de plus en plus de place dans les entreprises.

1. Les objectifs de la formation :

Toutes les fonctions au sein de l'entreprise sont guidées par un ensemble d'objectifs. Sans objectifs clairs, la fonction de la formation sera difficile à établir. Les objectifs de la formation professionnelle sont très diversifiés donc on a décidé de les présenter selon deux points de vue :

Du point de vue de l'entreprise :

- Adapter les connaissances et qualifications de ses collaborateurs aux évolutions de son environnement technologique, organisationnel, économique.
- Développer les compétences des collaborateurs afin d'accroître leurs performances au sein de l'entreprise. Ceci à l'occasion d'une embauche, ou d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Pour accroître la flexibilité et la compétitivité de L'entreprise sur le marché, par le renforcement du potentiel technique et par l'ajustement des savoirs ou du savoir- faire des salariés. (PERETTI, J, M. 2004, P 393)
- Optimiser les ressources humaines et favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des turn-over.
- La formation constitue un outil essentiel du management des équipes. Elle représente un moyen de motiver et de valoriser les individus qui veulent être plus performant (Seguin, G, 2005, P 188)

Du point de vue du collaborateur :

- Améliorer la performance du collaborateur ce qui lui donne la possibilité de bénéficier de promotion qui est généralement accompagnée par une amélioration de sa situation financière.

- La formation est un moyen d'insertion du personnel le moins qualifié dans le marché du travail en développant son employabilité. C'est une façon de gérer et d'assurer la sécurité de leur parcours professionnel. (FALEK, H. 2010, P 30)
- Améliorer son rendement au travail, maîtriser son métier, mieux comprendre l'organisation où il travaille.
- Source de motivation car elle assure au salarié l'évolution de la carrière et accroît son efficacité au travail.
- Développer un savoir-faire dans divers domaines en relation avec son domaine de travail

La formation professionnelle est donc un processus gagnant-gagnant. Elle est rentable pour l'entreprise comme pour le collaborateur à des niveaux différents.

2. Les Types de formation professionnelle :

A. Formation d'adaptation

Les actions d'adaptation peuvent apporter au salarié des compétences directement utilisables dans la fonction qu'il occupe. Ou dans des actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi qui ne sont pas directement utilisables dans le cadre des fonctions du salarié au moment où il suit la formation, elles correspondent à une anticipation sur une évolution prévue des fonctions ou à une modification du contenu du poste. (FALEK, H. 2010 page 149)

Ce type de formation est donc une action d'adaptation liée au poste de travail ou à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise.

B. Formation de perfectionnement :

Ces actions de formations doivent participer à l'évolution de leur qualification et donner lieu à une reconnaissance par l'entreprise. Elles se déroulent hors temps de travail, et pendant cette durée le salarié bénéficie de la législation de la Sécurité sociale relative à la protection en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles ((FALEK, H. 2010 page 149)

Les actions de perfectionnement sont des actions qui ont pour but le développement des compétences des collaborateurs, elles sont susceptibles d'être suivies pendant ou en dehors du temps de travail.

C. Formation sur le tas :

Assez répandue, la formation sur le tas ne présente cependant pas les critères d'imputabilité de la formation professionnelle. Il s'agit plutôt d'un apprentissage informel sur le poste de travail. On apprend d'un collègue ou d'un manager (en

les observant et en les écoutant) des savoir-faire et tours de main, mais aussi des styles de comportements en usage dans l'entreprise (FALEK, H. 2010 page 188)

C'est une façon d'apprendre en pratiquant, sans préparation préalable. Apprendre directement auprès de ses collègues.

D. Autoformation :

Cette méthode repose sur l'apprentissage individuel et autonome, selon de différentes modalités (conférences, documentation...) et à l'aide d'outils variés (e-learning, cours par correspondance, etc.) et de ressources allant des documents écrits à Internet. (FALEK, H. 2010 page 188)

C'est un type de formation individuelle dans lequel l'individu se prend en charge pour apprendre dans le but de développer ces connaissances ou ces compétences dans son domaine de travail ou autre.

Elle est avantageuse car le stagiaire peut l'adapter à son rythme et selon ses contraintes. Elle peut également être moins coûteuse. Mais elle nécessite beaucoup de rigueur, d'autodiscipline et d'autonomie.

E. Conduite de projet :

Cette méthode fait travailler le (ou les) stagiaire (s) sur le réel, avec de vrais enjeux et la production de résultats concrets. Le formateur, sur la base d'un cahier des charges définit, apporte ses conseils méthodologiques et son expertise. Lorsqu'elle est menée en groupe, la conduite de projet est assez motivante : elle permet des interactions très formatrices entre les participants, notamment par la confrontation de leurs points de vue et de leur façon différente de gérer les problématiques (FALEK, H. 2010, P 188)

C'est une méthode qui peut apporter beaucoup aux collaborateurs car elle constitue une mise en situation réelle. On constitue un groupe d'employés et on leur confie un projet qu'ils doivent mener à bout, sous la direction d'un formateur qui va leur apporter son expertise.

F. Échange de poste : rotation des postes

Cette méthode permet à deux personnes de fonctions identiques d'échanger leur poste pendant une semaine ou deux et de découvrir ainsi des manières de fonctionner différentes, des dysfonctionnements à résoudre, etc. (FALEK, H. 2010, P 189)

C'est une méthode qui offre aux collaborateurs une polyvalence dans le travail. Pour atteindre une optimisation des compétences transversales des collaborateurs dans leur travail.

G. Le e-learning

Le « e-learning » Selon la définition de la Commission Européenne, est « L'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance ». Il s'agit ici d'un dispositif de formation pour lequel les lieux et temps de la formation sont flexibles et choisit selon les disponibilités des stagiaires, le formateur n'étant pas présent physiquement. (FALEK, H. 2010, P 194)

C'est un type de formation une méthode d'apprentissage à distance s'appuyant exclusivement sur les TIC. Elle permet aux salariés d'adapter le temps de la formation et la méthode à utiliser pour optimiser son apprentissage.

Donc c'est un type qui prend de plus en plus de place dans le cadre de l'apprentissage notamment avec la pandémie qui a chamboulé les notions de base du travail.

3. La politique de formation :

- **Qu'est-ce que la politique de formation**

Alain Meignant dans son ouvrage manager la formation définit la politique de formation comme : « un élément d'une politique d'ensemble de l'entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, la gestion des compétences. » (Meignant, A. Cité par SEILER, C, 2013, P114)

La politique de la formation est donc l'ensemble des instructions, des directives exprimées par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant pour le salarié et atteindre l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

Elle découle des grands objectifs et projets de l'entreprise et constitue une des réponses à leur mise en œuvre. (FALEK, H. 2010, P 102). Il est donc important de savoir que la politique de formation va de pair avec la stratégie générale de l'entreprise.

- **Les objectifs de la politique de formation :**

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise. (PERETTI, J, M. 2004, P 412)

On peut donc dire que la politique de formation traduit l'engagement de l'entreprise d'une part à faire de la formation un outil au service du développement des compétences des salariés et de la performance individuelle et collective. D'autre part, un outil pour le développement et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

4. Plan de formation :

- **Qu'est-ce qu'un plan de formation ?**

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique de formation de l'entreprise et montre-en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise. (HAEGEL, A. 2010. P 276)

Les professionnels des ressources humaines et responsables de formation conçoivent le Plan de formation comme un outil au service de la stratégie de l'entreprise. « Le plan de formation découle de la vision politique de l'employeur, construite à partir de la stratégie qu'il entend conduire d'un point de vue économique et de l'accompagnement social qui en découle ; mais aussi de l'image que l'entreprise veut renvoyer par l'intermédiaire du plan en termes de place donnée à l'expression des besoins des salariés » (SEILER, C. 2013. P 114)

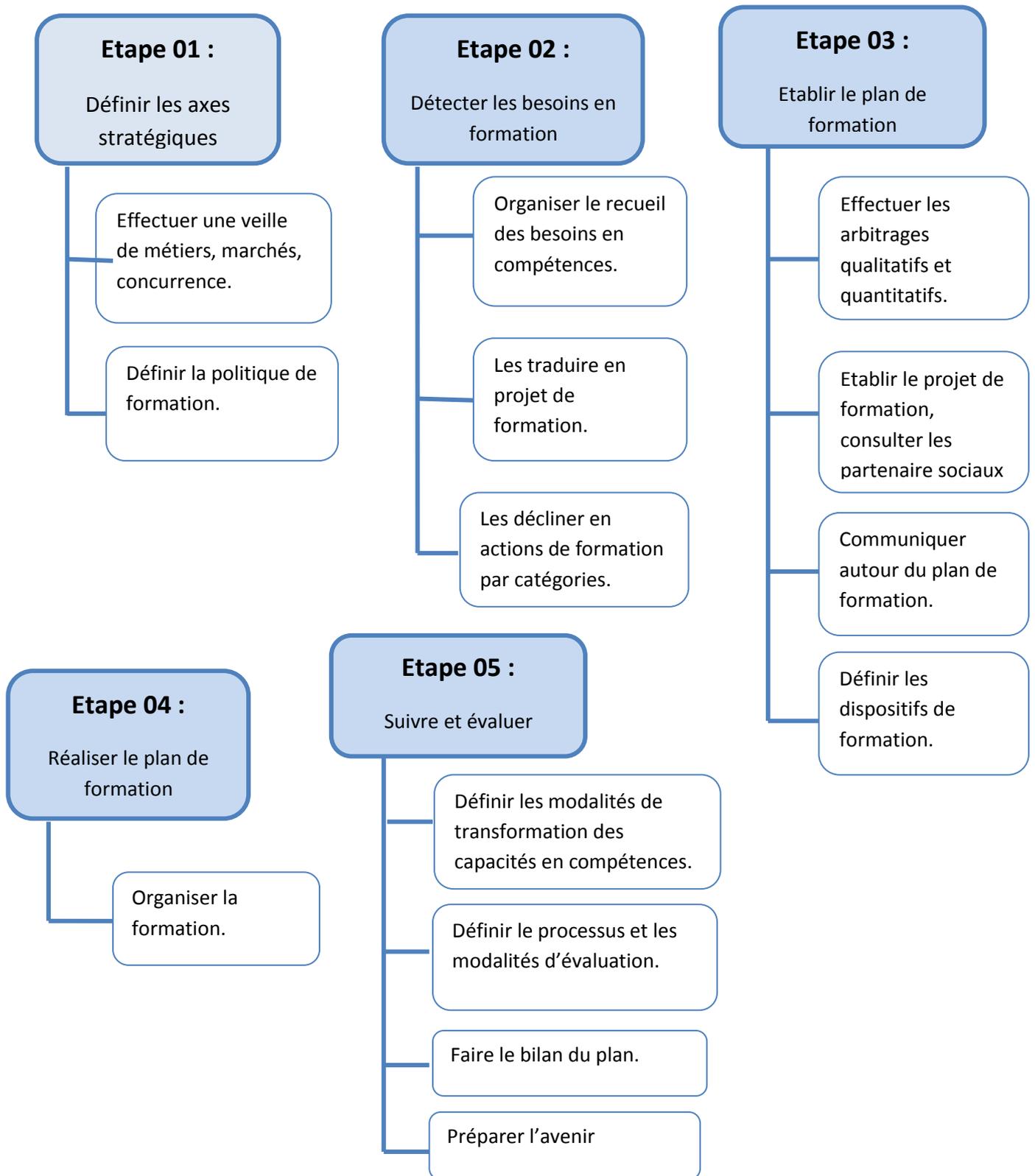
On peut comprendre de ces deux définitions complémentaires qu'un plan de formation est un document qui cumule les actions de formation planifiées par l'employeur ou les responsables de formation suivant les objectifs de la politique de formation qui tire sa légitimité de la stratégie générale de l'entreprise qui englobe les objectifs socioéconomiques de l'entreprise. Autrement dit le plan de formation est une traduction opérationnelle de la politique de formation définie par l'entreprise.

- **Les caractéristiques d'un bon plan de formation :**

Il n'y a pas de forme standard de plan de formation mais il existe des caractéristiques d'un bon plan de formation réussi :

- Les bons plans de formation sont ceux qui mettent, en regard d'objectifs à atteindre, les heures et les budgets qui seront consacrés à leur traitement
- Les bons plans de formation sont ceux qui permettent la mise en relation entre les actions de formations prévues et les résultats qu'elles sont supposées contribuer à atteindre. Peretti, J, M.2001. page 288)

• Étapes d'élaboration et mise en œuvre du plan de formation :



(HAEGEL, A. 2010. P 277)

- **Mettre en œuvre les différentes étapes du plan**

Étape 1 : définir les objectifs stratégiques

- Recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques.
- Solliciter la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise.
- Communiquer auprès des managers sur la politique de formation, rappeler les points clés de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation.
- Interroger les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité. (HAEGEL, A. 2010. P 279)

Étape 2 : détecter les besoins en formation

Identifier les deux types de besoins

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

- **Les besoins collectifs**, qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.
- **Les besoins individuels**, qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Les demandes de Dif exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel. (HAEGEL, A. 2010. P 279)

Savoir faire une analyse de besoin

- S'assurer que le besoin provient réellement d'un problème de niveau de compétences du collaborateur
- Adapter ce besoin avec les dispositifs disponibles, un tutorat, une mise sur un projet ou une formation.
- Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, il est important de prendre en considération les points suivants : la disponibilité de la personne, les thèmes clés à traiter, les modalités pédagogiques à utiliser et le type d'évaluation peut-on réaliser (HAEGEL, A. 2010. P 280)

Étape 3 : établir le plan de formation

Élaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle. (HAEGEL, A. 2010. P 281)

Étape 4 : réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- Suivi du plan prévisionnel.
- Inscriptions.
- Convocations.
- Recherche de salles.
- Mise à disposition de matériel pédagogique.
- Gestion des attestations.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en interne au moment des ouvertures et des clôtures de séminaires pour : rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction. (HAEGEL, A. 2010. P 281)

Étape 5 : suivre et évaluer la formation

Les objectifs des dispositifs d'évaluations de la formation sont les suivants :

- Le développement de la politique qualité en entreprise.
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.
- Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et à l'efficacité de l'activité formation. (HAEGEL, A. 2010. P 284)

Les différents niveaux d'évaluation

- **L'évaluation de la conformité.** Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.
- **L'évaluation à chaud.** Elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :
 - La qualité de l'apprentissage.

- La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...).
 - La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires...
- **L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme.** Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance. (HAEGEL, A. 2010. P 285)

5. L'externalisation de la formation professionnelle :

L'un des objectifs de toute entreprise est la rationalisation de ses coûts. Pour parvenir à cet objectif, les stratégies sont nombreuses. Parmi elles, l'externalisation de la formation.

• Qu'est-ce que l'externalisation de la formation ?

L'externalisation de La formation est la « Mise en œuvre, par une entreprise, d'actions de formation à l'usage de son personnel, en ayant recours à un dispensateur de formation extérieur. Ce dernier est maître d'œuvre de l'action de formation et en assure la responsabilité pédagogique » (FALEK, H. 2010, P 160).

L'externalisation de la formation est donc un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire externe, spécialiste du métier, tout ou une partie des tâches liées à la gestion opérationnelle des formations professionnelles de son entreprise. Le prestataire s'engage à l'exécution du plan de formation selon un cahier des charges préalablement donné par l'entreprise.

La formation externe peut prendre deux formes. Inter-entreprise : Elle réunit des stagiaires d'entreprises différentes et applique un programme standard figurant au catalogue formation du prestataire. Intra-entreprise Tous les stagiaires appartiennent à la même entreprise (FALEK, H. 2010 page 160)

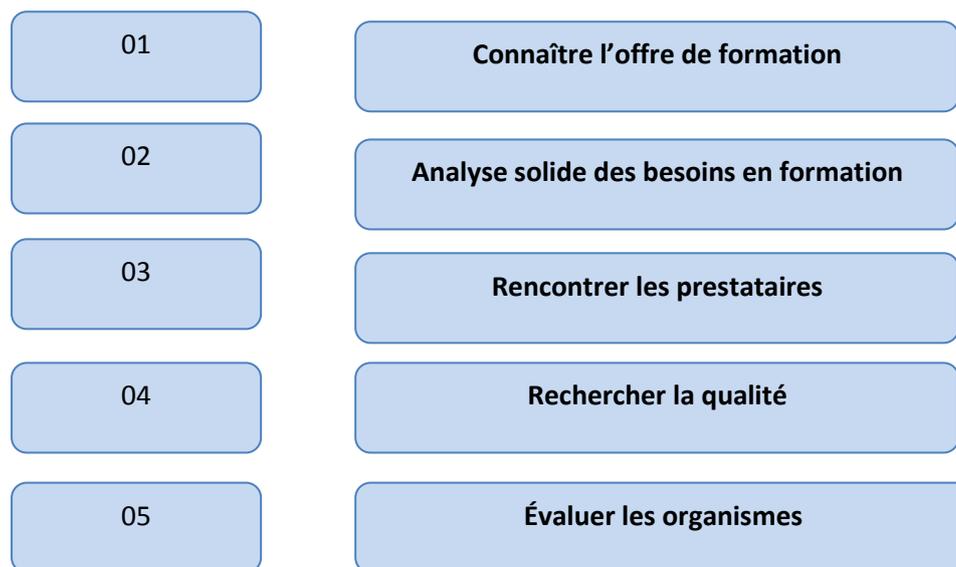
Les avantages de l'externalisation de la formation professionnelle :

- Réorienter ses ressources internes vers des tâches générant une valeur économique et sociale supérieure pour son organisation ;
- Le souhait de maximiser sa performance et sa productivité tout en recherchant des économies budgétaires.

- Elle permet de se recentrer sur les activités stratégiques et de bénéficier de l'accompagnement d'experts dédiés pour la mise en œuvre opérationnelle de la formation professionnelle.
- L'externalisation est une solution mais également une valeur ajoutée à la qualité de la formation puisqu'elle permet la comparaison des méthodes de travail avec les autres sociétés gérées par l'organisme formateur.
- Permet de concentrer ses ressources sur son cœur de métier et les activités les plus stratégiques pour l'entreprise. (Belhoucine, Y. Autres. 2022. P 184)

L'externalisation de la formation permet donc de minimiser les coûts de la formation et de gagner en compétitivité, et en flexibilité, on peut la considérer comme une action dans le but de répondre aux nouveaux défis économiques.

• **Le processus d'externalisation de la formation :**



(FALEK, H. 2010 page 160)

Conclusion du chapitre :

Pour conclure. La formation professionnelle est un processus gagnant-gagnant. Ces objectifs s'étalent sur deux parties prenantes, l'entreprise et l'employé.

La formation peut prendre différentes formes. Des formations avec un apprentissage formel, ou encore des formations sur le tas.

Les actions de formation sont structurées et construites en forme d'un plan de formation qui suit automatiquement la stratégie et la politique de l'entreprise.

Chapitre 03 :
Développement des
compétences, promotion social
et professionnelle

Préambule

Dans ce deuxième chapitre consacré au développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise, on va essayer d'abord de distinguer entre les différents types de compétence, puis on va présenter les caractéristiques des compétences d'une manière bien détaillées. Ensuite on va s'étaler sur la logique compétence en présentant son émergence et ces principes en abordant ainsi le référentiel des compétences et ces étapes d'élaboration au sein des entreprises. De plus, on va faire le point sur les processus de reconnaissance des compétences. Enfin on terminera notre chapitre par les enjeux de la logique compétence sur divers volets au sein de l'entreprise.

❖ LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

1. Les types de compétences :

Avant d'approfondir dans le sujet de la compétence il est important de distinguer entre les différents types de compétences au sein de l'entreprise :

1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. (Abdelali, B. 2014. P 23). Cette définition présente l'intérêt de décrire d'une part, au niveau de la nature des compétences individuelles, qui englobe trois éléments essentiels : savoir, savoir-faire et le savoir-être.

D'autre part, la définition proposée montre que la compétence individuelle correspond fortement à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui-même mais par rapport à une situation, à un contexte. La compétence individuelle est donc composée de différents savoirs qui sont sélectionnés et mobilisés en fonction des situations professionnelles.

2. Les compétences collectives :

Les compétences collectives, est « un ensemble de compétences produites par la rencontre entre les compétences individuelles détenues par les salariés, les processus organisationnels et les savoir-faire détenus par l'organisation ». (Dietrich, A. 2010. P 99). Cette définition nous montre que les compétences collectives ne reposent pas uniquement sur le savoir-faire des salariés mais aussi les savoir-faire organisationnels collectifs. Dans la même vision que Dejoux met en scène l'efficacité du management des équipes dans la mesure où c'est bien lui qui peut contribuer à créer cet « effet groupe »

La compétence collective d'une organisation est autre chose et bien plus que la somme des compétences individuelles. En effet, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elles se multiplient en synergie. (Juès, J. 2002. P 77)

La compétence collective est donc le résultat d'une synergie, d'une coordination des capacités des individus qui se manifeste par la performance globale de l'entreprise.

Les compétences collectives sont d'une importance primordiale notamment dans nouvelles organisations de travail qui nécessite pour fonctionner efficacement, de collectifs de travail, d'échange d'information, capacité à travailler en groupe qui est considéré comme une exigence dans les nouvelles situations de travail actuelles.

3. Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles sont constituées avant tout par l'intégration et la coordination des compétences individuelles. Elles sont représentées par la liste des ressources et des capacités de l'organisation susceptibles de se traduire en performances. Elles permettent de définir les créneaux sur lesquels l'organisation est compétitive à court et à long terme. Les compétences organisationnelles sont ainsi développées en commun par les individus mais appartiennent à l'organisation. (Leboyer, C. 2009. P 131)

En effet, la compétence organisationnelle est appréhendée au niveau global d'une organisation. Elle correspond à ce que l'entreprise sait faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise. (Dimitri, W. 2003. P 408)

La compétence organisationnelle est aussi l'ensemble des compétences individuelles et collectives jugée stratégique par l'entreprise, qui lui garantit un fonctionnement performant. Les compétences organisationnelles sont propres à l'entreprise c'est un élément de compétitivité et de distinction par rapport aux autres entreprises

Une compétence organisationnelle doit posséder trois caractéristiques :

- permettre un accès potentiel à une large variété de marchés ;
- représenter une contribution significative pour le consommateur ;
- être difficile à imiter parce qu'elle « représente une harmonisation complexe de technologies individuelles et de capacités de production » (Leboyer, C. 2009. P 132)

Pour résumer on peut dire que le concept de compétence s'inscrit dans une logique qui part du niveau individuel ou collectif, pour devenir une compétence organisationnelle, une compétence clé dans l'entreprise. Autrement dit Les compétences individuelles nourrissent les compétences collectives qui à leur tour s'ajoutent pour définir des compétences organisationnelles, parmi lesquelles l'entreprise identifie les compétences les plus stratégiques qui donnent lieu à un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

2. Les caractéristiques de la compétence :

- Elles diffèrent de ces caractéristiques individuelles que sont les aptitudes et les traits de personnalité ;
- Elles requièrent pour se développer à la fois la présence de qualités spécifiques et le passage par des expériences formatrices ;
- Elles sont appréhendées non pas dans la perspective des différences entre individus, mais du point de vue des comportements qui permettent d'accomplir efficacement les missions qui constituent un poste ou un emploi. (Leboyer, C. 2009. P 31)
- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.
- La compétence est observable lors de mise en situation ;
- La compétence est un processus de construction permanent : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. (Lethielleux, L. 2010 P 44)
- Les compétences sont acquises : on devient compétent. La compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par des instructions ou par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors de compétences tacites.

- Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- Elles ont un caractère hypothétique : la compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée. (Dietrich, A. 2010. P 11)

3. Une logique de compétence :

La gestion des compétences est apparue dans les années 80. Dans un contexte d'accélération constante des innovations technologiques et de durcissement de toutes les formes de concurrence qui ont brutalement fait prendre conscience de l'inadaptation des pratiques de ressources humaines de l'époque.

les dirigeants d'entreprise, les DRH ont peu à peu compris qu'il devenait crucial d'identifier et de développer le maximum de compétences chez tous les salariés, et non plus de se contenter de s'assurer de la seule capacité à tenir correctement un seul et même poste, appelé à bientôt se transformer voire disparaître tôt ou tard.

La gestion des compétences s'est donc imposée comme un objet de droit social, c'est l'époque de la structuration de flexibilité en introduisant le concept de compétence. Ce basculement vers une nouvelle forme de gestion, et la gestion par compétence était dans l'objectif de permettre de répondre à des enjeux multiples, que ce soit en termes de stratégies de développement de l'entreprise ou en termes du domaine plus spécifiques des ressources humaines. De disposer de salariés facilement adaptables aux évolutions permanentes des métiers, des techniques, et des contraintes organisationnelles de l'entreprise et de renforcer leur employabilité dans le marché du travail. (Juès, J. 2002. P 75)

Cette logique de compétence Le Boterf et Meignant (1996) y voient une rupture dans les modalités de management : « les entreprises et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement actuel en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production-développement-maintenance des compétences. » (Dimitri, W. 2003. Page 453.)

Les deux auteurs nous invitent à nous pencher sur les deux modalités d'acquisition et de développement des compétences :

Modalités formelles :

Elles ne constituent qu'une partie dans le processus des apprentissages. Elles désignent les formations, les formations initiales, et les diplômes.

Modalités informelles :

Elles désignent le développement des compétences à partir de : l'expérience, la mobilité, l'expérimentation, l'analyse des dysfonctionnements...etc. Le boterf le précise bien en mentionnant « chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources. » (Dimitri, W. 2003. Page 454.)

Donc pour développer ces compétences il est important de combiner entre les différentes modalités (formelles et informelles) et les ressources de son environnement. C'est-à-dire que l'entreprise doit être impliquée dans ce processus de développement de compétences. Elle doit offrir à son employé les moyens, les équipements et le climat nécessaire pour garantir le développement des compétences.

4. Le référentiel des compétences :

Un référentiel n'est pas une description du travail réel : comme leur nom l'indique. Ce sont des points de repère, des balises, des orientations. Ils sont à considérer comme des objectifs, en fonction desquels les salariés et leur environnement vont apprendre à construire des pratiques professionnelles pertinentes. Ce sont des cibles par rapport auxquelles les salariés vont apprendre à agir avec compétence. Ils ne décrivent en rien les pratiques réelles et singulières mises en œuvre par chacun. Ils sont ce par rapport à quoi celles-ci se construisent. (Le Boterf, G. 2008. P 27)

On comprend donc que le référentiel des compétences est un moyen qui regroupe les compétences nécessaires pour pratiquer un métier ou occuper un poste. C'est un ensemble structuré de compétences qui sont attendues par la direction pour tel ou tel métier dans l'entreprise pour atteindre l'objectif du poste dans de meilleures conditions. C'est un outil indispensable dans la gestion par compétences des entreprises.

5. L'élaboration du référentiel de compétence :

Ce processus correspond à une démarche comportant en fait deux étapes concrètes :

- **La première étape :**

Cette étape consiste à identifier tous les métiers exercés dans l'entreprise considérée en les regroupant par familles. Chacun peut comprendre plusieurs métiers différents mais liés. Exemple la famille commerciale : on retrouve les attachés commerciaux, les chargés de clientèle, les responsables commerciaux...etc.

- **La deuxième étape :**

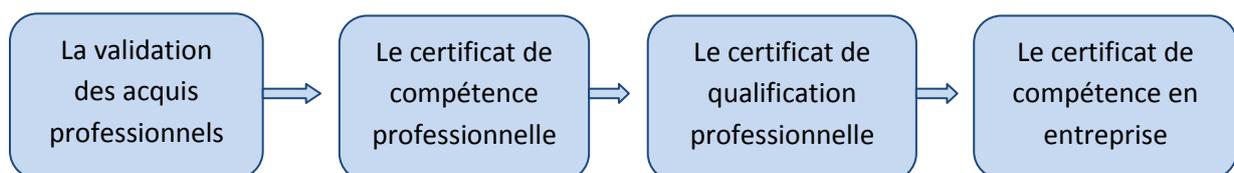
Cette étape correspond à la définition des différentes compétences requises pour exercer correctement chacun des métiers identifiés au sein de l'organisation. C'est évidemment la phase la plus délicate et qui va réclamer un investissement temps considérable. Chacune de ces compétences comportera plusieurs degrés, tout dépend de leurs importances. (Juès, J. 2002. P 78)

Dans l'élaboration d'un référentiel de compétences. Il est utile de distinguer quatre catégories d'informations :

- Les aptitudes et les traits de personnalité ;
- Les compétences génériques ;
- Les compétences spécifiques ;
- Les compétences techniques. (Leboyer, C. 2009. P 34)

6. La reconnaissance des compétences au sein de l'entreprise :

La montée de la gestion par compétences au sein des entreprises a été suivi par la reconnaissance de ces compétences qui se crée dans et durant le travail à travers le développement d'un ensemble de processus et de dispositifs de validation et de reconnaissance des compétences, des connaissances et les aptitudes acquises dans l'exercice d'un métier. Ces processus sont divers on peut citer les suivant :



Source : (Juès, J. 2002. P 81)

7. Les enjeux de la logique compétence :

A. Les enjeux pour l'entreprise :

On peut diviser les enjeux de la logique compétence pour l'entreprise en trois niveaux :

- **Stratégie** : La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
- **L'organisation de travail** : L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
- **Management** : Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux. (Lethielleux L. 2010 P 44)

La logique compétence a procédé à de grandes transformations dans les entreprises elle a touché tous les niveaux de l'entreprise allant de la stratégie de l'entreprise en passant par l'organisation de travail dans sa globalité, jusqu'au management des ressources humaines.

B. Les enjeux pour la GRH :

Les enjeux de la logique compétence se constatent sur la totalité des activités de la GRH :

- **Recrutement** : Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
- **Formation** : La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
- **Évaluation** : L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
- **Mobilité** : La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
- **Parcours professionnel** : le principe de la formation tout au long de la vie a fait des compétences le centre de parcours professionnel de chaque employé : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. (Lethielleux, L. 2010 P 45)

C. Enjeux sociétaux :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise. (Lethielleux, L. 2010, P 47)

D. Enjeux sur la formation :

- La logique par compétence a permis de désenclaver la formation du registre exclusivement théorique, académique. Elle permet également d'insister sur la diversité des formes d'apprentissage et souligner l'importance des apprentissages dans et par le travail.
- L'apport du concept d'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire l'apprentissage collectif qui touche en effet aux capacités de transmission, de formalisation et de mémorisation des savoir individuels par un ensemble social collectivement organisé.
- Prendre en considération les situations de travail dans l'élaboration des formations, pour les adapter aux conditions réelles, aux contraintes et aux besoins du travail.
- La formation devient une aide à la formalisation des savoirs, des connaissances et des compétences des salariés. (Dimitri, W. 2003. P 462)

La logique de la gestion par compétence a des conséquences sur l'offre et la demande de formation :

L'offre de formation :

- Les contenus de formation se rapprochent de la réalité de travail en construisant le contenu des formations en analysant les situations de travail, pour prendre en compte la réalité des activités de travail et le contenu de compétences qu'elles nécessitent.

- Il n'est plus question que d'adaptation au poste, le contenu des formations s'élargit et s'étale sur la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et la logique économique de celle-ci.

La demande de formation :

- L'augmentation des budgets de formation
- Les formations sont devenues obligatoires
- Les employés portent plus d'intérêt à la formation et cela car la formation est beaucoup plus valorisée dans un système de reconnaissance de compétence et du fait qu'elle est un moyen pour valider ces compétences et les reconnaître au sein de l'entreprise. (Dimitri, W. 2003. P 454)

❖ LA PROMOTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE :

1. Les objectifs de la promotion :

La notion de la promotion répond à trois objectifs :

- **Un objectif économique.**

La vigueur de la croissance économique suscitait une forte demande en qualification de la part des entreprises. Celle-ci n'était qu'en partie satisfaite par les sorties de la formation initiale. (VANOYE, J, 2004, P 5)

- **Un objectif social.**

Un mouvement profond dans la société portait l'idée d'une deuxième chance pour ceux dont la formation initiale ne leur permettait pas d'espérer se soustraire à une condition sociale modeste. (VANOYE, J, 2004, P 5)

- **Un objectif politique.**

La promotion sociale devait apporter sa contribution à la cohésion sociale et favoriser la mobilité intra-générationnelle. (VANOYE, J, 2004, P 5)

2. Définition de la promotion sociale :

La promotion sociale est « tout ce qui permet à un individu, ou à un groupe social de s'élever au-dessus de sa condition ». L'idée de promotion sociale, puis de promotion supérieure du travail a longtemps côtoyé celle « d'Education Permanente » qui la complétait et en élargissant les perspectives à travers une conception de l'action éducative mettant en synergie toutes ses fonctions, à tous

les âges de la vie, dans un objectif de développement de l'homme citoyen. (VANOYE, J, 2004, P 5)

3. Hiérarchie sociale

Les individus sont sensibles non seulement à leur rang dans une hiérarchie de statut mais aussi aux distances statutaires entre soi et les autres. Ceci signifie que la hiérarchie des statuts conduit à une concurrence sur le statut en motivant les individus à augmenter leur statut. (Hays, N. 2012. P 11)

On comprend donc que l'individu au cours de sa vie aspire à grimper dans l'échelle sociale et atteindre un statut social plus élevé.

4. Statut social :

Le statut social est une ressource sociale que les gens gèrent activement dans laquelle ils investissent et sur lequel ils peuvent négocier et concourir pour évaluer et créer les capacités les possibilités d'évolution du statut. Les individus négocient également leur statut en la compétence ou l'apport d'efforts supplémentaires au groupe. En outre, le statut social est valorisé et poursuivi dans les groupes sociaux en raison de leurs effets positifs sur le poids dans la société ainsi que sur l'estime de soi et le bien-être.

Cela veut dire que l'individu fait des efforts dans l'objectif de valoriser son empreinte sociale et se faire valoir au sein de la société par le fait d'être utile et servir la société ce qui lui permet d'accéder à l'ascension sociale et évoluer dans la société. (Hays, N. 2012. P 11)

5. La formation professionnelle et la promotion sociale

La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. » (Berton, F, Podevin, G, 1991, P 14)

La formation professionnelle couvre donc un champ plus large entendue comme l'acquisition de connaissances et de savoir-faire en vue de l'exercice d'une activité professionnelle.

Elle a un impact d'ordre économique et professionnel en visant l'individu en tant que travailleur et d'ordre social à travers la promotion sociale, c'est-à-dire donner la deuxième chance à l'employé d'évoluer et de se développer et permettre à chaque homme de maîtriser sa vie, d'élever son niveau culturel, d'être un adulte responsable dans la société.

6. Définition de la promotion dans le milieu professionnel :

Les dispositifs de promotion interne permettent aux fonctionnaires de changer de corps et de catégorie, soit au choix (en vertu de la valeur professionnelle et du parcours), soit après un examen professionnel. (Maury, S, 2016, P 78)

7. La politique de promotion :

La politique de promotion vise à atteindre un ensemble d'objectifs dont les plus importants sont :

- Stimuler la RH d'être créative et fournir plus d'efforts dans le travail
- Garantir l'épanouissement professionnel et l'évolution de la RH au sein même de l'entreprise
- Essayer d'attirer et de maintenir les meilleurs talents
- Créer un sentiment de sécurité et de stabilité
- Pourvoir les postes vacants pour assurer la continuité des activités et atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Maintenir la rotation des emplois et maintenir les expériences au sein de l'entreprise. (Boudiaf, A, 2005, P 157)

8. Les types de politique de promotion dans un milieu professionnel :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

• La promotion au coup par coup :

Le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste a pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises.

La promotion coup par coup peut intervenir a tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion du personnel élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste.

• La promotion organisée :

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. (Peretti, J, 2004, P 245)

9. Les types de promotion :

A. La promotion d'une catégorie à une autre catégorie :

Elle signifie l'ascension de l'employé d'une catégorie à une autre. Ce type de promotion n'entraîne pas de changement dans le poste de travail. Elle n'implique qu'une augmentation de salaire. Cette promotion constitue un droit, compte tenu des conditions suivantes : l'ancienneté, l'évaluation annuelle, les formations. (kherfi, H, 2010, P 181)

B. La promotion d'un poste à un autre poste :

Le passage de l'employé d'un poste à un poste supérieur avec des responsabilités, des droits différents suivis d'une augmentation de salaire.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, les compétences au sein de l'entreprise prennent trois formes : individuelles, collectives, organisationnelles. Elles se construisent mutuellement et se complètent pour former la stratégie de l'entreprise.

Les caractéristiques principales des compétences qu'il faut impérativement retenir sont les suivantes : Les compétences sont contingentes, construites de façon combinatoire et finalisées.

La logique compétence comme son nom l'indique est une gestion par compétences. Qui a pour objectif de faire des compétences le centre du bon fonctionnement de l'entreprise et l'élément distinctif et compétitif qui fait la force de l'entreprise et qui mène à la réalisation de ces objectifs. Pour cela il est important de construire un référentiel des compétences pour faire valoir et mobiliser les bonnes compétences au bon endroit.

Divers processus de reconnaissance des compétences ont été développés pour valider ces compétences acquises dans et durant le travail on peut citer : VAP, CCP, CQP, CCE.

La logique de la compétence a bouleversé énormément le monde du travail sur tous les plans, stratégique, organisationnel ainsi que toutes les activités de la fonction GRH notamment la formation.

La promotion sociale est l'ascension sociale des individus au sein de la société. Un individu au cours de sa vie il aspire à évoluer son statut social et grimper dans la hiérarchie sociale.

Chapitre 03 : Développement des compétences, promotion sociale et professionnelle

La promotion professionnelle est le moyen par lequel les individus évoluent dans le monde professionnel. C'est-à-dire accéder a un poste supérieur au sein de l'entreprise auquel ils travaillent.

Chapitre 04 :
Formation professionnelle :
contexte algérien

Préambule

Ce troisième chapitre est consacré à la réalité de la formation professionnelle en Algérie, ses objectifs, les établissements et les structures chargées de la formation professionnelle ainsi que son développement au sein de l'entreprise et les efforts déployés pour la faire évoluer.

1. L'objectif de la formation professionnelle en Algérie :

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel se fixe un double objectif économique et social :

- Assurer la formation d'une main-d'œuvre qualifiée répondant aux exigences du marché du travail ;
- Assurer la formation, la reconversion, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs par le biais de la formation continue. (Bedoui. M. 2018. P 17)

Autrement dit, en Algérie la formation professionnelle s'inscrit dans une double logique, économique et social. Elle a fait de la formation professionnelle un vecteur de développement d'une part économique en visant à garantir une main-d'œuvre qualifiée dans le marché du travail et d'autre part un levier de gestion, d'évolution et de promotion de la carrière des travailleurs au sein des entreprises pour garantir un certain épanouissement socioprofessionnel.

2. La structure du système de formation professionnelle :

La formation professionnelle est structurée en cinq niveaux de qualification :

Niveau 1 : ouvrier spécialisé. La formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisée (CFPS).

Niveau 2 : ouvrier et agent qualifié. La formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP).

Niveau 3 : ouvrier et agent hautement qualifié. La formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP).

Niveau 4 : agent de maîtrise et technicien. La formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT).

Niveau 5 : technicien supérieur. La formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (TS). (Rapport de la fondation européenne pour la formation. 2003. P 12)

On constate donc une diversité dans les niveaux de qualification que propose le système de formations professionnelles algérien. On constate ainsi une volonté de garantir des formations pour toutes les catégories de personne active ou à la recherche de travail.

3. Les établissements de formation professionnelle :

A. Le secteur public :

Le secteur public est composé des établissements de formation sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle et d'un certain nombre d'établissements sectoriels dépendant directement des départements formation des autres ministères formateurs (tourisme, agriculture, etc.).

Le MFEP dispose d'un réseau d'établissements de formation dense, constitué principalement de :

- **Centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA) :**

Le centre de formation professionnelle et de l'apprentissage est un établissement public à caractère polyvalent et local. Rattaché avec de petites unités de formation (annexes) elles permettent de répondre à une demande sociale de plus en plus importante. Les CFPA sont chargés de la formation initiale des niveaux 1 au niveau 4 en résidentiel ou par apprentissage. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 12)

MISSIONS :

Le Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage est chargé notamment :

- D'assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formation confondus, dans les niveaux de qualification de 1 à 4
- D'assurer des formations professionnelles continue dans les niveaux de qualification visés à l'alinéa précédent
- D'assurer des formations au profit de populations spécifiques à travers des dispositifs particuliers mis en place

- D'organiser les concours, examens et tests prévus par les programmes de formation professionnelle
- De prendre toute initiative en vue de contribuer à l'insertion professionnelle des diplômés de la formation professionnelle et des jeunes formés dans le cadre des dispositifs d'insertion.
(<https://www.mfep.gov.dz/>)

- **Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle (INSFP) :**

L'institut national spécialisé de formation professionnelle est un établissement public à vocation sectorielle et nationale. Rattaché par de petites unités de formation (annexes). Ils proposent des formations pour les niveaux 4 et 5. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 12)

Missions :

- Assurer des formations professionnelles initiales, tous modes de formations confondues, conférant à leurs titulaires une qualification de niveau 5 de technicien supérieur.
- Participer, dans le cadre de la branche professionnelle dans laquelle l'institut est spécialisé, aux travaux d'élaboration de manuels professionnels et techniques, aux travaux d'élaboration de la carte de la formation professionnelle, aux activités d'études et de recherches et à l'élaboration et l'actualisation de la nomenclature des branches et spécialités de la formation professionnelle
- Développer des relations de partenariat avec les secteurs utilisateurs (<https://www.mfep.gov.dz/>)

Mission commune entre le CFPA et le INSFP :

- Organiser, dans le cadre conventionnel, des actions de formation au profit d'organismes, administrations et opérateurs socio-économiques
- Organiser l'information et la communication sur les offres de formation et l'orientation des stagiaires et apprentis
- Procéder au placement des apprentis et des stagiaires en stage pratique en milieu professionnel.
- Participer, avec les établissements d'ingénierie pédagogiques, à l'élaboration, l'adaptation et l'harmonisation des programmes.
- Promouvoir les activités culturelles et sportives au profit des stagiaires et apprentis.

- Participer aux manifestations à caractère professionnel, scientifique, culturel et sportif.
- Pédagogiques de formation professionnelle dans les domaines liés à la branche professionnelle dans laquelle l'institut est spécialisé (<https://www.mfep.gov.dz/>)
 - **Centres de formation professionnelle et de l'apprentissage spécialisés pour personnes handicapées physiques "CFPAHP" :**

Décret exécutif n° 16-184 du 17 Ramadhan 1437 correspondant au 22 juin 2016 fixant les missions et les modalités d'organisation et de fonctionnement des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage spécialisés pour personnes handicapées physiques. (<https://www.mfep.gov.dz/>)

Le centre développe des formations au profit des personnes handicapées physiques : Moteurs, Auditifs (malentendant, malvoyant et non-voyant).

Les personnes handicapées physiques peuvent bénéficier de toutes les formations proposées par les établissements de formation et d'enseignement professionnel, en tenant compte des exigences de la spécialité choisie et de la nature du handicap. Les personnes handicapées ont accès à toutes les spécialités compatibles avec leur handicap. L'orientation se fait par une commission pluridisciplinaire composée : du médecin, du conseiller à l'orientation, l'évaluation et l'insertion professionnelle, du psychologue, du formateur. (<https://www.mfep.gov.dz/>)

L'objectif est d'aider le candidat à la formation à choisir une spécialité de formation compatible avec ses aptitudes physiques et intellectuelles et les exigences de la formation.

Le candidat handicapé physique peut choisir le mode de formation résidentielle, par apprentissage ou à distance. (<https://www.mfep.gov.dz/>)

Les avantages accordés au candidat handicapé physique :

- Priorité donnée aux jeunes handicapés physiques, pour l'accès à la formation (dans les spécialités compatibles avec les différents types de handicaps)
- Dérogation, d'un niveau scolaire pour l'accès aux niveaux de qualification (CFPS, CAP et CMP)
- Dispense des tests et concours d'entrée
- Priorité pour l'hébergement

- Possibilité de reprise de la formation interrompue pour des raisons de santé
- Bénéfice d'un temps supplémentaire n'excédant pas trente (30) minutes lors des examens de fin de formation
- Dispense de la condition d'âge maximum fixée pour l'accès à la formation par apprentissage (<https://www.mfep.gov.dz/>)

En Algérie, les établissements de la formation professionnelle tiennent en grande partie à répondre aux besoins du marché du travail. Ils incluent une diversité de niveaux de qualification pour garantir la demande de formation de toutes les catégories de personnes pour des formations initiales, pour des formations recyclage ou encore pour des conventions. Les établissements disposent d'annexes destinées à rapprocher l'offre de formation de la demande de formation.

Ils visent notamment à l'insertion des personnes qui présentent des caractères handicapants en mettant à leur disposition des centres spécialisés qui correspondent à une variété d'handicapés (Moteurs, Auditifs (malentendant, malvoyant et non-voyant) et en leur donnant accès à de différents niveaux de qualification (CFPS, CAP et CMP) avec la possibilité de choisir le mode de formation, résidentielle, par apprentissage ou à distance. Le problème majeur qui se pose c'est le nombre réduit de ces centres spécialisés, ils existent uniquement cinq centres CFPAHP sur le territoire national (Alger, Boumerdès, Relizane, Laghouat, Skikda).

B. Le secteur privé

Le secteur privé a connu une croissance rapide durant la dernière décennie. Il assure essentiellement des formations tertiaires, en particulier en gestion, marketing, secrétariat et informatique, tourisme, esthétique et coiffure. Ciblées sur des emplois dans le secteur structuré et les zones urbaines. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 12)

Le nombre d'établissements privés s'élève de plus en plus il a atteint 759 établissements agréés par l'Etat (<https://www.mfep.gov.dz/>), souvent de petite taille et accueillent un effectif limité de stagiaires

L'Algérie mobilise donc des ressources pour développer la formation professionnelle, en renforçant ses institutions publiques mais aussi en encourageant les établissements privés. Plusieurs écoles, établissements privés sont agréés par l'État et proposent donc des diplômes agréés par le MFEP.

4. Les formes de la formation professionnelle :

- La formation par apprentissage :

C'est un mode organisé en alternance entre l'établissement public de formation professionnelle et le milieu professionnel (loi 18-10 du 25 Ramadhan 1439 correspondant au 10 juin 2018 fixant les règles applicables en matière d'apprentissage). L'apprentissage est ouvert aux jeunes âgés de 15 à 35 ans. Les personnes handicapées physiques sont exemptées des conditions d'âge (<https://www.mfep.gov.dz/>). La durée pour la formation en mode apprentissage dépend du niveau de qualification de la formation. Elle varie entre 12 à 30 mois

- Validation des compétences acquises par l'expérience

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels a mis en place un nouveau dispositif relatif à la validation des compétences acquises par l'expérience par circulaire n°01 du 04 avril 2018. Ce dispositif est destiné aux travailleurs et adultes qui ont acquis les compétences nécessaires d'un métier et n'ayant pas de diplôme ou attestation de formation reconnaissant ces qualifications. (<https://www.mfep.gov.dz/>)

- La formation en cours de soir

La formation en cours de soir a pour objet d'assurer une formation diplômante ou qualifiante au profit de tout candidat désirant, à son initiative ou celle de son employeur, compléter ou acquérir une qualification.

Elle est organisée au niveau des établissements de formation et d'enseignement professionnels et ouverte à tout candidat remplissant les conditions d'accès spécifiées dans la nomenclature des spécialités de la formation et de l'enseignement professionnels, en vigueur. (<https://www.mfep.gov.dz/>)

- Formation à distance

C'est une formation par correspondance (imprimés, CD, via Internet) suivie par des regroupements pédagogiques périodiques au niveau des établissements de la formation professionnelle. Elle propose des formations de tous les niveaux (CFPS, CAP, CMP, BT, BTS) La durée globale de la formation à distance est fixée en mois pour chaque niveau de qualification. Elle varie entre 18 jusqu'à 36 mois cela dépend du niveau de la formation. Cette durée intègre les congés et la

durée des regroupements pédagogiques, organisés au niveau des établissements de la formation professionnelle (<https://www.mfep.gov.dz/>)

L'apprenti ou le stagiaire peut donc choisir parmi ces différents modes de formation le mode le plus compatible à ces besoins donc il peut adapter ainsi sa formation par rapport à sa situation ou à ces conditions (employé, étudiant ...etc.). L'État algérien a également développé un dispositif relatif à la validation des compétences acquises par l'expérience et cela pour faire valoir les compétences et les acquis professionnels.

5. Politique générale en matière de formation professionnelle dans milieu professionnel :

La reconnaissance de la formation professionnelle par la Constitution et la promulgation de la loi d'orientation de 2008 (Journal officiel, 2 mars 2008) ont tracé un nouveau chemin pour le système de formation professionnelle.

Parmi les mesures concrètes réalisées dans le domaine de la formation professionnelle, il convient de signaler le développement du dispositif juridique, l'élaboration des outils de planification de la formation professionnelle et le renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises.

A. Dispositif juridique :

- Une instruction du Premier ministre a été prise en novembre 2013, qui conditionne l'octroi de marchés publics aux entreprises qui développent l'apprentissage.
- Les taxes de formation professionnelle et d'apprentissage ont été regroupées au sein d'une seule taxe de façon à organiser la fongibilité entre les deux et à élargir leur champ d'application aux PME de moins de 20 salariés. (Bedoui. M. 2018. P 17)

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

L'article 54 de la loi a indiqué les raisons qui autorisent le travailleur à s'absenter sans perdre son salaire, s'il informe son employeur et lui présente les justificatifs à l'avance, pour les motifs suivants : Suivi de cycles de formation professionnelle ou syndicale, autorisés par l'employeur, et la participation à des examens académiques ou professionnels. (Code de travail. 2002. P 11)

L'employeur peut accorder au travailleur des absences qui correspondent aux périodes de formation.

Art 57. - Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. (Code de travail. 2002. P16.)

Donc l'employeur est tenu d'assurer et il est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de formation et d'amélioration en direction des travailleurs. L'article 57 stipule que l'employeur est tenu d'engager des travaux de formation et d'amélioration du niveau pour les travailleurs, selon un programme soumis pour approbation. Ainsi que de donner des opportunités d'apprentissages aux jeunes pour les former pour un métier.

Art 58. - Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques. (Code de travail. 2002. P16.)

La formation est donc un droit mais également une obligation. Le travailleur doit répondre aux appels de formation, le refus sans motif peut être suivi d'une sanction. **Article 102** : stipule que le refus de suivre une formation ou un perfectionnement sans motif valable donne lieu à des sanctions du 2eme degré (mise à pied de 9 à 30 jours, rétrogradation)

Art 59. - L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. (Code de travail. 2002. P 16)

Les travailleurs les plus compétents et qui maîtrisent leur travail sont donc tenus de contribuer aux formations si l'employeur le demande, pour transmettre leurs savoirs à leurs collègues et pour enrichir encore plus la formation.

Art 60. - Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail. (Code de travail. 2002. P 16.) L'article prévoit la possibilité

d'accorder au travailleur un congé pour suivre une formation spécifique. Si le travailleur bénéficie d'un détachement pour accomplir une formation ou un stage, il gardera sa rémunération.

Commission d'hygiène et de sécurité selon l'article 80 : Les questions concernant les aspects d'hygiène et de sécurité peuvent être abordées par la C.H.S. portent notamment sur : Les actions de formation dans le domaine de la prévention de sécurité et d'hygiène. La question de la sécurité et de l'hygiène au travail est au cœur du processus de formation. Il est nécessaire et même primordial de former ces agents pour travailler en toute sécurité.

Le cadre juridique comprend tous les éléments pour mener à bien la formation professionnelle. La formation constitue un effort mutuel, d'une part l'obligation faite aux entreprises de participer à l'effort de formation de leurs travailleurs. D'autre part, celle des travailleurs qui sont tenus de répondre à ces efforts et participer à ces formations. Le cadre juridique instaure ainsi le congé individuel de formation, en tant que droit du travailleur salarié.

La formation constitue un large éventail, elle correspond à des actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi.

La formation continue a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins des entreprises.

B. Développement des outils de planification

- La définition d'un schéma directeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage a tracé les grandes lignes du développement du secteur jusqu'en 2025.
- La mise en œuvre des plans quinquennaux de la formation et de l'enseignement professionnels (2010–14/2015–19) a programmé la création de nouveaux centres de formation et l'élargissement de la capacité d'accueil du dispositif de l'enseignement et de la formation professionnels à 600 000 postes par an. (Bedoui. M. 2018. P 23)

C. Renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises

- Le DAIP a été enrichi par un nouveau programme de contrat premier emploi jeunes qui prend en charge l'intégralité du salaire de poste de tous

les jeunes recrutés dans ce cadre pendant trois ans (à noter que le DAIP fixe le salaire maximum à 15 000 DZD).

- La mise en œuvre des conventions de partenariat a été lancée entre le MFEP et les associations patronales représentant les principaux secteurs et groupes de production notamment dans les grands bassins d'emploi. (Bedoui. M. 2018. P 24)

D. Diversification des outils et moyens de financement de la formation professionnelle

- Le financement de la formation résidentielle est assuré par les pouvoirs publics.
- Le financement des formations en milieu professionnel mis en œuvre par les entreprises est assuré par des ressources propres (ces formations sont appuyées par les pouvoirs publics grâce à une ristourne sur la taxe à la formation professionnelle et à l'apprentissage du FNAC).
- Le financement d'autres formations de courte durée (une à trois semaines) est assuré par les agences d'appui à l'entrepreneuriat (ANSEJ, ANGEM, ADS) dans le cadre du développement des compétences de gestion de microprojets par les jeunes bénéficiaires de l'appui financier de ces agences.
- La réduction de la TVA de 17 à 7 % fonctionne comme mesure incitative pour encourager les actions de formation réalisées avec le concours des établissements agréés.
- Toute entreprise bénéficiant de marchés publics est tenue de garantir la formation par l'apprentissage des stagiaires du secteur, et ce, à hauteur de 20 % de leur personnel.
- Il est interdit à toute entreprise d'entamer des travaux dans les métiers du bâtiment avant d'honorer la clause relative à la garantie de qualification des jeunes. Cette mesure est prise par le MFEP pour combler le déficit en main d'œuvre du secteur du bâtiment et des travaux publics. (Bedoui. M. 2018. P 24)

6. Structures chargées de la formation continue :

A. Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC)

Le Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC) est un organisme public à caractère spécifique, créé par décret

exécutif n 98-355 du 10 novembre 1998 et placé sous la tutelle du ministre chargé de la Formation Professionnelle.

Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le FNAC est :

- Administré par un conseil d'orientation ou siègent les représentants des principaux acteurs de la formation professionnelle et présidé par le ministre de tutelle ou son représentant.
- Dirigée par un directeur général. (<http://fnac-mfep.dz/>)

Missions :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fonds ;
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus ;
- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- De financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existants, des actions de formation par apprentissage et/ou de formation continue ;
- D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mise en œuvre ;
- D'engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation continue. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 14)

B. Institut national de développement et de promotion de la formation continue (INDEFOC)

L'INDEFOC est un établissement public à caractère industriel et commercial. Il offre des prestations d'assistance/conseil aux entreprises dans les domaines du développement et de la gestion des ressources humaines.

Il assure des actions de formation continue « à la carte » sur différents thèmes pour des besoins de perfectionnement, d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveaux systèmes de gestion moderne. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 14)

Les missions de l'INDEFOC sont :

- Effectuer toute étude et recherche liées à l'amélioration des contenus, des méthodes et des moyens pédagogiques des formations dispensées en entreprise ;
- Élaborer et adapter le contenu de la formation ;
- Assurer le perfectionnement et le recyclage des formateurs d'entreprise, des maîtres d'apprentissage et des formateurs chargés de la formation complémentaire des apprentis ;
- Élaborer les méthodes d'évaluation de la formation afin d'en permettre la validation et la sanction ;
- Élaborer les plans d'équipement des structures de formation ;
- Recueillir et analyser les documents et les informations liés à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 14)

C. Centre d'étude et de recherche sur les professions et les qualifications (CERPEQ)

Le CERPEQ développe des activités d'étude et de recherche centrées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualifications, et en particulier sur :

- L'évolution des métiers et des qualifications ;
- L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines ;
- L'étude et le suivi des politiques de formation/emploi ;
- L'insertion et les cheminements professionnels des jeunes diplômés sortis des établissements de formation. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 15)

D. Centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD)

Le CNEPD est un organisme public sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle.

Les missions du CNEPD dans le domaine de la formation continue sont :

- D'assurer des actions de recyclage et de perfectionnement au profit des travailleurs en vue de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification, à une reconversion et à un perfectionnement ;
- D'assister les organismes publics et les entreprises conformément à la réglementation en vigueur dans le cadre des actions de perfectionnement et de recyclage. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 15)

Le CNFEPD s'adresse en particulier :

A toute personne souhaitant :

- Acquérir une qualification professionnelle
- Améliorer ses connaissances et ses compétences
- Se préparer aux examens professionnels pour l'obtention d'un diplôme d'État. (<https://cnepd.edu.dz>)

A toute personne éprouvante :

- Des difficultés de déplacement vers un centre
- Des contraintes d'âge, de charge socioprofessionnelle, de temps.
- Des contraintes liées à la situation géographique (lieu de résidence). (<https://cnepd.edu.dz>)

A tous les travailleurs dans le cadre :

- D'une formation continue.
- D'un perfectionnement.
- D'une reconversion.
- D'un recyclage. (<https://cnepd.edu.dz>)

E. Partenaires sociaux

- Les principales organisations patronales et syndicales sont : la Confédération générale des opérateurs économiques algériens (CGOEA) ;
- L'union générale des travailleurs algériens (UGTA).

Ces deux organisations participent aux instances de négociation tripartites, créées par le gouvernement, appelées à débattre sur différentes questions portant sur la formation professionnelle initiale et continue. (Rapport de la Fondation européenne pour la formation. 2003. P 15)

Les structures chargées de la formation professionnelle continuent ou de sa mise en œuvre sont diversifiées. Elles procèdent à la gestion de tout ce qui concerne la formation professionnelle continue (le financement, les partenaires, l'étude de projet de formation...etc.) Dans le but d'encourager et de promouvoir les actions de formation continue au sein des entreprises et essayer de répondre au plus précis aux besoins des entreprises avec diverses formations et avec différents modes soit des formations par apprentissage ou encore à distance.

Ces structures sont chargées également de mener des études, des recherches sur les évolutions des métiers et les exigences du marché du travail pour garantir des formations adéquates dans l'objectif d'améliorer les compétences des employés ainsi que la performance des entreprises.

Conclusion du chapitre :

On ne peut nier les efforts déployés pour faire avancer la formation professionnelle en Algérie au cours de ces dernières années. Mais cela reste très modeste notamment auprès de personnes handicapées.

Le questionnement qui se pose actuellement n'est pas en termes de quantité c'est-à-dire le nombre d'établissements ou des structures qui veillent au développement et l'avancement de la formation professionnelle, mais plutôt en termes de qualité de la formation et son apport pour l'insertion des personnes dans le milieu professionnel et sur le marché du travail.

Chapitre 05

**Présentation de l'organisme
d'accueil et les caractéristiques
socioprofessionnelles de
l'échantillon**

Préambule

Dans ce chapitre pratique on va présenter l'organisme d'accueil de notre recherche de terrain, qui est SONELGAZ, son évolution dans le temps, ses domaines d'activités ainsi que ses filiales en particulier la filiale de distribution d'électricité et du gaz de la direction de BEJAIA, en mettant l'accent sur la division ressources humaines, plus particulièrement le service formation au sein de la SONELGAZ. Puis nous présenterons les caractéristiques personnelles des personnes interrogées lors de l'enquête de terrain.

Présentation de l'organisme d'accueil :

1. Présentation de l'entreprise :

Créée en juillet 1969, SONELGAZ, Société National de l'Electricité et du Gaz, opérateur historique dans le domaine de Production, Transport et Distribution de l'électricité, Transport et Distribution de gaz.

Par ordonnance n° 69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'« Electricité et Gaz d'Algérie » et création de la société nationale de l'électricité et du gaz, la Société Nationale de l'électricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie électrique attribuée à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électrique). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution. (<https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-sonelgaz.pdf>)

2. La restructuration de l'entreprise

SONELGAZ a été restructurée d'une société verticalement intégrée en une holding pilotant un groupe industriel composé de plusieurs sociétés de différents métiers.

- Ces entreprises réalisent toutes les activités opérationnelles.
- La holding assure le pilotage à travers la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie par ses filiales ainsi qu'à travers les organes

de gestion. (<https://interieur.gov.dz/images/Projets-raliss-dans-le-cadre-du-progrgamme-national-des-nergies-renouvelables-.pdf>)

3. La restructuration s'est faite en quatre étapes :

- **1969** Création de SONELGAZ en remplacement d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie)
- **2002 Transformation** de Sonelgaz en Groupe de sociétés
- **2004** Lancement du processus de filialisation des activités métiers
- **2011** Changement des statuts de SONELGAZ, érigée en Holding de sociétés (<https://interieur.gov.dz/images/Projets-raliss-dans-le-cadre-du-progrgamme-national-des-nergies-renouvelables-.pdf>)

4. Principaux domaines d'activité

- Production, transport et distribution de l'électricité
- Transport et distribution du gaz par canalisation
- Recherche, Formation, Services
- Engineering & Construction Electricité et gaz
- fabrication et maintenance d'équipements

(<https://interieur.gov.dz/images/Projets-raliss-dans-le-cadre-du-progrgamme-national-des-nergies-renouvelables-.pdf>)

5. Filiales de la SONELGAZ :

SONELGAZ est aujourd'hui organisée en Groupe industriel composé de Trente-neuf (39) filiales et de cinq (5) sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux et périphériques (comme le montre l'annexe numéro 02 qui montre les différentes filiales de l'entreprise SONELGAZ)

6. Présentation de la société de distribution de l'électricité et du gaz (SDE)

La SDE (Société de Distribution d'électricité et de gaz de l'Est) est la filiale de la SONELGAZ qui gère la distribution d'électricité et de gaz dans l'est de l'Algérie. Le siège de la société se situe au, Raymonde Peschard à Constantine, et réunit seize (16) wilayas de l'est avec ses dix-neuf (19) Directions de Distribution dont la distribution de BEJAIA. (<https://www.sonelgaz.dz/>)

7. Présentation de la Direction de Distribution de Bejaia

La Direction de Distribution de Bejaia alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya.

La direction de distribution de BEJAIA est une entreprise très importante dans la région, puisqu'elle participe au développement et à la mutation de la wilaya de Bejaia, elle doit aussi répondre en permanence à la demande croissante en matière d'électricité et du gaz. Elle se constitue de neuf divisions. (Comme le montre l'annexe numéro 03 qui montre l'organigramme de l'entreprise SONELGAZ) (Document interne à l'entreprise)

Information générale de la direction de Distribution de Bejaia :

Siège social	Cité Tobbal – Bejaia.
Nombre de communes	56
Nombre de clients Electricité	264 163 clients.
Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP)	77 446 clients.
Longueur du réseau Electricité	6344 KM.
Longueur du réseau Gaz	1705 KM.
Nombre agences commerciales	10 Agences
Le nombre d'employés de la Direction de Distribution Bejaia	625 agents dont 89 de la gent féminine.

(Document interne à l'entreprise, non publié.)

8. Missions de la direction de Distribution de Bejaia :

- Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et des producteurs qui le demandent ;
- La commercialisation de l'électricité et de gaz ;
- L'entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;

- L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre coût. (Document interne a l'entreprise)

9. Attributions de la direction de Distribution de Bejaia

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction (en matière de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances, ...);
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;
- Satisfaire à meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, maintenance) et le développement des réseaux et des installations annexes ;
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages ;
- Etablir les programme travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre ;
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels au fonctionnement du centre ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local. (Document interne a l'entreprise)

10. La fonction RH au sein de la SONELGAZ :

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction ressources humaines au sein de la SONELGAZ n'a existé, que ces dernières années où elle a commencé à voir le jour et apprendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise. Avant, la gestion de la ressource humaine était

assurée par une direction du personnel. En effet, dans les premières années de son existence le volet principal de la fonction ressources humaines, et plus précisément le recrutement, qui était considéré comme un plan social un besoin social plus qu'un besoin économique le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. À l'époque on ne s'intéressait nullement aux qualifications voir aux compétences des employés. À cette époque, parler de chômage était un tabou. L'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif. C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985 avec la mise en œuvre du statut général des travailleurs que la fonction ressources humaines à émerger au sein de la SONELGAZ. Actuellement, dépenses de sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau des ressources humaines. L'activité de la fonction ressources humaines recette du groupe SONELGAZ est composée principalement de 3 axes à savoir la formation le recrutement et la rémunération (Dib. A. autres. 2012. P 74)

11. Présentation de la division ressources humaines (DRH)

La Division Ressources Humaines est composée d'un divisionnaire qui est chargé de gérer, orienter, contrôler, aussi de veiller au bon fonctionnement de cette division ainsi que le service formation et le service GRH (Comme le montre l'annexe numéro 03 qui montre l'organigramme de la division ressources humaines). (Document interne à l'entreprise)

12. Mission de la division ressources humaines :

C'est une division chargée de l'organisation du personnel, parmi ses missions principales :

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ;

- Participer à la réalisation des projets d'éléments de politiques, les plans personnel et formation ;
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale ;
- Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la Direction de distribution. (Document interne à l'entreprise)

La formation au sein de SONELGAZ :

13. L'évolution de la formation au sein de l'entreprise

Première étape 1965 1985 durant cette période, la fonction ressources humaines et en particulier la formation n'était pas considérée comme un axe important de développement. La formation n'avait pas l'ampleur qu'elle a aujourd'hui, la société se contentait d'embaucher des salariés et de les affecter par la suite sans se soucier de leur formation. La politique de l'époque se préoccupait uniquement par l'absorption du chômage. (Dib. A. Autres. 2012. P 74)

Deuxième étape (1985 1990) : cette étape est marquée par la mise en place du statut général des travailleurs. Ce dernier a été appliqué à la lettre par la société au niveau de toutes ses unités. Cependant, ce statut a été source de conflit car les employés n'étaient pas mis en place sur les postes de travail suivant leur profil et leurs compétences réelles par ailleurs ce statut a donné naissance à une nouvelle ère de recrutement. On ne recrutait pratiquement que des techniciens, des licenciés et des ingénieurs pour relever le niveau de la RH ; mais là aussi les individus qui étaient recrutés ne recevaient pas une formation en adéquation avec leurs besoins propres. (Dib. A. Autres. 2012. P 74)

Étape 03 : (1990 à nos jours) Ayant compris sur la base des défis réels que la ressource humaine est la meilleure garantie pour l'entreprise et suite aux problèmes

rencontrés vu les résultats insuffisants en matière de gestion des hommes, SONELGAZ a décidé de mettre à profit les expériences des grandes entreprises étrangères similaires. Cette période est marquée par des vagues énormes d'encadrement dans le but d'acquérir l'expérience des grandes firmes internationales. La SONELGAZ a opté pour une formation en Algérie au lieu d'envoyer les salariés à l'étranger. Cette façon de faire permettant d'une part de limiter l'investissement nécessaire et d'autre part de toucher un nombre important des salariés. (Dib. A. Autres. 2012. P 75)

14. La politique de la formation au sein de SONELGAZ :

Selon l'agent gestion principal du personnel la politique de la formation au sein de SONELGAZ c'est de former le maximum d'agents régulièrement selon les exigences de l'employeur pour but de se spécialiser par rapport au domaine du profil du poste de travail. D'acquérir de nouvelles compétences d'être efficaces dans le travail Et d'être plus performant afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

15. Les objectifs de la formation au sein de SONELGAZ :

- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et à un éventuel changement du programme de travail.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser l'attitude positive chez les employés pour atteindre un certain degré de maturité professionnelle.

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et des systèmes afin de réduire au maximum les erreurs et les accidents de travail.
- Transférer les compétences acquises en formation en situation de travail.
- Actualiser les connaissances des employées.
- Le développement des compétences collectives afin de renforcer la performance globale des équipes et des structures.
- L'élargissement du champ de connaissances des employés pour faciliter leurs perspectives d'évolution en interne ou en externe.

16. Les types de formations proposées par l'entreprise :

- **La formation professionnelle spécialisée :**

La durée des FPS commence de deux mois jusqu'à 24 mois. Elles sont sanctionnées d'un diplôme et dans la plupart des cas elles se clôturent avec un rapport à faire. Le bénéficiaire doit s'engager et signer un contrat de fidélité. Ces dernières ont un impact direct sur la carrière professionnelle

- **Le perfectionnement professionnel :**

Le PP regroupe toutes les formations égales ou inférieures à 59 jours elles ont pour objectifs le bon déroulement de l'activité professionnelle (Dib. A. Autres. 2012. P 76). Elles sont sanctionnées d'une simple attestation elles ne nécessitent pas de contrat de fidélité.

- **Séminaire :**

Selon l'agent gestion principal du personnel Un séminaire est un événement qui rassemble une partie ou un nombre d'agents de l'entreprise à l'intérieur ou en dehors de ses locaux pour une période d'une journée à maximum une semaine, les participants échangent autour d'un projet commun ou d'une problématique donnée pendant une ou plusieurs séances

encadrées et animées par un animateur (Prof/ Cadre Supérieur ...) spécialisé et expérimenté

17. Présentation de l'IFEG :

L'Institut de Formation en Électricité et Gaz IFEG-Spa, a été créé en 2007 dans le cadre de la filialisation des activités de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ). L'IFEG devient ainsi l'instrument de mise en œuvre de la politique du Groupe SONELGAZ en matière d'acquisition, de production, de maintien et de développement des compétences de sa ressource humaine. Par ses activités d'évaluation et de formation, l'IFEG contribue à :

- La pérennisation des métiers de base des sociétés du Groupe SONELGAZ et l'intégration de nouveaux ;
- La professionnalisation des cadres et des managers ;
- La détection et la préparation de la relève ;
- L'adaptation continue de la ressource humaine aux nouvelles techniques, technologies. <https://www.ifeg.dz/>

18. Les structures de l'IFEG :

L'IFEG se constitue de :

- Trois Ecoles de formation spécialisée : à Blida et à Ain M'Lila pour la formation dans les métiers techniques (Électricité et Gaz) du Groupe SONELGAZ et Ben-Aknoun (Alger) pour les formations dans les domaines de la gestion et du management. (<https://www.ifeg.dz/>)
- Quatre Centres de Sélection/Évaluation implantés à Alger, Constantine, Oran et Ouargla, pour l'évaluation des compétences de la ressource humaine des sociétés du Groupe. Avec plus de 60 ans d'expérience, une présence sur tout le territoire national et plus de 400 collaborateurs,

l'IFEG propose des produits et services performants qui répondent aux enjeux actuels et futurs de ses clients, qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux. (<https://www.ifeg.dz/>)

19. L'école propre à l'entreprise :

- **L'école technique de BLIDA** : spécialisée dans les domaines suivants :
 - Etude, réalisation, exploitation.
 - Production d'électricité
 - Transport d'électricité et du gaz
 - Distribution de l'électricité et le gaz (Dib. A. Autres. 2012. P 76)
 - Sécurité et secourisme
- **Le centre de BEN AKNOUN** : spécialisée dans les domaines suivants :
 - Initiation aux relations humaines
 - Formation à la statistique de gestion
 - Formation microinformatique
 - Apprentissage de la langue anglaise (Dib. A. Autres. 2012. P 76)
- **L'école d'AIN M'LILA** : spécialisée dans les domaines suivants :
 - Etude, réalisation, exploitation.
 - Production, transport et distribution de l'électricité
 - Transport et distribution du gaz
 - Sécurité des personnes et des ouvrages
 - Eclairage public informatique
 - Relations humaines (Dib. A. Autres.2012 P 77)

20. Les points forts de l'IFEG

- Son expertise en ingénierie de la formation et de l'évaluation ;
- Son capital de savoir-faire dans les métiers de l'électricité et du gaz
- Ses Formateurs et évaluateurs expérimentés ;
- Ses formations orientées métiers pour une opérationnalité immédiate des apprenants ;

- Ses importants moyens et infrastructures pédagogiques modernes et adaptés aux réalités du terrain ;
- La flexibilité de ses modes de formation et d'évaluations (chez le client, e-learning...). (<https://www.ifeg.dz/>)

Ces forces font sa renommée et lui permettent d'être sollicité par des entreprises algériennes et des organismes étrangers (maghrébins et africains) pour former leurs équipes de techniciens.

21. Les Valeurs de L'IFEG

L'IFEG cultive son identité et sa force en affirmant des valeurs auxquelles il croit et qu'il met en pratique dans l'exercice de ses métiers. ces valeurs se résument principalement dans :

- La satisfaction clients
- Le professionnalisme
- L'éthique
- L'innovation (<https://www.ifeg.dz/>)

22. Présentation des caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés :

Dans ce présent tableau on va présenter les différentes caractéristiques personnelles relatives à notre échantillon d'étude à savoir : âge, catégorie professionnelle, expérience professionnelle.

Tableau 01 : les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

	Age	Nombre d'années d'expérience	Catégorie professionnelle
1	32	9 ans	Agent maîtrise
2	45	16 ans	Cadre

3	47	16 ans	Agent maîtrise
4	54	30 ans	Agent maîtrise
5	50	30 ans	Agent maîtrise
6	41	12 ans	Cadre
7	38	12 ans	Agent maîtrise
8	38	10 ans	Cadre
9	42	9 ans	Agent maîtrise
10	40	7 ans	Agent maîtrise
11	28	5 ans	Cadre
12	52	17 ans	Cadre
13	40	15 ans	Cadre
14	41	15 ans	Agent maîtrise
15	32	9 ans	Cadre
16	41	12 ans	Agent maîtrise
17	38	8 ans	Agent maîtrise
18	40	9 ans	Agent maîtrise

23. Analyse des caractéristique personnels des enquêtés :
1. L'Age des enquêtés :

D'après l'analyse des données recueillies. La tranche d'âge de notre échantillon varie entre 28 et 60 ans. Avec une prédominance de la catégorie de (39 – 49 ans) avec une fréquence de (09). Suivi de la catégorie de (28-38 ans) avec une fréquence de (06). Suivi en fin de la catégorie de (50- 60 ans) avec une fréquence de (03). Notre échantillon d'étude est donc très diversifié. Elle est constituée de personnes de génération différente ce qui a enrichi notre étude et qui nous a permis d'avoir différents résultats et différentes représentations.

2. Nombre d'années d'expérience :

Le nombre d'années d'expérience des enquêtés interrogés varie entre 5 ans à 30 ans. Avec une fréquence de (13) pour la catégorie de (05-15ans). Une fréquence de (03) pour la catégorie (16-26 ans). En dernier lieu la catégorie (27-37 ans) avec une fréquence de (02). Cette diversité d'ancienneté peut influencer les attitudes des cadres concernant leurs formations au sein de l'entreprise.

3. Catégorie professionnelle :

La catégorie professionnelle qu'on a le plus touchée dans cette étude c'est la catégorie maîtrise avec une fréquence de (11), puis vient la catégorie des cadres avec une fréquence de (07). Ce choix de travailler sur deux catégories nous a permis d'avoir de différentes représentations et relever les ambivalences existantes entre ces deux catégories.

Conclusion du chapitre

L'entreprise SONELZAG représente l'une des grandes entreprises performantes du pays. Elle constitue un capital et un patrimoine social énorme.

SONELGAZ donne un grand intérêt à la formation de ces agents, elle est l'une des entreprises qui fournit beaucoup d'efforts pour le développement de ses ressources humaines. Elle possède ces propres écoles de formation qui s'occupent du développement et de l'évolution de ces ressources humaines dans le l'objectif de bien servir l'entreprise.

On termine ce chapitre avec la citation du chef division technique gaz de la SONELGAZ qui dit « La formation est un élément de la culture de l'entreprise SONELGAZ ».

Chapitre 06 :

**L'impact de la formation sur
l'amélioration des compétences
ainsi du rendement des salariés
de SONELGAZ**

Préambule :

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies auprès des salariés de SONELGAZ sur différentes thématiques, pour comprendre l'impact de la formation sur l'amélioration et le développement de leurs compétences, ainsi que leur rendement.

1. Le type de formations suivies :

Dans cette partie d'analyse on va présenter les différents types de formations suivies par les enquêtés.

Tableau 02 : type de formation suivie par les enquêtés

Type de formation	Fréquences
Séminaire	16
Perfectionnement professionnel	09
Formation professionnelle spécialisés	06
Total	31

On se basant sur ce que nous avons recueilli comme données, on constate que les formations les plus fréquentes au sein de l'entreprise sont les séminaires avec une fréquence de (16) contre une fréquence de (09) pour les perfectionnements professionnels. En dernière position les formations professionnelles spécialisés avec une fréquence de (06).

On constate donc que l'entreprise investit beaucoup plus dans des séminaires pour diverses raisons, qui nous ont été dévoilé lors de la pré-enquête.

La durée des séminaires varie entre une journée à une semaine, il n'y a donc pas de contrainte de temps par rapport aux heures de travail des employés bénéficiaires.

Les séminaires peuvent avoir lieu l'intérieur à l'entreprise c'est-à-dire dans la salle des réunions de l'entreprise ou encore à l'extérieur de l'entreprise c'est-à-dire dans des hôtels ou dans les écoles propres à l'entreprise.

Ce type de formation est donc plus facile et rapide à organiser, il répond aux besoins immédiats des employés. Exemple : organiser un séminaire sur la sécurité suite à un accident de travail qui a causé la mort de l'un des agents.

Les séminaires ne demandent pas un grand budget ce qui explique le fait qu'ils sont plus répétitifs.

Le perfectionnement professionnel appelé également formation courte durée constitue le deuxième type de formation le plus fréquent dans l'entreprise avec une fréquence de (09).

La durée du perfectionnement professionnel varie entre 10 jours à 59 jours. La formation courte durée a pour objectifs le maintien et le développement des compétences du personnel de toutes catégories socioprofessionnelles.

Donc l'entreprise fait recours à ces perfectionnements professionnels pour actualiser les connaissances des employés qui exercent déjà dans l'un des domaines d'activités de l'entreprise Pour garantir le bon déroulement de l'activité professionnelle. Ceci rejoint la définition de H. FALEK qu'on a cité dans le premier chapitre.

La formation professionnelle spécialisée appelée également formation longue durée est d'une fréquence de (07). L'entreprise fait recours à ce type de formation dans des situations particulières.

La première situation l'intégration au poste des nouveaux recrutés : C'est une formation de recrutement avant même que le salarié commence à travailler, l'entreprise prend en charge la formation de l'employé avec une formation professionnelle spécialisée pour l'initier au travail car les tâches de travail au sein de SONELGAZ notamment les activités techniques sont spécifiques à l'entreprise et nécessite donc une formation bien approfondie. Cette situation touche plus les employés qui travaillent dans les activités techniques.

La deuxième situation c'est la reconversion ou encore le recyclage c'est-à-dire former un agent pour un poste différent au poste qu'il occupait dans le but de mener à bien son intégration et garantir son efficacité dans le nouveau poste.

La troisième situation les promotions c'est-à-dire pour occuper un poste supérieur l'entreprise prend en charge la formation de l'agent au poste auquel il est destiné.

Cette pratique était beaucoup plus fréquente dans les dernières décennies car les employés n'avaient pas un niveau d'étude supérieur donc pour qu'ils se

rattrapent et leur donner ainsi une deuxième chance d'évoluer au sein de l'entreprise, c'est pour cela qu'on fait recours aux formations de longue durée.

2. Nombre de formations :

Dans ce travail d'analyse on a pour objectif de faire le point sur le nombre de formation dont les enquêtés ont bénéficiés tout en prenant compte l'avis des enquêtés sur les initiatives de formation.

Tableau numéro 03 : le nombre de formation dont les enquêtés ont bénéficiés

Nombre	Fréquence
(01-06)	11
(07-13)	05
(14-20)	01
(21-27)	01
Total	18

Le nombre de formations dont les agents enquêtés ont bénéficié varie entre 01 et 27 formations. Avec une fréquence de (11) pour un éventail de (01-06). On retrouve dans cette catégorie, différents profils avec un nombre d'années d'expérience variée de 05 à 17 ans ainsi que des positions et des postes différents. Les mêmes caractéristiques on les retrouve dans la deuxième catégorie qui constitue un éventail de (07-13) avec une fréquence de (05).

La troisième catégorie concerne une enquêtée avec une expérience de 17 ans qui a bénéficié de 17 formations. En dernière position avec une période de 30 ans d'année d'expérience un des enquêté avait bénéficié de 25 formations. C'est le seul qui a bénéficié d'un nombre aussi important de formation malgré que la caractéristique de l'ancienneté on la retrouve chez un autre agent qui occupe le même poste actuel mais avec un parcours différent.

La variable de l'ancienneté, de nombre d'années d'expérience ou encore les différents postes occupés, n'explique pas le nombre de formations poursuivies. On constate également une faible initiative de formation. On prend l'exemple d'un chef division avec 17 ans d'expérience et un parcours professionnel très dynamique (occupé différents postes dans l'entreprise) le nombre de formations dont il a bénéficié se limite à 6 formations. L'enquêté a confirmé en disant « je me sens délaissé en termes de formation ». Il ajoute « je suis avide de formation » (Il s'agit d'un cadre avec 17 ans d'expérience).

L'entreprise forme d'une manière judicieuse, elle investit beaucoup plus dans les agents qui travaillent dans les activités techniques en contact avec le terrain, l'entreprise forme beaucoup plus ces agents pour la spécificité et la particularité des tâches de travail technique et les risque qui le caractérise mais également pour des raisons économiques, car c'est les agents principaux qui apporte un intérêt économique.

3. Objectifs des formations :

Dans ce travail d'analyse on va présenter les différents objectifs des formations suivies par les enquêtés.

Tableau 04 : objectifs visés par les formations suivies par les enquêtés

Objectifs	Fréquences
Exploiter une nouvelle technologie	08
Perfectionnement	08
La communication	08
Sécurité	06
Initiation au travail	05
Occupé un poste supérieur	03
Former à un poste de responsabilité	02

Chapitre 06 : L'impact de la formation sur l'amélioration des compétences ainsi du rendement des salariés de SONELGAZ

Total	40
-------	----

A partir des données présentées dans le tableau on constate que l'un des objectifs principaux des formations suivies par les enquêtés est d'abord : l'exploitation d'une nouvelle technologie avec une fréquence de (08). Cet objectif englobe des formations pour de grandes technologies de contrôle d'électricité et de gaz, de télécommunication ou encore des applications de comptage.

Les formations portant l'objectif de l'exploitation de nouvelles technologies ont pour objectifs la mise en adéquation des salariés avec les avancements technologiques et actualiser les techniques de travail. On constate que L'entreprise tient à intégrer de nouvelles technologies pour faciliter le travail et garantir un meilleur service pour le client. Ceci nécessite la formation des employés à ces nouvelles technologies pour pouvoir les exploiter d'une manière efficace. Ceci rejoint la définition de Berton qu'on a précédemment cité, qui considère la formation comme un levier majeur de changement. Donc l'accompagnement des avancées technologiques et scientifiques constituent un objectif primordial de la formation.

Le perfectionnement est le deuxième objectif avec une fréquence de (08). Ce dernier vise l'amélioration des compétences ainsi le rendement des salariés à travers des formations qui leur donnent l'opportunité d'acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux exigences actuelles et futures du poste comme le précise bien Peretti dans sa définition, pour être plus efficace et servir le mieux l'entreprise.

La communication présente l'objectif visé par les formations avec une fréquence de (08). Elle prend deux formes soit des séminaires avec une fréquence de (05) soit des modules intégrés dans des formations de courte ou longue durée avec une fréquence de (03) dans ce type la communication ne présente pas l'objectif principal de la formation mais un thème intégré dans une formation plus globale.

On constate à partir des données recueillies que la catégorie socioprofessionnelle qui a le plus bénéficié de formation dont le thème, l'objectif est la communication est celles des cadres on peut expliquer cela par leurs obligations à relayer et annoncer les orientations les plus importantes de l'entreprise, et gérer un effectif plus conséquent ce qui nécessite l'acquisition de techniques de communication très efficaces.

On constate également que les formations de courte et de longue durée, malgré leur côté technique, touchent à divers thèmes dont la communication. Car le travail technique et de terrain nécessite une communication entre les différentes parties pour mener à bien le travail mais également pour des questions de sécurité. Ce que nous avons observé lors de notre enquête auprès des dispatcheurs qui ont pour tâche de couper et remettre le réseau électrique en cas d'incident pour garantir la sécurité des agents. Une communication efficace entre les deux parties est donc très importante pour éviter un quelconque risque

La sécurité est d'une importance primordiale au sein de la SONELGAZ. Elle est en quatrième position dans les objectifs des formations suivies par les enquêtés avec une fréquence de (06).

Les employés de SONELGAZ notamment ceux qui travaillent sur le terrain ou qui réalisent des tâches en lien avec le terrain sont confrontés à des différents dangers en permanence. Ce qui explique la position de l'entreprise à former tous ces agents, qui travaillent en contact direct ou indirect avec le terrain, à la sécurité des personnes et du groupe.

La formation à la sécurité peut prendre deux formes, soit dédiée toute une formation à la sécurité, souvent sous forme de séminaire, ou encore dans les formations plus globales de courtes ou de longue durée, ils consacrent un module dédié la sécurité.

La pré-enquête nous a fourni des informations sur ce sujet. À savoir, lors d'un accident de travail la direction générale envoie une commission d'enquête pour vérifier le dossier du salarié qui a fait l'accident, l'une des choses qu'ils vérifient c'est la formation du salarié. Si le salarié n'était pas formé la faute est celle du chef de service de la victime qui fera objet d'un conseil de discipline et du chef de service RH qui va être auditionné.

On constate l'importance de la sécurité à partir des données recueillies. Tous les agents qui font un travail même avec un faible pourcentage de danger sont formés à la sécurité chacun à son échelle. SONELGAZ a fait de la sécurité de son personnel une préoccupation majeure et ne tolère aucune indulgence à ce sujet.

L'initiation au travail est l'un des objectifs visés par les formations suivies par les enquêtés avec une fréquence de (05). Cet objectif concerne les formations d'intégration au poste, donc elles sont destinées aux nouvelles recrues et les cas de changement de poste. Elles visent à former les salariés sur tous les aspects de son futur poste de travail, à lui fournir le savoir et les compétences nécessaires pour d'abord comprendre ses tâches et les réaliser dans de bonnes conditions et

enfin pour garantir une opérationnalisation immédiate des employés dans le nouveau poste.

L'Occupation d'un poste supérieur figure dans les objectifs de formation suivie par trois enquêtés. Elles concernent les cas de promotion, c'est-à-dire le passage, l'évolution d'un poste à un poste supérieur avec de nouvelles responsabilités, des droits et des obligations différentes. L'objectif est de former le salarié au nouveau poste aux nouvelles tâches qui s'ajoutent à son travail et lui dicter les droits et les obligations que le poste exige.

La formation de deux employés avait comme objectif la formation à un poste de responsabilité (chef d'équipe, chef division, chef service). Un poste de responsabilité nécessite plusieurs compétences. En effet, l'objectif de ces formations est de donner l'opportunité aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir occuper un poste de responsabilité. De pouvoir gérer et organiser le travail, donner aux salariés les qualités d'un leader, le former à la gestion des groupes, des équipes et à la communication interpersonnelle.

SONELGAZ forme ses employés qui occupent des postes de responsabilité pour garantir le bon fonctionnement du travail et optimiser les efforts des agents.

4. Évaluation du contenu :

Cette partie est consacrée à l'analyse de l'évaluation du contenu des formations par les enquêtés.

Tableau 05 : évaluation du contenu des formations par les enquêtés

EVALUATION	Fréquences
Bénéfique	11
Moyen	05
Ne correspond pas aux besoins du poste	02
Autres	03

Total	21
-------	----

Le contenu des formations est jugé comme étant bénéfique avec une fréquence de (11). Un des enquêté s'est exprimé à propos de sa en disant que « *Le contenu de la formation est assez riche, il répond aux besoins en termes de connaissances nécessaires pour la réalisation des tâches de travail.* » (Cadre, avec 09 ans d'expérience).

On peut établir un lien entre cette catégorie de réponse et le type de formation. Elle correspond à deux types de formations court et long terme ceci explique la diversité et la richesse du contenu des formations car ce sont des formations d'une durée considérable les employés bénéficiaires d'un apprentissage assez détaillé.

Le contenu des formations est jugé comme étant moyen avec une fréquence de (05). C'est à dire pas assez diversifié. Il ne touche pas à tous les aspects du travail. C'est un contenue spécifique à un thème bien précis.

Pour deux enquêtés le contenu des formations ne correspond pas au travail effectué. Un des enquêté a justifié sa réponse en disant que « *j'étais orienté à un poste différent que celui auquel j'étais formé.* » (Il s'agit d'un agent maîtrise, avec 09 d'expérience). C'est-à-dire que l'enquêté a fait objet de formation qui n'était pas destinée à son poste actuel ou futur, Il n'a donc pas exercé et appliqué ce qu'il a appris au cours de ces formations.

Pour le deuxième cas, le contenu ne correspondait pas à la réalité du travail. Au cours de ces formations, donc il n'a pas acquis le savoir dont il avait besoin pour réaliser ses tâches de travail.

En plus de ces réponses majoritaires, on a retrouvé d'autres réponses moins répétitives. L'un des enquêté a évalué la formation comme étant « *trop théorique* » (Il s'agit d'un agent de maîtrise, avec 09 ans d'expérience). C'est-à-dire que le contenu manque une certaine pratique, des sorties sur le terrain, le contact avec la réalité du travail loin des modules théoriques.

Un des enquêté a soulevé le problème de la répétition de certains modules déjà effectués dans d'autres formations dont il a bénéficié et qui sont selon lui non nécessaires pour la réalisation des futures tâches.

Pour un des enquêté « *Le contenu des formations au sein de SONELGAZ est particulier* » (Il s'agit d'un cadre, avec une expérience de 17 ans). C'est-à-dire c'est des formations spécifiques à l'entreprise, aux tâches effectuées. On ne peut

donc pas les trouver ailleurs. Ce qui explique également l'appropriation de l'entreprise de trois écoles de formation.

5. Evaluation niveau des formateurs :

Cette partie est consacrée a l'analyse de l'évaluation du niveau des formateurs par les enquêtés.

Tableau 06 : évaluation du niveau des formateurs par les enquêtés

Evaluation niveau des formateurs	Fréquence
Bon	09
Moyen	06
Manque de pédagogie	04
Excellent	04
Non maîtrise du sujet	02
Total	25

Le niveau des formateurs est évalué de bon avec une fréquence de (09).

Cette catégorie de réponse inclut en grande partie les formateurs anciens. Un grand nombre d'enquêtés considère que les formateurs anciens sont plus compétents et maîtrisent plus les thèmes des formations, ils réussissent à développer la motivation et l'intérêt des apprentis. Un des enquêté confirme cela

en disant « *on remarque à travers de leur attitude qu'ils maîtrisent bien le sujet* » (Il s'agit d'un agent maîtrise, avec 12 ans d'expérience).

On peut expliquer cela par le fait que ces formateurs sont anciens mais également, par le fait qu'ils sont des retraités de la SONELGAZ avec lesquels l'entreprise signe une convention pour assurer les formations des agents. Ils connaissent donc le terrain et ils étaient confrontés à de différentes situations qui pourraient être une référence et un moyen d'expliquer davantage les situations de travail. De plus, ils ont assez d'années d'expérience dans le domaine de l'enseignement. Le positionnement de cette réponse en premier lieu signifie que les formateurs présentent un niveau assez bon pour garantir le bon déroulement des formations ainsi que de garantir une formation de qualité.

Le niveau des formateurs est évalué de moyen avec une fréquence de (06), c'est-à-dire qu'ils répondent moyennement aux attentes des apprentis.

Le manque de pédagogie des formateurs est d'une fréquence de (04). C'est-à-dire que les formateurs n'ont pas les méthodes et les pratiques nécessaires et adéquates pour transmettre correctement l'information. On peut expliquer cela par le fait qu'ils ne sont pas de base des formateurs ou encore des enseignants, on a déjà mentionné que la majorité des formateurs sont des retraités de SONELGAZ.

Le niveau des formateurs est évalué d'excellent avec une fréquence de (04). Cette catégorie de réponse concerne les formateurs locaux ainsi que les formateurs étrangers avec une fréquence de (02). Deux des enquêtés ont bénéficié de formation en Allemagne, ils ont évalué le niveau des formateurs comme étant excellent alors que les mêmes enquêtés ont évalué les formateurs locaux comme étant bon ou moyen. On constate donc que le niveau des formateurs étrangers est supérieur à celui des formateurs locaux. Il y a également la variable des moyens mis à la disposition des formateurs étrangers qui impacte leurs pratiques d'apprentissage et qui facilite la transmission de l'information. « *Les moyens utilisés dans les formations en étranger sont sophistiqués, cela joue un rôle dans la réussite et la qualité de la formation* ». (IL s'agit d'un cadre, avec 17 ans d'expérience).

Deux enquêtés ont réclamé la non maîtrise des formateurs du sujet, du thème de la formation. Il arrive des fois que le chargé de la formation ne soit pas du domaine donc il ne maîtrise pas pleinement le sujet de la formation.

6. La formation et la facilitation de travail :

Chapitre 06 : L'impact de la formation sur l'amélioration des compétences ainsi du rendement des salariés de SONELGAZ

Dans ce travail d'analyse on va comprendre et détailler l'impact de la formation sur la facilitation dans la réalisation des tâches de travail.

Tableau 07 : l'impact de la formation sur la facilitation dans la réalisation des tâches de travail

Facilitation du travail	Fréquences
Permet de Comprendre le travail	07
L'expérience qui facilite le travail	05
Je n'ai pas travaillé dans le poste destinée	03
Elle ne correspond pas à la réalité du travail	02
Autre	01
Total	18

La contribution de la formation à la facilitation des tâches de travail a sollicité plusieurs réponses différentes.

La formation permet de comprendre le travail avec une fréquence de (07).

C'est-à-dire que la formation est un moyen qui permet l'initiation au travail, ceci est confirmé par un des enquêté qui a dit « *elle permet d'avoir une vision plus claire sur le poste dissiper quelques interrogations qu'on se posait auparavant.* » Cadre, avec 05 ans d'expérience. Elle permet également l'intégration au poste, ou encore découvrir les situations de travail. Un des enquêté confirme cela en disant : « *la formation m'a permis de comprendre et d'avoir les bases de mon travail et de respecter le règlement antérieur* ». Agent maîtrise, avec 09 ans d'expérience. On retrouve dans cette catégorie le cas des formations qui ont pour objectifs l'exploitation d'une nouvelle technologie. Car ces formation leur but est principalement l'exploitation de la technologie et non pas facilité le travail. Un des enquêté s'est exprimé à ce sujet « *Elle me permet de réaliser mes tâches mais pas facilement car ce n'est pas des formations de perfectionnements C'était plutôt pour exploiter déjà cette nouvelle technologie* ». Cadre, 17 ans d'expérience.

En deuxième position c'est l'expérience qui facilite le travail avec une fréquence de (05).

Le contact direct avec le travail ou encore le fait de confronter les différents aléas de travail au cours d'une période de travail permet aux salariés de réaliser leurs tâches plus facilement. Un des enquêté affirme cela en disant : « *La formation m'a permis de réaliser mes tâches mais pas facilement car ce n'est pas des formations de perfectionnements. C'est plutôt l'expérience qui me facilite les taches.* » Agent maîtrise, 17 ans d'expérience. Cette catégorie rejoint la logique de compétence ou encore ce que le Boterf appelle, modalité d'apprentissage informel, qui désignent le développement des compétences à partir de : l'expérience, la mobilité, l'expérimentation, l'analyse des dysfonctionnements...etc. (le Boterf cité par, Dimitri, W. 2003. Page 454.)

Trois enquêtés ont réclamé le fait qu'ils n'ont pas travaillé dans le poste auquel ils étaient formés. Ces 3 cas sont rares, deux d'entre eux expliquent que l'entreprise les a envoyés en formation juste pour remplir les quotas malgré que la formation ne leur soit pas utile dans leur travail. Le troisième enquêté explique que l'entreprise les a formés pour la réalisation d'un nouveau projet mais qui est suspendu, donc ils l'ont orienté vers un autre poste. Donc la formation suivie par les trois enquêtés ne concerne pas le poste actuel ou le poste futur de ces

enquêtés ce qui explique le fait qu'elle n'a pas facilité la réalisation des tâches de travail.

Deux enquêtés ont exprimé que la formation dont ils ont bénéficié ne correspondait pas à la réalité du travail, elle est très théorique, une des enquêtés a exprimé que la formation était : « *une répétition des modules fait dans le parcours universitaire* ». Cadre, 15 ans d'expérience. Ils estiment donc qu'elle ne répond pas aux besoins que le poste exige et elle ne leur a pas apporté les moyens qui leur permettraient de réaliser leurs tâches plus facilement.

Un seul cas a confirmé que la formation lui a permis de réaliser ses tâches plus facilement. Car la formation a touché toutes les tâches de son poste de travail. L'enquêté a exprimé que la formation a « *touché au noyau de son poste* ». Cadre, 09 ans d'expérience. Ce qui lui a permis d'acquérir un certain savoir-faire qui lui a facilité le travail.

7. Le rôle de la formation dans la compréhension des consignes de travail

Dans cette partie on va analyser le rôle, l'impact de la formation dans la compréhension des consignes de travail.

Tableau numéro 08 : l'impact de la formation sur la compréhension des consignes de travail

Comprendre les consignes de travail	Fréquences
Comprendre le fonctionnement du travail	10
Appris sur le tas	08
Total	18

Dix enquêtés ont affirmé que la formation leur a permis de comprendre le fonctionnement du travail ceci leur a facilité la compréhension et la transmission des consignes de travail.

On constate que cette catégorie de réponse concerne notamment les enquêtés qui ont bénéficié de formation d'initiation au poste qui a pour objectif de former les

employés au travail et leurs expliquer la réalisation de leurs tâches. On constate également qu'en grande partie c'est les personnes qui ont bénéficié de formation en communication car cette dernière est le moyen par lequel les salariés comprennent et transmettent les consignes de travail et s'assurent que tous les agents accomplissent leurs tâches correctement.

Huit personnes ont confirmé que la formation ne les a pas aidés à comprendre les consignes de travail. C'est en exerçant que cette catégorie de personnes a réussi à comprendre les consignes de travail. Un des enquêté a confirmé ceci en disant : « *j'ai appris sur le tas* ». Cadre, 17 ans d'expérience. C'est-à-dire par la pratique, sur le lieu de travail, par l'expérience. On constate également que les salariés s'entraident entre eux, notamment les anciens qui apportent leurs aides et leurs savoir-faire acquis pas l'expérience aux nouveaux employés pour les aider à se rattraper et se mettre à niveau. Un des enquêté confirme cela en disant que : « *une personne qui n'a pas bénéficié de formation ne sera pas marginalisée, ces collègues notamment les anciens, ils vont prendre en charge de lui transmettre le savoir nécessaire pour l'initier au travail et comprendre les consignes du travail* ». Agent maîtrise, 07 ans d'expérience. On a bien observé cela, lors de notre stage on assister a plusieurs reprise a des situations ou les collègues s'entraident et s'échangent sur un problème ou une lacune confronté. Cette catégorie s'inscrit dans l'apprentissage sur le tas. Il s'agit plutôt d'un apprentissage informel sur le poste de travail. On apprend d'un collègue ou d'un manager des savoir-faire et tours de main, mais aussi des styles de comportements en usage dans l'entreprise (FALEK, H. 2010 page 188)

8. La formation et communication au travail :

Dans cette partie on va essayer de comprendre l'impact de la formation sur la communication des enquêtés au sein de l'entreprise avec leurs collègues et leurs supérieurs.

Tableau numéro 09 : l'impact de la formation sur la communication.

Communication	FRÉQUENCE
Former à la communication	11
Elle n'a pas impacté la communication	04

Chapitre 06 : L'impact de la formation sur l'amélioration des compétences ainsi du rendement des salariés de SONELGAZ

Grâce aux échanges au sein du centre de formation	03
Total	18

Onze enquêtés ont exprimé que les formations dont ils ont bénéficié leurs ont permis de développer leur communication que ce soit dans le cadre professionnel ou dans le cadre social. Un des enquêté a confirmé cela : « *Elle m'a permis de communiquer au sein de l'entreprise avec mes collègues mais également avec mon entourage* ». Cadre, 05 ans d'expérience.

Cette catégorie a suivi des formations qui concernent la communication. Les formations sur la communication prennent deux formes. Des séminaires qui visent spécialement la communication, d'une durée d'une journée à une semaine. Ou encore des formations de courte et de longue durée, notamment les formations d'intégration au poste ou des formations techniques qui intègrent des modules sur la communication.

On constate que la catégorie qui bénéficie le plus de formation séminaire sur la communication sont les cadres avec une fréquence de (07) donc l'entreprise donne une importance à développer beaucoup plus la communication de ces cadres. On peut comprendre ceci par le fait que les cadres détiennent un certain nombre d'informations qu'ils doivent transmettre convenablement à leurs agents, ils ont pour mission également de gérer toute une équipe de travail, ils sont amenés à faire face à de grandes autorités ou encore s'exprimer au public dans des situations particulières. Pour cela l'entreprise propose beaucoup plus des thèmes de formation sur la communication pour les cadres. Ceci ne veut pas dire que la communication à moins d'importance pour la catégorie maîtrise car une communication efficace est importante pour atteindre des résultats satisfaisants et garantir un climat de travail favorable. Un des enquêté s'est exprimé sur le lien entre la sécurité et une bonne communication en disant : « *Le travail au sein de SONELGAZ est très dangereux notamment le travail de terrain, la communication est l'un des moyens pour éviter les accidents de travail, donc il est important de former tous les agents à la communication* ». Cadre, 12 ans d'expérience.

Quatre enquêtés expliquent que les formations dont ils ont bénéficié n'ont pas impacter le développement de leur communication. Car le thème de formation n'avait pas pour objectifs de développer la communication des employés. Cette catégorie de réponse concerne les salariés qui ont bénéficié en grande partie de séminaire, comme on l'a bien défini un séminaire est limité à un seul thème

donc il concerne un sujet bien précis, si le séminaire ne traite pas de la communication, le sujet ne figurera pas dans la formation.

Une troisième catégorie exprime que la formation en elle-même n'as pas impacter leur communication avec une fréquence de (03). Mais plus les échanges au sein des écoles de formation avec les autres apprentis qui impact l'amélioration de la communication. C'est l'occasion de rencontrer des gens de différentes wilaya qui exercent dans le même domaine donc c'est une opportunité de discuter de communiquer entre eux et d'acquérir un certain sens de communication à partir des échanges faites sur différents sujets. « *Le fait de se retrouver avec des personnes qui travaillent dans le même domaine avec qui on discute, on anime des débats. Cela nous permet de développer notre communication.* » Cadre, 05 ans d'expérience.

9. Suggestion pour évoluer la fonction de la formation :

Dans ce travail d'analyse on a pour objectif d'inciter les enquêtés a donner des propositions pour améliorer la fonction de la formation au sein de la SONELGAZ ainsi pour cerner leurs attentes de chaque enquêté.

Tableau numéro 10 : les suggestions pour évoluer la fonction de la formation au sein de la SONELGAZ

Suggestions	Fréquence
Améliorations des aspects techniques de la formation	09
Proposer plus de formations	07
Allonger la durée des formations	03
Former à la communication	03

Chapitre 06 : L'impact de la formation sur l'amélioration des compétences ainsi du rendement des salariés de SONELGAZ

Proposer des formations en lien avec le poste	03
Externaliser la formation	02
Autres	04
Total	31

La première suggestion est d'améliorer les aspects techniques de la formation, cette réponse revient avec une fréquence de (09). Cette catégorie de réponse englobe divers sous catégories.

On peut citer, l'amélioration des programmes, c'est-à-dire proposer des programmes plus riches et qui s'approchent le maximum de la réalité du travail auquel le salarié sera confronté. « *Adapter les formations à la réalité et aux situation réels du travail.* » Agent maîtrise, 09 ans d'expérience.

Une réponse qui complète celle-ci c'est d'intégrer la pratique c'est-à-dire ne pas se limiter à une méthode d'apprentissage uniquement théorique mais combiner entre la théorie et la pratique exemple par des sorties sur le terrain. On reste toujours dans l'amélioration des aspects techniques, certains enquêtés ont proposé l'intégration des TIC. Les TIC recouvrent tous les outils numériques pouvant être utilisés dans le cadre de l'apprentissage, un moyen pour faciliter la transmission des informations et s'assurer de la bonne compréhension des apprenants.

De plus les enquêtés suggèrent de diversifier les thèmes de formation et toucher à des nouveaux thèmes d'actualité qui leurs permettrait d'acquérir des compétences transversales et qui leur servirait d'un savoir-faire que ça soit dans la vie professionnelle ou personnelle. Une des enquêtés a même suggéré de laisser le choix des thèmes aux employés eux-mêmes car ils connaissent plus leurs points faibles et les compétences qui leurs manques pour réaliser leurs tâches efficacement.

Et pour atteindre les objectifs des formations et garantir le bon déroulement de celle-ci les enquêtés suggèrent de recruter des formateurs plus qualifiés qui seront pourvus de certaines qualité de pédagogues et qui pourront s'adapter facilement aux NTIC.

L'un des enquêté a suggéré de faire des formations à distance. Soit par correspondance ou en ligne pour éviter les déplacements et réduire les charges. La question des formations à distance sépare les employés en deux, la nouvelle génération est plus ouverte à ce type de formation et l'ancienne génération qui sont un peu plus fermée à ce type de formation ils préfèrent les méthodes traditionnelles en présentiel.

Une des suggestions les plus fréquentes est de programmer plus de formations avec une fréquence de (07). C'est-à-dire que les employés estiment que le nombre de formations que l'entreprise propose est très réduit donc ils veulent plus d'initiatives de la part de l'entreprise. Un des enquêté confirme en disant : « *je me sens délaissé en termes de formation* ». Cadre, 17 ans d'expérience.

On constate cela à partir des données recueillies. On prend l'exemple d'un salarié avec un nombre d'années d'expérience de 30 ans il a bénéficié de 7 formations tout au long de son parcours professionnel. De plus le type de formation majoritairement des séminaires. C'est-à-dire des formations d'une durée maximale d'une semaine.

Les gestionnaires et les administrateurs sont délaissés en ce qui concerne la formation. L'entreprise focalise son attention sur les employés qui travaillent plus dans le cadre technique. Donc les enquêtés estiment que c'est nécessaire de toucher plus de personnes et diversifier les profils.

Les enquêtés proposent d'allonger la durée des formations avec une fréquence de (03). Ils estiment que la durée des formations notamment les séminaires est très réduite. Le temps assigné à ces formations est insuffisant et ne permet pas de détailler et de bien approfondir le thème et atteindre ainsi les objectifs de la formation.

Les enquêtés suggèrent d'organiser des formations sur le thème de la communication avec une fréquence de (03). La communication est très importante quels que soient les domaines d'activités. On constate que la catégorie des cadres bénéficie le plus de formation sur la communication, contrairement aux autres catégories. L'un des chefs service s'est exprimé à ce sujet « *il est important de former tous les agents à la communication* ». Cadre, 12 d'expérience. Car il constate un manque flagrant de communication entre les agents d'une même équipe de travail. La communication permet d'optimiser les compétences des employés, et d'apprendre à s'informer et d'informer et être en contact permanent avec l'entourage, elle permet également d'atteindre des objectifs plus performants dans le travail.

Parmi les suggestions des enquêtés on retrouve le fait d'envoyer les salariés à des formations en lien avec leur poste de travail dans lequel ils exercent ou un poste futur. Cette catégorie de réponse concerne les 3 cas qu'on a déjà cités et qui ont bénéficié de formation qui ne concerne pas leur poste de travail. Donc c'est considéré comme un atout personnel qui ne leur a pas été utile dans la réalisation de leurs tâches de travail.

Deux enquêtés ont suggéré d'externaliser la formation. C'est-à-dire faire appel à des prestataires extérieurs pour former les salariés. Des experts dans la matière des écoles privées pour intervenir et animer des formations au sein même de l'entreprise ou en dehors de l'entreprise. La comptable de l'entreprise propose cette alternative pour réduire les coûts des formations. Elle ajoute « *Les formations pèsent sur l'entreprise, notamment les budgets des déplacements, d'hébergement* ». Agent maîtrise, 15 ans d'expérience. C'est également une méthode plus accessible qui ne nécessite pas de déplacements vers les écoles qui sont en dehors de la wilaya. Comme le confirme Belhoucine les avantages de l'externalisation sont multiples et peut être une solution pour améliorer les performances des salariés. (Belhoucine, Y. Autres. 2022. P 184)

En plus de ces réponses les plus répétitives. On a recueilli des réponses un peu plus particulières et qui ne s'insèrent pas dans les catégories proposées.

Le chef division technique gaz, exprime qu'il a appris et maîtrisé le travail sur le tas. Il suggère donc « *de constituer des groupes de travail pluridisciplinaire qui se compose de plusieurs profils, pour travailler mutuellement pour développer l'esprit de recherche* ». Cadre, 17 ans d'expérience. C'est-à-dire construire des groupes de travail ou autrement dit des cercles de qualité qui regroupent des profils différents afin de travailler mutuellement. D'exposer le groupe à des challenges à relever, leurs confier un projet à réaliser dans une durée préalablement déterminée pour leur permettre de s'enrichir, d'acquérir de nouvelles compétences, d'ouvrir des débats constructifs et échanger les idées pour analyser, diagnostiquer et décider les meilleures solutions à adopter qui leur permettront de mener le projet à bout. Une méthode de travail qui permet d'acquérir de nouvelles compétences et d'enrichir son parcours professionnel. Selon toujours le chef division technique gaz « *les cercles de qualité peuvent être plus bénéfique que les formations et avoir des résultats concrets, visibles sur le terrain.* » Cadre, 17 ans d'expérience.

Selon toujours le même enquêté « *J'ai appris sans assistance, je suis pour l'autonomie des agents. Je fais des recherches je demande les documents que les*

personne on eu durant les formations et je me prendre en charge moi-même. C'est ce qui m'a permis de maitriser mon travail et de m'imposer dans l'entreprise. » Cadre, 17 ans d'expérience. Comme le confirme H. FALEK l'autoformation est le fait que la personne prend en charge l'action et de formation. (FALEK, H. 2010 page 188)

L'enquêté ajoute « *Si l'agent est animé d'une certaine volonté, il peu percer sans assistance. Certes la formation est une obligation extrême pour conduire l'agent de l'efficacité à l'efficience. Mais ça ne veut pas dire que si je n'ai pas bénéficié de formation au sein de l'entreprise que je ne vais pas me prendre en charge et me former moi-même. »*

Un des enquêtés a proposé d'établir un suivi de l'aboutissement de la formation dans le poste occupé. C'est-à-dire procéder à des évaluations à froid qui consiste à évaluer les apports concrets et opérationnels et la modification des pratiques à l'issue de la formation. Afin de vérifier l'aboutissement et la réussite de la formation.

Un des enquêté a suggéré de créer une plateforme en ligne mise à la disposition des employés de SONELGAZ. Qui propose des formations sous forme de document ou vidéo sur différents thèmes (informatique, gestion des groupes, communication, langues étrangère...etc.) l'employé aura accès à la plateforme et choisir ainsi de se former dans les domaines auxquels il trouve des difficultés. Ceci lui permet d'acquérir des compétences transversales qui peuvent lui être utiles dans son travail ou encore dans sa vie personnelle.

Conclusion du chapitre :

Les salariés sont formés pour acquérir des compétences qui concerne leur poste de travail mais également elle leurs permet d'acquérir des compétences transversales. Les retombés de formation professionnelle ont un impact direct et indirect sur divers aspects de travail.

Chapitre 07 :
**L'impact de la
formation sur la
satisfaction des objectifs
socioprofessionnels des
salariés**

Préambule

Ce chapitre est consacré pour décrire, démontrer, et comprendre l'impact de la formation sur les objectifs socioprofessionnels des salariés. On commence par démontrer les différentes représentations de la formation. Ensuite on va s'étaler sur l'impact de la formation sur la carrière des salariés. On enchaine avec son impact sur l'intégration des salariés au travail. On continue avec l'impact de la formation sur la promotion dans le milieu professionnel, ainsi que sur le salaire. On termine avec la présentation le rôle de la formation sur l'entourage social.

1. La représentation de la formation :

La représentation de la formation nous permet de comprendre l'élément ou l'ensemble d'éléments qui construisent la représentation sociale et professionnelle de la formation chez chaque employé dans deux catégories socioprofessionnelles différentes, autrement dit le sens que ces personnes donnent à la fonction de la formation.

Tableau numéro 11 : la représentation de la formation pour les enquêtés.

La représentation	Fréquence
Indispensable	08
Un moyen d'apprentissage	05
Un moyen d'évolution	04
Un atout	03
Autre	02
Total	22

Pour beaucoup d'interrogés, la formation représente un élément indispensable pour le travail, avec une fréquence de (08). Un des enquêté a déclaré « *je ne peux rien faire sans formation* ». Agent de maîtrise, 16 ans d'expérience. On constate donc que la formation est un élément essentiel pour le travail. Son importance consiste tout d'abord à l'adaptation de l'employé à son poste de travail en lui donnant les compétences clés pour intégrer son poste. De plus, elle donne les moyens nécessaires pour réaliser ses tâches de travail avec aisance. Ou encore gérer avec succès les changements opérés au sein de l'entreprise comme le cas d'intégration de nouvelles technologies. L'un des enquêté a déclaré que « *la formation nous illumine et elle nous guide dans le travail* ». Il

s'agit d'un agent de maîtrise, avec 30 ans d'expérience. La formation tire son importance également du fait que le travail au sein de la SONELGAZ est particulier, spécifique à l'entreprise donc la formation initiale du salarié ne lui permet pas de travailler et de réaliser ces tâches de travail convenablement.

La formation est considérée comme un moyen d'apprentissage, avec une fréquence de (05). Un des enquêté a dit : « *c'est la première porte pour faciliter l'apprentissage* ». Cadre, 05 ans d'expérience. C'est-à-dire un moyen d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences qui leur seront utiles dans la vie professionnelle. C'est-à-dire dans l'adaptation et l'intégration au poste ainsi que la réalisation des tâches de travail. Mais également qui leur serviront dans leur vie personnelle et sociale. Le savoir et les compétences acquises d'une formation sont considérés comme un capital immatériel accumulé qui peut être exploité dans la vie quotidienne comme l'a bien exprimé un des enquêtés « *mon entourage me sollicite pour la réparation des pannes d'électricité, des outils électroménagers*. ». Agent de maîtrise, avec 30 ans d'expérience.

Un des enquêté a mentionné que la formation est « *une opportunité d'apprendre et d'actualiser ses connaissances et de confronter les évolutions de la science*. » Cadre, avec 17 ans d'expérience. C'est-à-dire ne pas se laisser dépasser par les avancées scientifiques et se mettre à l'écart des nouvelles technologies en perpétuelle avancement. On constate donc l'intérêt important que donnent les enquêtés au fait d'apprendre davantage et de se mettre à jour. Cette réponse s'inscrit dans la logique de l'éducation permanente ou ce que l'on appelle la formation tout au long de la vie qui désigne l'ensemble des situations où s'acquièrent des compétences durant toute la vie d'une personne.

La formation est considérée aussi comme un moyen d'évolution, avec une fréquence de (04). Comme l'a bien précisé l'un des enquêté « *C'est un moyen qui permet à l'employé d'évoluer dans sa carrière* » cadre, 12 ans d'expérience. C'est-à-dire un moyen qui leur permet de grandir et d'évoluer au sein de l'entreprise que ce soit en améliorant leur travail ou encore en lui donnant accès à des promotions ainsi qu'à postuler à des postes supérieurs. La formation est considérée comme une deuxième chance qui s'offre aux salariés pour améliorer le niveau acquis par sa formation initiale ce qui lui permet de grimper les échelles et motiver les salariés a se fixé de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux. Un des enquêtés a exprimé que : « *la formation a contribué dans l'acceptation de ma mutation* ». Cadre, 9 ans d'expérience. Ceci rejoint ce qu'on a déjà évoqué par les gestionnaires qui considèrent la formation comme un vecteur de changement.

Ceci vient appuyer également ce que nous avons déjà présenté dans le deuxième chapitre théorique, plus exactement lorsqu'on a évoqué la promotion sociale (VANOYE, J, 2004, P 5).

La formation est une deuxième chance pour l'employé pour améliorer ces compétences. Une opportunité pour ceux qui n'ont pas fait de longues études d'évoluer et d'avancer dans leur carrière.

La formation représente un atout pour trois enquêtés. Un des enquêtés confirme que la formation *est* « un acquis, un plus par rapport aux études faites à l'université ». Cadre, 12 ans d'expérience. On comprend donc que la formation apporte un plus, et donne accès à de potentielles chances qui peuvent s'offrir aux employés au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. Un des enquêtés confirme cela en disant : « après une formation l'agent est plus pragmatique, plus efficace. » cadre, 17 ans d'expérience.

Un des enquêtés considère la formation comme : « un processus gagnant-gagnant. » agent maîtrise, avec 09 ans d'expérience. Cette réponse rejoint les différentes définitions que les gestionnaires ont attribuées à la formation. Cette dernière répond aux besoins stratégiques de l'entreprise mais également elle contribue à la satisfaction des aspirations des salariés. Certes l'entreprise forme ses salariés pour améliorer leur rendement mais celle-ci est un atout considérable pour les salariés. Ce dernier profite des acquis de cette formation pour accéder à plusieurs avantages comme l'acquisition d'un savoir, la maîtrise du domaine de travail ou encore l'accès à d'autres opportunités au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur.

Un des enquêtés considère la formation comme un moyen de motivation. L'enquêté a exprimé que « la formation est un moyen qui me motive à m'impliquer plus dans le travail ». Cadre, 12 ans d'expérience. C'est-à-dire la formation stimule et impact positivement le comportement et les performances des salariés car une bonne formation est un facteur déterminant de leur satisfaction ainsi que de leur motivation.

2. L'apport de la formation pour la carrière :

Dans ce travail d'analyse on vise aussi à comprendre et à démontrer l'impact de la formation sur la carrière professionnelle des enquêtés.

Tableau numéro 12 : l'impact de la formation sur la carrière des enquêtés

L'apport pour la carrière	Fréquence
Progresser dans le travail	11
Aucun impact	04
Promotion	03
Employabilité	03
Total	21

La formation a impacté la carrière de onze enquêtés en leur accordant les moyens nécessaires pour progresser dans le travail. Un des enquêtés s'est exprimé à propos de cela en disant que : « *la formation m'a permis d'améliorer mes connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui fait que j'ai progressé dans notre travail* ». Agent maîtrise, 07 ans d'expérience. C'est-à-dire que les acquis de la formation impactent la progression des salariés en leur permettant de maîtriser leur travail, d'être polyvalent, de pouvoir maîtriser les différentes situations de travail et s'adapter aux changements.

La formation n'a pas impacté la carrière de quatre enquêtés. Cette réponse est influencée par plusieurs variables, le type de formation suivi par les concernés c'est plus des séminaires, comme nous l'avons déjà expliqué à travers les données précédentes, les séminaires sont considérés comme un type de formation qui a pour objectifs d'aborder un sujet bien précis d'échanger et de débattre sur celui-ci. Donc la formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur la carrière des salariés. De plus, le nombre de formations dont ces enquêtés ont bénéficié varié entre (01-06) ce qu'ils estiment assez peu surtout quand c'est uniquement des séminaires. Cette réponse concerne également les trois cas qui ont bénéficié de formation mais qui n'ont pas travaillé dans le poste qu'ils devaient occuper.

La promotion figure en troisième position avec une fréquence de (03). Les enquêtés ont exprimé que la formation a permis d'accéder à des promotions. Un des enquêtés a déclaré que « *c'est grâce à la formation que j'ai eu une promotion ainsi accéder à un poste de supérieur.* » Agent maîtrise, 09 ans d'expérience. La promotion est l'un des grands avantages de la formation. Le fait d'être formé pendant un emploi est positivement corrélé par la promotion ou au changement

de poste au sein de l'entreprise. Ces mobilités pourraient en effet nécessiter une adaptation des qualifications du travailleur à ses nouvelles fonctions, la formation pouvant tout aussi bien intervenir avant ou après ce changement et faciliter la promotion ou un changement de poste.

L'entreprise choisit judicieusement les personnes les plus qualifiées, en se référant aux évaluations annuelles que chaque chef de service doit faire en fin d'année. Un des enquêté s'est exprimé à propos de ça « *si j'étais choisi pour cette formation promotionnelle c'est grâce à mes qualifications et à mes évaluations annuelles qui sont toujours excellentes* ». Agent de maîtrise, 9 ans d'expérience. On constate donc que la formation accompagnerait la promotion interne, des salariés les plus productifs d'entre eux qu'elle touche à les préparer et les former à de potentielles opportunités d'accéder à des postes supérieurs.

La formation a permis de booster employabilité de 03 enquêtés l'un des enquêté confirme cela en disant « *toutes les formations dont j'ai bénéficié représentent un grand atout pour mon CV* ». Agent maîtrise, 08 ans d'expérience.) La formation prend de plus en plus de valeur dans un contexte d'évolution du monde du travail de plus en plus rapide, l'employabilité est désormais le maître mot. La capacité de chacun à trouver un emploi, puis à le conserver est en effet cruciale. Et contrairement aux idées reçues, l'employabilité ne se travaille pas uniquement durant le parcours scolaire, mais aussi et surtout par le biais de la formation continue.

Aujourd'hui, nous devons développer notre employabilité tout au long de notre vie professionnelle. Se former en continu permet ainsi d'être mieux préparé aux nouvelles vagues d'innovation technologique. Mais aussi, aux différentes révolutions en matière de management et de transformation des organisations.

On constate donc que l'apport de la formation pour la carrière dépend de plusieurs variables, comme le type de formation, son objectif, mais également la représentation que la personne a pour la formation. On constate également que la formation contribue d'une manière directe ou indirecte à la carrière du salarié.

3. La formation et l'intégration au travail :

Il est important aussi de connaître l'apport et l'impact de la formation sur l'intégration des enquêtés au travail.

Tableau numéro 13 : l'impact de la formation sur l'intégration des enquêtés

Impact de la formation sur l'intégration au travail	Fréquence
Aucun impact sur l'intégration	08
La formation a permis l'intégration	06
Les échanges au sein des écoles	04
Total	18

La formation n'a pas impacté l'intégration au travail de huit enquêtés. Ceci s'explique par plusieurs facteurs. Un des enquêté explique *que « la formation dont j'ai bénéficié n'as pas touché à ce volet »*. Agent de maîtrise, 15 ans d'expérience. C'est-à-dire que la formation n'avait pas pour objectif l'intégration du salarié dans son poste de travail ou dans l'entreprise. On constate également que les concernés ont bénéficié beaucoup plus des formations en forme de séminaires et comme on l'a déjà évoqué les formations de très courte durée ont une faible influence sur le parcours du salarié ainsi que sur son intégration. Plusieurs enquêtés se rejoignent à l'idée que la maîtrise du travail permet l'intégration. Un d'entre eux explique que : *« C'est les connaissances acquises qui vont vous intégrer au travail car les relations sont liées par le travail. Donc la maîtrise de travail permet l'intégration »*. Agent de maîtrise, 16 ans d'expérience. L'intégration au travail est donc en lien directe avec la maîtrise du travail, car comme l'a confirmé l'enquêté les relations se tiennent par l'aspect du travail. Un salarié qualifié qui maîtrise son travail aura plus de chance de s'intégrer plus facilement dans son poste avec le groupe de travail. On peut également constater de la citation précédente que la formation impacte indirectement l'intégration. Car elle contribue dans le processus de maîtrise de travail.

La formation impacte l'intégration au travail de six enquêtés. Un des enquêté a confirmé cela en *disant « oui la formation facilite l'intégration on sait d'avance à quoi on s'attendre, elle nous permet de connaître nos tâches, connaître la réglementation, connaître tous les services en relation avec notre service. Donc pour moi sans formation on ne peut pas se retrouver. »* Agent de maîtrise, 12 ans d'expérience. On constate donc que la formation joue un rôle dans l'intégration au travail car elle leur apporte les connaissances nécessaires pour

intégrer le poste. Cette catégorie de réponse concerne beaucoup plus les personnes qui ont bénéficié de formation d'adaptation ou d'intégration au poste car son objectif principal c'est bel est bien l'intégration au travail.

Dans cette catégorie on retrouve également l'importance des formations qui ont pour objectifs l'amélioration de la communication. L'aspect de communication impacte l'intégration des salariés à son entourage professionnel car elle lui permet d'interagir, de communiquer, de traiter ou transmettre l'information et de gérer les relations de travail.

Les échanges qui se déroulent au sein des écoles ont joué un rôle sur l'intégration de quatre enquêtés. Un des enquêté affirme que : « *l'intégration commence déjà au sein de l'école de formation. Durant la formation, on rencontre des gens, on fait des échanges très enrichissantes.* » Cadre, 16 ans d'expérience. Les échanges faits au sein des écoles de formation représentent un élément essentiel pour les salariés cet élément sera détaillé ultérieurement. Elle représente un environnement inclusif où ils peuvent communiquer, échanger avec des personnes qui exercent dans le même domaine d'activité. On constate donc un certain sentiment d'appartenance qui les relie au travail et à l'entreprise et qui leur permet de s'intégrer et de s'épanouir dans leur travail. On constate donc que les écoles de formations représentent un capital culturel pour l'entreprise auquel les salariés s'identifient et qui sert d'un levier pour maintenir leur engagement, accroître leur satisfaction et ultérieurement leur intégration.

4. La formation et la promotion professionnelle :

La formation peut impacter l'attribution et l'accès aux promotions des salariés et l'impact qu'elle engendre sur leur salaire.

Tableau numéro 14 : L'impact de la formation sur la promotion dans le milieu professionnel, et son impact sur le salaire.

Impact de la formation sur la promotion	Fréquence
Aucun impact	15
Promotion, suivie d'une augmentation de salaire	03
Total	18

Pour quinze enquêtés les formations dont ils ont bénéficié n'étaient pas récompensées d'une promotion. Les formations suivies de promotion sont

occasionnelles, elles ne sont pas obligatoires. L'article 47 du règlement intérieur de l'entreprise, qui tire sa légitimité de la loi 90/11, stipule que : « tout agents est tenue de suivre les cours, cycle ou action de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître les connaissances générales, professionnelles ou technologiques du travailleur, sans pour autant ce dernier ne prétend une promotion automatique à l'issue de ladite formation.» On comprend donc que la formation n'est pas obligatoirement suivie d'une promotion. C'est une situation qui peut exister mais qui reste occasionnelle. La plupart des enquêtés affirment que l'accès aux promotions était au mérite c'est-à-dire par rapport à leur qualification, leur efficacité et leur rendement dans travail. Mais également par la prise en compte de la valeur et du parcours professionnel des salariés en faisant recours à la validation des acquis d'expérience qu'on a déjà défini comme : « faire reconnaître son expérience afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience ». (Parmentier, ch. 2008. P 122)

Trois enquêtés ont bénéficié de promotions après une formation. Cette situation est particulière jugée d'occasionnelle par l'agent principal de la formation. Les trois enquêtés ont été choisis en prenant en considération le parcours et les évaluations annuelles de chacun d'eux, ils étaient choisis pour être formés et promus à des postes supérieurs. C'est-à-dire que l'entreprise choisit les éléments les plus compétents et les forme pour occuper un poste supérieur.

La promotion des trois cas a été suivie d'une augmentation de salaire. Ce qui est confirmé par l'un des enquêtés « *j'ai bénéficié de trois formations de longue durée, chacune été suivie de promotion ainsi d'une augmentation de salaire.* » Agent de maîtrise, 9 ans d'expérience. On constate donc que les promotions sont dans la plupart du temps suivies d'une augmentation de salaire.

On constate également que les formations qui font bouger la carrière et qui permettent d'évoluer et d'accéder à des promotions sont les formations de longue durée appelées également les formations professionnelles spécialisées.

On a visé également par cette question un autre thème qui est celui de l'impact de la promotion sur l'entourage du travail et à l'échelle sociale. Les avis divers, chacun des trois enquêtées a avancé de différentes catégories de réponse.

Un des enquêté considère la promotion comme un acquis personnel. Il précise que « *je ne parle pas du travail en dehors de l'entreprise ou encore plus de mon salaire* ». Agent de maîtrise, 9 ans d'expérience. On comprend donc que l'enquêté sépare sa vie professionnelle de sa vie sociale. Il ajoute « *c'est plus ma famille proche, notamment ma sœur qui parle de ma promotion* ». Agent de

maîtrise, 9 ans d'expérience. L'avancement dans la carrière est toujours un élément qui apporte de la considération et une certaine fierté de l'entourage proche. La promotion professionnelle est toujours suivie d'une promotion sociale.

L'autre enquêté confirme que « *cette promotion ma permet d'élargir mon réseau de connaissance et d'être en contact avec des personnes haut placé* ». Cadre, 12 ans d'expérience. On comprend donc que la promotion influence le statut social de la personne et lui permet de grimper dans l'échelle sociale.

On constate donc une différence de représentation mais également une différence dans les conséquences de la promotion sur le volet social. Et ceci s'explique par la différence entre les deux profils. Le premier s'agit d'un agent de maîtrise et le deuxième d'un cadre, donc par l'importance du poste occupé.

De ce qu'il s'agit du salaire les trois enquêtés expliquent qu'il n'a eu aucun impact sur leur vie sociale ni professionnelle. Car la question du salaire n'est pas très abordée. Le salaire en Algérie est un sujet très personnel. On peut considérer cela comme un élément culturel, l'algérien n'aime pas dévoiler son salaire, il est considéré comme un sujet tabou.

5. La formation et la promotion sociale :

La sociologie s'intéresse aussi à et l'impact de la formation sur l'entourage sociale des salariés.

Tableau numéro 15 : l'impact de la formation sur l'entourage social

Impact de la formation sur l'entourage social	Fréquences
Impact par rapport à l'entourage social	08
Impact sur le plan personnel	07
Impact par rapport à l'entourage professionnel	03
Total	18

La formation avait un impact par rapport à l'entourage social avec une fréquence de (08). Les enquêtés confirment que la formation a eu un impact sur leur entourage social. Cette catégorie est constituée de divers sous catégories, pour trois enquêtés la formation est une opportunité qui leur permet d'élargir leur cercle social. C'est une opportunité qui leur permet d'élargir leurs réseaux de connaissances, que ce soit en tissant des liens avec les personnes rencontrées

lors des formations. Ce qui est confirmé par l'un des enquêtés « *la formation est une ouverture aux différentes filiales de SONELGAZ, et une ouverture vers 58 wilaya* ». Agent de maîtrise, avec 09 ans d'expérience. Elle leur permet d'élargir leurs réseaux sociaux également par le poids qu'elle ajoute au parcours du salarié ce qui lui permet d'avoir de nouvelles connaissances et de nouvelles rencontres. Ces témoignages confirment également l'avantage des écoles de formation de SONELGAZ. Elles portent en elles toutes les valeurs de l'entreprise donc les salariés arrivent à se reconnaître et à s'identifier au lieu mais également aux personnes présentes sur les lieux.

Trois enquêtés se sentent plus utiles pour la société après une formation. Un des enquêtés s'est exprimé à propos de sa en disant : « *lorsqu'on est formé on a une compétence quelque part, les gens sollicitent les personnes compétentes* ». Agent de maîtrise, avec 30 ans d'expérience. C'est-à-dire que la société valorise et donne un grand intérêt aux personnes compétentes qui peuvent leur être utiles dans la vie commune. Ce sentiment que d'être utile apporte une certaine satisfaction aux salariés et une reconnaissance et une considération de la part de la société. D'ailleurs trois enquêtés confirment que la formation leur a apporté de la considération. Un des enquêtés confirme sa en disant que « *le travail au sein de la SONELGAZ c'est d'être au service du public, donc la société nous donne beaucoup de considération* ». Agent de maîtrise, avec 30 ans d'expérience. On comprend donc que la formation valorise d'avantage le statut social.

Pour trois enquêtés, la formation apporte plus de respect. Comme on a déjà mentionné que la société donne un plus grand intérêt aux personnes compétentes aux personnes essayant toujours d'apprendre davantage et qui cherchent à s'améliorer et à évoluer. Un des enquêtés a confirmé que : « *il y a eu le changement du comportement des gens envers moi, ils me respectent plus. Car ils ont besoin de moi.* » Cadre, avec 16 ans d'expérience.

On retrouve l'aspect du respect également dans les formations faites à l'étranger. Ceci est confirmé par l'un des enquêtés qui a dit « *Les formations en étranger ont plus de poids dans la société, les gens donnent plus d'importance à ces formations. Ce qui n'est pas le cas de l'entreprise car elle sait que le niveau des formations se rapproche* ». Agent maîtrise, 12 ans d'expérience.

On constate donc à partir de cette catégorie que la formation est un atout majeur qui ouvre les portes à de nouvelles connaissances, de nouvelles opportunités. Ainsi de grimper dans l'échelle sociale mais également de s'intégrer et de s'imposer au sein de la société.

La formation avait un impact sur le plan personnel avec une fréquence de (08). Cette catégorie est également divisée en sous-catégorie.

Renforcer sa personnalité est la catégorie la plus répandue avec une fréquence de (04). C'est-à-dire que la formation est un moyen qui a permis à ces enquêtés de renforcer leur personnalité, et d'avoir plus confiance en soi qui est l'un des facteurs principaux dans la mise en place d'un cadre de travail agréable et encourageant les travailleurs à une production performante. Elle apporte une vision réaliste des capacités de chacun. Ainsi elle apparaît comme une ressource essentielle pour un travail efficace, sûr et satisfaisant.

Trois enquêtés confirme que la formation leur a permis d'améliorer leur communication au sein de la société. C'est-à-dire que la formation leur a permis de véhiculer et de transmettre les messages plus facilement et donc d'améliorer leur comportement avec autrui, améliorer également leurs relations sociales car la société est un ensemble d'individus en interaction permanente donc la communication est un élément important pour vivre sereinement en société. Un des enquêtés a confirmé cela en disant : « *Elle a un impact sur ma vision de voir les choses, mon comportement a énormément changer, elle m'a permis d'être empathique et éviter la divergence ainsi gérer ma colère et éviter les conflits au sein de la société mais également dans ma vie personnelle notamment avec ma famille* ». Cadre, 17ans d'expérience.

En dernière position on retrouve la jalousie avec une fréquence de (03). Concernant en effet, l'entreprise est un lieu propice aux rivalités. C'est-à-dire qu'il existe toujours une concurrence entre les collègues de travail. Un des enquêtés s'est exprimé sur ceci en disant que « *j'ai face à un comportement envieux de la part de mes collègues, ils se demandaient pourquoi ils m'ont choisi moi et non pas eux* ». Cadre, avec 16 ans d'expérience. La personne concernée à bénéficier d'une formation à l'étranger donc ceci expliquer le comportement envieux de ces collègues. Car les formations à l'étranger semblent plus prestigieuses pour certains.

Le fait que l'entreprise choisit une personne et l'envoie en formation c'est qu'elle voit en elle un potentiel, une capacité d'exploiter les connaissances acquises au profit de l'entreprise.

La jalousie est considérée comme un fléau social qui peut nuire aux bonnes relations de travail et elle peut mener les concernées à un véritable mal-être voir un burn-out.

L'impact de la formation par rapport à l'entourage professionnel est d'une fréquence de (05). Grâce à la formation les enquêtés se sent plus utile pour

l'entreprise. *« Mon statut social a évolué notamment dans l'entreprise car cette formation a eu un impact important dans l'entreprise, il y a eu vraiment une promotion sociale après cette formation. J'ai appris à maîtriser une technologie reconnue à l'échelle mondiale et qui est considérée comme une nouveauté et comme quelque chose de très important à l'entreprise »*. Cadre, avec 16 ans d'expérience. Donc les salariés s'impliquent plus et participent au développement de l'entreprise ce qui permet une meilleure intégration professionnelle et un épanouissement des salariés.

La considération et le respect qui découlent d'une formation ne concerne pas uniquement la société mais également au sein de l'entreprise. Un des enquêté s'est exprimé à propos de sa en disant que *« Lorsque je reviens d'une formation tous mes collaborateurs s'intéressent au déroulement et au contenu de la formation. Ils me demandent les documents que j'ai eus de cette formation. Donc c'est un moment de partage avec mes collaborateurs qui sont avides de savoir »*. Cadre, avec 17 ans d'expérience. La reconnaissance et le respect réciproque permettent aux salariés d'être réellement intégrés dans l'ensemble social ainsi qu'à la réalisation de soi de l'individu de s'accomplir de façon satisfaisante.

Conclusion du chapitre :

On constate que la formation apporte une contribution considérable dans l'atteinte des objectifs et des aspirations professionnelles des salariés. La formation représente un élément essentiel pour s'intégrer au travail, pour maîtriser le travail, pour évoluer au travail mais également pour progresser dans sa carrière.

On constate également que la formation est une promotion sociale car elle permet aux salariés de s'imposer et d'être utile à la société et surtout d'évoluer dans l'échelle sociale.

Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

L'enquête qui s'est déroulée au sein de l'entreprise SONELZAG nous a menés aux résultats suivants :

L'entreprise SONELGAZ forme d'une manière judicieuse. C'est-à-dire le choix des types de formation, des thèmes, ou encore des agents qui bénéficieront de formation, sont fait d'une manière rationnelle pour maximiser et exploiter les retombés de la formation d'une manière efficace.

On constate également un intérêt particulier à trois objectifs principaux de formations, l'exploitation de nouvelles technologies, le perfectionnement et la communication. Des objectifs qui permettent de répondre aux exigences du travail dans un contexte en changement permanent. Les objectifs s'étalent également sur d'autres aspects comme la sécurité et l'adaptation des salariés au poste de travail.

On constate également que la formation ne permet pas aux enquêtés de travailler plus facilement mais elle leur permet de comprendre le travail car la plupart des formations sont des formations poste salarial c'est-à-dire des formations d'insertion au travail ou encore des formations dans l'objectif d'exploiter une nouvelle technologie donc c'est tout d'abord une initiation aux tâches de travail aux différentes situations de travail auxquels ils seront confrontés. On constate a partir des données recueillis que c'est l'expérience qui facilite le travail c'est-à-dire l'apprentissage sur le tas, en exerçant le métier ou à travers les échanges avec les collègues dans l'entreprise. Sans nier la contribution de la formation dans l'apport des compétences clés qui permettront d'intégrer le poste.

En outre, nos enquêtés confirment que la formation leur a permis de comprendre le fonctionnement du travail, ce qui leur facilite la compréhension et la transmission des consignes de travail donc la formation intervient indirectement. L'apprentissage sur le tas fait également figure dans cet aspect. La compréhension des consignes de travail résulte en premier lieu des retombées de la formation et en second lieu de l'apprentissage sur le tas.

On constate également que la formation professionnelle permet l'amélioration de la communication des enquêtés. L'entreprise s'engage dans la formation de ces salariés à la communication notamment la catégorie des cadres car ils détiennent un certain nombre d'informations qu'ils doivent transmettre convenablement à leurs agents, ils ont pour mission également de gérer toute une équipe de travail, ils sont amenés parfois à faire face à de grandes autorités ou encore s'exprimer au public dans des situations particulières. Les échanges

au sein des écoles entre les apprenties contribuent également dans l'amélioration de la communication.

Ces résultats nous amènent à confirmer notre première hypothèse. La formation professionnelle permet d'améliorer les compétences ainsi le rendement des salariés. La formation professionnelle donne aux salariés les compétences et le savoir nécessaire pour aborder et intégrer leur poste de travail, comprendre le fonctionnement du travail, s'adapter aux changements organisationnels et technologique. Ainsi que de les préparer aux différents aléas et différentes situations de travail. Elle permet également d'acquérir des compétences transversales qu'ils peuvent être utiles dans la vie professionnelle comme la vie sociale.

Notre étude nous démontre que la formation professionnelle représente un moyen indispensable pour le travail. Elle est importante car elle prépare les salariés et les guide dans leur travail. Elle représente un moyen d'apprentissage, un moyen qui permet d'acquérir de nouvelles compétences. On constate également que la formation est considérée comme un moyen d'évolution que ce soit au sein de l'entreprise c'est-à-dire un moyen qui permet d'accéder aux promotions ou encore un moyen qui booste leur employabilité.

Les données recueillies démontrent que la formation professionnelle apporte énormément à la carrière. Elle permet de progresser dans le travail, les acquis de la formation impactent la progression des salariés en leur permettant de maîtriser leur travail, d'être polyvalent, de pouvoir maîtriser les différentes situations de travail et s'adapter aux changements. Elle permet également d'accéder à des postes supérieurs et de faire valoir son employabilité sur le marché du travail.

On constate que la formation professionnelle impacte l'intégration des salariés au travail. Les formations permettent l'intégration des salariés à leurs postes de travail et à l'environnement de l'entreprise notamment les formations qui ont pour objectifs l'adaptation ou d'intégration au poste. On constate également que les échanges au sein des écoles de formation impactent l'intégration des salariés. Elles constituent un environnement inclusif où ils développent un sentiment d'appartenance qui les relie au travail et à l'entreprise et qui leur permet de s'intégrer et de s'épanouir dans leur travail.

D'après les réponses des enquêtés on déduit en premier lieu que la formation professionnelle a un impact sur l'entourage social. Elle leur permet d'élargir leur réseau social, se sentir utile pour la société, elle apporte de la reconnaissance de la considération et plus de respect. On constate donc que la formation permet ainsi de grimper dans l'échelle sociale, de s'intégrer et de s'imposer au sein de la société. En deuxième lieu, la formation a un impact sur le plan personnel, elle

permet de renforcer la personnalité, elle permet l'amélioration de la communication au sein de la société. En troisième lieu, la formation professionnelle permet de se sentir plus utile à l'entreprise et apporte plus de respect et de considération dans le monde professionnel.

Ces résultats nous amènent à confirmer notre deuxième hypothèse, qui stipule que la formation professionnelle permet l'atteinte des objectifs socioprofessionnels des salariés car elle est un atout, elle apporte un plus sur le volet professionnel mais également le volet social.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Ce travail de recherche s'est déroulé au sein de la SONELGAZ à travers lequel on vise principalement à déterminer la contribution de la formation professionnelle sur l'amélioration du rendement ainsi que la satisfaction des objectifs socioprofessionnels des salariés.

Cette recherche a permis de nous construire une idée globale, plus claire à l'égard de la formation professionnelle ainsi que son impact sur différents aspects du travail comme l'adaptation et l'intégration au poste de travail, guider et éclairer les salariés au travail et aux différentes aléa et situation de travail auxquels ils seront confrontés et faire face aux évolutions du travail. Cette recherche a démontré également l'impact de la formation sur la réalisation des objectifs socioprofessionnels des salariés. Comme l'évolution au sein de l'entreprise, booster leur employabilité, élargir leur réseau social, s'imposer au sein de la société et au sein de l'entreprise, en fin grimper dans l'échelle sociale.

Ce travail de recherche nous a illuminé sur divers autres thèmes qu'on estime intéressants qui méritent d'être mis en lumière et d'être étudiés. L'un des thèmes qui a attiré notre attention est la mise en place d'une transformation d'une entreprise vers une entreprise à mission socialement responsable. Ou encore les formations d'accompagnement des jeunes entrepreneurs (intrapreneuriat).

**Référence
bibliographique**

Référence bibliographique :

1. Abdelali, B. (2014). la formation comme outil de développement des compétences. Revue dirassat numéro économique, volume 05 (N 01), P 12-34.
2. Angers, M. (1996). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Casbah.
3. Annick, H. (2010). Toute la fonction ressources humaines (2^{ème} édition). Dunod.
4. Benbabaali, D. (2013). Caste dominante et territoire en Inde du Sud : Migration et ascension sociale des Kamma d'Andhra côtier. Thèse de doctorat. Université paris ouest nanterre la défense.
5. Berton, F. Podevin, G. (1991). Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi. Formation Emploi, (N 34), P 14-30.
6. Code de travail. 2002.
7. Dietrich, A. autres. (2010). Management des compétences (3^{ème} édition). Dunod.
8. Dimitri, W. (2003). Ressources humaines (2^{ème} édition). Organisation.
9. Falek, H. (2010). Le guide de la formation professionnelle en entreprise. Gualino.
10. <https://cnepd.edu.dz>
11. <https://interieur.gov.dz/images/Projets-raliss-dans-le-cadre-du-programme-national-des-nergies-renouvelables-.pdf>
12. <https://www.ifeg.dz/>
13. <https://www.mfep.gov.dz/>
14. <https://www.sonelgaz.dz/>
15. <https://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-sonelgaz.pdf>
16. Juès, J. (2002). Gestion des ressources humaine principes et points clés. Ellipses.
17. Juët, R. (2005). La boîte à outils du manager. Dunod.
18. Kerzabi, A. Brikci, D. GRH et mutations de l'entreprise Algérienne. RARH Volume 01 (N° 1), P 57-70.
19. Lafitte, H. et Layole, G. (2007). Le Plan de formation : Conception, réalisation, mise en scène. Dunod.

20. Lafortune, L. (2012). Des stratégies réflexives-interactives pour le développement de compétences la formation en éducation et en santé. FUSION Presses de l'Université du Québec, P 63
21. Le Boterf, G. (2008). Repenser la compétence. Organisation.
22. Leboye, C. (2009). La gestion des compétences. Organisation.
23. Lethielleux, L. (2010). L'essentiel de la GRH. Gualino.
24. MAHE, H. (1998). Dictionnaire de gestion. Economica.
25. Maury, S. (2017). La GRH dans la fonction publique. La documentation française.
26. Mecherour, M. Hacini, I. (2021). L'avenir De La Fonction Rh Dans Le Contexte économique Algérien. ASJP, volume 05, Numéro 01, P11.
27. Mounji, B. (2018). la formation en milieu professionnel en Algérie. Rapport de la fondation européenne pour la formation.
28. Perreti, J. (2001). Tous DRH (2ème édition). Organisation.
29. Perreti, J. (2007). Ressources humaines et gestion des personnes (6ème édition). Vuibert.
30. Perreti, J. (2008). Gestion des ressources humaines (15ème édition). Vuibert.
31. Rapport de la Fondation européenne pour la formation. (2003) Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie.
32. Seguin, G. (2005). gestion opérationnelle des équipes. Dunod.
33. Seiler, C. autres. (2013). Le plan de formation dans les entreprises : de la formalité a l'outil stratégique. Semaphores.
34. Thévenet, M. autres. (2007). Fonction RH : politiques, métiers, et outils des ressources humaines. Pearson education.
35. Vanoye, J. (2004). Rapport du Conseil Economique et Social.
36. خرفي، ه. (2012). الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. دار هومة.
37. عمار، ب. (2005). الوجيز في القانون الإداري.
38. Hays, N. (2012). Social climbing: a contextual approach understanding the effects of social hierarchy on individual cognition and behavior. Thèse de doctorat. University of California.

Annexes

Annexes numéro 01: Guide d'entretien :

AGE	Poste occupé	Poste actuel	Nombre d'années d'expérience	Catégorie professionnel

Les caractéristiques personnels des enquêtés :

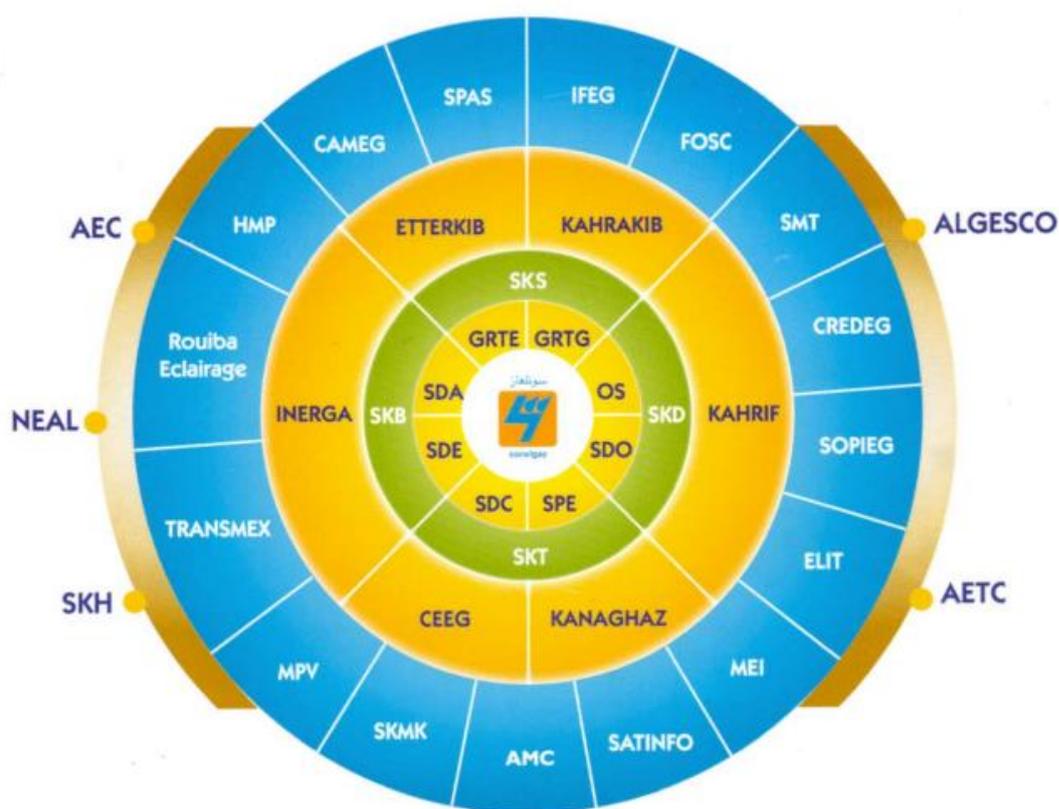
Hypothèse 01 :

1. Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation ?
2. Quel est le type de formation dont vous avez bénéficié ?
3. Quel est la durée de chaque formation ?
4. Quels étaient les objectifs de vos formations ?
5. Comment vous évaluez le contenu de la formation ?
6. Comment vous évaluez le niveau des formateurs ?
7. Votre formation vous a-t-elle permet de réaliser vos tâches de travail plus facilement ? Si c'est oui comment ?
8. Vos formations vous en t'elles permirent de comprendre aisément les consignes de travail et aussi de communiquer plus facilement avec vos collègues de travail et vos supérieurs ? comment ?
9. Quelles sont vos suggestions pour évoluer cette fonction ?

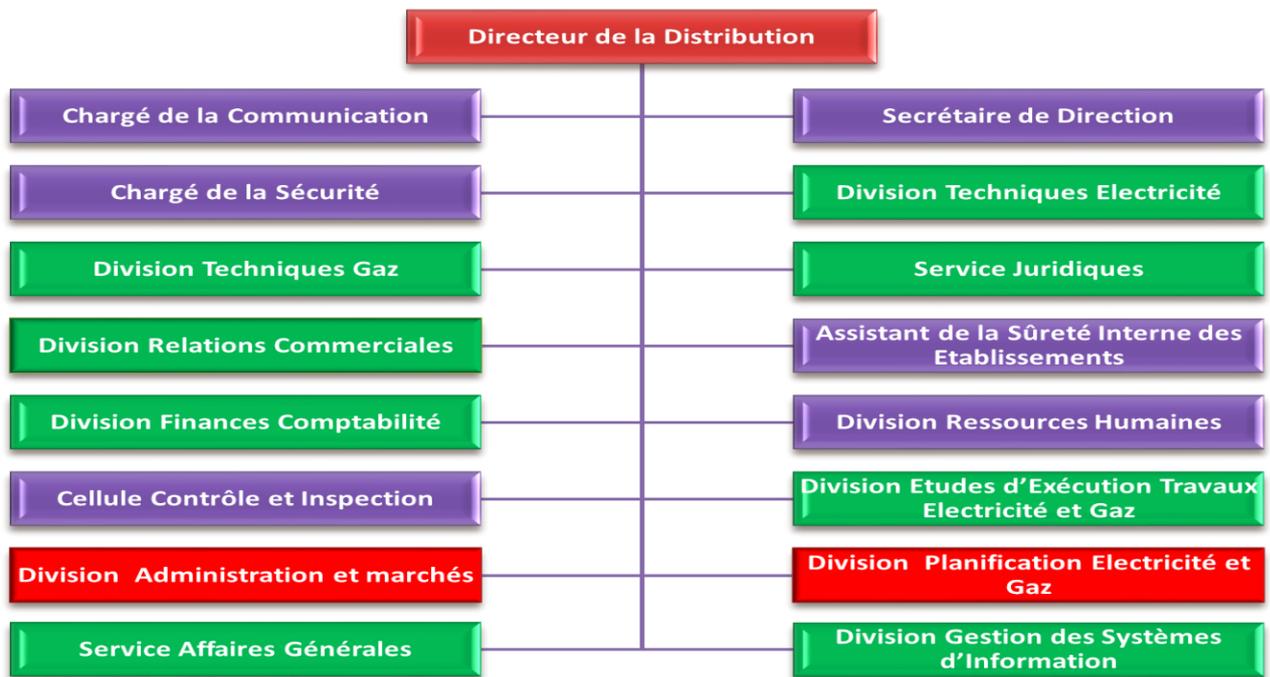
Hypothèse 02 :

1. Que représente pour vous la formation professionnelle ?
2. Qu'est ce que la formation professionnelle apporte pour votre carrière ?
3. Comment la formation impact votre intégration au travail ?
4. Avez-vous bénéficié d'une promotion suite à votre formation ? si oui quel est son impact votre salaire ? et au sein de votre entourage de travail ? En dehors de l'entreprise (quel son impact à l'échelle sociale) ?
5. Pensez-vous que la formation peut améliorer votre place sociale notamment auprès des personnes de votre entourage (proche et ami) ?

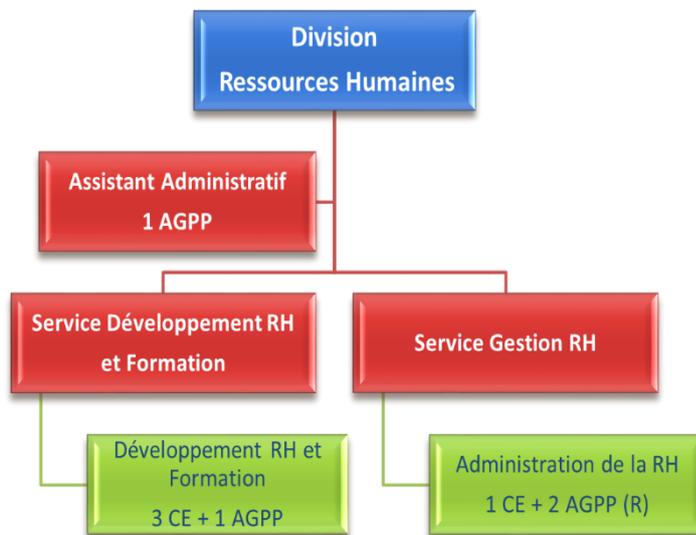
Annexe numéro 02 : les différentes filiales de l'entreprise SONELGAZ)



Annexe 03 : Organigramme de la Direction de Distribution de Bejaia :



Annexe numéro 04 : l'organigramme de la division ressources humaines



Résumé :

La formation professionnelle est l'une des activités les plus importantes dans la GRH elle constitue un moyen important dans le développement des compétences et dans l'adaptation des entreprises ainsi que les ressources humaines aux changements organisationnels et aux évolutions technologiques. L'objectif de cette étude est de construire une idée globale plus claire à l'égard de la formation professionnelle. Ainsi que son impact sur deux volets, le volet professionnel c'est-à-dire l'amélioration du rendement et le volet social qui concerne la réalisation des aspirations sociales et professionnelles des salariés.

Mots clés : formation professionnelle, rendement, satisfaction, compétences, objectifs socioprofessionnels, promotion sociale, promotion professionnelle.

Abstract :

Vocational training is one of the most important activities in HRM; it constitutes an important means in the development of skills and adaptation of companies and human resources to organizational changes and technological developments. The objective of this study is to build a clearer global idea with regard to vocational training. As well as its impact on two aspects, the professional aspect, improving performance, and the social aspect, this concerns the achievement of the social and professional aspirations of employees.

Keywords: vocational training, performance, satisfaction, skills, socio-professional objectives, social promotion, professional promotion.