

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option: Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

L'impact de la formation professionnelle continue sur la
transférabilité des connaissances dans l'entreprise

Etude empirique: SONELGAZ (SPE) De Darguina

Réalisé par :

M^{elle} : MAOUCHE Besma

Encadré par :

M^{elle} : MEBARKI.H

Année Universitaire

2012-2013

Remerciements

Mes remerciements sont adressés à :

Ma promotrice M^{elle} MEBARKI Hassina, pour ses précieux conseils et orientations.

Toute l'équipe de SONELGAZ de DARGUINA

Ma copine Chafiaa pour son soutien que je n'oublierai jamais

Toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail

Dédicace

Je dédie ce travail :

- *A mes très chers parents qui m'ont beaucoup encouragé et soutenu durant tout mon parcours.*
- *A mes chers frères Wahib, Mouloud et Amine*
- *A mon fiancé louhab*
- *A toutes mes amies en particulier mes belles Chafiaa et Kahina*

La liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre	Page
01	Les typologies de la connaissance dans l'entreprise	38
02	L'effectif actif de SPE de Darguina de l'année 2012-2013	53
03	La répartition de l'échantillon selon le sexe	57
04	Composition de l'échantillon selon l'âge	58
05	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	59
06	La composition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle au sein de la Sonelgaz	60
07	Le nombre de formation suivie selon l'expérience professionnelle	61
08	La relation entre la formation et le poste occupé selon le choix de la formation	62
9	La formation et les exigences du poste selon la prise en considération des souhaits exprimés par les techniciens	63
10	Les types de formations suivies	64
11	Le lieu de réalisation des formations suivies	65
12	Les avis sur l'impact du contenu de la formation sur l'acquisition des connaissances	66
13	L'influence des méthodes pédagogiques sur l'acquisition des connaissances	67
14	Le changement après la formation selon la durée de la formation	68
15	La relation entre les conditions matérielles et le changement après la formation	69
16	Les connaissances acquises sont appliquées selon le programme de la formation	71
17	Le rapport entre l'évaluation après la formation et l'application des connaissances acquises	72
18	La formation est comme moteur de transférabilité des connaissances selon la mise en pratique des connaissances	73
19	La satisfaction après la formation selon l'expérience professionnelle	75
20	Le rapport entre le changement après la formation et la formation comme moyen de satisfaction	76
21	La satisfaction après le stage de formation selon l'application des acquis de la formation	77
22	La satisfaction est due à la mise en pratique des acquis de la formation selon le niveau d'instruction	79

23	La satisfaction après la formation selon le type de formation	80
24	La satisfaction engendrée par la formation encourage à doubler d'efforts selon la mise en pratique des connaissances acquises	81

SOMMAIRE

Introduction

La partie théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème.....	04
2. Les objectifs de la recherche.....	04
3. La problématique.....	05
4. Les hypothèses	07
5. Définition des concepts clés	09
6. La méthode utilisée	11
7. Les techniques d'investigation.....	11
8. La population et l'échantillonnage.....	13
9. Revue de la littérature.....	14

Chapitre II : la formation professionnelle et son processus de réalisation

Section I : Généralité sur la formation professionnelle

1. De la formation sur le tas à la formation continue	18
2. Les objectifs de la formation professionnelle	20
3. Les typologies des formations professionnelles.....	21

Section II : processus de formation professionnelle

1. Identification des besoins en formation	27
2. Elaboration d'un plan de formation.....	31
3. L'évaluation de la formation.....	33

Chapitre III : La formation et le transfert des connaissances

Section I : Notions de base sur la connaissance et la compétence dans l'entreprise

1. La connaissance et ses fondements.....36
2. Généralité sur la compétence.....38

Section II: La formation, la connaissance et transfert des connaissances

1. La connaissance et les phases de la formation.....43
2. Les types de transfert des connaissances.....45
3. Les étapes de transfert des connaissances..... 45
4. L'importance de la transférabilité des connaissances.....46

La partie pratique

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'entreprise publique SONELGAZ.....50
2. Création50
3. Missions et attributions.....51
4. Présentation de la société de production d'électricité (SPE) de Darguina.....52

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

1. Les caractéristiques de la population d'étude.....57
2. L'analyse de la première hypothèse.....61
3. L'analyse de la deuxième hypothèse75
4. Synthèse des résultats et vérification des hypothèses82

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Introduction

La formation de la main d'œuvre joue un rôle stratégique dans la gestion des ressources humaines et des organisations, ainsi elle est considérée comme un axe sur lequel toute entreprise s'appuie pour pouvoir s'adapter aux contraintes imposées par l'environnement.

La formation professionnelle qu'elle soit initiale ou continue représente un outil d'apprentissage par lequel les compétences disponibles seront renforcées et capitalisées et les connaissances acquises seront perfectionnées et transférées dans les situations de travail exercé.

Cela a fait prendre conscience aux intervenants en formation et aux spécialistes des ressources humaines de faire face à l'un des défis importants qui consiste à aménager des formations qui répondent adéquatement, à la fois, aux besoins des travailleurs et à la réalité de leur travail, à cet égard, les processus d'apprentissage occupent une place centrale dans les organisations, celles-ci, en effet, doivent créer de façon permanente les conditions de l'acquisition et de maîtrise des nouvelles connaissances à tous les niveaux¹, en valorisant les enseignements qui développent les connaissances opérationnelles liées à la pratique car un enseignement ne libère que dans la mesure où ses acquis sont transférables.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons élaboré un plan de travail qui s'organise au tour de deux parties théorique et pratique dont chacune est subdivisée en chapitres.

La partie théorique contient trois chapitres, le premier est réservé au cadre méthodologique qui porte sur les raisons du choix du thème, les objectifs de

¹ PARLIER Michel, ressources humaines, éd d'organisation, in PARMENTIER Christophe, l'ingénierie de formation, outils et méthodes, éd d'organisation, Paris, 2008, p 149.

l'étude, la problématique de recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés utilisés et enfin la démarche méthodologique utilisée.

Le deuxième chapitre présente, la formation professionnelle et son processus de réalisation en touchant ses fondements, ses objectifs, ses typologies et les étapes de réalisation de son processus. Le troisième porte sur la formation et le transfert des connaissances en se basant sur les notions, connaissance et ses types, la compétence et ses composantes et en dernier lieu il présente la formation et le processus de transfert des connaissances.

La partie pratique englobe les deux derniers chapitres; le quatrième est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil Sonelgaz; le cinquième expose l'analyse des données collectées, la synthèse des résultats et la vérification des hypothèses de notre l'étude.

Enfin nous terminons notre recherche avec une conclusion générale.

PARTIE
THEORIQUE

CHAPITRE I

LE CADRE

METHODOLOGIQUE DE

LA RECHERCHE

La recherche en sciences humaines et sociales est basée essentiellement sur une démarche méthodologique organisée qui dépend du sujet d'étude, à cet effet ce chapitre est réservé pour la présentation des motivations du choix de thème et l'objectif général de la recherche ainsi que les différentes étapes et techniques méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre recherche.

1. Les raisons de choix du sujet :

L'idée de cette recherche est née d'un besoin personnel, en tant que nous sommes des étudiants en sociologie du travail et des ressources humaines, de vouloir mieux comprendre les pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises algériennes. Le choix du thème de la formation professionnelle continue a été effectué à l'aide de notre encadreur qui nous a encouragés plus à l'étudier puisqu'il est considéré comme un sujet d'actualité dans les entreprises algériennes qui s'intéressent de plus en plus au développement et l'apprentissage de leur personnel.

2. Les objectifs de la recherche :

Toute étude scientifique a des buts et des objectifs à atteindre, dans notre recherche nous avons tracé des objectifs suivants :

- mesurer l'importance de la formation professionnelle continue dans l'acquisition et le transfert des nouvelles connaissances au sein de l'entreprise Sonelgaz.
- Dégager le rôle des conditions aménagées pendant et après les actions de formation dans la mise en pratique des nouvelles ressources acquises par les techniciens de l'unité centrale sonelgaz de Darguina.
- Découvrir l'impact de transférabilité des connaissances apprises sur la satisfaction des techniciens agents formés.

3. La problématique

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Dans tel environnement la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité d'innover et de leur fonction ressources humaines qui constitue la clé de tout développement des connaissances et compétences de son capital humain.

L'homme est considéré comme l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, avec ses qualifications et potentialités qui s'améliorent par le biais de la formation qui occupe une place privilégiée dans l'acquisition et le développement des connaissances face aux différentes mutations de natures économiques, technologiques et organisationnelles.

En effet la formation professionnelle continue est un dispositif essentiel pour l'amélioration des compétences et elle est un facteur de dynamisation et de participation des salariés à la vie collective. Selon J. SOYER la formation professionnelle « est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹. Dans cette perspective, la formation joue un rôle d'accompagnement et d'adaptation aux fluctuations qui affectent les milieux de travail.

La formation professionnelle continue est donc « le moyen essentiel pour acquérir les savoirs théoriques et pratiques qui nous permettront de participer de

¹ Jaques SOYER, fonction formation, édition organisation, Paris, 2003, p 16

manière très active à la vie professionnelle, à contribuer ainsi à l'évolution de la société et à l'émancipation de l'homme ».¹

L'Algérie veut et désire des changements en profondeur en matière de la formation professionnelle qui est une notion qui signifie le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeurs aussi bien du pouvoir publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.²

La formation professionnelle continue a été considérée, en Algérie durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.³

A cet égard, vue sa position majeure dans l'économie Algérienne, l'entreprise SONELGAZ accorde une grande importance à la formation de son personnel, elle la considère comme un moyen de compétitivité par lequel elle assure sa performance sur tout les niveaux.⁴

Dans notre étude empirique à SPE de DARGUINA, l'importance est accordée à la catégorie socioprofessionnelle de maîtrise, vue leur niveau de qualification et le degré de leur implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi en raison qu'elle est une population qui puisse répondre d'une façon plus concrète à notre problématique posée sur les effets de la formation

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, le formateur, les éditions com malek, Annaba, 2007, p.8

² Cahiers du CREAD, formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne, N°66-67, 2003/2004. P 83.

³ Villa GUALINO, Viale SETTIMIO, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport national, Algérie, 2000, p16.

⁴ Document de la SONELGAZ (SPE) de Darguina.

professionnelle sur le transfert des connaissances apprises, où l'objectif principal de cette étude vise à répondre aux questions suivantes :

- La formation professionnelle continue permet-elle de transférer les connaissances acquises en situation de travail ?
 1. Les conditions aménagées dans l'action de formation favorisent-elles un rapprochement de la formation et de la pratique ?
 2. Le transfert des connaissances acquises dans la pratique influence-t-il la satisfaction des techniciens ?

4. Les hypothèses :

- Le contexte organisationnel de travail valorisant la formation permet la réussite de transfert des connaissances acquises par les techniciens de SONELGAZ.
- La transférabilité des connaissances apprises après les stages de formation engendre la satisfaction des techniciens.

❖ La discussion des hypothèses :

La première hypothèse :

Cette hypothèse, nous l'avons proposée pour vérifier si l'entreprise qui valorise la formation professionnelle continue et les conditions favorables à la réalisation de cette action de formation sont des facteurs qui permettent de transférer et d'intégrer effectivement les capacités acquises par les formés dans les situations réelles de travail.

1^{ère} variable : Le contexte organisationnel de travail valorisant la formation.

1^{ère} dimension: « l'importance de la formation »

Consultation des besoins en formation

Types de formation

Relation formation et poste occupé

2^{ème} dimension: «les conditions de réalisation »

Conditions pédagogiques

Conditions matérielles

L'évaluation après l'action de formation

2^{ème} variable : Le transfert des connaissances acquises

Dimension : « les apports de la formation et le transfert des connaissances »

Changement et rentabilité au travail

Amélioration du savoir-faire

Application et transférabilité des connaissances

La deuxième hypothèse :

Nous cherchons par cette hypothèse, à savoir si la transférabilité des acquis de la formation professionnelle peut être considérée comme un moyen qui assure la satisfaction des salariés.

1^{ère} variable : la transférabilité des connaissances

Dimension : « l'application des connaissances acquises »

La formation est un moteur pour la transférabilité des connaissances.

2^{ème} variable: la satisfaction des techniciens

Dimensions: « La formation est un moyen de satisfaction »

La capacité de mise en pratique des nouvelles connaissances

Le double effort dans la réalisation des tâches

5. Définition des concepts clés :

Le concept est un élément de base dans toute recherche car « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs, significatifs des phénomènes, il sert aussi d'un guide de recherche »¹, alors la définition des concepts est une étape très indispensable dans toute recherche scientifique, pour la notre, les principaux concepts sont les suivants ;

A. La formation professionnelle continue :

Selon, les auteurs CAUCHE Philipe et les autres « la formation, polysémique renvoie un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportements, leurs habitudes et leurs capacités mentales, nécessaires en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation des objectifs personnels ou sociaux accomplir de façon adéquate leurs tâches, actuelles et futures »².

CITEAU J. P définit la formation professionnelle comme « l'ensemble des dispositions (pédagogique) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements, structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions techniques et économiques et favoriser leur évolution professionnelle »³.

SEKIOU et les autres définissent la formation professionnelle Comme étant « ensemble de connaissances générales, techniques, et pratiques liées à l'exercice d'un métier mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions,

¹ GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales, 11^{ème} éd, édition Dalloz, Paris, 2001, p 384.

² CAUCHE Philipe et les autres, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition , édition Armand colin, Paris, 2004,p81.

³ P.CITEAU, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition Armand colin, Paris, 1997 .p 85.

qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. C'est la formation socialisation »¹.

B. La connaissance :

Au sens général, « c'est un ensemble des savoirs disponibles dans un espace social. Le terme est souvent utilisé de façon spécifique, pour en distinguer les différentes formes (connaissance scientifique, technique, de sens commun, etc..), On désignera par les « connaissances » le cumul des savoirs acquis tout au long de son cursus de formation »²

C. Le transfert des connaissances :

Selon BALDWIN et FORD(1988), « le transfert des connaissances se définit comme la généralisation à la situation de travail, pendant une longue période de temps, de comportements appris dans la formation. Le transfert ne saurait se concevoir uniquement en termes d'application, il consiste à recontextualiser un apprentissage effectué dans un contexte antérieur particulier.»³

D. La satisfaction :

Selon LOCKE : « La satisfaction est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir, elle est définie couramment comme un sentiment de bien être, c'est le plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une chose souhaitable »⁴

¹SEKIOU Lakhdar et les autres, gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001, p 336.

² YVES Alpe et les autres, lexique de sociologie, 2^{ème} éd, édition Dalloz, Paris, 2007, p 50.

³ BALDDWIN Timothy, T.FORD ET J.KEVIN, transfer of training:" A review and directions for future research", personnel psychology 1988, vol. 41.P 63.

⁴ROUSEL Pat Ric, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996, p26.

6. La méthode utilisée :

La validation d'une recherche scientifique dépend de la méthode utilisée, car c'est une façon d'organiser la recherche et de planifier les étapes à suivre durant toute l'étude, dans notre recherche, nous avons procédé à l'utilisation de la méthode quantitative qu'est « un ensemble de procédure pour mesurer les phénomènes ».¹

Ce choix est déterminé par la nature de notre objet d'étude, où le rapport entre les variables des hypothèses est un rapport de causalité ainsi que la population étudiée est large et qui a exigé l'utilisation d'une démarche quantitative.

7. Les techniques d'investigation :

A. La pré-enquête :

Dans tout projet de recherche scientifique, la pré-enquête est une phase importante et utile au quelle il faut recourir, car elle nous oriente vers des pistes et questions importantes non prises en considération.

Dans notre recherche, elle nous a permis de découvrir le terrain d'étude avant d'entamer l'enquête et elle nous a aidé à rassembler des informations indispensables pour déterminer le champ de notre recherche et quelques caractéristiques de notre population comme aussi elle nous a aidé à élaborer nos hypothèses et à choisir notre technique d'enquête.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant trois jours du 06/01/2013 au 09/01/2013 après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du responsable des ressources humaines de l'unité SONELGAZ pour mener une enquête dans leur organisme qui s'est datée du 03/03/2013 au 03/04/2013.

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, p 60.

Durant cette pré-enquête, nous avons posé quelques questions au responsable de la formation dont le but est d'avoir le maximum d'informations et d'identifier la catégorie socioprofessionnelle que nous avons étudié.

B. La technique de collecte des données :

La technique constitue un moyen de concrétisation de la méthode, elle permet en outre de rassembler les informations sur le terrain à fin de répondre au problème posé.

Dans notre recherche, et à fin de vérifier nos hypothèses dans l'unité SONELGAZ de Darguina, nous avons opté pour l'utilisation de la technique du questionnaire qui se définit comme « une technique d'investigation scientifique auprès des individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées ». ¹ Ce choix est lié essentiellement à la méthode quantitative que nous avons adoptée.

Les 60 questionnaires distribués contiennent cinq parties, la première partie regroupe les questions qui déterminent les caractéristiques de la population d'étude, la deuxième concerne l'importance et l'organisation de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise Sonelgaz SPE de Darguina, la troisième partie est réservée aux conditions de réalisation de la formation, la quatrième porte sur l'apport de la formation en matière de transfert des connaissances et enfin la dernière partie contient des questions relatives à la relation entre le transfert des connaissances acquises et la satisfaction des salariés.

Les données recueillies des 50 questionnaires retenues (avec 27 questions proposées) sont saisies dans le tableur SPSS sous Windows, version 19. dont nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 50 lignes

¹ANGERS Maurice, op. cit, P 146.

(chaque ligne pour un individu) et 27 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

8. La population et l'échantillonnage :

La population selon Omar AKTOUF « est un ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations »¹, dans le cadre de notre étude, la population mère est constituée d'une seule catégorie socioprofessionnelle qui est celle des agents de maîtrises qui représente la majorité de l'effectif de la société de production d'électricité (SPE) de Darguina avec un nombre de 92. Ce choix est justifié en raison de cibler notre étude sur une population bien précise. Aussi elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète à nos préoccupations.

Vue la nature de notre objet de recherche, ainsi que la population choisie, nous avons utilisé donc la méthode d'échantillonnage probabiliste du type aléatoire simple, dont le choix des unités est effectué au hasard, c'est-à-dire chaque agent de la population d'enquête a la possibilité de faire partie de notre échantillon.

9. Revue de littérature :

Plusieurs théories ont expliquées de façons différentes le sujet de la formation continue. Nous distinguerons entre autres les approches qui posent le problème de conception de la formation, qui est, trop souvent, dominée par un enseignement livresque et magistral ou il y a développement de connaissances scientifiques, au détriment de connaissances opérationnelles liées à la pratique².

¹ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presses de l'université du Québec, Montréal 1990, p 72.

² BOURASSA Bruno, Fernand SERRE et DENIS Ross, apprendre de son expérience, Sainte-Foy, presses de l'université du Québec, 1999, p 181.

L'étude de ces approches permet de préciser la nature et les modalités d'intervention d'une formation en lien avec la situation du travail.

1. L'approche par les compétences des ressources humaines

Elle est associée aux pratiques de la gestion qui tentent, par la formation, d'agir sur les comportements des travailleurs afin de répondre aux contraintes rencontrées par les organisations. Cette approche répond à un besoin grandissant des organisations pour lequel l'avantage concurrentiel repose sur la capacité à repérer les savoirs, à les transformer et à les intégrer au processus d'affaire de manière à répondre aux contraintes du marché. La formation est vue alors comme un outil au service de l'organisation pour canaliser les compétences vers les buts et les stratégies de l'entreprise. Cette démarche se base préalablement sur une analyse des besoins qui consiste à établir un diagnostic des problèmes de fonctionnement de l'organisation pour les traduire en compétences à développer ou à modifier. Ce diagnostic s'établit notamment par l'analyse des données de production, par l'identification des besoins des gestionnaires, par l'analyse des tâches mais néglige la réalité des travailleurs visés¹.

L'approche par les compétences comporte certes des apports non négligeables lorsqu'on s'intéresse à la conception d'une formation. Tout d'abord, en basant spécifiquement son analyse des besoins sur les contraintes et attentes des organisations, elle démontre l'intérêt d'orienter la formation vers ces besoins concrets comme aspects déterminants de la réalité du travail. On pense par exemple à l'importance de former les travailleurs aux procédures prescrites et aux responsabilités légales inhérentes à la tâche.

¹ JACOB réal, « la fonction formation et développement de la main-d'œuvre et l'innovation diffuse : quelques pistes de réflexion et d'action », relations industrielles/industrial relations, 1999, Vol. 116, n°3, p. p 7-18

Une telle démarche s'avère également utile lors de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles lois qui nécessitent une adaptation de la main-d'œuvre au contexte environnemental dynamique¹

2. L'approche par le transfert des connaissances de la formation vers la pratique :

Cette approche se veut davantage inspirer de la psychopédagogie. Contrairement à l'approche précédente, le transfert des connaissances ne se pose tant la question des besoins à combler et des compétences à enseigner que celle des conditions favorables à aménager dans la formation pour assurer un rapprochement de la formation et de la pratique. Selon Baldwin et Ford seulement 10% des compétences enseignées se retrouvent effectivement transférées dans la situation de travail.²

À cette problématique, les efforts de conception d'une formation visent à établir des conditions et des moyens pour assurer l'application dans la situation de travail, des connaissances apprises. La formation continue cherche alors à transformer la situation de travail à travers l'application de compétences jugées optimales. Les conditions et les moyens pour assurer le transfert se regroupent autour de trois niveaux d'intervention: les modalités de réalisation la formation, les caractéristiques individuelles des apprenants et les conditions environnementales d'application des compétences dans la pratiques. Les modalités de réalisation de la formation concernent l'aménagement de conditions pédagogiques favorables au transfert de connaissances. Par exemple, on peut penser à l'application de principes de continuité et de similarité entre la situation de formation et la situation de travail , à l'accompagnement ou à l'application de formules d'alternance entre l'école et le milieu de travail. Les caractéristiques individuelles des apprenants réfèrent aux habiletés et

¹ FOURNIER Pierre-Sébastien, soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle, relations industrielles/industrial relations, université Laval, Québec, 2004, Vol. 59, n°4, p 746.

² BALDDWIN Timothy, T.FORD ET J.KEVIN, op. cit, p 63.

compétences préalables de l'apprenant, sa motivation à apprendre et les caractéristiques de sa personnalité comme facteurs de réussite du transfert de connaissances. Finalement, les conditions environnementales d'application des compétences dans la pratique reposent sur le postulat qu'un contexte organisationnel de travail valorisant la formation est plus susceptible de favoriser le transfert des connaissances. Concevoir une formation implique donc de valoriser la formation dans les entreprises et de favoriser l'application dans la pratique des connaissances acquises.

L'approche du transfert des connaissances soulève plusieurs aspects intéressants lorsqu'on désire réduire l'écart entre la formation et la pratique de travail. Tout d'abord, elle montre l'importance des conditions dans lesquelles se déroule la formation comme élément essentiel à l'apprentissage.

Il ne suffit pas de revoir le contenu de la formation, il faut aussi aménager des conditions pédagogiques optimales qui permettent un apprentissage des compétences et un transfert dans la pratique. Elle implique donc une reconnaissance de problèmes propres à l'activité de formation comme élément déterminant dans le rapport à la pratique de travail. Cette approche montre également l'importance de valoriser la formation dans l'entreprise comme condition essentielle à l'apprentissage. Par le fait même, elle pointe vers le développement de connaissances hors formation¹.

¹ FOURNIER Pierre-Sébastien, op. cit, p 748.

CHAPITRE II

La formation professionnelle et son processus de réalisation

Section I : Généralité sur la formation professionnelle

1. De la formation sur le tas à la formation continue :

La formation professionnelle diffère d'un secteur à un autre et d'une entreprise à une autre, car elle dépend du degré de complexité de l'activité et de plusieurs autres paramètres liés à la taille et à l'organisation de l'entreprise elle-même et aux caractéristiques des ressources humaines disponibles.

D'après SEKIOU, la seule forme de formation pratiquée dans le passé était l'apprentissage sur le tas qui permettait d'assurer l'acquisition des compétences professionnelles nécessaires pour l'exercice d'un métier donné. Lors des 1^{er} temps de la révolution industrielle, les patrons d'entreprises considéraient que l'apprentissage incombait au premier lieu aux travailleurs par eux-même s'ils veulent continuer à exercer¹. Elle ne pouvait être prise en charge car elle représentait une charge sociale supplémentaire qui alourdit le coût de production².

Dans sa conception de l'organisation scientifique du travail, Taylor propose de remplacer la connaissance empirique du travail (la formation sur le tas) par son étude scientifique pour améliorer la productivité. Cette connaissance s'articule autour de 4 axes complémentaires :

- Classement et codification des méthodes de travail empiriques en unités élémentaires
- Sélection et formation des ouvriers de façon à les amener à leur plein développement
- Contrôle du travail des ouvriers pour s'assurer qu'ils l'exécutent selon les principes scientifiques qui leur sont dictés

¹S.SAMER et J.P.LAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition Garnier, Paris, 1984, p 13.

²SEKIOU Lakhdar et les autres, gestion des ressources humaines, 2^{eme} éd, édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001, p.p335.336.

- Obtention de la collaboration des ouvriers de manière à ce qu'ils proposent de nouvelles méthodes de travail

C'est ainsi que TAYLOR conçoit la formation des travailleurs comme un dispositif à la fois cognitif et affectif. Si les objectifs ne sont pas atteints le formateur enseigne à nouveaux aux travailleurs les méthodes de travail : l'instructeur venait dans tous les cas, non pour pousser l'ouvrier à travailler plus dure, mais pour essayer d'une façon « fraternelle » et amicale de l'aider¹.

Le domaine de la formation a connu des mutations profondes après la deuxième guerre mondiale puisqu'il est devenu un enjeu essentiel des politiques de développement économique, un moyen d'adaptation des ressources humaines pour les entreprises et un besoin de développement personnel, de reconnaissances et de promotion pour tout travailleur. C'est ainsi que la formation professionnelle continue prend le relais de la formation générale de base. D'ailleurs, pour LAKHDAR SEKIOU « il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront »².

De ce fait, la formation est perçue comme un investissement qui améliore la motivation des ressources humaines et développe leurs facultés d'exercice du travail et du même coup les performances dans la réalisation des objectifs organisationnels afin de s'adapter aux situations évolutives d'une part et à la quête du bien être caractéristique de la vie moderne qui refuse la routine et la stagnation d'autre part.

¹NORBERT ALTER, *Taylor et l'organisation scientifique du travail* in sociologie du monde du travail, édition PUF, Paris, 2006, p. p 7.23.

²SEKIOU Lakhdar et les autres, op cit, p 336.

2. Les objectifs de la formation professionnelle :

La formation professionnelle a plusieurs objectifs, dont les principaux sont présumés sur 2 points¹:

A. De point de vue des individus :

La formation est un moyen, un lieu de passage qui permet l'accès à un but fixé par l'individu alors ces objectifs sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y ait opportunité pour l'organisation :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Reconversion dans un poste voisin de celui occupé ;
- Se préparer à des changements professionnels de l'entreprise ;
- Développer un savoir-faire dans les domaines des relations de la gestion et de management ;
- Acquisition des nouvelles qualifications professionnelles ;

B. De point de vue de l'organisation :

La formation permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système de formation dans l'entreprise. Il s'agit des objectifs à moyen et à long terme. En effet, une politique de formation ne s'écrit pas chaque année, la durée est d'environ cinq à sept ans. Ce sont donc les grandes options qui sont fixées :

- Développer le professionnalisme des salariés
- Maintenir l'emploi des travailleurs
- Favoriser la promotion interne
- Améliorer la coopération entre les diverses unités.

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, Paris, 2008, p 45.

3. Les typologies des formations professionnelles :

Des études multiples ont dressé des typologies diverses dont chacune s'appuie sur un critère de classement qui relève de l'un des aspects du rapport complexe de l'homme et de l'organisation.

3.1 Selon la provenance de l'initiative ¹:

Cette classification se réfère à l'origine de l'initiative de la formation : Est-elle un besoin exprimé par la personne du salarié en tant que besoin individuel ? Ou émane-t-elle de la direction de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de développement des ressources humaines ?

1. A l'initiative du salarié :

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu. Les objectifs de formation sont transitifs, la formation est une moyenne. Un lieu de passage, plus au moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang plus élevé que s'est fixé l'individu .

Lorsque la personne se fixe un but à atteindre, elle élabore un «projet »..., constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir... qui peuvent être constituées de formations ou d'expériences formatives (passage dans certains postes de travail, réalisation d'un stage sur le terrain, ...etc.).... Parmi les objectifs de cette formation.

- 1- Amélioration vers un poste voisin de celui occupé ;
- 2- Evulsion vers un poste voisin de celui occupé ;
- 3- Conversion dans un autre métier ;

¹ SOYER Jacques, op.cit, p. p 4 .5.

- 4- Répondre à certains paramètres de l'entreprise où elle travaille.
- 5- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- 6- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle.

Dans le cas d'une demande de formation en vue de développer des compétences en relation avec une activité sociale ou de loisir. Si l'entreprise est informée des souhaits de son salarié, elle n'intègre pas sa demande dans son plan annuel de formation, mais elle peut se réaliser dans le cadre d'un congé de formation individuel ou hors du temps de travail.

Si l'entreprise au titre d'une politique sociale ou parce qu'elle éprouve certains besoins de qualification, accepte de prendre en charge certaines demandes de ses salariés et les intègre dans son plan de formation, on concédera la formation comme étant sur l'initiative du salariés peut donc devenir sur l'initiative de l'entreprise.

2. A l'initiative de l'entreprise :

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois elle concerne les buts de l'organisation, définis dans le cadre d'un plan de formation élaboré par la direction de l'entreprise. Cette formation est considérée ainsi, même si à un moment quelconque de la procédure il ya eu initiative du salarié... Parmi les objectifs, on peut citer :

- Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voir externes) : il s'agit de développer la mobilité.
- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- Développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision)

- Mobilisation d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels, préparation à la retraite).

3.2 Selon la durée :

Ces formation peuvent être maniable, elles, peuvent être négociées avec les partenaires, ils on existe généralement trois types :

1. La formation de longue durée¹ :

Pour une formation classique d'une année il serait proposé un même Programme d'une année, avec formule trois mois en centre, Retour de trois mois a son travail et ainsi de suite...l'avantage et que l'entreprise ne se s'épare pas de son employé en continu, mais pour des périodes courtes et déterminer. L'objectif d'une t'elle formation et la confirmation a l'emploi, a la prétention d'un emploi supérieur, ou a la reconvention vers une autres fonction.

2. La formation de moyenne durée :

Au lieu de parler en années, on parlera de mois, leur objectif étant le Perfectionnement ou le recyclage par apprentissage à l'utilisation de nouvelles méthodes ou technique dans l'exécution des taches du son emploi.

3. Les formations de courte durée :

Par les actions des programmes de courte durée, cette formation permet de maintenir les connaissances des travailleurs au niveau de la modernité des procédures de gestion.

C'est généralement une formation de quelques jours sois forme de séminaires et de jours d'études destinée à l'amélioration des compétences de gestion des cadres dirigeants (communication, travail d'équipe...etc.).

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, op. cit, p. p 22. 23.24.

3.3 Selon les objectifs escomptés :

Parmi les objectifs escomptés de la formation professionnelle au sein des entreprises on distingue :

1. Le perfectionnement et la maintenance des connaissances :

L'employeur le monde du travail est en constante évolution, l'employé se doit de veiller à la maintenance des savoirs de son personnel. Pour ce faire, il fait appel au formateur qui travers ses programmes sur la base des besoins, lui proposera des formules adaptées ...¹

Ce type de formation permet de maintenir un niveau de compétences plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs dévolution, compétences des personnes dans leur situation professionnelle².

Tandis que la formation de perfectionnement, permet de développer des connaissances, des capacités nécessaires pour assurer une bonne marche du travail³.

- L'adaptation aux nouvelles technologies introduites dans l'entreprise ;
- L'adaptation à la culture de l'entreprise particulièrement les nouvelles recrues pour leur faciliter l'intégration. Pour cet objectif la formation se déroule sur le site ;
- L'adaptation aux nouvelles procédures et règles d'argumentation suite à un changement de statut de l'entreprise (privatisation ou nationalisation) ou à l'introduction de nouvelles procédures de modernisation de l'organisation du travail ;

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, op. cit, p 30

² LE BOTERF Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990, p 178.

³ Ibid. p178.

- Il s'agit d'améliorer les aptitudes professionnelles pour faciliter la manipulation et l'usage efficace des nouvelles technologies, Les connaissances personnelles en termes de procédures de modernisation de l'organisation du travail, et Les attitudes a l'égard de l'entreprise et de son personnel ainsi que l'esprit d'équipe.....etc.
- L'entreprise cherche à améliorer son résultat opérationnel, développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité.....

Ces derniers objectifs peuvent être atteints en augmentant Les connaissances des collaborateurs, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes, il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autres (collègue, collaborateurs, clients...) de développer des comportements, des savoir-faire ou de savoir-être plus efficaces. Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initial), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.ces formations son généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer a cette effet, d'un budget décentralisé¹

2. La formation d'initiation :

Cette formation sert à préparer les nouveaux recrutés à s'adapter dans leurs postes de travail en essayant de leur acquérir des connaissances, des matériels et des procédures qu'ils doivent maîtriser².

¹SOYER Jacques, op cit, p.6.

²LE BOTERFS Guy, op cit, p 178.

3. La formation recyclage :

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi...¹

4. La formation est liée au changement de métier (promotion, mutation...etc.) :

Il y'a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial, les formations mises en œuvre sont des formations longues avec apprentissage complet d'un autre métier. Elle vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'extérieure nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».Les investissements étant plus lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédés par le personnel qui bénéficiera de ces actions...Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains des responsables formation, du responsable emploi au du directeur des ressources humaines.²

5. La formation comme outil de gestion des ressources humaines :

Elle est l'un des éléments stratégiques de l'entreprise, cette conception est la plus répandue. Les deux conceptions peuvent coexister, mais elles exigent des modes de gestion différents. La formation « œuvre sociale » ne peut s'articuler avec la gestion de l'entreprise puisqu'elle est soumise aux seuls décisions des individus, le personnel éprouve généralement une sensation d'inutilité qui le

¹LE BOTERFS Guy, op cit. p 178.

²SOYER Jacques, op cit, p .p 7,8.

rend très critique vis à vis de la formation, surtout lors qu'elle a été mise en œuvre à l'initiative de l'entreprise¹.

6. Formation d'accompagnement des projets :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projet de l'entreprise.il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc. Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité.

Pour ces opérations, on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation ou de moins toutes celles qui posent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ces collaborateurs²

Section II : Le processus de formation professionnelle

1. Identification des besoins en formation :

Avant d'offrir une formation, il est important de déterminer les besoins en formation.

1.1 Définition des besoins en formation dans l'entreprise :

Le besoin renvoie à un manque ou à un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications ? [...] Le besoin est

¹ SOYER Jacques, op cit p 6

² Ibid, p158.

[...] la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. ¹

La notion de besoin est ambiguë, si l'en comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte...il ne suffit pas de demander directement aux gens quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable. [...] le fait qu'un salarié n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin, l'expression besoin de formation devait être remplacée par objectif à atteindre avec l'aide de la formation. ²

La définition de besoin de formation ce fait ...par mise en regard de la situation actuelle avec une situation souhaitée, cette mise en regard peuvent se faire à travers des référentielles très variés : performance ou compétences des salariés concernés, indicateurs de gestion ou de qualité d'un service, etc. mais leur identification et surtout leur mesure reste indispensable pour la conception ultérieure de l'action de formation ... ³

1.2 L'analyse des besoins⁴ :

L'analyse des besoins de l'organisation en matière de formation est fondée sur l'examen des objectifs gère a court et a long terme, ainsi que sur les tendances socio économiques liées à ces objectifs ; elle comprend aussi l'analyse du climat organisationnel.

¹ PARMENITIER Christophe ; l'ingénierie de formation, Eyrolles édition, paris, 2008, p.p 157, 159.

³ CADIN LOÏC et les autres, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition DUNOD édition, 2007, p549.

⁴ SAMER.S et J.P LAPRA, op. cit, p .p 63,66.

A. Analyse en fonction des objectifs organisationnels :

Pour bien définir les compétences requises, il faut tenir compte des indices qui fournissent de l'information sur l'efficacité actuelle des employés, des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble. On utilise, couramment les indices d'efficacité suivants : le coût de main -d'œuvre, le niveau de production, la qualité de la production On peut établir des normes indicielles de façon à évaluer l'efficacité générale des programmes de formation et à déterminer du même coup les besoins des différents groupes. L'arrimage des compétences ces requises aux besoins stratégiques rend l'organisation proactive et facilite la mise en place de programmes de formation qui répondront à ses besoins, à court, à moyen et à long terme.

B. L'analyse du climat organisationnel :

L'analyse du climat organisationnel sert souvent à décrire l'ambiance qui règne dans l'entreprise et les sentiments que les employés éprouvent par rapport aux divers aspects de leur travail et par rapport à l'organisation en général.

Elle aide à déceler la convergence ou la divergence entre, d'une part, les perceptions des employés relatives à leur milieu de travail et, d'autre part, leurs besoins et leurs aspirations. Il faut tenter d'atténuer les écarts importants. Et répandus pour créer un climat propice à l'apprentissage. On que les attitudes négatives des employés à l'égard de leur travail influent directement sur leur comportement et indirectement sur leur rendement ; il peut en résulter une baisse de l'engagement et de la motivation de même qu'une augmentation de l'absentéisme. Les activités de formation peuvent ainsi servir à changer les perceptions négatives des employés et raffermir leurs engagements.

C. L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches :

L'analyse des besoins axés sur les tâches est aussi importante que l'analyse des besoins globaux, Car elle permet d'établir les besoins de formation en fonction des postes. Pour la mener à bien, on commence par répertorier les tâches et les normes de rendement attendu propres à chaque emploi. Ensuite, on détermine les habilités, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exécution de ces tâches. On obtient ces informations soit par l'analyse des postes, soit par la consultation de leur description. On poursuit processus... en analysant les écarts entre le rendement attendu et le rendement actuel. Si ces écarts sont attribuables à une carence dans les compétences des employés, une analyse plus en profondeur permettra d'évaluer les besoins de formation et de déterminer les méthodes de formation adéquates. Généralement, il faut mettre l'accent sur les tâches les plus souvent effectuées, les plus importantes et les plus difficiles à apprendre.

D. l'analyse des attentes Individuelles :

Lorsqu'une organisation procède à une analyse des besoins individuels, elle choisit ses programmes de formation en tenant compte des attentes et des aspirations des employés. Dans l'analyse des besoins de formation effectuée en fonction des tâches, on détermine les écarts de rendement d'un employé en comparant son rendement actuel avec les normes minimales, l'analyse des attentes individuelle sert plutôt à déterminer les besoins relatifs aux emplois futurs.

On établit les attentes des employés à partir des évaluations du rendement, des entretiens d'orientation de carrière et des ententes conclues à l'embauche. Une autre source d'information est l'autoévaluation sur les besoins de formation liés à leur travail actuel ou au poste convoité. En plus de rendre compte des

aspirations individuelles de l'employé. Cette auto évaluation l'incite à s'intéresser au processus de développement des compétences.

2. Elaboration d'un plan de formation:

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évaluation de l'entreprise et à leur propre développement les objectifs de formation déterminent la nature la cible, la densité, la durée.

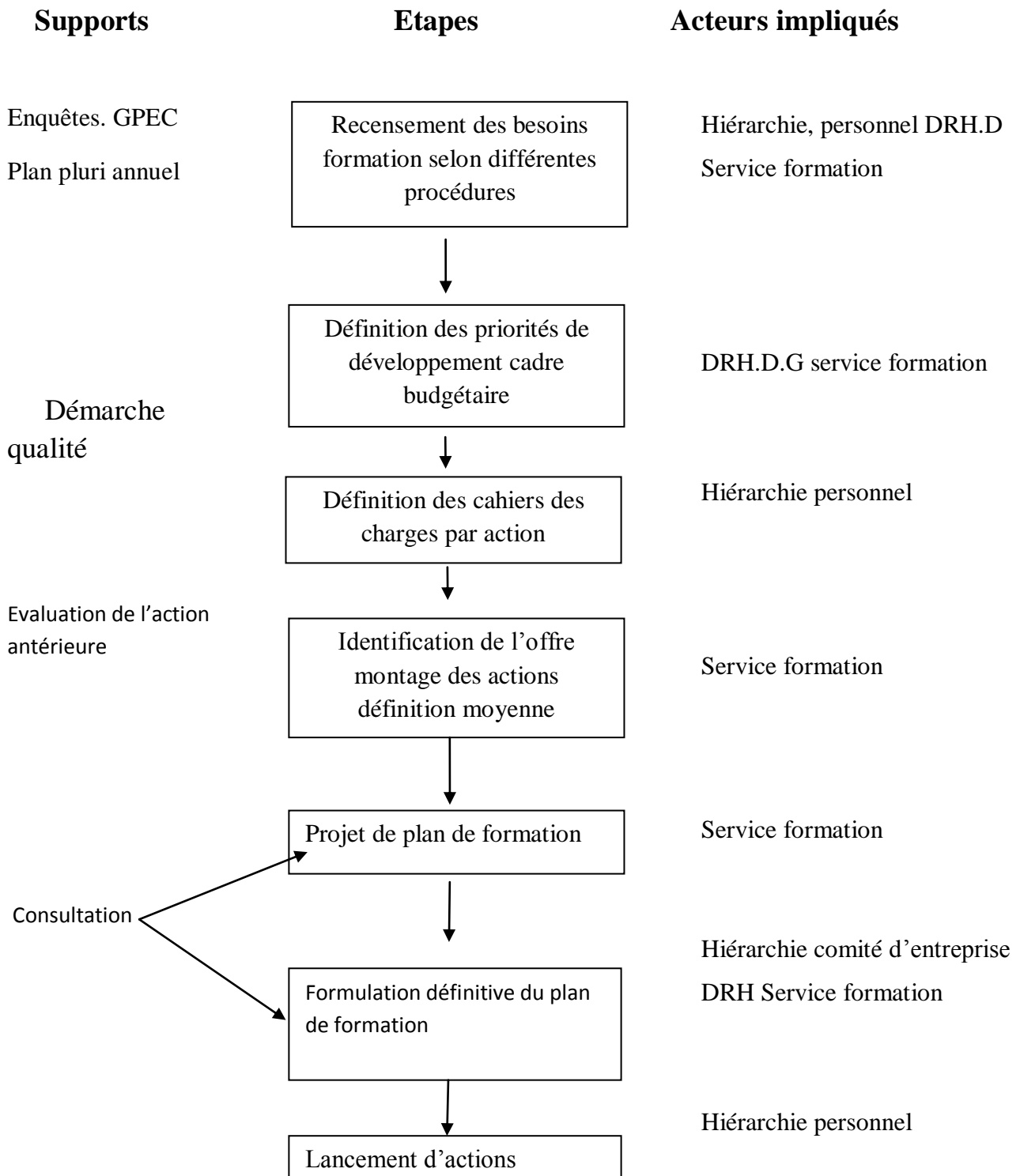
Alain MEIGNANT définit le plan de formation comme suit : le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective Des salariés.¹

Le plan de formation est un processus qui permet à l'organisation d'identifier les étapes nécessaires à la mise en place d'un programme de formation. Pour le département RH le plan de formation est une feuille de route qui guide la formation et le manager dans la conception, la mise en place et l'exécution de plan de formation.²

¹ CADIN LOIC et les Autres 511.

² MEIGNANT ALIAN, manager de formation, édition, liaisons, 6^{ème} édition, paris, 2003, p 191.

2.1 Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre de plan de formation :¹



¹ CITEAU Jean Pierre, op cit, P 118.

3. L'évaluation de la formation :

Selon GUITTET André « l'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et les jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particulier. Il est préférable de concevoir la procédure d'évaluation comme un processus complexe avec plusieurs paramètres à prendre en compte pour améliorer les résultats de la formation ». ¹

Alors l'évaluation est un outil utilisé pour :

- Vérifier que les acquis de formation ont été mis en pratique ;
- Juger les impacts de formation sur l'organisation ;
- Evaluer les actions de formation pour les rendre plus opérationnelles, utiles, mieux adaptés au groupe ;
- Mesurer les écarts entre les résultats et les objectifs. ²

3.1 Les méthodes d'évaluation :

On distingue deux méthodes d'évaluation de la formation, l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

A. L'évaluation à chaud :

Il s'agit de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires juste après leurs stages de formation. Son déroulement se fait par un ensemble de questions qui porte sur plusieurs aspects de l'action (conditions matérielles, outils pédagogiques) qui peuvent servir de sujet de mesure, à savoir l'évaluation « à chaud » peut se faire soit oralement ou individuellement par écrit. ³

B. L'évaluation à froid :

¹ GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} éd, édition E.S.F, Paris, 1998, p119.

² COLETTE Charles et DEYRIAUX André, la formation dans l'entreprise, guide pratique, 1^{ère} éd, édition Belford, Paris, 1991, p254.

³ SOYER Jacques, op cit, p326.

L'opération se fait plus tard, les jours et les mois qui suivent, la mise en situation professionnelle ou la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail, elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences des salariés, et cela pour mesurer les acquis des formés et l'atteintes des objectifs de la formation (l'avis de la hiérarchie sur les aspects liés à la formation...).¹

¹ ARDOUIN Thierry, ingénierie de la formation par l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, p185.

CHAPITRE III

La formation et le transfert des connaissances

Section I : Notions de base sur la connaissance et la compétence dans l'entreprise

1. La connaissance et ses fondements

1.1 La définition de la connaissance :

Le concept classique de connaissances est au centre du débat qui s'est instauré depuis la philosophie grecque entre rationalisme et empirisme.

Les débats du domaine distinguent aussi « connaissances théoriques » de « connaissances pratiques » en les associant ou au contraire en les dissociant. Rappelons qu'Aristote distingue *la techne* (connaissance technique appliquée fondatrice de rationalité instrumentale) de *l'episteme* (connaissance fondamentale se situant à la base des questions théoriques) et la *phronesis* (connaissance politique sur la manière d'agir selon les lieux et les circonstances).¹

D'un point de vue philosophique, la connaissance ne saurait être absolue, elle est nécessairement inhérente à la finitude du sujet qui la détient. En ce sens, elle s'oppose au savoir qui, dans une acception hégélienne en tant que terme et résultat clôturant le processus temporel (et donc fini) de connaissance, peut être qualifié d'absolu dans certaines circonstances. Parce que tributaire du sujet qui la détient, la connaissance est donc non seulement finie, mais également incertaine, fondée sur des croyances érigées en connaissances que les révolutions scientifiques mettent manifestement à mal.

Le concept de compétence est intimement lié à celui de connaissance. La connaissance peut être définie comme un ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire acquis par un individu et mobilisable par ce dernier.

¹ PESQUEUS Yvon, l'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences, publié dans « Transfert de connaissances, Fés : Maroc(2009) », version 1-14 Aug 2010, P 8

La connaissance est donc forgée par des aptitudes, des capacités, la motivation, des sensations. Elle repose sur l'expérience qui permet de construire des représentations du réel.¹

Selon les modèles du Knowledge Management, les connaissances peuvent être tacites ou explicites, individuelles ou collectives. Dans cette approche, on ne s'intéresse pas aux compétences, mais aux connaissances.

La compétence étant la capacité à mettre en œuvre des connaissances dans un contexte professionnel donné, et pour répondre aux exigences de l'organisation. L'analyse des connaissances explicites et tacites permet notamment de mieux appréhender comment la compétence collective se structure et se développe.

On considère souvent qu'en entreprise, environ 80 % des connaissances sont tacites. La différence entre le tacite et l'implicite est parfois difficile à cerner. Un enfant sachant faire du vélo ne peut expliquer pourquoi le vélo tient debout quand il roule. Pourtant, il le sait puisqu'il monte dessus. Le savoir est explicite jusqu'au moment où il enfourche le vélo. Savoir pourquoi et comment le vélo tient debout est une connaissance implicite ou tacite, mais cette connaissance pourra aussi devenir explicite. La connaissance s'acquiert. Lorsqu'elle est implicite, elle peut être montrée ; la connaissance explicite peut être démontrée, exposée et expliquée. Elle s'évalue facilement avec des modes d'évaluation qui permettent de connaître rapidement un niveau de connaissance acquis.

La connaissance peut aussi être déclarative, relative aux faits ou procédurale.

Les connaissances déclaratives sont relatives aux faits, alors que les connaissances procédurales sont relatives aux règles et opérations pour atteindre un but, par exemple, les automobiles utilisent un carburant est une connaissance déclarative, savoir régler un allumage est une connaissance procédurale.

¹ PARMENITIER Christophe, op.cit, p 51

Selon le modèle de Nonaka, les connaissances peuvent être tacites ou explicites, individuelles et collectives. On constate que dans la moyenne des entreprises, environ 80 % des connaissances sont tacites¹.

Tableau N°1: Les typologies de la connaissance dans l'entreprise

<p>Connaissances explicites individuelles</p> <p>Référence à une note écrite, à un dossier personnel</p> <p>Connaissance positionnelle</p> <p>Référence à l'expertise statutaire (ingénieur, géomètre, expert...)</p> <p>Connaissance technique déclarative, savoir-faire ou méthode</p>	<p>Connaissances explicites collectives</p> <p>Appel à des bases de données, des ouvrages de référence, textes et publications</p> <p>Normes, plans, standards (qualité...)</p> <p>Recours à la hiérarchie</p> <p>Référence à une règle institutionnalisée</p> <p>Référence aux performances (objectifs...)</p>
<p>Connaissances tacites individuelles</p> <p>Connaissance automatisée, routines, réflexes</p> <p>Découverte accidentelle</p> <p>Imagination</p> <p>Connaissance pratique</p> <p>Connaissance procédurale, compilée</p>	<p>Connaissances tacites collectives</p> <p>Référence au sens commun</p> <p>Référence à la connaissance collective locale</p> <p>Référence à une forme de pensée collective propre à l'organisation</p> <p>Répertoire d'actions communément utilisé dans l'organisation</p> <p>Tradition, culture organisationnelle</p>

Source : PARMENITIER Christophe ; l'ingénierie de formation, Eyrolles édition, paris, 2008, p 53

¹ PARMENITIER Christophe, op. cit, p. 52

2. Généralité sur la compétence

2.1 Les définitions de la compétence:

Le terme compétence est issu du latin *competere*, qui signifie « revenir à ». Au fil du temps, ce mot a pris trois sens complémentaires :

- Acception juridique : aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées.
- Acception courante : connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.
- Acception linguistique, issue de l'anglais *Competence*, système formé par les règles (grammaire) et les éléments auxquels ces règles s'appliquent (lexique), et intégré par l'utilisateur d'une langue, ce qui lui permet de former un nombre indéfini de phrases et de comprendre des phrases jamais entendues.¹

La compétence est devenue incontournable en entreprise dans le domaine des ressources humaines et elle est attestée par les plusieurs auteurs, M. de Montmollin a défini la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »². De son côté PERETTI J.M la définit comme « un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifiques à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun. »³, et elle est selon VERN Christine « une notion abstraite et hypothétique, c'est la combinaison de savoirs acquis, qui est indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance »⁴, ces définitions montrent que la compétence s'appuie sur la connaissance et engendre la performance au sein d'un organisme, pour cela, ce triptyque est en fait central

¹ PARMENITIER Christophe, op. cit, p. 57

² MONTMOLLIN de M, *l'intelligence de la tâche*, Verlag, 1984, in PARMENITIER Christophe ; *l'ingénierie de formation, outils et méthodes*, éd, Eyrolles, paris, 2008, p. 51

³ PERETTI Jean Marie, *toute la fonction ressources humaines*, édition d'Organisation, Paris, 1997, P 19

⁴ VERN Christine, *l'évaluation des compétences*, édition Laisons, Paris 2002, p 38

pour la compréhension de toute la méthodologie actuelle de la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise.

Parmi les auteurs qui ont étudié aussi la compétence, ZARIFIAN Philippe dans son approche sociologique ou il montre que la compétence se décline en trois points essentiels :¹

- La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelle auxquelles il est confronté ;
- Une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et se transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ;
- Une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux à assumer des domaines de responsabilité.

Pour Guy le Boterf, la compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné.

Pour lui la compétence constitue :²

- Un savoir mobiliser : il ne suffit pas seulement de posséder des connaissances pour être compétant il faut aussi savoir les appliquées, les utilisées dans des situations concrètes ;
- Un savoir combiner : le salarié doit pouvoir sélectionner, organiser et employer les éléments nécessaires parmi ceux qu'il a appris pour réaliser une activité ;
- Un savoir transférer : la compétence doit pouvoir s'adapter aux différentes situations ;

¹ ZARIFIAN Philippe, objectif compétence: sur une nouvelle logique, édition Liaison, p.p 32, 33.

² LE BOTERF Guy, repenser la compétence, édition Eyrolles, Paris, 2008, p 11.

- Un savoir faire éprouvé et reconnu : pour qu'une compétence soit considérée comme acquise, elle doit être testée dans des cas concrets

La compétence sera donc comprise comme une connaissance mise en corps :¹

- corps individuel traduit par le geste en relation à l'outil de travail ;
- corps collectif traduit par des conventions sociales, des démarches d'équipe et des outils de communication

Un consensus dans la littérature internationale fait apparaître les points d'ancrage suivants pour la notion de compétence :

- La compétence est liée à l'action. Elle permet d'agir, d'effectuer des tâches, et c'est ainsi qu'on peut la repérer. Elle n'existe pas indépendamment de l'activité.
- La compétence est liée à un contexte déterminé, à une situation finalisée.
- La compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités « informelles » et de savoirs « procéduraux », difficilement répertoriables dans les référentiels traditionnels (de connaissances)

Quoi qu'il en soit, ces différentes définitions, y compris celles produites par les responsables de formation eux-mêmes, montrent que le concept leur est devenu indispensable, que la compétence s'observe dans l'action et qu'elle s'acquiert et se construit notamment en formation. En entreprise, la compétence individuelle est définie comme la capacité d'une personne à réaliser des activités ou à résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné et afin de répondre aux exigences de l'organisation.

Sur le terrain, la compétence de l'entreprise est soumise à l'obsolescence, elle est alors gérée comme un stock. Pour ce faire, le concept même de formation continue est crucial et apparaît donc comme une réponse adaptée. En outre, la notion est nouvelle et peut faire croire que quelque chose a changé dans les

¹ PARMENITIER Christophe, op. cit, p 57

modes de gestion des entreprises, mais elle permet surtout de reléguer à l'arrière-plan des notions à plus fort contenu social, comme la qualification ou les systèmes de classification eux-mêmes très souvent liés au concept de poste et non d'emploi.¹

2.3 Les composantes de la compétence²

On distingue trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience. Plus précisément :

- Les connaissances se subdivisent, selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives « savoir que », qui permettent la description des outils, machines, dispositifs divers, et les connaissances procédurales « savoir comment », connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets. Toutes deux sont verbalisables, c'est-à-dire que si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer.

- Les savoir-faire, non nécessairement verbalisables et réduits parfois à des séquences stéréotypées d'actions, des « routines ». Les savoir-faire sont typiques des activités artisanales, mais présents tout autant dans des situations industrielles. Acquis par la pratique personnelle, ils sont difficilement transmissibles

- Les méta-connaissances, connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore connaissances sur ses propres connaissances, elles désignent un savoir de second degré. Elles sont typiques de ce qui est surtout acquis par l'expérience.

¹ PARMENITIER Christophe, op. cit, p.p 58, 59.

² DIETRICH Anne et autres, management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, éd Donud, Paris, 2010, p.p 10, 11.

Section II : La formation, la connaissance et transfert des connaissances

1. La connaissance et les phases de la formation :

La connaissance est universelle, elle est infinie c'est la somme des savoirs de l'humanité. C'est le cumul de ces savoirs individuels qui va permettre à l'homme de dire, avec beaucoup de prétentions, qu'il se rapproche de la connaissance. Les moyens de vulgarisation existent, la formation est l'un de ces principaux moyens.¹

Cette formation permet à l'employeur de procéder à la maintenance des connaissances scientifiques et techniques de son personnel, de conjuguer, la satisfaction de ses besoins en compétences et, d'assurer une présence suffisante afin de garantir la continuité du fonctionnement et de la rentabilité des installations de son entreprise²

L'action de formation peut être optimisée de manière importante en l'encadrant par un processus « amont-aval » qui aide les formés pendant et après les stages de formation à développer des connaissances et à les transférer dans les situations de travail.

1.1 phase amont :³

Une action de formation précédée d'un amont favorise l'apprentissage et la mise en œuvre des acquis au retour en entreprise. Cette phase amont est réalisée habituellement par le manager sous la forme d'un entretien avant le départ en formation du collaborateur. Le manager vérifie que le collaborateur est bien partant pour se former et il définit avec lui les actions qu'il aura à mettre en

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, op. cit, p 3.

² Ibid, p 26.

³ COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p 245.

œuvre à son retour dans l'entreprise. C'est à ce moment précis que les résultats attendus de l'action de formation sont clairement annoncés au collaborateur.

Cette phase crée l'engagement du stagiaire et l'implique dans le processus de formation.

Le collaborateur part donc en formation en connaissant exactement ce qu'on attend de lui. Son attention au cours de la formation est centrée sur son objectif opérationnel. La formation est ainsi plus efficace et mieux rentabilisée

1.2 La phase aval ou suivi de la formation

A. Transférer : Un processus de Co-transformation¹

On le voit, que ce soient des pratiques professionnelles, des expériences, des savoirs-faires, des habilités ou des connaissances, il ne s'agit pas à vrai dire de transmission d'un émetteur à un récepteur, d'une communication qui serait assimilable à un transport de connaissances ou de compétences. Il s'agit plutôt de raisonner en termes de construction d'apprentissages.

Ceux-ci se réalisent dans un processus de Co-transformation et non pas de simple transmission ou communication. Un tel processus comprend en effet :

- Une transformation, par celui qui veut transmettre, de façon dont il s'y prend, des connaissances qu'il a incorporées, de l'expérience qu'il a acquise. C'est une transformation de ces connaissances en savoirs, de façons d'agir en description de pratiques, de son expérience en leçons de l'expérience.
- Une transformation, par le sujet qui apprend, du savoir ainsi objectivé et construit. Le sujet apprenant va pouvoir s'en saisir pour le transformer à son tour en connaissances, en schèmes opératoires, en savoir-faire ou en habilités qui lui sont propres en vue d'objectifs et d'enjeux qui ont pour lui du sens.

¹ LE BOTERF Guy, op.cit, p.p 72, 73.

B. Transférer ses propres apprentissages dans des situations nouvelles :

Un bon professionnel ne saurait se limiter à l'exécution de tâches uniques et répétitives à l'identique. Il sait transférer et transposer. Il est en mesure de résoudre des familles de problèmes ou d'affronter des situations diverses. Il sait utiliser dans un environnement nouveau des ressources qu'il a acquises et mises en œuvre dans des contextes distincts.¹

2. Les types de transfert des connaissances :

- Transfert latéral (par extension à des catégories de problèmes ou de situations du même type).
 - transfert vertical (par transposition sur des cas de complexité supérieure).
- Il ne se limite pas à savoir répéter.²

3. Les étapes de transfert des connaissances³ :

Transférer n'est pas transporter un savoir-faire ou une compétence, comme s'il s'agissait de transporter un objet ou faire circuler de la monnaie. Une compétence professionnelle est inséparable de son champ d'application. Allons plus loin : le champ d'application fait partie de la compétence. Être compétent, c'est être capable d'agir et de réagir de façon pertinente et durable dans une famille de situations après les stages de formation. Pour cela le processus de transfert passe par trois étapes :

A. L'application des connaissances :

C'est la meilleure façon de transformer un acquis de connaissances en une compétence opérationnelle. Mettre en œuvre ses connaissances apprises en formation dans un projet opérationnel est, de loin, la méthode la plus efficace pour intégrer et s'appropriier les acquis.

¹ LE BOTERF Guy, op. cit, p 74

² Ibid, p 74

³ COHEN Annick, op. cit, p.p 245, 246

B. La capitalisation des acquis de la formation :

Elle consiste à favoriser la mémorisation des connaissances acquises, à les structurer et à les développer dès la fin de l'apprentissage. Le collaborateur qui revient de la formation et qui n'a pas de plan d'action opérationnel pour mettre en œuvre ses acquis, peut relire ses notes et son support de stage, refaire les exercices du séminaire, résumer ce savoir acquis et le transposer au contexte de l'entreprise.

C. La généralisation et le transfert des connaissances :

C'est encourager la mise en commun des connaissances individuelles par le transfert de connaissances et sa démultiplication au sein de groupes de travail constitués pour l'occasion :

- Groupe de formalisation des savoirs.
- Groupe de généralisation d'expérience.

4. L'importance de la transférabilité des connaissances :

Il nous semble que la transférabilité n'est pas à rechercher dans des ressources qui seraient transférables en soi, mais dans la faculté du professionnel à établir des liens, à tisser des fils, à construire des connexions entre deux ou plusieurs situations. Cette faculté consiste à vouloir et savoir aborder et traiter de nouvelles situations de telle sorte qu'elles fassent apparaître des caractéristiques qui permettront d'utiliser ce qui est déjà connu et maîtrisé¹.

Il n'est pas toujours possible de mettre en application les acquis de la formation dans les situations opérationnelles immédiatement après le retour en entreprise. Dans ce cas, il est indispensable de réaliser une phase aval basée sur la capitalisation des acquis ou la généralisation des connaissances. C'est le formé ne fait rien, une grande partie de ce qu'il a acquis sera perdu.²

C'est par l'intention de transférabilité que l'acquis peut devenir transférable. Savoir transférer ne suppose pas seulement d'avoir engrangé un ensemble de

¹ LE BOTERF Guy, op. cit, p 74

² COHEN Annick, op. cit, p.p 246

ressources (schèmes opératoires, connaissances, savoir-faire...) relatives à des contextes d'utilisation, encore faut-il estimer qu'une nouvelle situation qui se présente peut être une opportunité de les combiner et de les utiliser.

Transférer suppose non seulement de disposer de ressources, mais aussi de reconnaître les situations dans lesquelles ces ressources peuvent être utilisées. En effet, il ne suffit pas que les situations soient proches, encore faut-il qu'elles soient reconnues proches par le sujet.¹

¹LE BOTERF Guy, op. cit, p 74

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV

Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'entreprise publique SONELGAZ

C'est à la fin de la seconde guerre mondiale que l'industrialisation nouvelle de l'Algérie fut prise, l'objectif stratégique étant de transformer la colonie en véritable base arrière industrielle de la France.

C'est ainsi qu'il fut envisagé le lancement d'industries telles que la sidérurgie avec la création de hauts fourneaux à Bône (Annaba) pour exploiter le minerai de fer de l'Ouenza, la cimenterie avec l'ouverture d'usines de la Pointe Pescade et de Sfifef, ainsi que d'autres domaines tels les faïencerie, verrerie, huilerie ...

Les deux énergies électrique et gazière s'avèrent indispensables.

C'est le décret du 5 juin 1947 qui porte création de l'Etablissement Public National « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA par abréviation).

A l'époque, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie : le groupe Lebon et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA, elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

2. Création :

La société nationale de l'électricité et gaz (sonelgaz) est par l'ordonnance n°69/59du28/07/1967 en substitution l'électricité et gaz d'Algérie (E G A) dissoute par la même ordonnance.

Elle est passée au statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 91/ 475 du 14/12/1991.

L'établissement est placé sous tutelle du ministère chargée de l'énergie, son siège est sis au 2, Bd Krim Belkacem Alger, régit par les règles du droit public

dont ces relations avec l'état réputées ; Commerçant dans ses rapports avec les tiers, doté d'une personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière.

3. Missions et attributions :

Dans le cadre de son objet et sa mission de service public SONEGAS tient :

1. A assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique.
2. Assurer la distribution publique du gaz dans le respect des conditions de sécurité et au moindre coût.
3. Entretenir, réparer, maintenir et renouveler les ouvrages de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique et du gaz.
4. A planifier et de mettre en œuvre les programmes annuels.
5. A assurer les approvisionnements nécessaires à l'exécution de ses programmes.
6. A élaborer les schémas directeurs de développement de l'infrastructure électrique et gazière relevant de son domaine d'activité.
7. A concevoir tous les ouvrages d'installation ou d'infrastructure nécessaires à l'accomplissement de ses missions.
8. A élaborer et mettre en œuvre la politique commerciale conformément au cahier des closes générales.
9. A participer à la définition des normes applicables aux matériels et installations électriques et gazières, ainsi qu'aux appareils d'utilisations y compris les appareils de mesure et de captage.
10. A assurer la maîtrise d'œuvre des programmes et de développement de l'infrastructure électrique et gazière en particulier des programmes d'électrification et de distribution du gaz.
11. A établir et actualiser la politique de l'entreprise et définir la stratégie de leur mise en œuvre.

- 12.A assurer la planification, coordination et le contrôle des activités de l'entreprise.
- 13.A assurer la politique définie se traduit en plans et programmes à long, moyen et court terme et en objectif à atteindre par chaque direction.
- 14.A contrôler la réalisation et l'application des politiques et programmes.
- 15.A suivre et décider un développement technique lié à l'objet de l'entreprise.
- 16.A représenter l'entreprise envers l'extérieur.

4. Présentation de SPE Darguina :

La société de production d'électricité de Darguina se situe à 45km au sud-est Bejaia sur la route national n°9 (Bejaia-Sétif). Elle a été mise en service en 1952, sous l'effet de la perte d'altitude, l'énergie potentielle d'une certaine masse d'eau est transformée en énergie électrique.

L'usine souterraine, composé de trois principaux (turbine, alternateur et le hall) et au dessus les étages intermédiaire, elle est installée dans une cavité d'environ 30000m² est aménagée à 75m sous la plate forme regroupant le poste d'interconnexion et les différentes installations auxiliaire en majorité commune aux ouvrages de surface de l'usine.

Pour produire l'énergie électrique, la centrale de Darguina utilise les eaux provenant

- d'une part, du barrage de Chabet, aménagé dans les gorges de Kharrata situé à 16 km de la centrale sur la route national
- d'autre part, du barrage de l'Aghzerouftis situé à 3 km à l'est de l'usine.

Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent par le canal de fuite dans l'Oued Aghrioune.

Ceci se complète par un bâtiment techno-administratif pour la gestion du personnel, des stocks de matériels, d'atelier en plus des études technique.

4-1 Activités :

Le groupement hydraulique de Derguina, est une unité de production d'électricité ; c'est une unité qui appartient à l'état depuis l'indépendance et qui a une capacité de production très grande.

Tableau N°2 : L'effectif actif de l'année 2012-2013

Les cadres	Les agents de maitrise	les agents d'exécution	Total
34	92	17	143

Source : document de l'entreprise

4-2 Organisation :

a) Directions opérationnelles :

Dont le rapport est direct avec l'objet de l'entreprise comme :

Direction de la production de l'électricité.

- Direction de transport et un mouvement de l'énergie.
- Direction des télécommunications.
- Direction du transport GAZ.
- Direction de la distribution.
- Direction du développement.
- Direction de l'engineering.

b) Directions fonctionnelles :

Dont le rôle consiste a l'élaboration de la politique de gestion de l'entreprise telle que :

- direction des finances et de budget
- direction des ressources humaines
- direction des études économiques
- direction de l'organisation et de l'informatique
- direction de la restructuration et de la promotion industrielle

4-3 Description de l'organisation :

1) Directeur de groupement :

Ses missions sont :

- Assurer la bonne gestion de l'entreprise.
- Réaliser le programme de production fixé par la structure des mouvements d'énergie.
- Veiller à la sécurité des personnes et du matériel.
- Respecter les doctrines d'exploitation et de la maintenance définie par la direction générale.

2) Directeur adjoint :

Le directeur adjoint est responsable hiérarchique de structure technique :

- Service exploitation.
- Service maintenance.
- Service contrôle barrage.

3) Secrétaire :

Il est chargé de la liaison logistique entre la direction et les différents départements.

4) Service exploitation :

Il a pour missions de :

- Superviser la conduite et la surveillance des installations de production.
- Elaborer un programme d'essais, d'analyse et de contrôle des équipements pour l'amélioration de leurs performances.

5) Service maintenance :

Sa mission est de :

- Superviser et ordonner les activités d'étude et de réalisation des travaux dans le cadre de la maintenance des équipements et la performance des équipements.

6) Service contrôle barrage :

Il a pour mission de superviser l'activité contrôle barrage

7) Service Ressources Humaines :

Ses missions sont :

- Assurer l'administration, la gestion individuelle du personnel dans l'unité.
- Assurer la répartition et l'exploitation de la paye.

8) subdivision finance/comptabilité :

Elle a pour mission d'assurer l'ensemble des actes financière et comptable générés par les actes de gestion de l'unité.

9) subdivision approvisionnement stock et crédit :

Elle est composée de trois services : Techniciens, acheteurs, démarcheurs, Son rôle est d'assurer les activités d'approvisionnement de l'unité, la gestion des stocks de matériel et matière, ainsi que la gestion des crédits.

10) subdivision moyenne:

La subdivision moyenne est chargée de la gestion des moyens internes du groupement et des affaires générales de l'unité.

11) Assistant prévention et sécurité d'unité

Il est chargé des études de l'élaboration des plans et système de sécurité au niveau de l'unité du suivre des travaux dans le domaine de la prévention du personnel et le respect des prescriptions de sécurité relative à la conformité des ouvrages et installation.

12) attache de sécurité :

Il est chargé de mener les actions de prévention et de veiller à l'application des consignes et des règles de sécurité.

13) service informatique :

Il a pour missions l'installation, déploiement (utilisation) et dépannage des systèmes (Windows 98, 2000, professionnel, serveur, coswin sap, gestion production, lotus, et mise office, McAfee). Et installation, déploiement et dépannage des applications (prise en charge des pannes hard –matériel informatique-).

CHAPITRE V

Analyse et interprétation des résultats

1. Les caractéristiques de la population d'étude :

Tableau N°3: La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	%
Féminin	4	8
Masculin	46	92
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

Dans ce premier tableau, nous remarquons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de la catégorie masculine, avec un pourcentage de 92%, face à un pourcentage de 8% qui représente les formés du sexe féminin.

Cet écart visible, nous pouvons l'expliquer par la nature des fonctions exercées par la catégorie de maîtrise, rappelant que notre terrain de recherche est une unité de production d'électricité, ce qui fait que la présence masculine est la plus importante et la plus demandée vue les exigences des activités occupées qui demandent des efforts physiques, par contre les femmes sont beaucoup plus orientées vers les métiers les moins risqués tel que les postes administratifs.

Tableau N°4: Composition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	%
20-30	2	4
31-40	16	32
41 et plus	32	64
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau montre que 64% des tecticiens sont de la tranche d'âge allant de 41ans et plus, suivie par celle de 31-40 ans soit avec un pourcentage de 16% et en fin la tranche la plus jeune qui est celle de 20-30 ans ont représenté uniquement le pourcentage de 4%.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des questionnés sont de la tranche d'âge de 41ans et plus, cela peut s'expliquer par l'ancienneté du personnel de l'unité qui est une entreprise publique où les postes sont garantis par l'Etat jusqu'à l'âge de retraite.

Tableau N°5: La répartition de l'échantillon selon le niveau instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Moyen	9	18
Secondaire	25	50
Universitaire	16	32
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

Suite à la lecture des données du tableau ci- dessus, nous déduisons que la moitié de l'effectif étudié possède un niveau secondaire avec un pourcentage de 50%, en deuxième position, nous trouvons le niveau universitaire représenté par un pourcentage de 32% suivi par l'effectif aillant le niveau moyen avec un taux de 18%.

Ces résultats montrent que la plupart de nos enquêtés ont un niveau académique secondaire, cela peut s'expliquer par la nature des taches exercées qui n'exigent pas des niveaux supérieurs.

Tableau N°6: la composition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle au sein de la Sonelgaz

Expérience professionnelle	Fréquence	%
1-5ans	9	18
5-10ans	12	24
10ans et plus	29	58
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau N°6 illustre que les interrogés de la Sonelgaz qui ont une ancienneté de 10 ans et plus sont les dominants avec un pourcentage de 58%, suivis d'un taux de 24% pour ceux qui représentent l'expérience de 5-10ans, en dernière position ils viennent ceux qui sont dans la catégorie de 1-5 ans d'ancienneté par un taux de 18%.

Ces chiffres indiquent que l'entreprise ne recourt pas actuellement au recrutement sauf dans des cas rares. Au même temps elle porte une importance au développement des compétences de son ancien personnel.

2. L'analyse de la première hypothèse : « le contexte organisationnel de travail valorisant la formation permet la réussite de transfert des connaissances acquises par les techniciens de Sonelgaz »

Tableau N°7: Le nombre de formation suivie selon l'expérience professionnelle

		le nombre de formation		Total
		Une fois	Plusieurs fois	
Expérience professionnelle	1-5ans	7 77,8%	2 22,2%	9 100%
	5-10ans	6 41,7%	7 58,3%	13 100%
	10ans et plus	8 28,6%	20 71,4%	28 100%
Total		21 42%	29 58%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Nous remarquons dans ce tableau que 58% des enquêtés ont bénéficié plusieurs fois des stages de formation, dont que 71,4% des bénéficiaires appartiennent à la catégorie de plus de 10 ans d'expérience, face à 58,3% de ceux qui sont classés dans la catégorie de 5-10 ans suivi par un pourcentage de 22,2% qui représente la catégorie allant entre une année et 5ans.

Or, 42% représente le taux des questionnés qui ont suivi une seule formation durant leur expérience professionnelle au sien de la Sonelgaz de Darguina, dont les dominants avec 78,8% sont les techniciens nouvellement recrutés c'est-à-dire ceux de la catégorie de 1-5 ans.

D'après ces résultats nous déduisons que l'entreprise valorise la formation professionnelle continue de ses techniciens en leur donnant la chance de réaliser plusieurs stages de formation.

Nous remarquons aussi que le degré d'accès aux formations, est plus élevé chez la catégorie jugée plus ancienne, cela peut s'expliquer par l'influence de l'expérience professionnelle sur le nombre de formation, car plus l'ancienneté accroît plus le nombre de formation augmente.

Tableau N°8: la relation entre la formation et le poste occupé selon le choix de la formation

		la relation entre la formation et le poste occupé		Total
		Oui	Non	
le choix de la formation	Imposée par l'hierarchie	41 91,1%	4 8,9%	45 100%
	Demande personnelle	5 100%	-	5 100%
Total		46 92%	4 8%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau montrent que la majorité des questionnés soit 92%, affichent que la formation qu'ils ont suivie est en relation avec leur poste occupé, dont un taux de 100% est enregistré pour ceux qui ont annoncé que leur formation suivie été une demande personnelle, suivi de 91,1% des enquêtés qui ont suivi des formations imposées par leur hiérarchie.

Cependant, seulement 8% de ceux qui disent qu'il n'ya pas une conformité entre la formation et leur activité exercée, lequel 8,9% des enquêtés qui ont affirmé que leur formation suivie est imposée par l'entreprise.

Ces résultats qui, montrent qu'il ya une conformité entre le choix de la formation effectué par les responsables et le poste occupé, nous mènent au constat que les formations au sien de la centrale hydraulique de Darguina sont

valorisées et détectées à base d'une identification des besoins et des exigences du postes en matière de développement et de l'amélioration des compétences de l'ensemble de son personnel par lequel elle assure son efficacité dans l'économie nationale.

Tableau N°9 : La formation et les exigences du poste selon la prise en considération des souhaits exprimés par les techniciens

		la formation et les exigences du poste		Total
		Oui	Non	
la prise en considération des souhaits de la formation exprimés	Oui	28 87,5%	4 12,5%	32 100%
	Non	14 77,8%	4 22,2%	18 100%
Total		42 84%	8 16%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

A travers l'analyse des données de ce tableau, nous remarquons d'un coté que 84% des interrogés ont déclaré que la formation suivie a répondu aux exigences de leur activité d'un autre coté seulement 16% soulignent l'inverse.

Avec 87,5% des enquêtés qui ont affirmé que les souhaits de la formation exprimés sur leur fiche d'appréciation sont pris en considération, dans un sens opposé nous trouvons 77,8% ont affiché le contraire.

Nous synthétisons que la majorité des formations réalisées avec la prise en compte des souhaits exprimés par les techniciens, ont été bénéfiques et elles ont pu répondre aux exigences de leurs postes, cela peut être expliquer par la gestion organisationnelle suivie par l'entreprise Sonelgaz (SPE de Darguina) qui favorise les besoins de son personnel à la formation comme elle prend en considération leurs buts visés dans l'établissement des plans de formation et en particulier en ce qui concerne les objectifs à atteindre.

Tableau N°10 : les types de formations suivies

types de formations suivies	Fréquence	%
Perfectionnement	29	58
Spécialisée	18	36
Recyclage	3	6
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre les données concernant les typologies de la formation réalisée par l'entreprise dont nous remarquons une domination de type perfectionnement par un pourcentage de 58%, face à 36% de type de formation spécialisée, par contre le type recyclage est représenté par un taux très bas qui est 6%.

Nous déduisons d'après ces résultats que la Sonelgaz (SPE de Darguina) donne plus d'importance à la formation de perfectionnement ainsi à la formation professionnelle spécialisée, cela traduit la valeur portée aux techniciens surtout les enceins dont le but est de développer et d'approfondir leurs connaissances et de garantir leur adaptation permanente aux différentes mutations technologiques ainsi de leur donner la chance d'accéder à des postes plus supérieurs, par contre le type de formation recyclage est utile dans les cas où il y a une nouvelle recrue pour faciliter son insertion et son adaptation au poste proposé.

Tableau N°11: Le lieu de réalisation des formations suivies

Le lieu du stage de formation	Fréquence	%
au sein de sonelgaz	20	40
dans un établissement algérien	30	60
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, il est remarquable que la pluparts de la population formée soit 60% ont suivi des stages de formation dans des établissements nationaux, contre 40% qui ont été formé au sien de leur organisme.

Nous constatons à partir de ces chiffres, qui montrent que la moitié des techniciens sont bénéficiaires des formations en dehors de leur entreprise, que l'unité Sonelgaz (SPE de Darguina) favorise le suivi des formations au sein des centres de formation diffusés au niveau local vu leur diversité, les modalités des enseignements qui offrent aux agents formés ainsi que les différents moyens matériels dont ils disposent. Mais ça n'empêche pas l'entreprise à former ses techniciens au sein de ses ateliers car elle possède des moyens humains et matériels qui leur permettent d'acquérir des nouvelles connaissances.

Tableau N°12: Les avis sur l'impact de contenu de la formation sur l'acquisition des connaissances

	la formation aide à acquérir des connaissances		Total	
	Oui	Non		
le contenu de la formation	Théorique	20 83,3%	4 16,7%	24 100%
	Pratique	-	1 100%	1 100%
	Théorique et pratique	23 92%	2 8%	25 100%
Total	43 86%	7 14%	50 100%	

Source : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau font ressortir que la quasi-totalité des questionnés affirment que la formation réalisée leur a aidée à acquérir des nouvelles connaissances soit avec un taux de 86%, ce pourcentage est réparti en deux catégories, la première est représentée par 92% des enquêtés qui ont suivi une formation avec un contenu théorique et pratique suivi par la deuxième avec 83% de ceux qui signalent que le contenu de la formation réalisée été théorique seulement.

En contre partie uniquement 14% des questionnés affichent que la formation suivie ne crée pas de nouvelles qualifications, dont 100% des enquêtés ont suivi une formation avec un contenu pratique, 16,5% de ceux qui ont bénéficié des formations avec un contenu théorique et enfin les agents formés par un contenu théorique et pratique soit 8%.

A cet effet, il est clairement visible que majorité des interrogés ont déclaré que la formation réalisée par un contenu théorique et pratique leur a apportée un plus en matière d'acquisition des connaissances, ce qui explique que Sonelgaz

valorise le développement et à l'amélioration de potentiel de ses salariés sur les deux niveaux théorique et pratique pour cela elle adopte les formations qui basent sur ce genre de contenu mixte.

Tableau N°13 : l'influence des méthodes pédagogiques sur l'acquisition des connaissances

		la formation aide à l'acquisition des connaissances		Total
		Oui	Non	
les méthodes pédagogiques	Bonnes	22 100%	-	22 100%
	Moyennes	17 81%	4 19%	21 100%
	Mauvaises	4 57,1%	3 42,9%	7 100%
Total		43 86%	7 14%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Le tableau N°13 illustre que les enquêtés qui ont pu acquérir des nouvelles connaissances à l'aide de la formation suivie, sont les dominants avec un pourcentage de 86%, lequel 100% des interrogés ont signalé que les méthodes pédagogiques durant le stage de formation étaient bonnes, suivi par 81% de ceux qui ont affirmé que les méthodes pédagogiques ont été moyennes et en dernier lieu nous trouvons 57% de la population formée ont déclaré que les méthodes ont été mauvaises.

En contre partie, nous remarquons 14% des interrogés ont signalé que la formation ne les aide pas à acquérir des nouvelles connaissances, dont 42,9% sont ceux qui ont affirmé que les conditions pédagogiques durant le stage de formation étaient mauvaises, suivi par 19% de ceux qui ont affirmé que les conditions étaient moyennes.

Nous arrivons au constat que la majorité des enquêtés formés ont réussi à acquérir des connaissances et ils arrivent à perfectionner leurs qualifications professionnelles après la formation suivie, cela s'explique par l'importance accordée à la formation au sein de la centrale Sonelgaz (SPE de Darguina) en envoyant ses techniciens à des établissements qui valorisent les actions de formation surtout en ce qui concerne le plan pédagogiques dont ils intègrent les meilleurs méthodes et les meilleurs moyens qui aident les techniciens à recueillir des nouvelles ressources professionnelles par lesquelles ils assurent à la fois, la performance personnelle et organisationnelle.

Tableau N°14: Le changement après la formation selon la durée de la formation

		Le changement après la formation		Total
		Oui	Non	
la durée de la formation	Suffisante	28 96,6%	1 3,4%	29 100%
	Insuffisante	18 85,7%	3 14,3%	21 100%
Total		46 92%	4 8%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 92% des interrogés ont constaté un changement dans leur travail grâce à la formation suivie, dont 96,6% ont affirmé que la durée de leur formation était suffisante, face à un taux de 85,7% questionnés qui ont répondu négativement.

Cependant, uniquement 8% des interrogés ont affiché qu'aucun changement constaté après leur formation, sont répartis comme suite : 14,3% ont trouvé que la durée de leur formation était insuffisante, face 3,4% le contraire.

D'après ces résultats, la majorité des enquêtés affirment que la durée de la formation reçue a été suffisante et elle les a aidée à recueillir des nouvelles qualifications par lesquelles ils peuvent changer leur situation de travail, nous constatons que l'entreprise Sonelgaz s'intéresse dans ces programmes de formation à la durée des stages qui s'effectue à base des besoins détectés et les objectifs tracés, en favorisant les formations de langue durée qui sont jugées plus efficaces à l'élargissement et l'amélioration des connaissances des salariés qui vont changer positivement les situations de travail.

Tableau N°15 : La relation entre les conditions matérielles et le changement après la formation

		le changement après la formation		Total
		Tout à fait	Pas du tout	
les conditions matérielles	Bonnes	17 94,4%	1 5,6%	18 100%
	Moyennes	22 75,9%	7 24,1%	29 100%
	Mauvaises	1 33,3%	2 66,7%	3 100%
Total		40 80%	10 20%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau fait ressortir un taux de 80% représente l'ensemble des enquêtés qui ont constaté des changements en matière d'accroissement des connaissances, de plus de rentabilité et d'efficacité au travail ainsi de maîtrise de nouvelle technologie après leur stage de formation, dont 94,4% des questionnés affichent que les conditions matérielles pendant la réalisation de la formation étaient bonnes, sont ce qui ont déclaré , suivi par 75,9% de ceux qui ont annoncé que les conditions matérielles étaient moyennes et enfin ceux qui ont déclaré qu'elles ont été mauvaises avec un taux de 33,3%.

Tendis que 20% des enquêtés qui ne voient pas des changements après la formation suivie. Lequel 66,7% des agents formés ont déclaré que les conditions matérielles lors de la réalisation de la formation étaient mauvaises, suivi par 24,1% de ceux qui ont signalé qu'elles ont été moyennes et en dernier lieu 5,6% des enquêtés ont signalé que les conditions étaient bonnes.

D'après ces résultats nous déduisons qu'il ya une forte corrélation entre les conditions matérielles et les changements apportés par les formations réalisées, car plus ces conditions sont bonnes et favorables durant le processus d'apprentissage, plus le degré d'assimilation chez les agents formés augmente et par conséquent il y aura une amélioration des connaissances avec lesquelles les salariés seront plus rentables dans la réalisation de leurs taches ou la maîtrise d'une nouvelle technologie, c'est pourquoi les responsables de Sonelgaz SPE de Darguina veillent à tracer des programmes de formation dont ils exigent les bonnes conditions matérielles pour leurs réalisation dans le but de sortir avec un maximum de changement et d'amélioration de la qualité des qualifications de son personnel.

Tableau N°16: les connaissances acquises sont appliquées selon le programme de la formation

		les connaissances acquises sont appliquées dans la pratique		Total
		Oui	Non	
le programme de formation répond aux attentes	Oui	35 100%	-	35 100%
	Non	6 40%	9 60%	15 100%
Total		41 82%	9 18%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Une première lecture de ce tableau fait apparaître que les enquêtés qui ont pu appliquer les acquis de la formation dans la pratique sont représentés par un taux très élevé soit 82%, dont 100% des questionnés ont affirmé que le programme proposé au cours de la formation réalisée a répondu à leurs attentes et objectifs soulignés, suivi par la catégorie représentée par le taux de 40% des enquêtés qui déclarent l'inverse.

Tandis que 18% des interrogés affichant qu'ils n'ont pas appliqués les ressources acquises dans les situations de travail, dont 60% des questionnés appartiennent à catégorie signalant que le programme de leur formation n'a pas répondu à leurs objectifs.

A partir de là, il nous apparaît que le programme de la formation qui répond aux attentes des techniciens formés en matière de contenu, de durée ainsi de l'ensemble des méthodes intégrés dans le processus de réalisation de l'action de formation, a des influences positives sur l'épanouissement et le développement des compétences des salariés, qui permet par conséquent, de rapprocher la formation et la pratique en arrivant à transférer les nouvelles connaissances.

Mais ça n'empêche pas de dire que le programme de formation n'influence pas l'application des acquis de la formation comme le montre quelque interrogés et ce constat peut s'expliquer par le manque de respect des accords singés par l'entreprise Sonelgaz avec les établissements de formation en matière de réalisation de processus de formation, ou bien il peut remonter à l'incapacité des formés à assimiler le contenu de la formation et/ou de le transférer.

Tableau N° 17: le rapport entre l'évaluation après la formation et l'application des connaissances acquises

		les connaissances acquises sont appliquées dans la pratique		Total
		Oui	Non	
l'évaluation après la formation	Oui	30 85,7%	5 14,3%	35 100%
	Non	11 73,3%	4 26,7%	15 100%
Total		41 82%	9 18%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau indiquent que la majorité des enquêtés avec un taux de 82% ont affirmé que les acquis de leur formation sont appliqués dans les situations réelles de travail, dont 85,7% des interrogés ont été évalué après la formation suivie, contre un pourcentage de 73,3% de ceux qui ont affiché l'inverse.

En contre partie, 18% n'ont pas appliqué les nouvelles ressources acquises, lequel un taux de 26,7% représente les interrogés qui ont affiché qu'ils n'ont pas été évalué à la fin de leur formation, face à 14,3% de ceux qui ont répondu positivement.

A cet effet, nous constatons que la majorité des enquêtés qui ont été évalué à la fin de leur stage ont arrivé à mettre en pratique les connaissances acquises,

cela explique le fort rapport entre ces deux variables, où nous déduisons que l'évaluation après l'achèvement de la formation motive les techniciens et leur pousse à être plus opérationnels dans leur travail, pour cette raison l'entreprise Sonelgaz porte ainsi un intérêt à cette évaluation en faisant appel à plusieurs méthodes soit écrites comme les fiches d'évaluation, soit orales par des entretiens ou observables avec des observations pendant la réalisation de la tâche. Puisque plus l'entreprise porte une importance à son personnel en matière de bon suivi et de prise en charge avant et après ces formations, plus ce dernier sera motivé et il arrive à être plus performant.

Tableau N°18: La formation est un moteur de transférabilité des connaissances selon la mise en pratique des connaissances

		la formation est un moteur de transférabilité des connaissances		Total
		Oui	Non	
les connaissances acquises sont appliquées dans la pratique	Oui	40 97,6%	1 2,4%	41 100%
	Non	6 66,7%	3 33,3%	9 100%
Total		46 92%	4 8%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre que la majorité des questionnés avec un taux de 92% jugent que la formation est un moteur pour la transférabilité des connaissances, dont la grande valeur soit 97,6% est enregistrée pour ceux qui ont arrivé à transférer les connaissances acquises pendant l'exercice de leurs tâches, et 66,7% de ceux qui n'ont pas appliqué les connaissances acquises.

D'un autre coté seulement 8% des interrogés qui ne considèrent pas la formation professionnelle comme moteur de transférabilité des connaissances,

dont un pourcentage de 33,3% représente ceux qui ont affiché que les acquis de leur formation n'ont pas été transférés dans la pratique, suivi d'un taux inférieur soit 2,4% des questionnés allant transférer les acquis de leur formation dans la pratique.

Ces résultats nous orientent au constat qu'il existe un rapport de corrélation entre la formation qui conduit au développement et à l'acquisition des nouvelles connaissances et la mise en pratique de ces ressources accumulées, comme l'indique BOUTEMADJA A. M « Si la formation transmet le savoir et le savoir faire nécessaire à toute activité professionnelle, les aptitudes individuelles et collectives vont développer des compétences et participer à l'émergence de savoir être, donc de capacités managériales pour la prise en charge et la conduite des différentes fonctions de l'entreprise »¹, alors plus que les acquis de la formation sont applicables dans les situations de travail plus la formation est considérée comme un facteur et un moteur de transférabilité des connaissances.

¹ BOUTEMADJA A. Malek, op. cit, p 16.

3. L'analyse de la deuxième hypothèse : « La transférabilité des connaissances apprises après les stages de formation engendre la satisfaction des techniciens »

Tableau N°19 : La satisfaction après la formation selon l'expérience professionnelle

		L'impression sur la satisfaction après la formation		Total
		Satisfait	Pas satisfait	
Expérience professionnelle	1-5ans	6 66,7%	4 33,3%	10 100%
	5-10ans	8 66,7%	4 33,3%	12 100%
	10ans et plus	16 57,1%	12 42,9%	28 100%
Total		30 60%	20 40%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que plus que la moitié des interrogés sont satisfaits de la formation suivie avec un taux de 60% répartis selon la carrière professionnelle au sien de la Sonelgaz, dont nous remarquons un même taux soit 66,7% qui représente les enquêtés aillant l'expérience de 1-5 et 5-10 ans, suivi de 57,1% des interrogés aillant plus de dix.

Cependant, 40% des questionnés ont affiché leur insatisfaction, lequel 42,9% des questionnés ont une expérience de 10 ans est plus, et 33,3% sont les enquêtés aillant 1-5ans et 5-10 ans d'expériences.

Nous constatons que la majorité des enquêtés sont satisfaits des formations réalisées cela indique que ses dernières ont été suivi dans des bonnes conditions et elles ont réussi à répondre aux besoins et aux objectifs des salariés de Sonelgaz, ces données peuvent s'expliquer aussi par l'approfondissement et le

développement des compétences des formés ainsi par l'acquisition nouvelles connaissances qui les aident à être plus performants dans leur activité.

Malgré qu'il y a un taux considérable qui exprime la satisfaction de la plupart des interrogés, ça n'a pas empêché de remarquer l'insatisfaction des autres interrogés, qu'est peut être influencé par quelque obstacles durant ou après le stage réalisé, comme, par exemple, leur incapacité d'assimiler le contenu de la formation, ou à la dégradation de quelques conditions de réalisation,...

Tableau N°20: Le rapport entre le changement après la formation et la formation comme moyen de satisfaction

		La formation est un moyen de satisfaction		Total
		Satisfait	Pas satisfait	
le changement après la formation	Tout à fait	32 80%	8 20%	40 100%
	Pas du tout	2 20%	8 80%	10 100%
Total		34 68%	16 32%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Il ressort de notre investigation que 68% de la population étudiée ont affirmé que la formation est un moyen de satisfaction, contre 32% qui ont signalé l'inverse.

D'après ces informations recueillies nous remarquons que 80% des enquêtés qui ont déclaré un changement après la réalisation de leur formation ont considéré la formation comme un biais de satisfaction, en contre partie nous trouvons ceux qui affichent qu'aucun changement remarqué soit avec un pourcentage de 20%.

Nous synthétisons que la majorité de la population formée de la Sonelgaz de Darguina disent que la formation est l'un des facteurs qui assure leur satisfaction, cela s'explique par les améliorations et les changements causés par le bon suivi exercé, avant, durant et après la période de la formation, par les responsables de Sonelgaz qui s'occupent de plus en plus de la formation et de son processus de réalisation, car elle est considérée comme facteur d'accroissement et de développement des qualifications ainsi de capitalisation des compétences de l'ensemble des techniciens par lesquels ils assurent leur satisfaction personnelle et collective, c'est dans ce sens que M. Louis souligne que : « L'objectif de la formation est de donner au salariés la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'entreprise les tâches qui lui sont attribuées ».¹

Tableau N°21: La satisfaction après le stage de formation selon l'application des acquis de la formation

		L'impression sur la satisfaction après la formation		Total
		Satisfait	Pas satisfait	
les connaissances acquises sont appliquées dans la pratique	Oui	37 90,2%	4 9,8%	41 100%
	Non	1 11,1%	8 88,9%	9 100%
Total		38 76%	12 24%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Le tableau montre que 76% des interrogés sont satisfaits de la formation suivie, dont nous remarquons 90,2% ont affirmé que les connaissances apprises

¹ MATHIS Louis, « gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1982, p112.

durant le stage de formation sont mises à jour dans la réalisation de leur travail, contre un taux de 11,1% des enquêtés qui n'ont pas appliqué leur nouveaux acquis.

Tendis que un pourcentage de 24% représente ceux qui ne sont pas satisfaits de leur formation, lequel 88,9% des agents formés qui n'ont pas transféré leur nouvelles connaissances contre 9,8% de ceux qui ont signalé l'inverse.

D'après ces résultats obtenus, il est remarquable que la plupart des questionnés qui ont pu transférer les acquis de la formation suivie sont satisfaits. Donc nous pouvons dire que la satisfaction au travail est liée à plusieurs aspects dont le transfère des connaissances apprises par le personnel formés fait partie en influençant positivement sur le rendement des travailleurs qui deviennent plus rentables au travail et par conséquence plus satisfaits de leur capacité d'affronter les différentes situations de travail.

Nous déduisons alors, que l'entreprise Sonelgaz offre à ses techniciens les formations qui visent à satisfaire leurs besoins personnels en compétences et qualifications par lesquelles ils assurent leurs motivations nécessaires à l'évolution de l'entreprise

Tableau N°22: La satisfaction est due à la mise en pratique des acquis de la formation selon le niveau d'instruction

		la satisfaction est due à la mise en pratique des acquis de la formation		Total
		Tout à fait	Pas du tout	
niveau d'instruction	Moyen	7 77,8%	2 22,2%	9 100%
	Secondaire	21 84%	4 16,0%	25 100%
	Universitaire	10 62,5%	6 37,5%	16 100%
Total		38 76%	12 24%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les données enregistrées dans ce tableau, nous remarquons que 76% des enquêtés ont affiché que leur satisfaction à la fin de la formation est due à la mise en œuvre des nouvelles qualifications acquises, dont 84% sont ceux qui ont un niveau secondaire, 77,8% ceux du niveau moyen et en fin ceux du niveau universitaire avec 62,5%.

Cependant 24% représente les interrogés qui ont répondu négativement dont 37,5% sont des universitaires, 22,2% de ceux qui ont un niveau moyen et 16% sont ceux du niveau secondaire.

Il est visible que la plupart des interrogés ont affirmé que leur satisfaction est due à leur capacité de mettre en œuvre les nouvelles connaissances apprises durant le stage de formation reçu, cela explique la politique de la formation suivie par l'entreprise Sonelgaz qui favorise la formation de ces techniciens, dont leurs activités sont en polyvalence permanente et qui leurs exigent des nouvelles qualifications et conduites, en effet l'agent formé vise par le biais de

sa formation réalisée de perfectionner et d'actualiser ses compétences en situation de travail ce qui leur, par conséquent, assurer une satisfaction durable.

Tableau N°23: La satisfaction après la formation selon le type de formation

		L'impression sur la satisfaction après la formation		Total
		satisfait	Pas satisfait	
types de formations suivies	Perfectionnement	25 86,2%	4 13,8%	29 100%
	Formation spécialisée	13 72,2%	5 27,8%	18 100%
	Recyclage	3 100%	-	3 100%
Total		41 82%	9 18%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Comme le relève le tableau ci-dessus, 82% des enquêtés sont satisfaits de leur formation suivie, dont 100 % ont bénéficié d'une formation de type recyclage, 86,2% ceux qui ont suivi la formation perfectionnement et en fin ceux qui ont réalisé la formation spécialisée soit 72,2%.

Cependant, un taux de 18% n'ont pas été satisfaits, duquel 27,8% ont suivi la formation spécialisée et 13,8% est le taux des bénéficiaires de la formation perfectionnement.

D'après ces résultats, nous déduisons que la majorité des interrogés sont satisfaits même s'il y a une différence entre le type de la formation réalisée, cela indique que les membres de notre échantillon sont orientés à réaliser des formations qui répondent à leurs attentes, soit en matière de l'adaptation permanentes aux évolutions techniques et technologiques par un relèvement continu du niveau des connaissances, ou en matière d'acquérir plus d'informations et des réflexes qui permettent une meilleure intégration, et d'être

plus opérationnels dans le travail, et par conséquent assurent leur bien-être et leur satisfaction.

A cet effet nous synthétisons que le type de formation influe sur la satisfaction des salariés, car plus il répond aux besoins et aux objectifs des techniciens plus il conjugue leur satisfaction au travail.

Tableau N°24 : la satisfaction engendrée par la formation encourage à doubler d'efforts selon la mise en pratique des connaissances acquises

		la satisfaction engendrée par la formation encourage à doubler d'efforts		Total
		Oui	Non	
Les connaissances acquises sont appliqués dans la pratique	Oui	36 78,3%	10 21,7%	46 100%
	Non	1 25%	3 75%	4 100%
Total		37 74%	13 26%	50 100%

Source : enquête sur le terrain

Selon ce tableau ci-dessus, 74% des enquêtés ont affirmé que la satisfaction produite par la formation les encourage à doubler d'effort dans leur travail, dont 78,3% des enquêtés ont pu mettre en pratique les acquis de leur formation, contre 25% des questionnés qui n'ont pas arrivé à mettre à jour les connaissances apprises.

En contre partie, 26% des interrogés ont contredits que la satisfaction engendrée par la formation leur encourage à doubler d'efforts au travail, dont 75% représente les enquêtés qui n'ont pas appliqué les connaissances acquises dans la situation de travail et 21,7% des interrogés ont confirmé que les acquis de leur formation sont mises en œuvre.

Nous constatons d'après ces pourcentages que les interrogés qui ont arrivé à mettre en pratique les nouvelles qualifications acquises lors de la formation réalisée ont affirmé que leur satisfaction après ces formations les incite à doubler d'efforts dans leur activités, donc le transfère des connaissances apprises représente une source de satisfaction par laquelle le personnel formé sera motivé pour être mieux rentable en rapprochant la formation de la pratique.

4. Synthèse des résultats et vérification des hypothèses :

D'après l'étude de terrain menée auprès de la Sonelgaz de Darguina portant sur l'impact de la formation professionnelle continue sur la transférabilité des connaissances dans l'entreprise et suite à l'analyse des données collectées, et plus précisément les résultats des tableaux (07, 11, 12, 14,15) dont :

- 84% des interrogés affirment que les formations choisies selon leurs souhaits exprimés ont répondu aux exigences de leur poste occupé.
- 86% des techniciens ont témoigné que leurs connaissances sont améliorées après le déroulement des actions de formation dans des bonnes conditions pédagogiques.
- 92% des questionnés ont signalé que la durée de la formation réalisée était suffisante pour l'accroissement des connaissances, la meilleure rentabilité au travail et la maîtrise des nouvelles techniques.
- 82% des enquêtés affichent que les connaissances acquises durant le stage de formation sont appliquées sans difficulté dans la pratique grâce au bon programme de formation suivie.
- 82% des agents formés ont affirmé que l'évaluation et le meilleur suivi à la fin de leur stage les ont motivé à transférer leurs nouvelles ressources dans les situations de travail.

Il s'avère que la première hypothèse de notre recherche qui est « le contexte organisationnel de travail valorisant la formation permet la réussite de transfert des connaissances acquises par les techniciens de Sonelgaz » s'est confirmée.

A cet effet, et en référant aussi à notre revue de littérature effectuée, nous déduisons que la formation professionnelle réalisée dans les bonnes conditions, depuis le démarrage de la formation par la consultation des besoins et des objectifs jusqu'à l'évaluation à la fin de l'action en passant par le processus de déroulement aide les agents formés à acquérir des nouveaux savoir-faire qui les encouragent à être plus opérationnels et performants.

Concernant la synthèse de notre deuxième hypothèse dont l'énoncée est « la transférabilité des connaissances apprises après les stages de formation engendre la satisfaction des techniciens », se réfère aux résultats de l'analyse des différentes variables qui indiquent selon les tableaux (17, 18, 19, 21, 22) que :

- 60% des interrogés sont satisfait des programmes de formation reçue
- 68% des enquêtés ont affirmé que la formation professionnelle est l'un des moyens qui assure leur satisfaction.
- 76% des agents formés sont satisfaits d'avoir appliquer et transférer leurs nouveaux acquis de la formation offerte dans le milieu opérationnel.
- 74% des questionnés ont affirmé que leur satisfaction produite par la transférabilité des connaissances apprises durant la formation suivie leur encourage à doubler d'efforts ainsi être plus rentable dans la réalisation de leurs taches accordées.

A cet effet et d'après ces résultats, il reste à signaler que cette hypothèse est confirmée, dont nous concluons que la satisfaction du personnel formés est reliée à la formation et ses acquis transférés dans les différentes situations de travail. Alors la formation est un moyen de satisfaction.

Enfin, nous pouvons dire que la formation professionnelle continue au sien de Sonelgaz est un axe indispensable pour le développement et

l'amélioration des compétences de ses techniciens et selon les résultats précédents, l'entreprise valorise les meilleurs conditions et les moyens de réalisation et d'évaluation des actions de formation qui jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des acquis de la formation et permettent une meilleure adaptation aux activités exercées chose qui participe à la création de la satisfaction au travail.

CONCLUSION

Conclusion

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise Sonelgaz de Darguina qui porte sur « l'impact de la formation professionnelle continue sur la transférabilité des connaissances dans l'entreprise », il est clair que la formation est un dispositif essentiel pour le développement de l'entreprise qui cherche à transformer la situation de travail en favorisant l'apprentissage continu de son capital humain.

Notre travail de recherche nous a permis de prendre conscience de l'importance de la formation professionnelle continue dans l'amélioration et le perfectionnement des connaissances professionnelles des techniciens de l'entreprise Sonelgaz de Darguina, comme il nous a mené à répondre à nos questions posées dans la problématique, dont la réponse est que la formation suivie dans les meilleures conditions pédagogiques et organisationnelles est considérée comme un moteur pour la transférabilité des connaissances dans la pratique.

A cet effet, l'entreprise valorisant la formation et le suivi permanent de son personnel, permet non seulement la remise à niveau sur le plan des techniques de l'organisation et de la production mais elle permet également de maintenir et de renouveler la motivation et la satisfaction des employés, notamment par la mise en valeur de leurs énergies.

La formation professionnelle continue cherche donc à transformer la situation de travail à travers l'application des compétences jugées optimales, car l'action compétente ne peut être séparée du contexte de son exercice ce qui intervient ici, c'est la qualité de l'interface entre le professionnel et son poste occupé.

En parlant de la formation et son impact sur le transfert des connaissances en situation de travail, elle est indispensable pour l'entreprise de conduire une

action de formation en annonçant au départ que l'enjeu de la formation n'est pas l'apprentissage à réaliser, mais les transferts à réaliser. Si non : à quoi servirait une formation qui ne réussirait pas à joindre la réalité de travail ?

**LA LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE**

La liste bibliographique

Les ouvrages de la théorie :

1. ARDOUIN Thierry, ingénierie de la formation par l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003.
2. BOUTEMAJA Abdel Malek, le formateur, les éditions com malek, Annaba, 2007.
3. CADIN Loïc et les autres, gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3^{ème} éd, édition Dounod, Paris, 2007.
4. CITEAU Jean. Pierre, gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, édition Armand colin, Paris, 1997.
5. COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006.
6. COLETTE Charles et DEYRIAUX André, la formation dans l'entreprise, guide pratique, 1^{ère} éd, édition Belford, Paris, 1991.
7. DIETRICH Anne et autres, management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, 3^{ème} éd, édition Donud, Paris, 2010.
8. GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} éd, édition E.S.F, Paris, 1998.
9. LE BOTERF Guy, repenser la compétence, édition Eyrolles, Paris, 2008.
10. LE BOTERF Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990.
11. LUIS Mathis: Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition organisation, paris 1982.
12. MEIGNANT ALIAN, manager de formation, 6^{ème} éd, édition liaisons, paris, 2003.

13. MONTMOLLIN de M, l'intelligence de la tache, Verlag, 1984, in PARMENITIER Christophe ; l'ingénierie de formation, outils et méthodes, éd, Eyrolles, paris, 2008.
14. NORBERT Alter, Taylor et l'organisation scientifique du travail in sociologie du monde du travail, édition PUF, Paris, 2006.
15. PARLIER Michel, ressources humaines, éd d'organisation, in PARMENITIER Christophe, l'ingénierie de formation, outils et méthodes, éd d'organisation, Paris, 2008.
16. PARMENITIER Christophe ; l'ingénierie de formation, Eyrolles édition, paris, 2008.
17. PERETTI Jean Marie, toute la fonction ressources humaines, édition d'Organisation, Paris, 1997
18. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 2008.
19. ROUSEL Pat Ric, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996.
20. SAMER.S et J.P LAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition Garnier, Paris, 1984.
21. SEKIOU Lakhdar et les autres, gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001.
22. SOYER Jaque, fonction formation, édition organisation, Paris, 2003.
23. VERN Christine, l'évaluation des compétences, édition Laisons, Paris 2002.
24. ZARIFIAN Philipe, objectif compétence: sur une nouvelle logique, édition Liaison, paris, 2000.

Ouvrages de méthodologie :

25. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presses de l'université du Québec, Montréal 1990.
26. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
27. GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales, 11^{ème} éd, édition Dalloz, Paris, 2001.

Articles de revues :

28. BALDDWIN Timothy, T.FORD ET J.KEVIN, transfer of training:” A review and directions for future research”, personnel psychology 1988, vol.41.
29. BOURASSA Bruno, Fernand SERRE et DENIS Ross, apprendre de son expérience, Sainte-Foy, presses de l'université du Québec, 1999.
30. Cahiers du CREAD, formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne, N°66-67, 2003/2004
31. FOURNIER Pierre-Sébastien, soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle, relations industrielles/industrial relations, université Laval, Québec, 2004, Vol. 59, n°4.
32. GUALINO Villa, Viale SETTIMIO, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport national, Algérie, 2000.
33. JACOB réal, « la fonction formation et développement de la main-d'œuvre et l'innovation diffuse : quelques pistes de réflexion et d'action », relations industrielles/industrial relations, 1999, Vol.116, n°3.

Collogue :

34. PESQUEUS Yvon, l'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences, publié dans « Transfert de connaissances, Fés : Maroc(2009) », version 1-14 Aug 2010.

Les dictionnaires de sociologie :

35. CAUCHE Philipe et les autres, dictionnaire de sociologie, 3^{ème}éd, édition Armand colin, Paris, 2004.
36. YVES Alpe et les autres, lexique de sociologie, 2^{ème} éd, édition Dalloz, Paris, 2007.

ANNEXES

Annexe N°1

Questionnaire

Dans le cadre de préparation d'un diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines, sur le thème « **l'impact de la formation professionnelle continue sur la transférabilité des connaissances** », nous avons préparé ce questionnaire pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Dans le but d'avoir des résultats fiables, nous comptons sur votre compréhension et votre soutien, et nous vous prions de répondre d'une manière objective dont l'anonymat est garanti.

Merci d'avance pour votre contribution à ce travail.

Remarque : ce questionnaire est destiné aux agents de maîtrise qui ont bénéficiés des stages de formation.

Réalisé par : MAOUCHE besma

I / Les caractéristiques de la population de l'enquête :

1- Sexe : Féminin Masculin

2- Age : 20 - 30

 31 - 40

 41 et plus

3- Niveau d'instruction :

Primaire Moyen

Secondaire Universitaire

4- quelle est votre expérience professionnelle au sein de votre entreprise SONELGAZ ?

1 – 5ans

5 – 10ans

10ans et plus

II / L'importance et l'organisation de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :

5- combien de fois avez vous bénéficié d'une formation ?

.....
.....
6- Etes vous consultés sur vos besoins en formation par votre hiérarchie ?

Oui

Non

7- La formation que vous avez suivie était :

- Une démarche imposée par votre hiérarchie

- Une démarche personnelle

- Autres,
citez.....
.....

8-Est-ce que vous pensez que les souhaits de la formation que vous avez exprimée sur votre fiche d'appréciation sont pris en considération ?

Oui

Non

9- quels sont les types de formation que vous avez suivie ?

- Perfectionnement

- Formation spécialisée

- Recyclage

10- La formation suivie était :

- Au sein de votre entreprise

- Dans un établissement Algérien

- A l'étranger

11- Ya-t-il une relation entre la formation suivie et votre poste de travail ?

Oui

Non

Si non,
pourquoi ?.....
.....
.....

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

III/les conditions de réalisation de la formation :

12- Selon vous, la durée de la formation suivie était :

Suffisante

Insuffisante

13- Le contenu de la formation était :

Théorique

Pratique

théorique et pratique

14- Comment avez-vous trouvez les méthodes pédagogiques ?

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

Si la réponse est négative, pourquoi est ce :

- Au manque de documentations susceptibles
- Manque d'organisation
- Maitrise insuffisante des compétences
- A l'enceinté des méthodes appliquées

15-le programme disposé au cours de la formation a-t- il répondu à vos attentes et objectifs soulignés ?

Oui

Non

16- D'après vous les conditions matérielles étaient :

Bonnes

Moyennes

Mauvaises

17- Etes vous évalué après le stage suivi ?

Oui

Non

Si oui, par quelle méthode êtes vous évalué ?

- Par un entretien
- Par le suivi et l'observation pendant le travail

- Par une fiche d'évaluation
- Autres ,citez.....
.....
.....

IV/ L'apport de la formation en matière de transfert des connaissances :

18-La formation a-t- elle répondu aux exigences de votre poste de travail ?

Oui Non

19- Avez-vous constaté un changement après votre formation ?

- Tout à fait
- pas du tout

Si la réponse est positive, quel est le type de ce changement ?

- Amélioration et accroissement de connaissances
- Plus de rentabilité et d'efficacité au travail
- Maitrise d'une nouvelle technologie
- Autres,.....
.....
.....

20- la formation vous a-t-elle aidé à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications professionnelles ?

Oui Non

21- Avez-vous appliqué les connaissances acquises dans la pratique sans difficulté ?

Oui Non

Si oui, quels sont les éléments qui vous-ont poussé à transférer les connaissances apprises ?est ce que :

- Le milieu opérationnel favorable
- la reconnaissance

- l'Augmentation du salaire
- la promotion

22-Voyez vous que la formation est un moteur pour la transférabilité des connaissances ?

Oui Non

Si votre réponse est oui, est ce car :

- Elle conduit à l'acquisition des nouvelles connaissances

Elle développe les connaissances de soi (sa personnalité)

V/ Le transfert des connaissances et la satisfaction :

23-quelle était votre impression sur la formation suivie?

- Satisfait
- Pas satisfait

24- Pouvez- vous considéré la formation professionnelle comme un moyen de satisfaction ?

Oui Non

25- Si oui, pensez-vous que cette satisfaction est dû à la capacité de mettre en pratique les connaissances apprises ?

- Tout à fait
- Pas du tout

26- la satisfaction engendrée par la formation, vous encourage- t- elle à doubler d'effort pour mieux réaliser vos taches et objectifs ?

Oui

Annexe N°3 :



الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Production de l'Electricité

UNITE PRODUCTION HYDRAULIQUE D'AROUNDIA - TEL/FAX : 034.25.81.18
SERVICE GESTION RESSOURCES HUMAINES.

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DU PERFECTIONNEMENT DE COURTE DUREE

POUR CATEGORIE : MAITRISE ET EXECUTION

Intitulé du thème
Unité et service
Organisme
Date début de session
Durée en jours

1/Identification du stagiaire(Facultatif)

Nom et prénom :

Poste occupé :

Structure de travail :

Ancienneté :

Dernier diplôme obtenu :

Nb : cocher dans la case correspondante à la réponse choisie

2/ votre état avant le détachement pour le perfectionnement

2.1- Qui a proposé votre détachement en perfectionnement ?

Votre hiérarchie :

Oui :

Non :

Vous-même : Oui : Non :

2.2- pourquoi :

- Pour apprendre de nouvelles tâches :
- Pour seulement maîtriser les tâches actuelles :

2.3- Avez-vous des difficultés dans votre travail

Oui : Non :

2.4- si oui, lesquelles ?

- Difficultés dans l'organisation du travail:
- Problèmes dans la maîtrise de vos tâches :
- Mauvaises relations avec la hiérarchie :
- Mauvaises relations avec les collègues :
- Manque de matériels de travail :
- Insuffisance de temps :

2.5- Pensez-vous que ce perfectionnement vous aiderait à faire mieux votre travail ?

Oui : Non :

3/LE DEROULEMENT DE LA SESSION

3.1- Quelle est votre avis sur les aspects suivants de cette session. (souligner)

- | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------|----------|
| • La qualité de l'enseignement: | Bonne | moyenne | faible |
| • Votre participation : | Bonne | moyenne | faible |
| • Participation des collègues : | Bonne | moyenne | faible |
| • Documents reçus : | Satisfaisants | moyens | médiocre |
| • Conditions de transport : | Bonne | moyenne | médiocre |
| • Conditions restauration : | Bonne | moyenne | médiocre |
| • Condition d'hébergement : | Bonne | moyenne | médiocre |
| • Autres (Préciser la nature) : | | | |

4/ VOTRE ETAT A L'ISSUE DE LA SESSION

4.1- La session a-t-elle répondu à vos attentes de manière :

Satisfaisante : Peu satisfaisante : Insatisfaisante :

4.2- Cette session vous aiderait-elle à améliorer la qualité de travail dans votre service ?

Oui : Non :

4.3- Voulez-vous suivre d'autres perfectionnements ?

Oui : Non :

Si oui, citer les plus nécessaires à votre avis ?

1/.....

2/.....

3/.....

4.4- Faites un commentaire général sur cette session .

.....

.....

.....