

La pratique formation : quel impact sur le territoire et sur la performance ?

Training practices: what impact on the region and on performance?

DLIMI Soumaya

Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Affiliée au Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations à l'EST Casablanca

SIBAI Imane

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

FASLY Asmaa

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

Date de soumission : 21/05/2024

Date d'acceptation : 30/07/2024

Pour citer cet article :

DLIMI S. & al. (2024) «La pratique formation : quel impact sur le territoire et sur la performance ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 332 - 352

Résumé

La formation est la base de l'amélioration des performances d'une entreprise. Ainsi, il est indéniable que l'information est un accélérateur de carrière. Le rôle du responsable formation est d'inciter les managers à définir les compétences clés qui vont faire la réussite de cette dernière à court, moyen et long terme (Dejoux, 2007).

Pour cet article nous concentrons notre attention sur l'impact de la pratique formation sur la performance du capital humain et sur le développement du territoire.

Le positionnement épistémologique adopté dans ce papier scientifique est le positivisme aménagé avec un raisonnement déductif pour parvenir à une conclusion de manière logique.

Par le biais de ce papier, un état de l'art nous conduira premièrement, de synthétiser la revue de la littérature des mots clés de notre sujet, deuxièmement, nous montrons à travers une étude de cas quantitative présentant une taille d'échantillon de 20 personnes, l'importance de la pratique formation dans le développement de la performance des travailleurs.

Mots clés : Pratique formation ; Territoire ; Performance ; identité ; construction sociale

Abstract

Through this paper, a state of the art will lead us firstly, to synthesize the literature review of the key words of our subject, secondly, we show through a quantitative case study the importance of training practice in the development of workers' performance.

Training is the key to improving a company's performance. It is undeniable that information is a career gas pedal. The role of the training manager is to encourage managers to define the key competencies that will ensure the company's success in the short, medium and long term (Dejoux, 2007).

In the article, we focus on the impact of training practices on human capital performance and regional development.

The epistemological stance adopted in this scientific paper is positivism fitted out with deductive reasoning to reach a conclusion logically.

Through this paper, a state of the art will lead us firstly, to synthesize the literature review of the key words of our subject, secondly, we show through a quantitative case study the importance of training practice in the development of worker's performance.

Keywords: Training practice; Territory; Performance; identity; social construction

Introduction

A l'ère de la rapidité et la diversité des changements économiques, technologiques et culturels parvenus surtoutes les composantes de son environnement, l'entreprise a pris conscience que toutes les sources qui lui permettrait de prendre une longueur d'avance par rapport au marché sont devenues accessibles aux concurrents, et que son capital humain, si bien géré, restera l'arme de différenciation dont elle disposera face à la concurrence et à l'inévitable impact de la mondialisation. Cette prise de conscience doit cependant se conjuguer en termes de capacité d'adaptation permanente et de flexibilité (BOUDABBOUS. S, 2007).

Au fil des années, et avec le développement de l'organisation où elle est passée de la gestion des postes de travail à la gestion des compétences et encore du capital humain, celle-ci porte, pour la formation des collaborateurs, un intérêt de plus en plus apparent. Malgré son importance très prononcée, cet outil de gestion n'arrive toujours pas à revendiquer un caractère stratégique au sein de l'entreprise.

La formation est souvent perçue de manière normative, s'alignant parfois à un simple rite administratif permettant à l'entreprise de justifier des budgets ou dans d'autres cas, à respecter une nomenclature imposée.

L'essentiel de notre réflexion portera sur la contribution réelle de la formation sur le développement des PME au niveau du capital humain, et sur la démarche optimale de sa mise en œuvre pour optimiser son rôle dans la performance de l'entreprise.

Une problématique s'avère à l'évidence devant nous : **dans quelle mesure la pratique formation dans les PME peut-elle avoir un impact sur la performance de l'entreprise ainsi que sur le développement économique du territoire ?**

Le positionnement épistémologique adopté dans cet article scientifique est le positivisme aménagé avec un raisonnement déductif.

Dans le présent travail, nous proposons une réflexion en trois temps : nous chercherons dans un premier temps à comprendre les avancées de la connaissance sur la portée et les limites de la formation et sa contribution sur le développement des compétences des collaborateurs des PME, et d'analyser de manière très simpliste, le lien entre la formation et le développement des compétences et de la performance.

Dans un deuxième temps, à la lumière sur La pratique formation tant qu'un levier de développement du territoire primordiale, puis dans un dernier temps, en s'adossant aux données empiriques dont nous disposons d'après notre questionnaire pour faire une conclusion de notre papier scientifique.

1- La contribution de la formation dans le développement des PME : Quels défis pour de meilleure performance ?

1-1 Fondements théoriques de la pratique formation

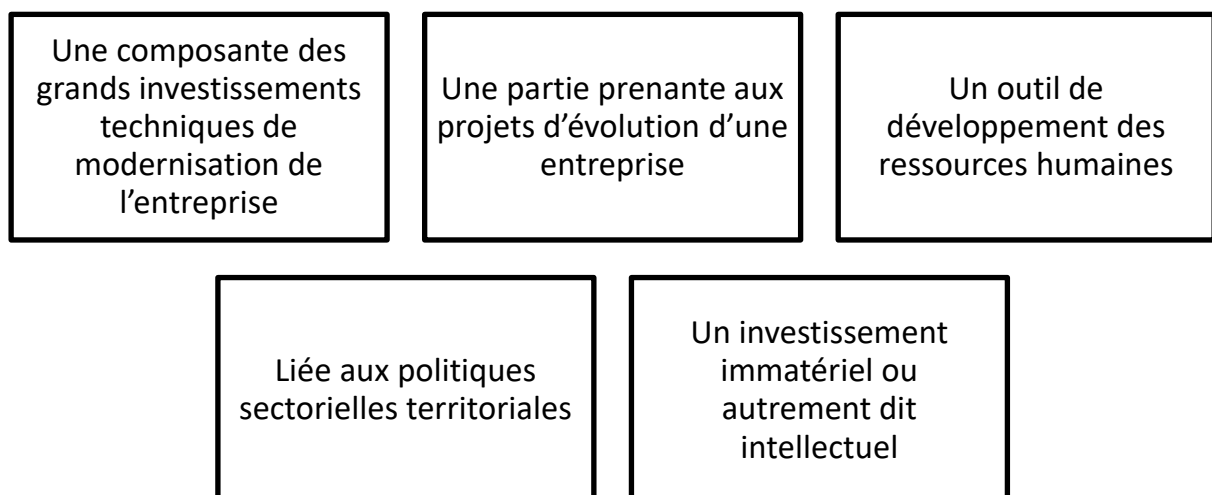
La pratique formation, également appelée formation pratique, est une méthode d'apprentissage qui consiste à combiner la théorie et la pratique. Elle vise à permettre aux apprenants de développer des compétences et des connaissances pratiques en les confrontant à des situations réelles ou simulées.

En effet différentes définitions nous permettent de catégoriser la formation comme étant un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de savoirs propres et à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel (Blandin, B., 2010). Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. En effet la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et elle vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

La théorie du capital humain dirigée par Schultz, et al, (1960) portant sur l'effet de la formation sur les gains individuels et sur la croissance économique, avance que « la formation continue s'aligne à la formation académique et à l'expérience ». Elles avancent aussi l'hypothèse qu'il pourrait exister un lien causal entre la formation et la productivité des collaborateurs, et que la formation représenterait un investissement impactant positivement la productivité des bénéficiaires en améliorant leurs compétences et leurs qualifications.

La note de synthèse de Jean-Marie Barbier et al., B. Lietard et al. (1991) relative aux tendances d'évolution de la formation des adultes démontre que la formation dans la littérature a été perçue sous cinq visions.

Schéma n°1 : Les visions de la formation



Source : Auteurs

La formation est une démarche, qui engage non seulement l'employeur par le y investit et par le pilotage et la mise en œuvre de cette démarche, mais aussi l'employé par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses compétences (Barbier, 1992). Tout comme elle engage les deux parties, une démarche formation bien déployée permet également aux deux parties d'en tirer le profit, l'employeur a la possibilité d'accroître sa compétitivité, de créer un cadre de travail collectif et solidaire au sein de son organisation, de faire preuve de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs et d'authentifier leurs compétences.

Lors des séminaires de formation, l'employé a le privilège d'assouvir sa curiosité professionnelle, d'échanger les meilleures pratiques avec d'autres bénéficiaires de la formation, chose qui lui permettant de développer de nouvelles compétences, d'innover et de créer de nouvelles techniques pour travailler. Devant tous ces avantages concurrentiels que propose la formation à l'organisation, elle a été élevée au rang d'une fonction à part entière, tirant sa politique de mise en œuvre de la vision stratégique globale de l'entreprise (Quenson, 2012). En adoptant cet aspect de la théorie du capital humain, la plupart des formations dispensées deviennent d'ordre général, et la démarche formation traite les collaborateurs en masse, pendant qu'une personnalisation des actions de formation devrait être la règle qui permettrait d'assurer un développement authentique des compétences de chacun.

La formation professionnelle est devenue une pratique courante dans le monde entier, mais ses origines remontent à plusieurs siècles. La formation a toujours été considérée comme un moyen d'améliorer les compétences et les connaissances, et donc de favoriser le développement personnel et professionnel.

Les entreprises investissent dans la formation de leurs employés pour améliorer leur productivité et leur efficacité, tandis que les individus cherchent à développer leurs compétences pour progresser dans leur carrière (Beillerot, J. 1989). La formation continue est également devenue une nécessité pour les professionnels qui souhaitent rester compétitifs sur le marché du travail en constante évolution.

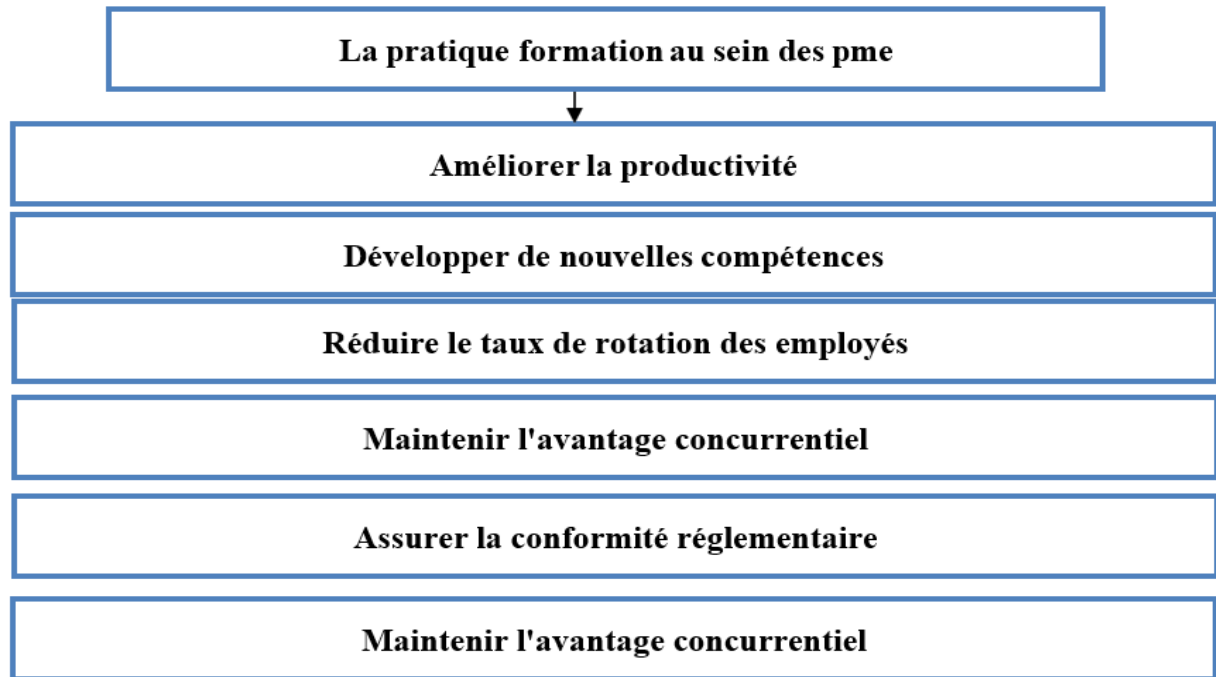
En conclusion, la formation professionnelle a des origines qui remontent à plusieurs siècles et a évolué pour répondre aux besoins changeants des travailleurs et des entreprises.

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent une part importante de l'économie mondiale et elles sont souvent considérées comme des moteurs d'innovation et de croissance économique.

Pourtant, de nombreuses PME rencontrent des difficultés pour rester compétitives sur un marché en constante évolution. La pratique de la formation en entreprise est donc essentielle

pour les PME qui cherchent à améliorer leur productivité, à développer de nouvelles compétences et à maintenir un avantage concurrentiel (Hatchuel, A., 2002).

Figure n°1 : Les pratiques de la formation au sein de l'entreprise



Source : Auteurs

L'importance de la formation pour les PME peut être abordée sous plusieurs angles, notamment :

Améliorer la productivité : La formation en entreprise peut aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, en offrant des formations régulières.

Développer de nouvelles compétences : Les PME qui investissent dans la formation de leurs employés peuvent encourager le développement de nouvelles compétences et talents au sein de l'entreprise.

Réduire le taux de rotation des employés : Les employés qui se sentent valorisés et encouragés à se développer professionnellement sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise.

Maintenir l'avantage concurrentiel : Les entreprises qui investissent dans la formation peuvent maintenir leur avantage concurrentiel.

Assurer la conformité réglementaire : Les programmes de formation peuvent aider les employés à comprendre les réglementations en vigueur, ce qui peut éviter les amendes et liées aux non-conformités.

1-2 Les défis de la démarche formation en PME marocaine

Le taux de participation à la formation dans les entreprises approchées est en progression, mais il reste toujours faible par rapport à l'objectif attendu. Ceci est dû à plusieurs facteurs. Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à savoir les en traves à l'objectif de faire de la formation un levier de développement des compétences des collaborateurs.

Les PME sont le moteur de l'économie mondiale, représentant plus de 90% des entreprises dans de nombreux pays. Cependant, pour rester compétitives dans un monde en constante évolution, elles doivent être en mesure de former leur personnel aux nouvelles technologies et aux nouvelles compétences. Selon une étude de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE), les PME investissent en moyenne moins de 1% de leur chiffre d'affaires dans la formation professionnelle de leur personnel, ce qui peut les handicaper dans la course à la compétitivité. Néanmoins, la formation continue est essentielle pour leur survie et leur croissance à long terme.

Les défis de la formation pratique peuvent varier en fonction du domaine ou de l'industrie, mais voici quelques défis courants que les apprenants peuvent rencontrer lorsqu'ils suivent une formation pratique. Les PME ont souvent des budgets plus limités que les grandes entreprises, ce qui peut les empêcher de consacrer les ressources nécessaires à la formation professionnelle.

Tableau n°1 : Défis de la pratique formation dans les PME

Défis	Définitions
Le capital temps	Les employés des PME sont souvent impliqués dans de nombreuses tâches différentes et ils peuvent ne pas avoir suffisamment de temps pour se consacrer à la formation
Adaptation difficile aux besoins	Il est difficile pour les PME de trouver des programmes de formation adaptés à leurs besoins.
Accès à l'équipement et aux installations	Certains programmes de formation nécessitent l'utilisation d'équipement spécifique ou d'installations particulières.
Coûts	La formation pratique peut être coûteuse, Les apprenants peuvent rencontrer des difficultés à financer leur formation.
Temps et engagement	La formation pratique peut être intense et exigeante, nécessitant un engagement total de l'apprenant.
Évaluation	La mesure de la réussite dans une formation pratique peut être subjective.

Source : Auteurs

La formation des employés est un élément clé pour assurer la croissance et la compétitivité d'une entreprise, quelle que soit sa taille. En effet les PME ont censé à mettre en place des programmes de formation efficaces en raison de faire face aux divers obstacles. Les entreprises doivent trouver des moyens de surmonter ces obstacles pour garantir que leurs employés disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour rester compétitifs sur le marché.

2- La pratique formation levier de développement du territoire

2-1 Le territoire entre identité et construction sociale

L'identité c'est un concept qui se situe à l'intersection active des dynamiques majeures produites par les individus et par les groupes dans leurs rapports tant sociaux que spatiaux. Elle concerne toutes les formes d'interaction qui les animent, la culture, la mémoire etc (DI MÉO G., 2004). Il s'agit donc d'une construction permanente et collective, largement inconsciente bien que de nature politique et idéologique.

Elle est également essentielle à l'établissement de la conviction de chaque individu d'appartenir à un, voire à plusieurs ensembles sociaux et territoriaux relativement cohérents. Ces univers se caractérisent par la communauté de valeurs et de traits culturels, d'objectifs et d'enjeux sociaux, fréquemment aussi par celle d'une même langue et d'une même histoire, souvent, mais pas de

manière obligatoire, d'un territoire commun. L'idée est répandue qu'une identité sociale engendre des comportements assez voisins bien que nullement automatiques, réservant la possibilité d'opinions différentes, chez les personnes qui la partageant (GUÉRIN-PACE F., GUERMOND Y., 2006).

Les spatialités de l'identité contribuent à la renforcer en lui conférant une assise qui associe assiette matérielle, concrète et lisible, et construction idéelle rattachant étroitement tout sentiment identitaire aux univers symboliques des individus et des groupes qui le formulent et l'expriment. L'individu, même mobile, fait corps avec l'espace terrestre, la spatialité le constitue.

Le corps forme la base, le support nécessaire de toute identité. De plus, le corps n'échappe jamais à un contexte spatial qui incite l'individu à tel ou tel comportement ou posture.

Or, cet espace incorporé n'est jamais neutre. Il est toujours socialement signifié, symboliquement qualifié par les rapports de genres, les positions et les enjeux sociaux (Christine Chivallon, 2004).

À ce titre, il ne faut pas oublier que l'identité a pour objet de fabriquer une continuité, surtout temporelle, du sujet. Cette continuité ne saurait, bien entendu, ignorer les contraintes spatiales. L'individu, en s'identifiant, doit s'inscrire également dans une cohérence de sa territorialité.

2-2 Les indicateurs du développement et les évolutions récentes du territoire : quel rôle joue la formation ?

Les indicateurs territoriaux diffusés sont présentés par ODD (objectifs de développement durable). Le nombre d'indicateurs proposés est très variable d'un ODD à l'autre. Il dépend en grande partie de l'existence des sources ou des sources mobilisables ou non en Co remobilisées. Nombreuses sont les questions qui peuvent être traitées, mais elles dépendent avant tout de la possible mobilisation des données sur le territoire d'étude (L. Gagnol et A. Morin, 2002).

Aussi, certaines problématiques ne sont pas retenues ici car il n'est pas possible de mobiliser des indicateurs spécifiques sur l'ensemble des territoires (c'est-à-dire au minimum au niveau régional pour l'ensemble des régions).

Pour autant, certaines questions peuvent être traitées avantageusement au niveau local si l'on a la possibilité de mobiliser certaines sources locales (enquêtes ou recensements spécifiques) ou rendre utilisables localement certaines sources nationales (méthodes des petits domaines par exemple).

La formation est un outil, voire un fer de lance pour le développement des territoires. Voilà un

postulat aujourd'hui largement partagé par tous les acteurs de l'emploi et de la formation. Par la formation, on entend ici les différentes modalités qui contribuent au développement et au renouvellement des ressources humaines (formation initiale, continue et d'apprentissage). Mais derrière ce consensus apparent, le rôle et la place que les uns et les autres confèrent à la formation s'inscrivent de fait dans des logiques différentes.

L'appareil de formation est organisé par des grands systèmes qui relèvent de cadres institutionnels et d'acteurs différents. Chaque système s'appuie de surcroît sur des relais territoriaux dont le champ d'action se décline différemment. L'approche par les territoires, entendus ici comme entités infrarégionales, apporte à la compréhension de cette relation une dimension complémentaire et tout à fait stimulante.

Le territoire peut se penser aussi comme un espace d'observation et d'interprétation des processus qui s'y opèrent. Les entreprises, acteurs clés de la structuration productive territoriale, sont au cœur des analyses présentées, y compris les petites et moyennes entreprises, trop souvent négligées dans l'analyse alors qu'elles constituent une part essentielle de la structure productive territoriale.

Figure n°2 : Proposition de la démarche formation en entreprise marocaine.



Source : Auteures

Les politiques en faveur de la formation initiale, de la formation continue, de la recherche et d'enseignementsupérieur, de l'innovation et du développement économique devraient former un continuum au service du développement harmonieux des régions, en favorisant l'orientation des formations vers les métiers les plus porteurs et des aides aux entreprises vers les activités les

plus à même de proposer aux habitants des emplois durables et de bonnes conditions de travail. Pour autant, la présence au sein d'une même collectivité de ces différentes politiques devrait permettre de réduire au maximum les contradictions entre l'offre de formation professionnelle, et les projets économiques soutenus.

On discutera dans cette partie trois principales raisons à cette situation. D'abord, ces politiques sont régies par des cadres législatifs et réglementaires très différents. Ensuite, l'organisation des services et des programmes régionaux reste souvent très peu propice à cette synergie. Enfin, le partage des compétences entre l'Etat, les Régions et les organisations représentatives du monde de l'entreprise (partenaires sociaux, organismes consulaires, clusters industriels...) reste entaché d'un grand flou et d'importants coûts de transaction (Muller, Thoenig, et al. 1996).

3- La pratique formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

3-1 Méthodologie de l'étude et présentation de l'organisme d'accueil

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de NAFTAL que nous allons présenter dans cette section.

Notre objectif consiste à montrer l'impact de la formation sur le développement des compétences et la performance au sein de l'entreprise NAFTAL. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de l'entreprise, en utilisant un questionnaire.

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de NAFTAL. Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de NAFTAL, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution). Nous avons retenu un échantillon de 30 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 30 questionnaires distribués nous avons reçus 20 réponses : soit 10 personnes qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Questions ouvertes ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;

- La récupération des questionnaires ;Et enfin, le dépouillement
- Analyse des données

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de près au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences.

Aujourd'hui l'entreprise confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social. Pour cette raison, elle doit notamment appliquer une politique de formation et la gestion des compétences. Au sein de NAFTAL la formation professionnelle continue prend aujourd'hui une grande importance pour plusieurs raisons, elle est examinée comme un moyen pour réaliser ses objectifs, elle est considérée comme une source de l'enrichissement de portefeuille des compétences de l'entreprise, Aussi elle aide à réaliser de bons résultats en améliorant la qualification des agents et leur performance dans leur poste de travail, et préparer à l'occupation des nouveaux postes, tout cela qui amène vers une productivité équivalente à leurs salariés.

NAFTAL assure chaque année un plan de formation qui est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. Pour que NAFTAL puisse atteindre ses objectifs, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant. La politique de formation a pour finalité le développement des ressources afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité.

Depuis la naissance de l'entreprise NAFTAL les actions de formation existent, et elle n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes internationales des entreprises. L'entreprise NAFTAL donne vraiment de l'importance à la formation de son personnel surtout ces dernières années et grâce à la formation on peut avoir plus de connaissances à travers les rencontres.

Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL

- Reprendre à un besoin réel.
- Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement.
- Améliorer durablement les savoirs-faire.
- Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines.

- Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction.
- Maîtriser les techniques du management international.
- Développer ses compétences et son leadership pour conduire le changement face aux mutations internationales.
- Maîtriser l'ensemble du processus de gestion .
- Elaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées.
- Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise.

3-2 Analyse et l'interprétation des résultats

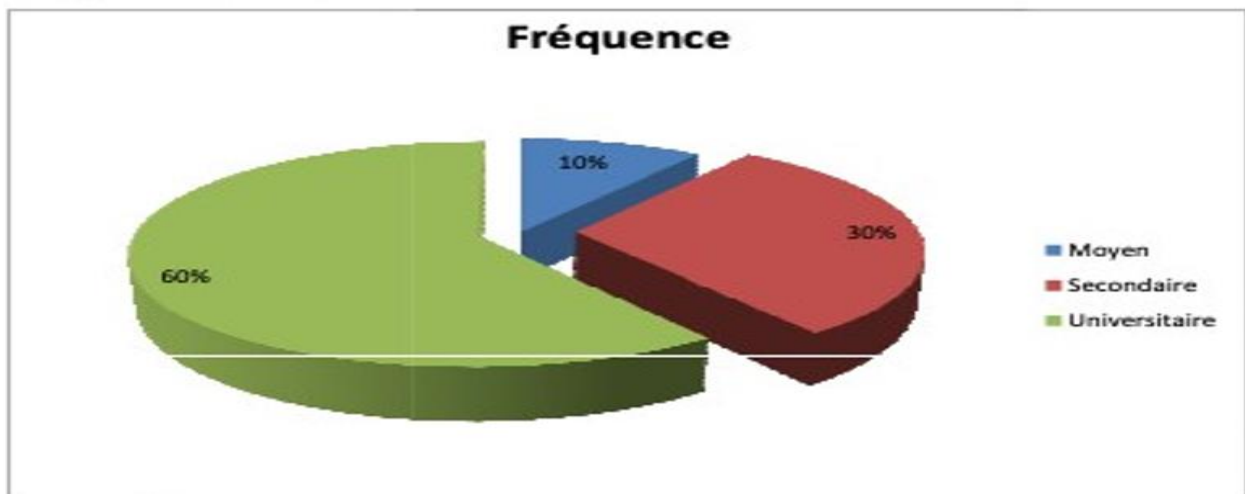
Tableau n°2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	%
[20,30]	05	25
[31,40]	10	50
[41,50]	03	15
Plus que 50ans	02	10
Total	20	100%

Source : Auteurs

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit 75% ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

Figure n°3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Auteurs

D'après les données de la figure N°03 ci-dessus, nous remarquons que 60% de notre échantillon sont des universitaires, 30% ont un niveau secondaire et 10% ont un niveau moyen, qui veut dire que le personnel de NAFTA est doté d'un niveau d'instruction et cela revient à la nouvelle vision de l'entreprise pour l'emploi et la performance.

Tableau n°3 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience

L'expérience	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Moins de 5ans	1	25	1	12.5	4	57	6	32
De 5ans à 10ans	1	25	3	37.5	2	29	6	32
Plus de 10ans	2	50	4	50	1	14	7	36
Total	4	100%	8	100%	7	100%	19	100%

Source : Auteurs

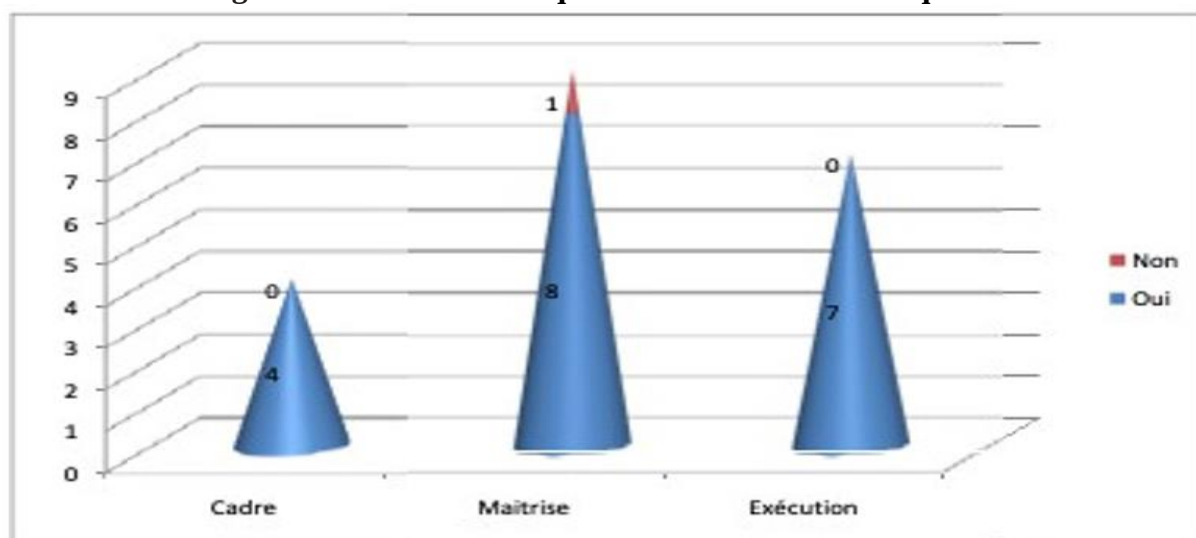
Nous remarquons dans le tableau N°4, que 6 répondent dont le pourcentage est de (32%) ont une expérience de moins de 5 ans; parmi un cadre, un agent de maîtrise et 4 agents d'exécution. De même 6 répondent également avec un pourcentage de (32%) et d'une expérience qui varie entre 5 et 10 ans; parmi un cadre, 3 agents de maîtrise et 2 agents d'exécution. Enfin 7 répondent avec un pourcentage de (36%) et d'une expérience de plus de 10 ans; parmi 2 cadres, 4 agents de maîtrise et un agent d'exécution.

Tableau n°4 : La répartition selon les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	1	3	1	5	25
Non	3	6	6	15	75
Total	4	9	7	20	100%

Source : Auteurs

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 75% n'ont pas bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que NAFTAL n'offre pas d'importance à ce type de formation, ou bien elle favorise la formation d'une moyenne et courte durée, qui est la moins coûteuse et rentable.

Figure n°4 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Source : Auteurs

Le graphe ci-dessus nous montre que la majorité des personnes interrogées, soit 95%, affirment que la formation est bénéfique, un seul employé de la catégorie maitrise qui ne partage pas cet avis, puisque yaque lui qui n'a pas bénéficié d'une formation dans sa catégorie. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation.

Tableau n°5 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de ré.	%
Une meilleure adaptation au poste	5	36	5	33	3	30	13	33
Un enrichissement de votre culture personnelle	2	14	3	20	2	20	7	18
La possibilité d'être promu	4	29	4	27	2	20	10	26
Une meilleure participation pour	3	21	3	20	3	30	9	23
l'entreprise								
Total	14	100	15	100	10		39*	100

Source : Auteurs

Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie à l'autre. Concernant les cadres, ils attendent de la formation la possibilité d'être promu soit un taux 29%, les agents de maîtrise attendent plus une meilleure adaptation à leur poste de travail d'un pourcentage de 33% et la possibilité d'être promu de 27%.

S'agissant des agents de d'exécution, ils attendent aussi de la formation une meilleure adaptation au poste de 30% et une meilleure participation pour l'entreprise de 30%.

Ces résultats montrent qu'il y a une certaine concurrence entre les employés car chacun cherche la flexibilité et la mobilité.

Tableau n°6 : La contribution de la formation pour le savoir ?

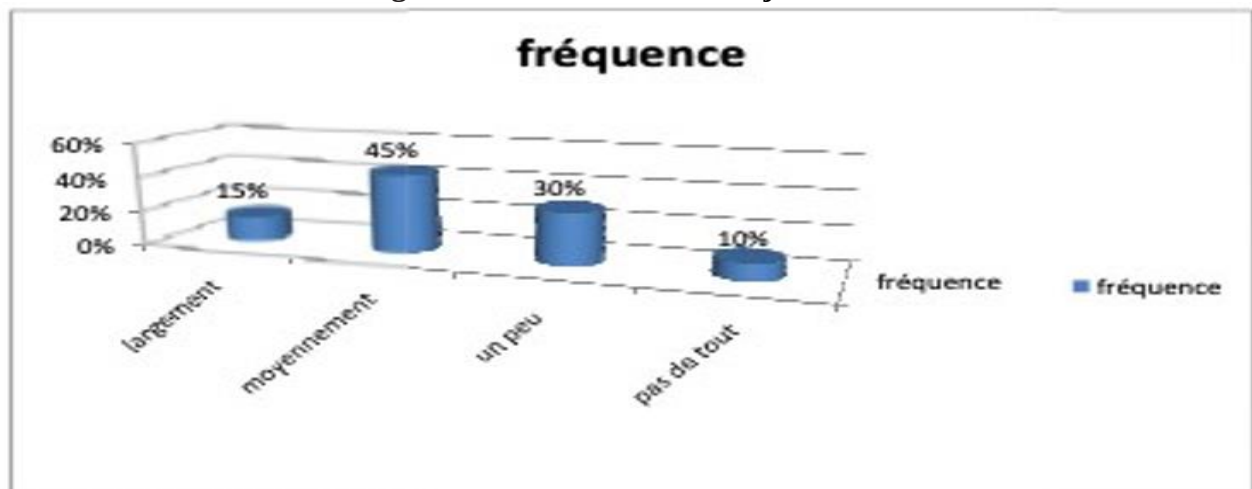
	Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponses	%
savoir	Beaucoup amélioré	1	25	0	0	0	0	1	5
	Amélioré	3	75	8	88	6	85	17	85
	Statut quo	0	0	1	12	1	15	2	10
	Total	4	100	9	100	7	100	20	100
Savoir faire	Beaucoup amélioré	3	75	0	0	0	0	3	15
	Amélioré	1	25	9	100	5	71	15	75
	Statu quo	0	0	0	0	2	29	2	10
	Total	4	100	9	100	7	100	20	100
Savoir être	Beaucoup amélioré	1	25	1	11	0	0	2	10
	Amélioré	2	50	8	89	7	100	17	85
	Statut quo	1	25	0	0	0	0	1	5
	Total	4	100	9	100	7	100	20	100

Source : Auteurs

Savoir : Les résultats de tableau ci-dessus montrent que 85% des formés estiment que leur savoir s'est améliorer, 10% d'eux pensent que leur savoir après avoir bénéficié d'une action de formation qu'il est statut quo et uniquement 5% trouvent qu'il est beaucoup amélioré. **Savoir-faire :** Conformément au tableau ci-dessus, 75% des personnes formés sentent que leur savoir-faire est amélioré, 15% le considèrent beaucoup améliorer et seulement 10% d'entre eux trouvent qu'il n'a pas changé (statut quo).

Savoir être : D'après les données de tableau ci-dessus, 85% des agents qui ont bénéficié d'une formation trouve que leur savoir être est améliorer.

Figure n°5 : L'atteinte des objectifs



Source : Auteurs

Le graphe ci-dessus nous manifeste que 45% des personnes de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 30% d'entre eux pensent qu'ils sont légèrement atteints, 15% considèrent qu'ils sont largement atteints et 10% jugent qu'ils ne le sont pas du tout, ils sont de catégorie exécution et d'après eux les raisons de leur mécontentement sont liées au manque d'encadrement.

Tableau n°7 : La nécessité de l'évaluation

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
Oui	2	4	3	9	81
Non	0	1	1	2	19
Total	2	5	4	11	100

Source : Auteurs

81% pensent que l'évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

Discussion des résultats

L'étude menée sur « la formation est développement des compétences » au sein de l'entreprise NAFTAL nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à la formation de ses salariés

vue les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde de travail. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés ont bénéficié ;

- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation ;

Les difficultés rencontrées

Certaines difficultés telles : le manque d'information sur la gestion des compétences dans le lieu professionnel et le refus d'une minorité de répondre à nos questions, ont été les difficultés rencontrées lors de notre étude de terrain au sein de l'entreprise NAFTAL

Les suggestions

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Diversifier les types de formations ;
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître
- l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel;
- Généraliser le système d'évaluation pour l'ensemble du personnel;

S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après

En effet la formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus. Elle rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation.

Conclusion

Nous avons relevé, tout au long de notre travail de recherche, l'aspect stratégique que revêtent la formation et développement des compétences dans l'entreprise d'aujourd'hui.

La première partie nous a permis d'avancer le fait que la formation professionnelle n'est pas suffisante pour développer les compétences individuelles dont l'entreprise a besoin par ce que l'environnement actuel qui se caractérise par ailleurs, par une grande complexité et une grande incertitude, exigent de développer et de faire acquérir des compétences nouvelles que la formation seule ne pourrait pas réaliser. Ces compétences sont, entre autres, l'initiative, le travail en groupe, la capacité à communiquer, la responsabilité, la capacité à apprendre, la

capacité d'apprendre à apprendre, etc. Il s'agit aussi de développer la mobilité dans le travail car elle permet de se confronter à de nouveaux problèmes et à différents environnements (nouvelles organisations de travail, nouvelles normes..., etc.) qui sont des sources importantes de développement des compétences. Il est question, par ailleurs, d'avoir un œil nouveau car l'expérience dans le travail doit être considérée comme une occasion d'apprendre et de développer de nouvelles compétences et non pas simplement comme un temps passé au travail (la dimension d'apprentissage est à mettre en avant).

Toutefois, il faut dire que l'existence d'une politique de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, sans qu'elle soit accompagnée d'une « intention stratégique », va limiter l'impact sur sa performance et sa compétitivité. Aussi, l'adhésion et la mobilisation du personnel de l'entreprise n'est pas automatique, d'où l'intérêt de réaliser un travail d'orientation et d'explication des enjeux de la formation et du processus de développement des compétences au plan individuel, au plan collectif et organisationnel.

Toutefois, Toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et donner à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences voire la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

La formation au sein de NAFTAL District Carburant Bejaia reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habileté que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de NAFTAL District Carburant de Bejaia pour avoir une idée sur la formation des salariés et son impact sur leurs compétences, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

Barbier J.-M. (1992), « La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail », In L'organisation qualifiante Education Permanente, n° 112, pp.125-146.

BOUDABBOUS. S, (2007), L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), Editions Direction et Gestion, p. 115-124

Blandin, B., (2010). Les environnements d'apprentissage, Paris : L'Harmattan.

Blandin, B. (2002). La construction du social par les objets, Paris : Presses universitaires de France.

CHIVALLON, Christine (2004) La diaspora noire des Amériques. Expériences et théories à partir de la Caraïbe. Paris, CNRS, 258 p.

DI MÉO G. (dir.) [2004a], « Composantes spatiales, formes et processus géographiques des identités », Annales de géographie, dossier, vol. 113, no 638-639.

EL OUSAA. A. & FASLY H. (2023), « La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat) », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 13, Volume 7, p. 105 – 129.

GAGNOL L., (2006), « Les sociétés nomades sont-elles solubles dans la sédentarisation ? Le contre-exemple des Touaregs Kel Ewey (Aïr-Niger) », *Espace géographique*, n° 4, p. 367-378

GUÉRIN-PACE F., GUERMOND Y. (dir.) [2006], « Débat sur l'identité territoriale », *L'espace géographique*, vol. 35, no 4, p. 289-290.

Hatchuel, A., P. Le Masson, Weil B. (2002), De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception. *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171, 1, p. 29-42.

J. Beillerot, A. Bouillet, C. Blanchard-Laville, N. Mosconi, (1989), Le rapport au savoir, une notion en formation. Dans : *Savoir et rapport au savoir. Elaborations théoriques et cliniques.*, Paris, Editions Universitaires, pp. 165-202.

Jean-Marie Barbier, P. Caspar, Marie-Laure Chaix, J.-L. Ferrand, B. Lietard, C. Thesmar, et L. Volery, (1991), Note de synthèse, Tendances d'évolution de la formation des adultes. Notes introductives, *Revue française de pédagogie*, p. 75-108

MULLER P., THOENIG J-C., DURAN P, MAJONE G. et J. LECA (1996), « Enjeux, controverses et tendances de l'analyse des politiques publiques », *Revue française de science politique*. 46, (1) : 96-133.

Quenson E. (2012), La formation en entreprise : évolution des problématiques de recherche et des connaissances, *Savoirs* 2012/1(n° 28), Éditions L'Harmattan, p. 11 à 63

Schultz Theodore w., Dec., (1960), "*Capital Formation by Education*, " *The Journal of Political Economy*, Vol. 68, N°6, pp. 57