



République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Oran 1 - Ahmed Ben Bella

Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master Professionnel

Filière : Sciences de gestion

Spécialité : Management des Organisations et des Ressources Humaines

## Thème

**La compétitivité des entreprises et la formation des  
collaborateurs en interne**

**Cas pratique : l'Entreprise de Distribution d'Electricité et de  
Gaz – SONELGAZ - Tiaret**

Présenté par :

HATTAB Malika

Encadré par :

Dr.MAHIDA Hanane

Devant le jury composé de :

|                          |                                                          |            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Pr. BERRAS Dalila</b> | Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed                      | Présidente |
| <b>Dr.ZOUBIR Mohamed</b> | Institut des Sciences et Techniques Appliquées - Oran -1 | Examineur  |
| <b>Dr.MAHIDA Hanane</b>  | Institut des Sciences et Techniques Appliquées - Oran -1 | Encadrant  |

**Année universitaire 2023/2024**





République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Oran 1 Ahmed Ben Bella

Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master Professionnel

Filière : Sciences de gestion

Spécialité : Management des Organisations et des Ressources Humaines

## Thème

**La Compétitivité des entreprises et la formation des  
collaborateurs en interne**

**Cas pratique : l'entreprise de Distribution d'Electricité et de  
Gaz - SONEGAS -Tiaret**

Présenté par :

HATTAB Malika

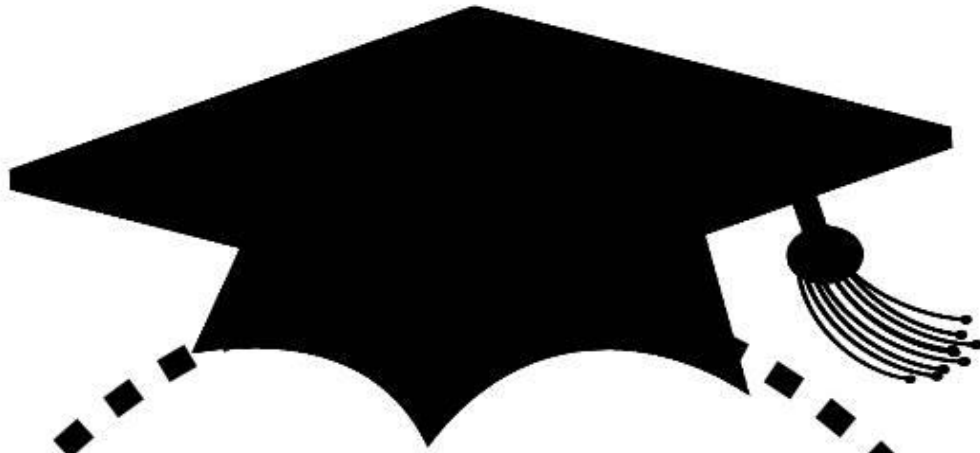
Encadré par :

Dr.MAHIDA Hanane

Devant le jury composé de :

|                          |                                                          |            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Pr. BERRAS Dalila</b> | Université Oran 2 Mohamed Ben Ahmed                      | Présidente |
| <b>Dr.ZOUBIR Mohamed</b> | Institut des Sciences et Techniques Appliquées - Oran -1 | Examineur  |
| <b>Dr.MAHIDA Hanane</b>  | Institut des Sciences et Techniques Appliquées - Oran -1 | Encadrant  |

**Année universitaire 2023/2024**



# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma mère :*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi.*

*Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.*

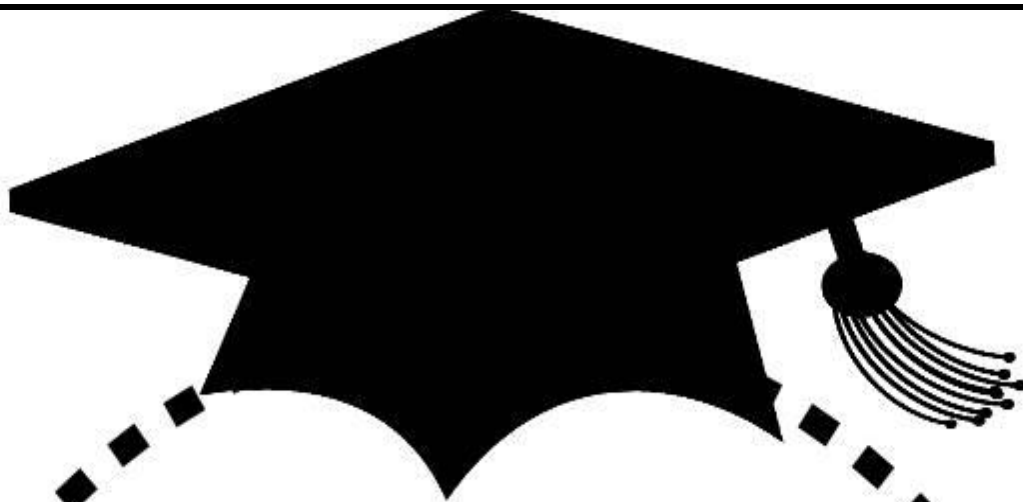
*Mon père :*

*Puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.*

*A mes chères sœurs*

*chaimaa Asmaa ikram*

*A mes chers frères Mesbah Larbi Abd aziz*



## Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu tout puissant pour nous avoir donné la force nécessaire pour surpasser les obstacles et terminer ce mémoire.

La première personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadrant Dr.MAHIDA Hanane, d'avoir accepté d'encadrer ce travail. Nous la remercions pour ses qualités d'encadrement, ses compétences, sa disponibilité, sa patience et son soutien tout au long de ce parcours

Nos remerciements s'étendent également aux membres du jury, pour leurs contributions scientifiques lors de l'évaluation de ce travail.

Je tiens également à remercier ma collègue de travail ABED Nardjes Nour qui a toujours été là motivant.

Nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué de Près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

En fin, nous tenons à remercier tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.

# Résumé

# Résumé

---

## Résumé

Cette étude a porté sur le thème de la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne "Etude du cas de l'entreprise de Distribution d'Électricité et de Gaz - Tiaret-. A travers cette étude, nous avons essayé de répondre à la problématique soulevée et de tester les hypothèses où nous avons d'abord les concepts théoriques de la compétitivité de l'entreprise dans le premier chapitre et la formation des collaborateurs en interne dans le deuxième chapitre et les facteurs interprétés pour eux.

Nous avons opté pour une méthode descriptif analytique pour l'étude de la documentation d'entreprise a été utilisé en plus du questionnaire pour étudier la relation entre les variables. Le questionnaire distribuer a l'échantillon de l'étude que composant a 50 travailleurs, Les données obtenues à partir des questionnaires ont été analysées à l'aide du programme SPSS V(25) la base de moyennes et d'écarts-types ainsi que de transactions de corrélation et d'analyses de régression.

Il a été conclu que le lien et effet entre la formation des collaborateurs et la compétitivité de l'entreprise est une relation d'expulsion forte.

**Mots clés :** la compétitivité de l'entreprise, avantage concurrentiel, la formation des collaborateurs en interne, développement de formation, SONELGAZ

### **Abstract:**

This study focused on the theme of the competitiveness of the company and the training of internal employees "Case study of the Electricity and Gas Distribution Company – Tiaret -. Through this study, we tried to respond to the problem raised and test the hypotheses where we first addressed the theoretical concepts of the competitiveness of the company in the first chapter and the training of employees in-house in the second chapter and factors interpreted for them.

We opted for an analytical descriptive method for the study of business documentation was used in addition to the questionnaire to study the relationship between variables, The questionnaire distribute to the study sample that make up 50 workers, the data obtained from the questionnaires were analysed using the SPSS program V (25) the basis of means and standard deviations as well as correlation transactions and regression analyses.

It was concluded that the link and effect between employee training and company competitiveness is a strong expulsion relationship.

**Keywords:** company competitiveness, competitive advantage, internal employee training, training, development, SONELGA

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

| Abréviation     | Signification                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>R&amp;D</b>  | Recherche et développement                                    |
| <b>PME</b>      | Petites et Moyennes Entreprises                               |
| <b>SWOT</b>     | Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.            |
| <b>DAS</b>      | Domaine d'activité stratégique                                |
| <b>RH</b>       | Ressources Humaines                                           |
| <b>GRH</b>      | Gestion des Ressources Humaines                               |
| <b>SONELGAZ</b> | Société nationale de l'électricité et du gaz                  |
| <b>SADEG</b>    | Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et de Gaz |
| <b>IFEG</b>     | Institut de Formation en Electricité et Gaz                   |
| <b>SPSS</b>     | Statistical Package for Social Sciences                       |

## Liste des Tableaux

### Liste des Tableaux

| <b>Nombre</b>       | <b>Titre</b>                                                                                         | <b>Page</b> |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tableau N°01</b> | Définition de la compétitivité de l'entreprise                                                       | 12          |
| <b>Tableau N°02</b> | Les acteurs du plan de formation                                                                     | 60          |
| <b>Tableau N°03</b> | Activités périphériques (sous forme de filiales)                                                     | 71          |
| <b>Tableau N°04</b> | les agences commerciales réparties dans toute la wilaya                                              | 74          |
| <b>Tableau N°05</b> | Fiche technique d'information sur la direction de la Société de distribution d'électricité et de gaz | 74          |
| <b>Tableau N°06</b> | Nombre et pourcentage de formulaires distribués qui ont été retournés                                | 78          |
| <b>Tableau N°07</b> | Echelle de Likert                                                                                    | 80          |
| <b>Tableau N°08</b> | Valeur moyenne arithmétique pondérées pour l'échelle de Likert en 3 points.                          | 80          |
| <b>Tableau N°09</b> | Coefficient de fiabilité selon la méthode « ALPHA DE CRONBACH»                                       | 81          |
| <b>Tableau N°10</b> | le coefficient de corrélation de Pearson                                                             | 82          |
| <b>Tableau N°11</b> | Présentation de l'échantillon de l'étude par sexe                                                    | 83          |
| <b>Tableau N°12</b> | Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable de l'âge                                   | 84          |
| <b>Tableau N°13</b> | Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable de niveau d'éducation                      | 85          |
| <b>Tableau N°14</b> | Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable expérience                                 | 87          |
| <b>Tableau N°15</b> | Analyse du démentions de la qualité                                                                  | 88          |
| <b>Tableau N°16</b> | Analyse du démentions de le l'excellence                                                             | 89          |
| <b>Tableau N°17</b> | Analyse du démentions de l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise                            | 91          |
| <b>Tableau N°18</b> | Analyse du démentions de le contenue de la formation                                                 | 92          |
| <b>Tableau N°19</b> | Analyse du démentions de les méthodes de formation                                                   | 93          |
| <b>Tableau N°20</b> | Analyse du démentions de l'évaluation de formation                                                   | 94          |
| <b>Tableau N°21</b> | Présentation les réponses de question N° (01) de l'échantillon de l'étude                            | 96          |

## Liste des Tableaux

---

|                     |                                                                                                         |     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tableau N°22</b> | Présentation les réponses de question N° (02) de l'échantillon de l'étude                               | 97  |
| <b>Tableau N°23</b> | Présentation les réponses de question N° (03) de l'échantillon de l'étude                               | 98  |
| <b>Tableau N°24</b> | Présentation les réponses de question N (° 04) de l'échantillon de l'étude                              | 99  |
| <b>Tableau N°25</b> | les résulta des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la première sous-hypothèse  | 101 |
| <b>Tableau N°26</b> | Coefficients de régression de statistique à la première sous-hypothèse                                  | 102 |
| <b>Tableau N°27</b> | les résulta des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la deuxième sous-hypothèse  | 103 |
| <b>Tableau N°28</b> | Coefficients de régression de statistique à la deuxième sous-hypothèse                                  | 103 |
| <b>Tableau N°29</b> | les résulta des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la troisième sous-hypothèse | 104 |
| <b>Tableau N°30</b> | Coefficients de régression de statistique à la troisième sous-hypothèse                                 | 105 |
| <b>Tableau N°31</b> | les résulta des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la principale hypothèse     | 106 |
| <b>Tableau N°32</b> | Coefficients de régression de statistique à principale hypothèse                                        | 106 |

# Liste des Figure

## Liste des Figure

| Nombre             | Titre                                                                                            | Page |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Figure N°01</b> | Le carrée de la compétitivité                                                                    | 12   |
| <b>Figure N°02</b> | les types de la compétitivité                                                                    | 14   |
| <b>Figure N°03</b> | les facteurs de la compétitivité                                                                 | 16   |
| <b>Figure N°04</b> | 5forces de M. Porter                                                                             | 22   |
| <b>Figure N°05</b> | Les stratégies génériques de Porter                                                              | 26   |
| <b>Figure N°06</b> | La Chaine de valeurs de Porter                                                                   | 28   |
| <b>Figure N°07</b> | L'analyse SWOT                                                                                   | 31   |
| <b>Figure N°08</b> | les avantages des pôles de compétitivité                                                         | 36   |
| <b>Figure N°09</b> | Le système de formation.                                                                         | 52   |
| <b>Figure N°10</b> | Principes de base pour une formation efficace                                                    | 54   |
| <b>Figure N°11</b> | Le plan de formation                                                                             | 61   |
| <b>Figure N°12</b> | Organigramme de la division ressources humaines                                                  | 76   |
| <b>Figure N°13</b> | Diagramme en secteurs représente de l'échantillon de l'étude par sexe                            | 84   |
| <b>Figure N°14</b> | Diagramme en bâtons représente l'échantillon de l'étude pour la variable de l'âge                | 85   |
| <b>Figure N°15</b> | Diagramme en secteurs représente l'échantillon de l'étude pour la variable de niveau d'éducation | 86   |
| <b>Figure N°16</b> | Diagramme en bâtons représente de l'échantillon de l'étude pour la variable d'expérience         | 87   |
| <b>Figure N°17</b> | Diagramme en secteur représente les réponses de question N° (01) de l'échantillon de l'étude.    | 96   |
| <b>Figure N°18</b> | Diagramme en secteur représente les réponses de question N °(02) de l'échantillon de l'étude.    | 97   |
| <b>Figure N°19</b> | Diagramme en secteur représente les réponses de question N °(03) de l'échantillon de l'étude     | 99   |
| <b>Figure N°20</b> | Diagramme en secteur représente les réponses de question N °(04) de l'échantillon de l'étude     | 100  |

## Liste des Annexes

### Liste des Annexe

| Nombre             | Titre                                                                                                                                        | Page |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Annexe N°01</b> | La structure organisationnelle de la direction de la Société de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONELGAZ-                      | 121  |
| <b>Annexe N°02</b> | Formulaire de questionnaire                                                                                                                  | 122  |
| <b>Annexe N°03</b> | les résulta de ALPHA DE CRONBACH» des fiabilités des axes de da la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne | 126  |
| <b>Annexe N°04</b> | les résulta de la Corrélation de Pearson des axes de da la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne         | 126  |
| <b>Annexe N°05</b> | les résulta des analyser les caractéristiques des individus de l'échantillon l'étude                                                         | 127  |
| <b>Annexe N°06</b> | les résulta statistique de l'analyse de axe de la compétitivité de l'entreprise                                                              | 128  |
| <b>Annexe N°07</b> | les résulta statistique de l'analyse de axe de la formation des collaborateurs en interne                                                    | 129  |
| <b>Annexe N°08</b> | les résulta statistique analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples                                                      | 130  |
| <b>Annexe N°09</b> | Tableau de fréquences de axe compétitivité de l'entreprise                                                                                   | 130  |
| <b>Annexe N°10</b> | Tableau de fréquences d'axe de la formation des collaborateurs en interne compétitivité de l'entreprise                                      | 133  |
| <b>Annexe N°11</b> | Tableau de fréquences de analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples                                                     | 136  |
| <b>Annexe N°12</b> | les résulta des tests de coefficients de corrélation statistique à la première sous-hypothèse                                                | 137  |
| <b>Annexe N°13</b> | Résulta des Anova pour régression linear à la première sous-hypothèse                                                                        | 138  |
| <b>Annexe N°14</b> | Résulta Coefficients de régression de statistique à la première sous-hypothèse                                                               | 138  |

## Liste des Annexes

---

|                    |                                                                                      |     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Annexe N°15</b> | les résultats des tests de coefficients de corrélation à la deuxième sous-hypothèse  | 138 |
| <b>Annexe N°16</b> | Résultats des Anova pour régression linéaire à la deuxième sous-hypothèse            | 139 |
| <b>Annexe N°17</b> | Résultats Coefficients de régression de statistique à la deuxième sous-hypothèse.    | 139 |
| <b>Annexe N°18</b> | les résultats des tests de coefficients de corrélation à la troisième sous-hypothèse | 140 |
| <b>Annexe N°19</b> | Résultats des Anova pour régression linéaire à la troisième sous-hypothèse           | 140 |
| <b>Annexe N°20</b> | Résultats Coefficients de régression de statistique à la troisième sous-hypothèse    | 140 |
| <b>Annexe N°21</b> | les résultats des tests de coefficients de corrélation à la principale hypothèse     | 141 |
| <b>Annexe N°22</b> | Résultats des Anova pour régression linéaire à la principale hypothèse               | 141 |
| <b>Annexe N°23</b> | Résultats Coefficients de régression de statistique à la principale hypothèse        | 142 |

# Sommaire

# Sommaire

| Titre                                                                                                                                                                      | Page |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Dédicaces                                                                                                                                                                  | IV   |
| Remerciements                                                                                                                                                              | V    |
| Résumé                                                                                                                                                                     | VII  |
| Liste des abréviations                                                                                                                                                     | VIII |
| Liste des tableaux                                                                                                                                                         | IX   |
| Liste des figures                                                                                                                                                          | XI   |
| Liste des annexes                                                                                                                                                          | XII  |
| Sommaire                                                                                                                                                                   | XV   |
| Introduction générale                                                                                                                                                      | 02   |
| <b>Chapitre1 : La Compétitivité des entreprises</b>                                                                                                                        |      |
| Section1 : les fondements théoriques de la Compétitivité de l'entreprise                                                                                                   | 11   |
| section2 : Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise                                                                                                           | 21   |
| Section 3 : les pôles de la Compétitivité des entreprises                                                                                                                  | 32   |
| <b>Chapitre2 : La formation des collaborateurs en interne</b>                                                                                                              |      |
| Section 1 : les concepts généraux de la formation des collaborateurs                                                                                                       | 42   |
| Section 2 : Les types et les méthodes de formation                                                                                                                         | 48   |
| Section 3 : la politique de la formation des collaborateurs                                                                                                                | 55   |
| <b>Chapitre3 : La Compétitivité des entreprises et la formation des collaborateurs en interne au sein de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret</b> |      |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONELGAZ »                                                                                                            | 70   |
| Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête                                                                                                                           | 77   |
| Section 3 : Présentation des résultats de l'enquête                                                                                                                        | 83   |
| Conclusion générale                                                                                                                                                        | 110  |
| Bibliographie                                                                                                                                                              | 115  |
| Annexes                                                                                                                                                                    | 121  |
| Liste des Matières                                                                                                                                                         | 144  |

# Introduction Générale

# Introduction général

---

## Introduction

À la lumière des changements dans l'économie contemporaine et de l'émergence d'une forte concurrence entre les entreprises, les ressources humaines jouent un rôle important dans l'efficacité et la survie de l'organisation, ainsi que l'adaptation continue à ces changements. Dans ce contexte les ressources humaines apparaissent comme une richesse et une source importantes de compétitivité et de performance, plutôt que comme un centre de coûts. Le développement de ces compétences semble être la principale préoccupation des entreprises dans tous les secteurs.

Ainsi, la compétitivité peut être renforcée par des systèmes de formation qui permettent de renouveler les qualifications des travailleurs et d'acquérir et de développer des compétences.

Il faut s'occuper de la formation à long terme pour corriger les déficits de compétences et préparer le personnel à différents changements.

La question de la compétitivité de l'entreprise a été examinée par les l'entreprise économiques, qui ont toujours cherché à maximiser leurs profits, atteindre leurs objectifs et améliorer la performance de leurs ressources humaines.

Le sujet de la compétitivité de l'entreprise continue d'être le domaine de recherche de nombreuses études, et pour enrichir ces études, notre étude est de tester la réalisation de la compétitivité de l'entreprise à travers la formation des collaborateurs en interne dans les l'entreprise économiques.

### 1) la problématique de l'étude :

En exploitant les axes du contexte de l'étude, nous aborderons la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne et par ce qui a déjà été introduit, on peut soulever la problématique suivante:

- **Dans quelle mesure la compétitivité de l'entreprise est-elle assurée par la formation des collaborateurs en interne au sein de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ?**

Pour répondre à cette problématique, nous traiterons un certain nombre de questions secondaires :

## Introduction général

---

- Quel est le niveau de compétitivité dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ?
- Quel est le niveau de formation des collaborateurs en interne dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ?
- Quelle incidence peut-on avoir entre la compétitivité des entreprises et formation des collaborateurs en interne ?
- Y a-t-il un effet statistiquement significatif du contenu de la formation sur la compétitivité de l'entreprise?
- Y a-t-il un effet statistiquement significatif dès les méthodes de la formation sur la compétitivité de l'entreprise?
- Y a-t-il un effet statistiquement significatif de l'évaluation de la formation sur la compétitivité de l'entreprise?

### 2) Les hypothèses de notre étude

Cette étude sera construite sur l'hypothèse suivante :

- Il existe une relation significative entre le contenu de la formation des collaborateurs en interne et la compétitivité de l'entreprise ;
- Il existe une relation significative entre les méthodes de la formation des collaborateurs en interne et la compétitivité de l'entreprise ;
- Il existe une relation significative entre l'évaluation de la formation des collaborateurs en interne et la compétitivité de l'entreprise ;
- Il existe une relation significative entre le contenu de la formation des collaborateurs en interne et la compétitivité de l'entreprise.

### 3) l'importance de l'étude

L'importance de l'étude découle du rôle de la compétitivité de l'entreprise dans le secteur économique, qui est basé sur des stratégies et des normes qui sont à la mesure des besoins de l'entreprise et des employés, C'est-à-dire le succès d'une entreprise mesuré par sa compétitivité, Pour atteindre ce dernier objectif l'entreprise doit disposer de travailleurs compétents et hautement qualifiés.

Cette étude teste l'impact de la formation du collaborateur en interne sur la compétitivité de l'entreprise ainsi que le concept de compétitivité et de formation et de leurs types et objectifs.

# Introduction général

---

## 4) Les objectifs de l'étude

- Donner un aperçu du contexte théorique de la compétitivité de l'entreprise et de la formation des collaborateurs en interne ;
- Reconnaître le niveau de compétitivité d'une entreprise dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ;
- Reconnaître l'importance de la formation des collaborateurs en interne dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret
- Clarification des dimensions de la compétitivité dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ;
- Connaissance de la corrélation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs au sein dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret .

## 5) Les raisons du choix de l'étude

Le choix du sujet a été porté pour les raisons suivantes :

- La nature du sujet qui correspond au domaine de spécialisation ;
- La nouveauté du sujet est surtout dans les ressources humaines ;
- Une volonté d'en savoir plus sur la réalité de l'application du sujet dans les entreprises économiques algériennes.
- Reconnaître le contexte théorique de la compétitivité des entreprises et de la formation des collaborateurs en interne ;
- Reconnaître le niveau de compétitivité dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ;
- Reconnaître l'importance de la formation des collaborateurs en interne dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret ;
- clarification les dimensions concurrentielles que l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret cherche à atteindre
- Connaissance de la corrélation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne dans l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret ;

## 6) les limitations de l'étude

- **le cadre spatial** : l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONEGAS-
- **le cadre temporel** : L'étude de terrain a été menée du 15 février au 15 mars 2024
- **le cadre thématique** : L'étude porte sur la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne.

### 7) les études précédentes :

Il existe des études précédentes sur la compétitivité de l'entreprise et la formation parmi lesquelles certaines peuvent être mentionnées ci-dessous :

- **Première étude : MEKSEM Amine(2017)**, L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion - Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU, Algérie. Mail, Cette étude visait à identifier l'impact de la formation sur la compétitivité de la l'entreprise dans l'entreprise les algériennes. Les chercheurs ont étudié le cas de la l'entreprise (ENIEM). Vous avez conclu que avait un statut concurrentiel élevé. Il n'y avait pas besoin de formation, mais avec les changements qui sont survenus. Pour faire face à la concurrence aujourd'hui, il faut accorder une attention à la formation continue. Cependant, la formation par le développement des compétences contribue à améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- **Deuxième étude : BOUHDIDA Laila(2018)**, La réalité de la formation et son rôle dans l'activation de l'avantage concurrentiel des entreprises algériennes l'entreprise du ou sein de l'entreprise ciment Batna.

Son étude est un article de la revue ELAFAK de Sciences que vise à identifier le cadre théorique de l'avantage concurrentiel, et à aborder l'entrée conceptuelle, et mettre en évidence la réalité de la formation et de sa contribution à l'activation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise du ciment Batna. L'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment : que la formation contribue à l'activation de l'avantage concurrentiel de l'organisation du ciment Batna par la réalisation de l'entreprise des résultats positifs après la formation tels que la réduction du temps, l'amélioration de la productivité et l'optimisation l'utilisation des ressources humaines et les préparer à la concurrence afin de les étendre à d'autres activités il n'a pas été tenu compte d'une échappatoire de base pour pénétrer de nouveaux marchés, Il s'agissait d'un ensemble de recommandations comprenant : encourager la pensée créative parmi les travailleurs, et promouvoir une culture de la créativité en offrant des incitatifs équitables et souples les systèmes et l'application d'approches intégrées de la formation, comme le développement et l'éducation méthode pour activer un avantage concurrentiel, car il comprend plusieurs dimensions et le déplacement du rendement des ressources humaines, les résultats à atteindre avec les objectifs du organisation liée à ses valeurs fondamentales.

## Introduction général

- **Troisième étude : CHTATHA Aicha(2011),** L'importance de la formation des ressources humaines et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel "Étude de cas département de Maintenance de SONATRACH, LAGHOUT, 2021, Université d'Alger03, L'étude vise à sensibiliser les organisations à la nécessité de se préparer à la phase de compétition au niveau mondial , En acquérant de nouvelles aptitudes et compétences qui lui permettent de confronter et d'imposer sa présence commerciale mondiale et de les renouveler continuellement comme un moyen de s'adapter aux changements externes et périphériques en investissant dans le capital humain et de clarifier la vision de la formation des ressources humaines et de ses les conséquences sur les avantages concurrentiels de l'Organisation. L'étude a révélé que l'acquisition par SONATRACH, LAGHOUT d'un avantage concurrentiel n'était pas étrange ou fortuite, mais le résultat des efforts de l'Organisation à différents niveaux, tels que l'investissement dans ses ressources humaines, en exploitant la formation comme un mécanisme nécessaire et continu pour atteindre l'excellence grâce à cette ressource. L'étude a été appliquée à un échantillon aléatoire représentant 24 % de la collectivité d'origine de la Direction de l'entretien.
- **quatrième étude : KHALAKI Latifa, TWAM Zahia (2021),** Le rôle de la formation en ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, Étude de cas de l'entreprise SONALGAZ -Blida –

Cette étude visait à expliquer le rôle de la formation des ressources humaines dans la réalisation de la compétitivité de, La communauté d'étude est composée de tous les employés de l'établissement et sélectionné un échantillon aléatoire simple de 40 employés, Les informations ont été collectées par identification, puis analysées à l'aide du programme statistique SPSS V(25) pour analyser les données. L'étude a donné les résultats suivants :

- ✓ Ilya un effet statistiquement significatif a ( $\alpha < 0,05$ ) entre la formation et l'avantage concurrentiel du point de vue de l'échantillon de l'étude de l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz –Blida –SONELGAZ- ;
- ✓ Ilya un effet statistiquement significatif a ( $\alpha < 0,05$ ) entre (l'identification des besoins de formation, Conception des programmes de formation, la mise en œuvre des programmes de formation) et Avantage concurrentiel du point de vue de l'échantillon de l'étude de l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz –Blida –SONELGAZ-.

### 8) Les difficultés d'étude

- Soins extrême de ne pas divulguer certains renseignements de l'entreprise ;
- Certains renseignements ne peuvent être obtenus par questionnaire seulement ;

## Introduction général

---

- Difficulté à lier les variables d'étude ;
- Difficulté d'accès aux sources papier et aux références, ce qui nous a amené à recourir à des éditions électroniques qui ne peuvent parfois pas être chargées.

### 9) le cadre méthodologique de l'étude

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une méthode descriptive analytique. Dans le processus théorique nous allons mettre en avant l'aspect théorique de la compétitivité et la formation qui consiste à présenter les diverses définitions et notions liées à ce concept, nous avons dû consulter des ouvrages, mémoires, articles et des sites internet et en ce qui concerne le processus empirique nous avons effectué une méthode d'étude de cas, car cette dernière permet de connaître le statut de l'entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'outils représentés par l'observation et les entretiens et le questionnaire au niveau de l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret –SONELGAZ- pour analyser la réalité de la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne, et pour étudier et analyser les questionnaires nous avons utilisé le programme de SPSS V(25) basé sur l'échelle Likert en 03 points pour mesurer l'évaluation des réponses des individus de l'échantillon aux paragraphes du questionnaire et la méthode d'Alpha Cronbach pour mesurer la stabilité du questionnaire, et chaque variable à mesurer par l'extraction de moyennes, écarts-types, importance relative et niveau d'importance.

### 10) Structure de l'étude

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous allons structurer ce dernier en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous avons mis en lumière la compétitivité de l'entreprise en présentant dans la première section les fondements théoriques de la compétitivité d'entreprise. C'est à travers cette partie, que nous définirons le concept de la compétitivité ensuite présenter son différent déterminant, ainsi ses deux niveaux et ses typologies et les facteurs de compétitivité et les caractéristiques des sources de la compétitivité de l'entreprise, et dans la deuxième section les outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise qui consistait à le modèle des 5 forces de M. Porter, Les stratégies génériques de Porter, La Chaîne de valeurs de Porter et L'analyse SWOT et dans la dernière section de ce chapitre, nous avons abordé les pôles de la compétitivité de l'entreprise nous avons défini le concept de pôle de la

## Introduction général

---

Compétitivité et son Caractéristiques et Objectifs et ensuite la politique de pôle de Compétitivité et les avantage des pôles.

Dans le deuxième chapitre nous avons abordé aux concepts généraux de la formation des collaborateurs c'est à travers de définir les concepts et L'importance de la formation et les enjeux et les avantage de la formation et dans la deuxième section nous avons tentons de déterminer les type de la formation, puis j'ai présentons les méthodes et la fonction de la formation et dans le troisième section nous avons appris sur la politique de la formation des collaborateurs en présentant dans la première généralisation sur la politique de la formation des collaborateurs et après nous avons voir analyse des besoins de formation, plan de formation , les choix et évaluation de la politique de formation.

Dans le troisième chapitre nous avons abordé la réalité de la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne dans la première section nous allons voir un aperçu général sur la SONELGAZ et cella au niveau de l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz –Tiaret – le deuxième section nous avons présenté le cadre méthodologique de l'enquête dans la dernière section de ce chapitre nous avons présenté les résultats de l'enquête.

# **Chapitre I :**

## **La Compétitivité des entreprises**

### **Introduction**

Au moment où le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne, les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industries du monde entier.

La compétitivité est l'état qui résulte de la capacité des entreprises d'être rentable dans leurs activités, qui veut dire la capacité de résister à la concurrence aussi bien, sur les marchés nationaux qu'internationaux.

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les aspects théoriques sur la compétitivité et d'essayer de cerner cette thématique qui est souvent jugé floue.

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections, nous allons aborder d'abord, dans la première section, les fondements théoriques de la compétitivité dont la définition, les types, les facteurs et déterminants de la compétitivité, ainsi que, la deuxième section sera consacrée aux différents outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise, ensuite nous présenterons dans la troisième section plus en détail sur les pôles de la compétitivité des entreprises.

**Section 01:les fondements théoriques de la Compétitivité de l'entreprise**

La question de la compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. L'objectif de cette section est de définir le concept de la compétitivité ensuite présenter son différent déterminant, ainsi ses deux niveaux et ses typologies et les facteurs de compétitivité et les caractéristiques des sources de la compétitivité de l'entreprise.

**1) Définitions et l'exigence de compétitivité de l'entreprise**

Afin de comprendre le thème de la compétitivité de l'entreprise, il faut devrait revenir à son concept et à ses exigences, C'est ce que nous présenterons ce qui suit.

**1-1) Définition de la Compétitivité d'une entreprise:**

La définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre, nous mentionnons ci-dessous la plus importante de ces définitions:

**▪ Selon MARTINT:**

«L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations».<sup>1</sup>

**▪ Selon SHARPLES et MILHAM:**

«Capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées. »<sup>2</sup>

- « la compétitivité résultat d'un ensemble de constats , d'analyse et des décisions, qui doivent créer une dynamique de croissance bénéficiaire et être compatibles entre elles pour s'inscrire dans un système qui portera une force et une cohérence d'ensemble vers la performance collective de l'organisation »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MEKSEM Amine, (2017) L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion -, Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes Volume 10(n°1) p12.

<sup>2</sup> HENRI Koulayom , TAMOKWE PIAPTIE, EMMANUEL Pohowe(2023) , Analyse de la compétitivité fondée sur les théories des ressources et des capacités dynamiques : une revue de la littérature, Université de Bangui, Institut Universitaire de Gestion des Entreprises, Laboratoire de Management des Entreprises, Centrafrique, Revue Annales de l'Université de Bangui ,Volume02 (n°1 ),P04.

<sup>3</sup> DANIEL Corfmat ,MARC Chambault (2018) , compétitivité et développement des entreprises moyennes françaises , édition l'harmattan ,p 15.

▪ **Selon Olivier Meier :**

Il propose une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°(01) : Définition de la compétitivité de l'entreprise**

|                                        |                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diminuer les coûts</b>              | Capacité d'entreprise à réduire ces coûts de fonctionnement, l'organisation, de production et de commercialisation                           |
| <b>Valoriser les compétences</b>       | Capacité de l'entreprise à assurer l'organisation du travail et les compétences de la firme                                                  |
| <b>Suivre l'évolution des marchés</b>  | Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement). |
| <b>Anticiper et créer de la valeur</b> | Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressource en fonction des attentes et évolution de l'environnement         |

**Source :** TERRAS Ikram(2022) , L'audit qualité : outil pour optimiser la compétitivité des PME algériennes , Thèse en vue de l'obtention du doctorat LMD en sciences financières et comptabilité, université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, p 110»

Dans les définitions citées ci-dessus l'accent est mis surtout sur la notion de concurrence, En effet, la question de compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donné naissance à plusieurs contours pour le concept de compétitivité.

**1-2) L'exigence de la compétitivité pour une entreprise :**

L'entreprise, pour assurer sa survie, doit trouver des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

**Figure N°(01) : Le carrée de la compétitivité**



**Source :** réalisé par nos soins à partir TERRAS Ikram (2022) , L'audit qualité : outil pour optimiser la compétitivité des PME algériennes , Thèse en vue de l'obtention du

doctorat .LMD en sciences financières et comptabilité, université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem, p 108.

La compétitivité de l'entreprise est définie par son carré, à savoir la productivité la qualité, la flexibilité et l'innovation:

- **L'exigence de la productivité :** qui consiste à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, technique, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les couts de revient et donc une hausse de la compétitivité pris de l'entreprise.
- **L'exigence de la qualité :** qui consiste pour l'entreprise a cherché un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ces produits pour satisfaire ces clients. elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puis se retrouver sur l'ensembles des produits proposés et contraire, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc a une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le zéro défaut.
- **L'exigence de la flexibilité :** qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adopter rapidement l'entreprise et son organisation a la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrant initiative d'un concurrents, nouvelle réglementation.)
- **Exigence d'innovation :** qui correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou renforcer ses avantages concurrentiels.<sup>1</sup>

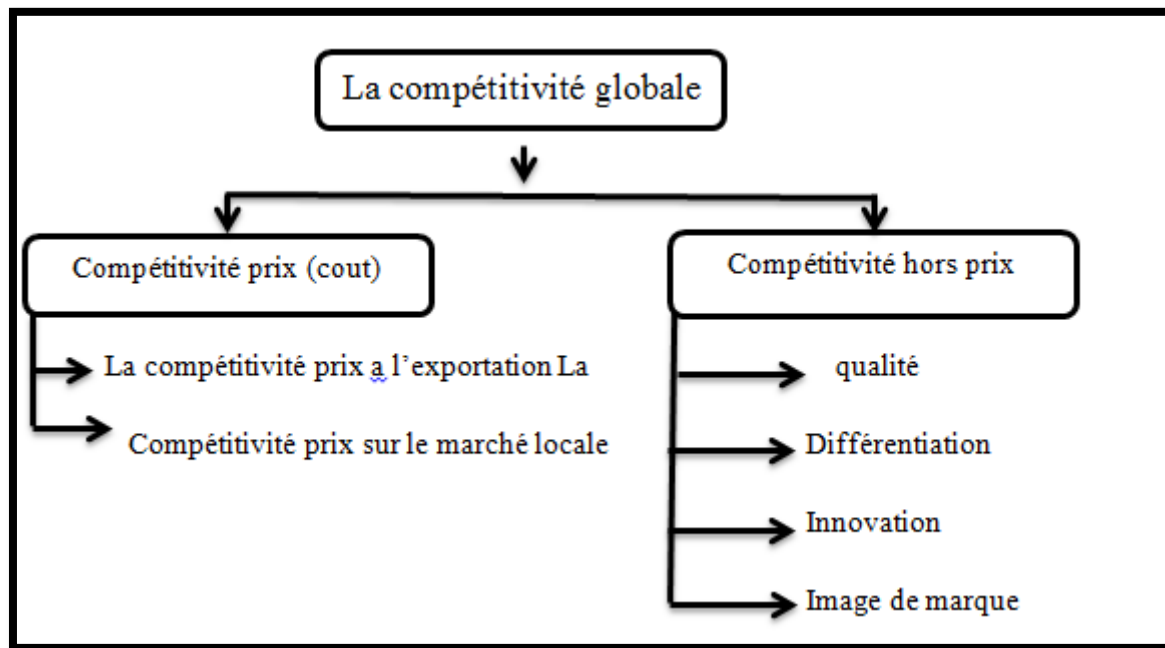
### 2) Les types de compétitivité

Deux types de compétitivité peuvent être distingués, compétitivité prix (cout) et compétitivité hors prix, selon lequel les consommateurs choisissent entre les produit domestiques, les produits importés et entre les produits de différents fournisseurs exportateurs.

---

<sup>1</sup> TERRAS Ikram(2022) , Op.cit. ,p 108

Figure N°(02) : les types de la compétitivité



**Source** : GACHOUT Lyes(2018), Les facteurs de la compétitivité des médicaments génériques en Algérie case de Sidal group, revue Cahiers du MECAS, Volume 14/ N° 1/ Juin., p 11

### 2-1) Compétitivité prix (cout)

La compétitivité est désignée de deux façons différentes selon l'origine de ses facteurs : « par les prix » ou « par les coûts ».

- La compétitivité prix est la capacité pour un pays ou une entreprise à proposer des prix inférieurs à ceux pratiqués sur le marché. Elle se réalise en général par une politique d'économies d'échelle et encore grâce au progrès technique permettant de réaliser des gains de productivité.<sup>1</sup>
- La compétitivité coût prend en considération les coûts globaux : coûts de production, de transaction (coût liés à la réalisation d'une relation avec autrui) et d'agence (coûts de transaction à l'intérieur de l'organisation, ils résultent de l'hétérogénéité des fonctions objectifs au sein de l'entreprise) auxquels sont confrontées les entreprises. Dans un

<sup>1</sup> BECHIR Sabiha, (2020) Contribution à l'analyse de l'effet du taux de change sur la compétitivité des économies, THÈSE en vue de l'obtention du diplôme de doctorat option, économie, Université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA -.

environnement concurrentiel, le jeu de la marge bénéficiaire consiste à obtenir des coûts inférieurs aux concurrents tout en maintenant le prix des produits.

- La compétitivité-prix basée sur la capacité de l'entreprise, à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents, avec une qualité identique, elle exprime l'évolution des prix domestiques comparés à l'évolution des prix dans les pays concurrents.<sup>1</sup>
- On peut dénombrer deux compétitivités prix : la compétitivité prix à l'exportation et la compétitivité prix sur le marché domestique :
  - La compétitivité- prix à l'exportation : se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.
  - La compétitivité- prix sur le marché domestique : se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.<sup>2</sup>

## 2-2) La compétitivité hors prix:

La compétitivité hors prix ou dit structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, services et image de marque). La compétitivité structurelle dépend de :

- **Qualité** : la qualité des produits qui permet aux nombreuses entreprises de vendre leur produit plus chère que leurs concurrents ; car elles proposent une qualité supérieure à celle de leurs concurrents.<sup>3</sup>
- **L'image de marque de l'entreprise** : permette de vendre des produits plus chers que ses concurrents.
- **L'innovation et la technologie** : un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.
- **Différentiation des produits** : beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leur concurrent en différenciant leurs produits.

---

<sup>1</sup> Ibid. P 32

<sup>2</sup> GACHOUT Lyes(2018), Les facteurs de la compétitivité des médicaments génériques en Algérie case de Saidal group, revue Cahiers du MECAS, Volume 14/ N° 1/ Juin., p 11.

<sup>3</sup> GOUNNI Soumiya (2012), Analyse de la compétitivité de la filière dette en Algérie, En vue de l'obtention du diplôme Magister en science agronomique, école nationale supérieure Agronomique, El Harrach Alger, P20.

« Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas, mais se complètent. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant, des investissements de croissance ; donc la réalisation de l'économie d'échelles qui finisse, par renforcer la compétitivité prix ».

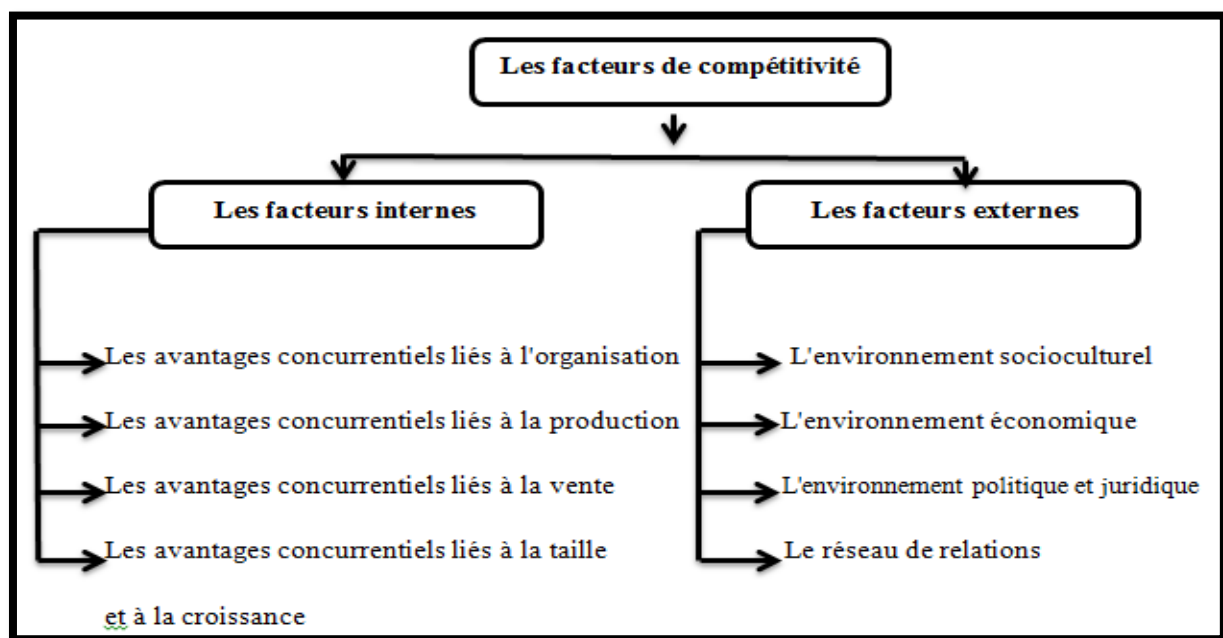
### 3) les facteurs et les déterminants de compétitivité de l'entreprise :

La compétitivité de l'entreprise repose sur un ensemble de facteurs et de déterminants qui contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui peuvent être mentionnés ce qui suit :

#### 3-1) les facteurs de compétitivité de l'entreprise :

Les facteurs de compétitivité consistent en facteurs interne liés à l'entreprise et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise qui peuvent jouer positivement ou négativement sur la compétitivité de l'entreprise.

Figure N°(03) : les facteurs de la compétitivité



**Source :** réalisée par nos-soins à partir les travaux de « GUIDDIR Khoukha (2010), La veille technologiques et La compétitivité de l'entreprise, En vue de l'obtention du diplôme Magistère en Marketing, Université d'Alger 3 », p15.

**3-1-1) Les facteurs internes:** Comme facteurs de compétitivité internes, on distingue les avantages concurrentiels suivants <sup>1</sup>:

▪ **Les avantages concurrentiels liés à l'organisation :**

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels. Au niveau global, il s'agit pour une entreprise de s'assurer de la coordination efficiente de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, peuvent procurer un avantage concurrentiel :

- La culture d'analyse de risque et de contrôle développée dans l'établissement ;
- La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant ;
- La qualité du management : l'aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante.

▪ **Les avantages concurrentiels liés à la production :** essentiellement à travers la minimisation des coûts, et les meilleures conditions de qualité.

▪ **Les avantages concurrentiels liés à la vente :** il s'agit de tout ce qui se rapporte au marketing : meilleure relation client, meilleur service, image et réputation, réseau d'agences bien dimensionné et bien implanté...

▪ **Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance :** la taille confère des avantages en termes de coûts liés aux économies, favorise la domination des marchés (avantages tenir à distance les concurrents), et procure une image de dynamisme et de réussite (attire pour le recrutement des meilleures équipes).<sup>2</sup>

**3-1-2) Les facteurs externes:**

Les différents aspects de l'environnement de l'entreprise constituent les facteurs externes, sources d'avantage concurrentiel.

▪ **L'environnement socioculturel :** l'entreprise doit connaître les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter l'action à venir.

▪ **L'environnement économique :** est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalisent. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production

---

<sup>1</sup> GUIDDIR Khouliha (2010), La veille technologique et La compétitivité de l'entreprise, En vue de l'obtention du diplôme Magistère en Marketing, Université d'Alger 3, p15.

<sup>2</sup> Ibid, P16.

disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'elles estiment propices à leur croissance.

- **L'environnement politique et juridique** : c'est un autre déterminant de développement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.
- **Le réseau de relations** : la compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.<sup>1</sup>

### 3-2) les déterminants de compétitivité de l'entreprise :

D'après ce cadre la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux, économies d'échelle les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une entreprise.

- **Les dotations en ressources:**

Les ressources naturelles aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises.

- **La technologie**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

---

<sup>1</sup> GUIDDIR ,Khoukha, Op. Cit,p17.

**▪ Les caractéristiques du produit**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vraie quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit.<sup>1</sup>

**▪ Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varient avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

**▪ La régulation et les politiques des échanges**

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.<sup>2</sup>

**4) les caractéristiques et les sources de la compétitivité d'entreprise**

Il existe de nombreuses caractéristiques sur lesquelles repose la compétitivité d'entreprise ainsi que de nombreuses sources dont elle dépend, ce qui peut être expliqué dans ce qui suit.

**4-1) les caractéristiques de la compétitivité :**

La notion de la compétitivité est caractérisé par :

**▪ La compétitivité est une vision globale de l'entreprise :**

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un ceps complexe et ce n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose de l'avantage compétitif.

<sup>1</sup> BEHIDJ Kenza(2011). La compétitivité de la filière apicole algérienne, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Agronomiques, Ecole Nationale Supérieure Agronomique – El- Harrach, p19.

<sup>2</sup> ZERFA BELKASSEM(2014), La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative, Mémoire En vue de l'obtention du Diplôme Magister université d'Oran.p.64 .

**▪ La compétitivité n'est pas exclusivement financière**

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitivité est confondue avec sa traduction financière l'un parlent productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant, ces mots, à la compétitive il y a ici confusion entre la cause et l'effet.

Si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rémunération des apporteurs de fond, et le concept clé par le quelle nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, Ou bien une condition nécessaire de la compétitivité.

**▪ La compétitivité et la performance :**

Il n'y a pas de doute qu'être compétitif c'est être performant, mais la performance n'est qu'un aspect de la compétitivité, elle détient deux dimension : faire mieux, être différent il est très important de faire la différence entre les deux.

- faire mieux que les autres c'est-à-dire la dimension de la compétitivité ou de la performance est souvent la plus remarquable car elle exprime une évolution plus vite, une fabrication moins cher, un cout plus faible et une qualité meilleure que c'elle des autres concurrent. On parle ici d'une logique quantitative ;
- être différent c'est-à-dire faire autrement ou être différent c'est une dimension importante, elles renvoient à l'innovation que les entreprises ont besoin pour engendrer des services qu'elles seules ont le pouvoir de développer et de maitriser, don ici on est devant une logique qualitative.<sup>1</sup>

**4-2) Les sources de la compétitivité**

En effet, ils sont nombreux les facteurs qui expliquent la compétitivité des entreprises, nous pouvons, dès lors, citer :

- **La qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise** ; c'est-à-dire la qualité des machines, de la main d'œuvre, la qualité du processus de fabrication, et la flexibilité de l'appareil productif.

---

<sup>1</sup> CHAUCHE Rabah, CHIOUKH Merzouk, (2020) Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager), En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales, Spécialité : Finance et Commerce Internationale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p12.

- **La qualité des produits** : en effet l'innovation, et les démarches qualités caractérisées par des améliorations continues à tous les niveaux permettent d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.
- **Le coût de production** : c'est-à-dire les coûts relatifs aux facteurs de production. L'optimisation des facteurs de production peut être synonyme de réduction de coût et donc de compétitivité des entreprises.
- **La qualité des ressources humaines** : elle englobe les qualifications, les aptitudes, les compétences et connaissances, les savoirs et savoirs faire mobiliser par les salariés pour contrecarrer les évolutions du contexte du travail. L'apprentissage et la formation apparaissent comme des dispositifs incontournables pour améliorer la qualité des ressources humaines dans l'entreprise.
- **L'organisation et la gestion de l'entreprise** : qui incluent la structure organisationnelle et le système d'information de gestion de l'entreprise, le processus de décision et de contrôle, le comportement de des salariés, la culture de l'entreprise. Pour être compétitives certaines entreprises procèdent à des changements en profondeur de leur organisation et de leur mode de gestion.
- **marketing et la commercialisation des produit**: c'est-à-dire tout ce qui est relatifs à la gestion du couple produit/marché (politique marketing, stratégie marketing, marketing mixte...).
- Les relations de l'entreprise avec ses interlocuteurs sont la source d'avantage de considérations, d'éthiques, et de citoyenneté, ce qui mettra en avant l'image de l'entreprise.<sup>1</sup>

### Section02: Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise

L'analyse de la compétitivité fait référence à un processus analytique visant à comprendre et à analyser la concurrence et le marché cible.

L'analyse de la compétitivité est l'une des stratégies clés utilisées par les entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel et réussir, Cette analyse vise à identifier les forces et les faiblesses des concurrents et à connaître leurs stratégies et produits, à l'aide d'outils et de techniques spécifiques. L'objectif de cette section est de connaître des outils et techniques utilisés par l'entreprise pour analyser sa compétitivité.

---

<sup>1</sup> MEKSEM Amine, Op. Cit. p 11

### 1) Le modèle des 5forces de M. Porter

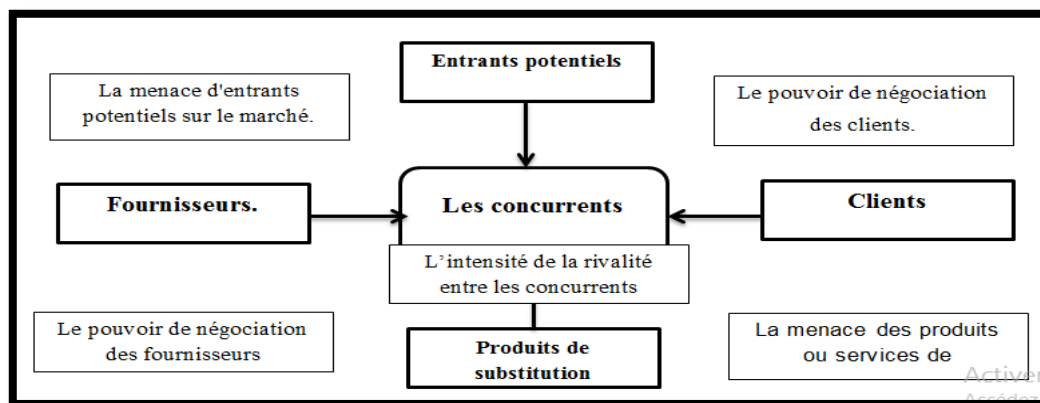
C'est l'élément le plus important du microenvironnement, Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité.<sup>1</sup>

#### 1-1) Les 5forces de M. Porter

**Selon Porter :** Cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits ou services de substitution ;
- la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

**Figure N°(04): 5forces de M. Porter**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des travaux de «RUDOLF Gruing, RICHARD Kuhn (2004), Planifier la stratégie, Edition presse polytechnique et universitaire, Lausanne, p 99.

#### 1-1-1) le pouvoir de négociation des clients

Les clients peuvent bénéficier d'un pouvoir de négociation envers l'entreprise qui est leur fournisseur, dans la mesure où ils profitent de certaines situations : « Concentration ou achat de quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur, les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats du client, les produits achetés sont normalisés ou indifférenciés, les coûts de transfert sont négligeables, les marges réalisées par les clients sont faibles, les clients représentent une menace crédible d'intégration en amont,

<sup>1</sup> TUGRUL Atmer, ROLAND Calori (2003), Diagnostic stratégiques, ED.DUUNOD, Paris, p119.

Le produit n'influe pas ou peu sur la qualité du service ou des produits du secteur, le client dispose d'une information complète, les pouvoirs publics protègent les clients ». <sup>1</sup>

### **1-1-2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, ceux-ci imposent leurs tarifs et conditions générales de vente. Cela se traduit par une baisse des conditions d'achat des entreprises du secteur et par des chutes de marges. Le terme de « fournisseurs » doit être entendu au sens large. Il s'agit non seulement des fournisseurs de matières, produits et services, mais aussi des banques ou des fournisseurs de main-d'œuvre

Ce pouvoir est fort et révèle une grande intensité concurrentielle :

- s'il n'existe pas de produit de remplacement.
- si le secteur n'est pas un client important des fournisseurs ;
- si le produit du fournisseur est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement lorsqu'il n'est pas stockable ;
- si les fournisseurs ont différencié leurs produits.<sup>2</sup>

### **1-1-3) La menace des nouveaux entrants potentiels**

Le secteur reçoit en permanence de nouvelles entreprises auxquelles l'arrivée est une source de gêne chez celles qui sont déjà établies à cause des changements déstabilisateurs et imprévisibles qu'elles vont ramener. Elles ont tendance à augmenter davantage l'incertitude de l'environnement à travers certains facteurs qui sont principalement les capacités de riposte des firmes établies et les barrières à l'entrée. Les entreprises en place doivent savoir développer des dispositifs réactionnels solides qui empêchent ces nouvelles sur le marché de détourner le jeu concurrentiel à leurs profits. Ils s'expriment à travers plusieurs pratiques :

- Les firmes en place ayant la réputation d'avoir un passé de ripostes vigoureux envers les entrantes, suite au développement d'automatismes liés à leurs relations professionnelles ;
- Les firmes qui disposent de ressources mobilisables importantes peuvent investir les démarches nécessaires pour réagir à l'entrée de nouvelles entreprises et les dissuader<sup>3</sup> ;

---

<sup>1</sup> BOUGUEL Mouna, (2019) l'impact de management stratégique sur la performance de PME Algérien, Thèse de doctorat en sciences économie, université ABEU Bekr Belkaid Tlemcen p 44.

<sup>2</sup> HAMMOUNI Yacine(2009), Stratégie des entreprises laitières en Algérie, Thèse en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en Agronomie, Ecole National supérieure D'Agronomie (E.N.S.A) EL-HARRACH –Alger p 28.

<sup>3</sup> ATOUT Hassiba (2011), Essai d'analyse de stratégies de positionnement sur un branche d'activité industrielle, Thèse en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en science économie, université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA p23.

- Des firmes établies qui sont très engagées dans l'activité sont motivées à rester, participent dans la stabilité du secteur et viennent menacer les nouvelles arrivantes ;
- Une croissance lente du secteur est un facteur de réticence et non attractif pour de nouvelles arrivantes, sans oublier la maîtrise des coûts et l'effet d'expériences au profit des établies.

### 1-1-4) La menace des substituts

La pression concurrentielle du secteur peut également connaître une plus grande intensité causée par le risque qui plane depuis toujours de voir le produit de substitution parvenir à convaincre le consommateur de le choisir à la place du produit. Cette possibilité ne doit pas être écartée tant que plusieurs facteurs peuvent témoigner de son éventualité.

- **Les facteurs liés à l'entreprise sont décrits de la manière suivante :**

- Un produit qui devient obsolète en arrivant à un stade dévolution déclinant, causé par une vitesse trop rapide et irréversible de l'innovation technologie, où la firme se retrouve sans possibilités de riposte et a épuisé toutes les voix de développement probables.
- Capacité de riposte des entreprises en place qui sauront trouver les bonnes répliques pour rester maitresses du secteur. Elles sauront décourager les substituts.

- **Les facteurs appropriés au secteur substitut sont nombreux**

L'entreprise qui fabrique le produit de substitution risque de proposer des fonctions plus vastes et une utilité supérieure avec un prix compétitif, ce qui lui donne la chance de modifier sa position de substitut. La puissance financière ou réglementaire des entreprises qui offrent le substitut, et qui attendent l'occasion de crise chez les entreprises pour investir en puissance leurs chances de remplacement. Lorsque le substitut réalise une nette « amélioration du rapport (qualité/prix) », l'entreprise aura de fortes chances d'emballer les consommateurs et de dominer le produit. Un substitut conçu par une entreprise exerçant dans un secteur qui réalise des profits élevés peut exploiter son avantage de coût global et lancer une guerre des prix au produit.<sup>1</sup>

### 1-1-5) L'intensité de la rivalité entre les concurrents

L'intensité de la rivalité dépend de:

- **La structure des coûts de l'industrie** : les secteurs avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si nécessaire ;

---

<sup>1</sup>Ibid.p24 .

- **La structure de la concurrence** : s'il y a un grand nombre de concurrents de petite/égale importance alors rivalité intense, s'il y a un leader clairement identifié alors rivalité moindre ;
- **Degré de différenciation du produit** : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières génèrent une rivalité intense ;
- **Coûts de remplacement** : la rivalité est moindre quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.

### 1-3) Critiques du modèle des cinq forces :

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie. Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons:

- Il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration ;
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences, qui privilégient une vision endogène du succès ;
- Il peut être complété : certains auteurs ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs entreprise du modèle des 5 forces une hiérarchisation par ordre d'importance selon le métier de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 2) Les stratégies génériques de Porter :

Après compréhension et analyse de l'enjeu que représente l'ensemble de ces forces, l'entreprise aura à se prémunir contre leur pouvoir en vue d'une meilleure position au sein de l'industrie. Et c'est dans cette optique que M. Porter qui considéra la stratégie comme « la construction d'une meilleure défense contre les cinq forces compétitives », <sup>2</sup> développa dans sa seconde contribution trois principales formes stratégiques qui peuvent permettre aux entreprises de gagner un avantage compétitif soutenable au sein de l'entreprise , Michael Porter a identifié trois grandes stratégies génériques en se référant à deux dimensions fondamentales : l'étendue du marché de l'entreprise et l'avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup> CHEMMA Nawal (2011), choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Mémoire En vue de l'obtention d'un diplôme de magister, École doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises université Abou Bekr Belkaid Tlemcen,p 21.

<sup>2</sup> BOUGUEL MOUNA, Op.cit. , p45.

**Figure N°(05): Les stratégies génériques de Porter**

|                     |               | Avantage concurrentiel                     |                                             |
|---------------------|---------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                     |               | Coûts moins élevés                         | Différenciation                             |
| Champ concurrentiel | Cible large   | Domination par les coûts                   | Différenciation                             |
|                     | Cible étroite | Concentration fondée sur des coûts réduits | Concentration fondée sur la différenciation |

**Source:** CHERRARA Walid (2013) les stratégies de La PME Le cas Algérien, Mémoire de Magister en Management, Université de sciences économie, de sciences de gestion et de sciences commerciales, École Doctorale de économie et de management Université d'Oran, p40

### 2-1) La domination par les coûts

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières<sup>1</sup>.

La stratégie de domination par les coûts procure à l'entreprise qui la pratique des avantages et peut aussi engendrer des risques.

#### 2-1-1) Les avantages

- Maîtriser la menace des produits de substitution car l'attractivité du prix contribue à garder les clients captifs ;
- Neutraliser le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs car le volume réalisé permet de représenter une part importante de leur chiffre d'affaires ;
- Eriger une barrière à l'entrée car la contrainte du nombre de clients peut s'avérer dissuasive pour les entrants potentiels ;
- Pour la firme leader, évincer les acteurs les moins efficaces en cas de guerre des prix.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>CHERRARA Walid (2013) les stratégies de La PME Le cas Algérien , Mémoire de Magister en Management, Université de sciences économie, de sciences de gestion et de sciences commerciales ,École Doctorale de économie et de management Université d'Oran, p 40.

<sup>2</sup> OTMANI Habib (2021), Les pratiques du Management stratégique dans les entreprises de l'agroalimentaire en Algérie, Thèse de Doctorat en Science de Gestion , Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, p 52.

### 2-1-2) Les Risque :

- Risque de guerre des prix liée à la conquête des parts de marché qui se traduit par une baisse des marges et parfois la disparition des acteurs les moins efficaces ;
- Risque d'émergence d'une nouvelle technologie qui peut annuler l'effet d'expérience accumulée par la firme et le volume qu'elle réalise ;
- Existence d'un seuil de réduction des coûts lié au caractère incompressible de certains d'entre eux (par exemple les salaires).

### 2-2) La stratégie de différenciation

Selon Porter « la différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs ».<sup>1</sup>

La différenciation est réalisée au moment où l'entreprise crée, pour ses clients, la valeur censée répondre à tous les critères d'achat. A cet effet les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval.<sup>2</sup>

Cette stratégie de différenciation peut avoir des avantages, comme elle peut avoir des risques.

#### 2-2-1) Les avantages

- Affronter les menaces des produits de la substitution car l'attractivité de l'offre ne contribue à garder les clients captifs ;
- Neutraliser le pouvoir de négociation des clients car la différenciation engendre l'unicité de l'offre ;
- Permet d'ériger une barrière à l'entrée car le développement de la différenciation est un processus long (l'acquisition des ressources et le développement des capacités prend du temps), difficile (les connaissances requises supposent de nombreux essais-erreurs) et coûteux (importance des ressources à consacrer pour accéder aux capacités requises).

#### 2-2-1) Les Risque

- Existence d'un seuil de différenciation lié au niveau maximal de prix que le client est prêt à payer pour acquérir un produit ;
- Risque d'augmentation substantielle des coûts lié à la course à la différenciation ;

<sup>1</sup> MICHAEL Porter, (1980) stratégie compétitive techniques d'analyse des industries et des concurrents, Edition la presse libre, New-York p24.

<sup>2</sup> BENHAMZA Hassina (2014); Globalisation et son impact sur l'enjeu stratégique de l'entreprise, construction d'un avantage concurrentiel ; Thèse de Doctorat en-Sciences Economiques, université d'Alger 03, p 96.

- Risque d'une mauvaise évaluation des éléments d'offre auxquels les clients accordent de la valeur et/ou des coûts engendrés par la créer ;
- Risque d'une différenciation excessive qui limite l'offre aux clients les plus fortunés.<sup>1</sup>

### 2-3) La stratégie de focalisation ou concentration :

La dernière stratégie de base est celle du spécialiste, qui va se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché.

Comme la différenciation, la concentration peut prendre différentes formes. Alors que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service.

Au total, cette stratégie repose donc sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient :

- Soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière ;
- Soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible ;
- Soit aux deux à la fois<sup>2</sup>.

### 3) La Chaîne de valeurs de Porter

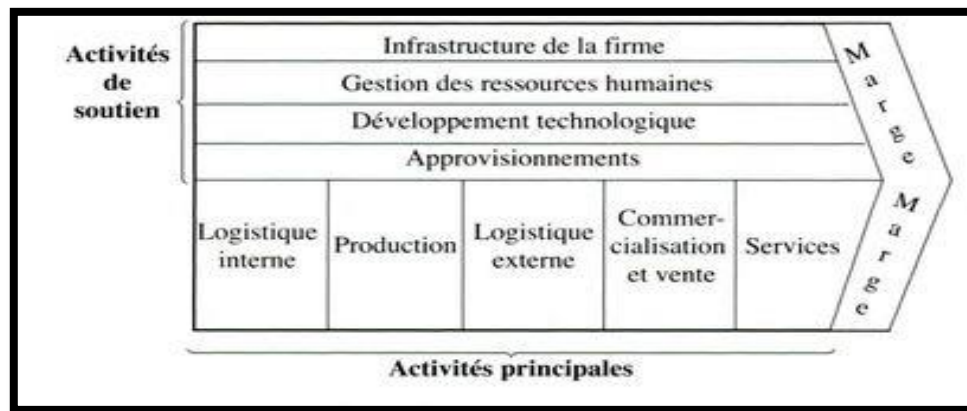
La théorie de la chaîne de valeurs de Porter est un modèle d'analyse stratégique des entreprises qui permet d'identifier les sources d'avantage concurrentiel. Elle se base sur une représentation visuelle des différents activistes impliqués dans la création et la livraison d'un produit ou d'un service. Elle se compose de deux types d'activités : les activités principales et les activités de soutien.

---

<sup>1</sup> OTMANI Habib, OP, Cit., p 54.

<sup>2</sup> ABILA Mohamed (2014), LA Stratégie DE L'ENTREPRISE de l'entreprise Algérienne pour faire face aux barrières à l'entrée ou marchés internationaux, Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences commerciales, université d'Alger, p 53 .

Figure N°(06): La Chaine de valeurs de Porter



**Source :** BENHAMZA Hassina (2014); Globalisation et son impact sur l'enjeu stratégique de l'entreprise, construction d'un avantage concurrentiel ; Thèse de Doctorat en-Sciences Economiques, université d'Alger 03 p 96

### 3-1) Les activités principales :

Selon M. PORTER, les activités principales d'une entreprise peuvent comprendre cinq grandes catégories d'activités principales, chaque catégorie contient elle aussi un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de la firme.

- **La logistique interne :** ce sont les activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit.
- **La production:** ce sont les activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini.
- **La logistique externe :** ce sont les activités liées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients comme l'entreposage des produits finis, le fonctionnement des véhicules de livraison le traitement des commandes et la fixation des calendriers
- **La commercialisation et la vente:** ce sont les activités associées à la fourniture des moyens par lesquels des clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire comme la publicité, la promotion, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
- **Les services:** ce sont les activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BENKHTI Oussama (2013) .L'avenage concurrentiel et la performance a l'export des PME algériennes, en vue de l'obtention du diplôme de Magister en science économique, université d'Oran p 22.

**3-2) Les activités de soutien :**

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise (administration générale, comptabilité, finance, planification, relations juridiques) Elles incluent notamment :

- **L'infrastructure de l'entreprise :** elle se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité.
- **Le développement technologique.** Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication,). Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière.
- **La gestion des ressources humaines.** Il s'agit d'une activité particulièrement importante qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.<sup>1</sup>
- **Les approvisionnements :** les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de productions utilisés dans la chaîne de valeur de l'entreprise et non aux moyens de production eux-mêmes. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements de bureau et de bâtiment.<sup>2</sup>

**4) L'analyse SWOT**

Le SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS)

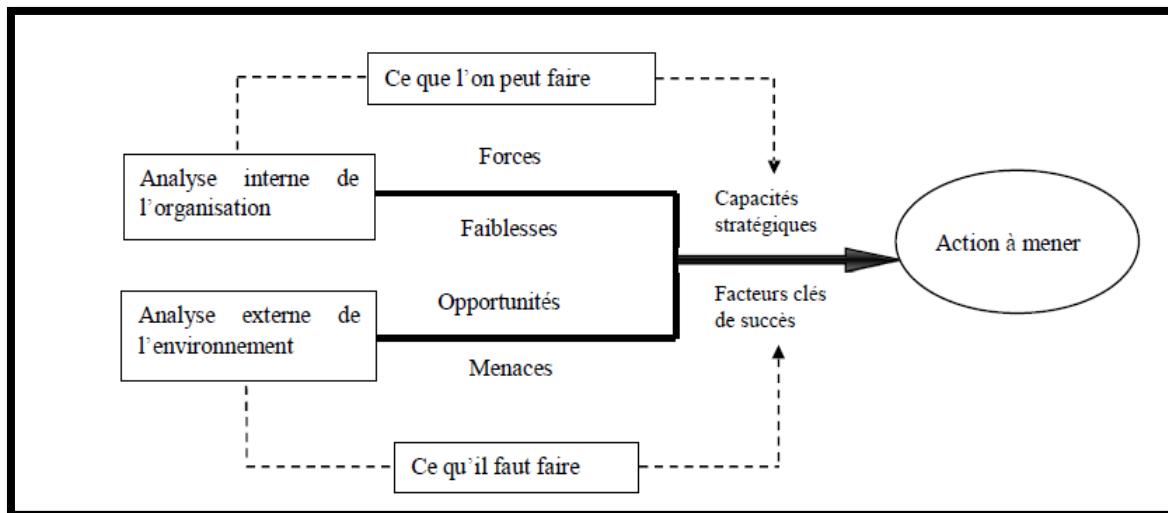
Le but de l'analyse SWOT est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Autrement dit, l'objectif de cette méthode est de conduire à un repérage des facteurs ayant une influence stratégique<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DJELLAL Ameer Nezha (2018), Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie auto mobile, revue Algerian Business Performance, volume N°13,p 371

<sup>2</sup> MICHAEL Porter(1992,) L'avantage Concurrentiel, Inter Editions, 5 édition tirage, février, Paris, 58

<sup>3</sup> KHEMRI LEILA(2015), Apport du Management Stratégique dans le Management des Risques Environnementaux, Mémoire En vue de l'obtention du Diplôme Magister , université HADJ Lakhdar Batna, Instit D'hygiene et sécurité industrielle p 18.

**Figure N°(07): L'analyse SWOT**

**Source :** CHEMMA Nawel (2011), choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister , École doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises université ABEU Bekr Belkaid Tlemcen p48.

#### 4-1) Utilisation de l'outil SWOT

Utilisation d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit :

« En premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par suite voir et décider ce qu'il est possible de faire ; Puis Une analyse externe qui elle permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire. <sup>1</sup>»

##### 4-1-1) Analyse externe

L'analyse externe de l'environnement consiste à étudier les opportunités et les menaces. Les opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

- Les menaces sont les éléments du contexte qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Il s'agit d'un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui en l'absence d'une réponse de l'organisation, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

##### 4-1-2) Analyse interne

<sup>1</sup> <http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649-diagnostic-strat-gique-mina-education-ppt>.

L'analyse interne consiste à étudier les forces et les faiblesses. Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et de faiblesses. Les forces et faiblesses de l'environnement interne au projet sont à évaluer sur la base de deux critères représentés par la performance et l'importance :

- Les forces permettent de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats des diagnostics externe et interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT ;
- Les faiblesses sont représentées par la distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évident. La justesse des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de mettre à jour régulièrement la matrice SWOT<sup>1</sup>.

Cette analyse doit permettre d'estimer si l'entreprise peut remplir les facteurs clés de succès et même si elle peut les modifier et créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel.

### **Section 03:les pôles de la Compétitivité des entreprises**

L'objectif de cette section est de définir le concept de pôle de la Compétitivité et ses caractéristiques et objectifs et ensuite la politique de pôle de Compétitivité et les avantages des pôles.

#### **1) Définitions des pôles de la compétitivité**

La définition des pôles de la Compétitivité diffère d'un auteur à un autre. Plusieurs définitions peuvent être citées :

«Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la mise sur le marché de nouveaux procédés, produits et services issus des résultats des projets de recherche ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BRAHMI Fatiha, KHELIL Abde rezak (2014), Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement : Cas de l'Université de Guelma, en vue l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion ,Option: Entreprenariat et développement international ,Université 8 Mai 1945 Guelma,,p41.

<sup>2</sup> BENZOHR Benyoucef(2017) les pôles de compétitivité un outil d'innovation par le partenariat Université Djillali Bounaama, Khemis -Miliana, Revue nouvelle économie, volume01 /N°:16, p 85.

«On peut définir les pôles de compétitivité comme des sous-ensembles territoriales du système productif national, composés d'entreprises, d'institutions publiques et des centres de recherches et de formation, le tout constitué sur un espace géographique restreint qui a acquis une position performante dans la concurrence nationale et internationale dans son domaine de compétence».<sup>1</sup>

### **2) Les Objectifs et les missions des pôles de compétitivité**

Pour bien comprendre les pôles de compétitivité, il est nécessaire de connaître leurs objectifs et leurs tâches Il est représenté par ce qui suit:

#### **2-1) L'objectif des pôles de compétitivité**

L'objectif des pôles peut être cerné sur deux niveaux : au niveau local à travers la stratégie qui vise à exploiter des effets d'entraînement en aval est en amont, en faisant collaborer de manière étroite le monde de la recherche, de la formation et des entreprises ; au niveau international en déployant une stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle mondiale.

##### **2-1-1) Des effets d'entraînement à l'échelle locale**

L'objectif de la stratégie des pôles de compétitivité est la mobilisation des facteurs de concurrence des territoires en s'appuyant sur les effets d'entraînement en amont et en aval. Un pôle de compétitivité spécialisé ou diversifié exerce des effets d'entraînement qui bénéficient à une grande variété d'autres activités et d'autres territoires. Ces effets d'entraînement peuvent s'exercer aussi bien :

- Vers l'aval par des gains de productivité. En effet l'accumulation de l'expérience dans le processus de production et l'étalement des coûts fixes sur un volume de production régulièrement croissant avec l'acquisition puis la consolidation de parts substantielles de marché, renforce d'avantage la compétitivité des entreprises.
- Vers l'amont les entreprises qui sont à la base de ces pôles favorisent une transmission des progrès de productivité aux autres entreprises avec lesquelles elles nouent des relations. Ainsi les entreprises renforcent leur spécialisation dans le processus de production et leur potentiel d'innovation.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> GOUDJIL Mourad, (2011) Quelle configuration de la ville pour accompagner le développement d'un pôle de compétitivité, En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Économiques, université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA, p93.

<sup>2</sup> Castro Gonçalves Luciana, Chabault Denis, Tixier Julie (2009) Ancrage régional ou développement international ? Analyse des stratégies de délimitation des pôles de compétitivité, 5ème colloque de l'IFBAE

**2-1-2) Les stratégies centrées sur la mobilisation des ressources**

Les stratégies de mobilisation sont diverses. Les analyses soulignent quatre stratégies communes au développement d'un pôle de compétitivité :

- **Une stratégie de captation de ressources** : les entreprises des pôles cherchent certaines ressources qu'elles ne trouvent pas nécessairement sur le territoire du pôle. Il s'agit alors de créer des partenariats avec des fournisseurs qui peuvent se situer au-delà des frontières. Le pôle peut alors développer un partenariat avec une entreprise ou un réseau à l'étranger. Il permet ainsi à un pays de se doter de territoires visibles à l'échelle mondiale, capables d'attirer des investissements, et de susciter une « atmosphère innovante ».
- **Une stratégie de gestion des compétences multipolaire** : les compétences nécessaires à l'innovation et à la recherche peuvent se situer au-delà des frontières. La coopération à plus ou moins long terme du pôle avec des laboratoires de recherche ou avec des chercheurs en particulier peut être indispensable à un pôle en fonction du degré d'expertise nécessaire pour ce dernier.
- **Une stratégie commerciale en fin de chaîne de valeur** : la stratégie d'internationalisation au niveau des débouchés commerciaux se pose dès la création du pôle à partir du moment où la commercialisation des outputs des pôles se situe au niveau du marché mondial.
- **Une stratégie de légitimation** : L'un des objectifs des pôles est le soutien de la concurrence à l'échelle internationale, Cela signifie que la quête de légitimité au niveau international représente un objectif sous-jacent pour chaque pôle. Ils doivent alors opérationnaliser cette stratégie de quête de dimension internationale du pôle.<sup>1</sup>

**2-2) Les missions des pôles de compétitivité**

Les missions des pôles de compétitivité peuvent se limiter aux tâches suivantes :

- Les tâches sont des fonctions du groupe de compétitivité. Ici, nous allons nous concentrer sur les principales fonctions. Le Pôle Compétitivité par l'Innovation participera au développement régional. C'est un moyen d'entretenir des liens de qualité entre les acteurs du centre et de leur transférer des ressources clés.
- Les ensembles de compétitivité portent bien leur nom. Celles-ci visent à encourager les entreprises à être plus compétitives, grâce à l'innovation.

---

Grenoble, Université François Rabelais, l'Université Paris-Est ,5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai, p 03.

<sup>1</sup> GOUDJIL Mourad, op.cit. , p 94 .

- . Le pôle de compétitivité en tant qu'objet a pour mission principale de participer et d'entretenir le développement régional, le développement industriel. Le défi consiste à stimuler le secteur industriel, à développer les opportunités d'emploi et, en même temps, à participer à la croissance économique.
- La mutualisation des ressources et des compétences permet l'émergence de projets et de produits qui nous permettront d'être compétitifs.
- Une autre tâche dont est responsable le Groupe Compétitivité est la promotion du projet. Lors du lancement de l'appel à projets, le Groupe Compétitivité accompagne le porteur de projet. Des spécialistes aident à la recherche de partenaires, aident à la recherche de financiers, aident à structurer le projet, sans oublier l'accompagnement d'experts juridiques et économiques.<sup>1</sup>

### 3) les avantages des pôles de compétitivité

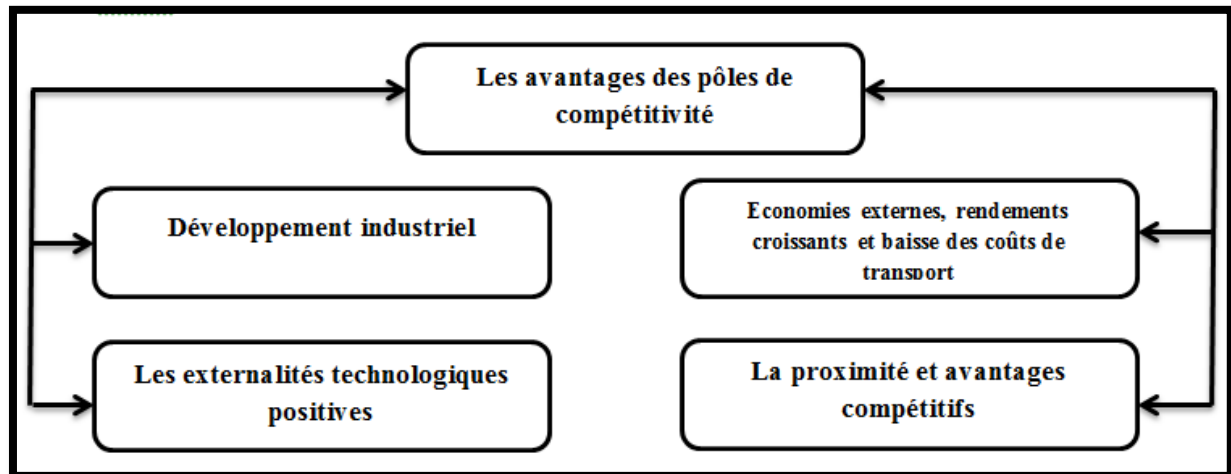
La politique de pôles est basée sur les bénéfices de la localisation des activités innovantes (partage de connaissances, partage des spécificités technologiques des territoires, partage des indivisibilités (coût)), de la coopération technologique (internalisation des externalités de connaissance) et de l'innovation (accroissement de la compétitivité des entreprises). Elle accorde, de ce fait, une importance particulière aux externalités de connaissance dont l'impact sur les activités des firmes doit être évalué et discuté<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>MATHAR Coralie,(2017) ,Les pôles de compétitivité ,Au service de développement économique territorial , Université Anger Parcours Chargé de développement : Entreprises et territoires durables publiquement le : 21/06/2017.

<sup>2</sup> JACQUET Nicolats, DARMON Daniel(2005), Les pôles de compétitivité: le modèle français La documentation française, paris, p56.

Figure N°(08): les avantages des pôles de compétitivité



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des travaux « JACQUET Nicolats, DARMON Daniel(2005), Les pôles de compétitivité: le modèle français La documentation française, paris, p. 56».

▪ **La proximité et avantages compétitifs:**

Le rapprochement des acteurs industriels, scientifiques et de la formation d'un même territoire constitue une source d'innovation. En effet, dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité, la flexibilité, l'innovation et l'accès à l'information, cela dit, des facteurs clés de succès de plus en plus importants pour les entreprises. La densité et la proximité géographique peuvent alors, jouer un rôle de catalyseur dans la création d'avantages compétitifs en facilitant les échanges, qui sont nécessaires, au développement d'avantages non transférables, sorte de quasi-rentes relationnelles.

▪ **Économies d'échelle externes, augmentation des revenus et réduction des coûts de transport:**

Les économies externes, premières explications des causes de la localisation industrielle, suggèrent qu'il y a des gains à concentrer les activités dans un espace particulier. Selon plusieurs économistes, trois mécanismes principaux peuvent être invoqués pour justifier l'existence de rendements croissants au niveau local :

Premièrement, la plus grande taille du marché au niveau local permet un partage plus efficace des avantages, des risques et des gains liés à la spécialisation des activités. Deuxièmement, cela conduit à une augmentation de la productivité des entreprises situées dans une même région grâce à une meilleure qualité des correspondances entre les agents économiques. Enfin,

des interactions directes plus fréquentes entre acteurs économiques et une meilleure coopération favorisent la création, la diffusion et l'accumulation de connaissances.<sup>1</sup>

- **Externalités technologiques positives:**

En présence d'influences externes, les techniques de production d'une entreprise ou les modes de consommation d'un individu influencent le comportement d'autres entreprises ou individus. L'innovation est un facteur clé de compétitivité dans un contexte concurrentiel porté par la mondialisation. De ce fait, les externalités technologiques constituent un argument pertinent pour expliquer les IDE, comme le développement des zones industrielles, et sont essentiellement compatibles avec l'échange de connaissances entre entreprises.

- **développement industriel:**

Les clusters ont joué un rôle important dans le développement industriel. En générant des effets directs sur les opportunités d'emploi, le volume des ventes et la croissance des exportations, et des effets indirects tels que le développement des compétences. Développer des zones pilotes pour les réformes économiques, le transfert de technologie et l'impact pilote. De plus, les clusters offrent la possibilité d'améliorer la compétitivité internationale de l'industrie en développant les liens essentiels de l'industrie avec son réseau de fournisseurs. Les groupes bénéficient également du soutien des collectivités locales, qui peuvent proposer certaines incitations.

#### 4) La politique de pôle de compétitivité

La notion de pôle de compétence, de pôle de développement, de compétitivité ou d'excellence, fait partie de l'économie des territoires.

Michael Porter s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer en 1990 la notion de pôles de compétence (compétitive clusters) qui rassemblent, sur une même zone géographique et dans une branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position-clé dans la compétition économique mondiale.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JACQUET Nicolats, DARMON Daniel, Op cit, p 57

<sup>2</sup> BELKASSEM Zerfa. Op cit p 67

### **4-1) Les principes proposés pour cette nouvelle phase sont les suivants :**

- De telles réalisations permettent de créer une plateforme véritablement mondiale pour les spécialités dans lesquelles notre pays est à l'avant-garde. On peut penser à faire de même pour d'autres centres mondiaux ;
- Intensifier les interactions de recherche entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises en encourageant les grands centres publics et privés ;
- Participer à des groupes de compétitivité pour mettre en pratique des politiques d'innovation ouverte déjà expérimentées dans plusieurs grandes entreprises ;
- Développer ces capacités va au-delà de la définition et du financement de projets de recherche communs programmés dans des pôles de compétitivité et souvent déterminés d'abord en fonction des besoins des grandes entreprises ;
- Les techniques de transfert de connaissances peuvent également être variées. Cela réduira considérablement les barrières à l'entrée des PME dans la recherche et leur fournira un flux régulier de connaissances. Produit une politique d'externalisation des connaissances.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> THIERRY Madiès, JEAN -Claude Prager (2008), Innovation et compétitivité des régions, PAO au Conseil d'Analyse Économique, édition la documentation française. Paris, p 116

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé les points les plus importants liés à notre objet.

Nous avons mis en lumière les fondements théoriques de la compétitivité des entreprises dans la première section et en avons fourni une définition claire, malgré les points de vue divergents sur son concept et la manière dont elle peut être définie la compétitivité est définie comme la capacité de produire des biens ou des services avec un rapport qualité-prix opportun, ce qui permet à l'entreprise de réaliser une bonne rentabilité ,Après cela, nous avons discuté des types de compétitivité des entreprises peuvent être distingués, compétitivité prix (coût) et compétitivité hors prix et différents déterminants et sources de la compétitivité de l'entreprise dans la deuxième section, nous avons présenté une étude sur les outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise car il est apparu clairement que pour connaître le degré d'efficacité d'une entreprise il faut évaluer sa compétitivité. L'analyser sous deux aspects « externe /interne » La capacité compétitive de l'entreprise est analysée à l'aide d'un ensemble de stratégies, qui sont « 5forces de M. Porter, les stratégies génériques de Porter, la Chaine de valeurs de Porter et l'analyse SWOT » , La dernière section comprend un aperçu concept de pôle de la Compétitivité et son Caractéristiques et Objectifs et ensuite la politique de pôle de Compétitivité et les avantage des pôles.

Par conséquent, les pays doivent renforcer et améliorer leur position concurrentielle et améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux, en créant des avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

**Chapitre II :**  
**La formation des collaborateurs en**  
**interne**

### **Introduction**

Dans une logique de compétences, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs satisfactions professionnelles, performance économique - en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des collaborateurs et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

Ce chapitre est repartie en trois sections, la première section est consacrée pour la présentation de l'évolution théorique ainsi quelques définitions importantes de la formation. La deuxième section, nous avons présenté les types de la formation, puis nous présentons les méthodes et la fonction de la formation est Dans La troisième section réservée pour la politique de la formation.

**Section 01 : les concepts généraux de la formation des collaborateurs**

Aujourd'hui la formation est un outil clé dans la gestion des ressources humaines. Elle est une composante d'une politique active de développement humain et social durable centré sur une augmentation des compétences des collaborateurs, comme elle sert à optimiser leurs motivations, objectif de cette section est de définir les concepts théoriques de la formation et ensuite les principales stratégies de la formation.

**1) Définition et l'importance de la formation**

Dans ce qui suit, on va commencer avec les définitions de la formation puis on enchaîne avec les objectifs de ses dernières.

**1-1) Définition de la formation**

Le concept de la formation est large, il est défini de multiples façons, qui varient d'un auteur à un autre. J'ai présenté quelques définitions que nous considérons essentielles.

**▪ JEANNEE Gagnon**

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné ».<sup>1</sup>

**▪ Selon SEKIOU et BLONDIN**

« un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».<sup>2</sup>

- « l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> JEANNEE Gagnon(2003), Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, p77

<sup>2</sup>SEKIOU L.akhdar, BLONDIN Wouise (1986), la gestion du personnel, Editions d'Organisation, Paris, p 315

<sup>3</sup> GHADDAB Nadia AOUADI Sourour (2004) , Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines., éditions Université Virtuelle de Tunis , p 45.

De ces définitions nous pouvons dire que la formation est l'ensemble d'activités et des techniques qui facilitent la transmission des connaissances et l'adaptation des individus à leur environnement, elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation, puisque elle constitue l'outil permettant l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et ainsi réduisant les écarts entre compétences acquises et compétences requises.

### 1-2) L'importance de la formation

Actuellement la formation est considérée comme un des piliers fondamentaux du bon déroulement de l'exercice de la fonction, autrement dit la formation est la base de la plupart des améliorations de performance : Elle concerne trois (03) niveaux :

Le savoir (ensembles de connaissances de base), le savoir-être (les attitudes conduites et comportements exigés de l'individu dans l'exercice de ses tâches), et le savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail) :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, ce qui explique qu'elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ; elle améliore aussi l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Elle permet ainsi, l'amélioration de l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ZERARI Kenza, ABIDER Sonia(2019), Essai d'analyse de la formation continue comme outil de développement des compétences, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion, d'Abderrahmane MIRA- Bejaïa, p10.

### 2) Les objectifs et les difficultés de la formation

Nous représentons ici les objectifs principaux de la formation, ainsi que les difficultés rencontrées lors de la mise en Suivre de cette dernière.

#### 2-1) Les objectifs de la formation :

Pour ajuster les ressources aux besoins, il est nécessaire de bien fixer les objectifs de la formation, qui se résume ainsi :

- Permettre aux salariés d'acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes qui leurs apportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles pour une insertion dans l'établissement, leurs promotions ou du moins leurs projets de carrière ;
- Maintenir le niveau technique du personnel à un degré de compétitivité ;
- Donner un esprit commun à l'établissement et aux groupe ;
- Permettre aux salariés de réaliser leurs besoins à tous les niveaux, de croire en eux, d'être considérés pour un plein épanouissement par leur liberté individuelle ;
- Offrir à tous la possibilité de mieux se connaître et de respecter le travail des autres ;
- Adapter les hommes aux matériels, pour en obtenir un rendement meilleur sans plus d'efforts,
- Permettre le développement personnel des salariés et souvent l'occasion de l'affirmation de la culture de l'entreprise dans le processus du management;
- Augmenter la motivation du personnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant,
- L'absorption passive et la production de nouvelles idées et la réalisation des projets .<sup>1</sup>

#### 2-2) Les difficultés de la formation :

La formation est adaptée aux personnes qui souhaitent développer leurs compétences et connaissances, c'est la meilleure méthode pour évoluer et atteindre les objectifs professionnels et personnels. Cependant, les salariés et les équipes peuvent rencontrer quelques problèmes lors du suivi de la formation, tels que :

---

<sup>1</sup> MAURICE Thévenet(1987), Approche de la formation continue dans l'entreprise, revue française de gestion, Volume N° (65 /66), p61, 69.

**▪ Des problèmes de concentration:**

Le problème avec le personnel est le manque et la baisse de concentration pendant la formation. En fait, avec les modules d'apprentissage, l'enthousiasme et l'intérêt diminuent jusqu'à disparaître complètement. Cette réalité devient encore plus compliquée lorsque le sujet est complexe.

**▪ Le temps de formation:**

La durée de la formation joue un rôle important, lorsque le temps d'apprentissage est trop long, la rétention de l'information est faible, les employés seront constamment distraits et démotivé et cela peut affecter le succès et le suivi de la formation.

La formation doit garantir des résultats rapides et efficaces car les employés ne veulent pas attendre de nombreux mois pour obtenir une certification.

**▪ Des Difficultés de compréhension orale et écrite :**

Dans certains cas, notamment lors de formations spécialisées en langues étrangères comme l'anglais, l'allemand ou le chinois, les collaborateurs peuvent avoir des difficultés de compréhension orale et écrite. Face à cette difficulté, la communication et l'échange d'informations par le formateur ne peuvent pas avoir le résultat escompté. Certaines personnes peuvent se sentir mal à l'aise et cela rend difficile la mémorisation des informations.

**▪ Des difficultés techniques**

Dans le cas des formations en ligne, les collaborateurs peuvent être confrontés à certaines difficultés techniques qui peuvent être liés au système d'exploitation, aux navigateurs, à la comptabilité avec les Smartphones, à la rapidité de chargement et l'ignorance d'utilisation de la plateforme de formation en ligne... )

Ces différents soucis techniques peuvent freiner l'apprentissage et l'envie de suivre la formation.

**▪ Manque d'interaction:**

La formation en ligne peut faire peur les collaborateurs qui ont besoin d'un contact humain pour apprendre, car ils assimilent qu'une personne seule face à son ordinateur et ceci peut créer des barrières entre eux. Mais en réalité la formation en ligne est très interactive et motive les échanges entre collaborateurs à travers des forums, des chats qui permettent le partage d'expériences et des histoires personnelles.

**▪ Manque dans la pratique:**

L'une des difficultés d'apprentissage en formation est le manque de pratique. Les lectures et les visionnages permettent de transmettre des informations pertinentes et stratégiques mais l'assimilation ne se fait pas car les salariés n'arrivent pas à s'approprier les idées.<sup>1</sup>

**3) Les enjeux et les avantages de la formation**

Dans ce qui suit, j'ai tenté de déterminer les enjeux et les avantages de la formation. Cela consiste en:

**3-1) Les enjeux de la formation:**

La formation des collaborateurs répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises.

**3-1-1) Pour les salariés :**

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail ; elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...) ;
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés ;

Les dispositifs légaux de formation visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

**3-1-2) Pour les entreprises :**

Du côté des entreprises les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive.

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DJERRAH Lydia, CHIBANE Sirine, (2022) Les pratiques de la formation, Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Option : Management, Université d'Abderrahmane MIRA- Bejaïa ,p 40.

- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 3-2) Les Avantages de la formation

La formation est d'une grande importance dans l'organisation, car elle entraîne un certain nombre d'avantages pour les organisations de travail et d'autres organisations. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- **Augmentation de la production** : qui signifie une augmentation de la quantité de production avec une meilleure qualité. Former les salariés à exercer leurs fonctions signifie leur maîtrise du travail et donc une meilleure productivité.
- **Réduction des coûts** : La formation entraîne une réduction des coûts car les programmes de formation donnent un rendement plus élevé que les coûts engendrés, la formation du personnel sur l'utilisation des machines selon les méthodes appropriées contribue à réduire les coûts, à préserver les équipements, à économiser les matières, et à diminuer les risques.
- **Réduire le roulement du personnel**: former les travailleurs et leur donner des connaissances et augmenter leur capacité à mener à bien leur travail, signifie trouver une certaine stabilité et constance dans la vie des travailleurs et accroître leur désir et leurs capacités à servir l'Organisation.
- **Remonter le moral des travailleurs**: la formation a un impact majeur sur le moral, car souvent le travailleur sent que l'organisation est sérieuse pour l'aider, et disposée à le développer et lui assurer un travail pour vivre, de manière à accroître son dévouement pour son travail, ceci influence sa relation avec l'organisation et l'incite à s'adonner volontairement au travail, sans lassitude et sans ennui, et représente une source de motivation pour lui.
- **Assurer une force de réserve dans l'organisation** : La formation est une source importante pour les demandes urgentes de main d'œuvre, notamment en période de prospérité économique et dans le domaine du développement industriel, parce que c'est par la formation que se planifie et se développe la main-d'œuvre nécessaire.
- **Réduire le nombre d'accidents de travail** : La plupart des accidents de travail sont causés par l'incompétence, la déficience, et l'incapacité du personnel, plus qu'un défaut du matériel, de l'équipement ou des conditions du travail, ainsi une formation appropriée

---

<sup>1</sup> Chloé Guillot-soulez, (2015), La gestion des ressources humaines, 13 Édition Gualino Lextenso, p 86

focalisant sur certains sujets tels que la sécurité et le maintien de la sécurité des travailleurs est nécessaire.<sup>1</sup>

La DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme.

#### **4) Les collaborateurs et la formation dans l'entreprise :**

Dans chaque société, on trouve différentes catégories d'emplois, des critères de classement par rapport à la profession exercée, aussi par rapport à la nature des secteurs d'activité, statu, position occupée (hiérarchie), y compris les qualifications professionnelles. Mais généralement il existe trois catégories essentielles :

- **Les Cadres :**

Cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeants, cadres moyens, a pour but de gérer, de décider, contrôler tout l'ensemble de l'entreprise.

- **Agents de maîtrise :**

Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise, mais cette catégorie dispose certaine qualification.

- **Les agents d'exécution :**

Cette catégorie à loin de qualification, exécute des tâches élémentaire, son travail est dicté par le chef hiérarchique.

Cependant cette nomenclature des professions varie d'une entreprise à l'autre, et peut exister dans les entreprises familiales, l'entreprise doit poursuivre ses objectifs en fonction des exigences de l'environnement et du personnel à partir d'un programme de formation (cohérent, dynamique, précis).<sup>2</sup>

### **Section02 : Les types et les méthodes de formation**

La formation se caractérise par un ensemble des principes dans ses différents types et méthodes, et l'objectif de cette section est de définir ces dernières.

Dans ce qui suit, nous avons tentons de déterminer les type de la formation, puis j'ai présentons les méthodes et la fonction de la formation.

#### **1) Les types de formation**

---

<sup>1</sup> GILLET Pierret (1994), Construire la formation, édition Esp, Paris, p 71.

<sup>2</sup> JAQUS Soyer, (2003) fonction formation, édition d'Organisation, Paris P 322.

Après plusieurs recherches, on a constaté qu'il existe plusieurs types de formations, et dans cette partie on va les présenter et définir les types fondamentaux :

- **Formation d'adaptation :** C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que le recueil des besoins de ce type de formation. Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques, Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelles dans le même métier, ces sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget décentralisé.
- **Formation de gestion prévisionnelle du personnel :**

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise) En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines: (formation et emploi).

Lorsqu'il Ya un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion ,soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formation mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elles visent 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'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur, nous pouvons l'appeler (formation de mobilité). Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable d'emploi ou directeur des ressources humaines.<sup>1</sup>

- **Formation culture d'entreprise :**

La direction de l'entreprise définit d'une manière plus au moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de la formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est en effet le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.<sup>2</sup>

- **La formation projet d'entreprise :**

---

<sup>1</sup> JAQUS Soyer, Op.cit., P323.

<sup>2</sup> Ibid., p 324

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'action dont l'initiative et souvent centralisée, c'est la suite d'une décision de lancer un nouveau projet dans l'entreprise que le responsable lance des actions de formation pour l'accompagner. Le but visé est d'engendrer une alliance au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité, c'est pour cela qu'on cherche un mode de fonctionnement de la formation que impliquera le plus grand nombres de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

### 2) Les méthodes de formation:

Le livre « panorama de la gestion » de BOYER André, distingue les méthodes les plus courantes dont :

- **La formation sur poste de travail :**

Dans ce type, elle peut être soit formelle ou informelle. Elle peut être informelle lorsque par exemple un employé apprend à utiliser un nouveau matériel et que c'est le collègue qui le forme. Comme elle peut être formelle, lorsqu'une secrétaire apprend à utiliser un nouveau traitement de texte pendant son temps de travail.

- **La formation hors-site :**

Dans ce genre de formations, les employés sont formés dans de genres de classes. Ces dernières ont les mêmes caractéristiques que le poste du travail. Dans ce cas, le formateur se concentre sur son travail.

- **Les programmes de développement managérial :**

Ils sont spécialement destinés à la catégorie des cadres. C'est un genre de formation d'ordre conceptuel et analytique et non pas technique. Elle peut se passer au sein de l'organisme ou au sein des centres de formation spécialisés.<sup>1</sup>

De toutes ces méthodes de formation, leur but est toujours d'améliorer la performance et les compétences des salariés.

### 3) Les fonctions de la formation :

De façon générale, le système formation doit assurer quatre grandes fonctions :

- **Fonction de pilotage:**

La fonction de pilotage permet de mettre en place une stratégie pour identifier les besoins en formation, de construire le plan de formation et de la gérer financièrement, ainsi de rendre

---

<sup>1</sup> ANDRE Boyer et Autres(1997), Panorama de la gestion, Edition d'organisation, Paris, P. 233

cohérentes les actions de la formation ; Elle est assurée par un ou plusieurs personnes et permet de maintenir le système en fonction de l'environnement, en assurant :

- La survie du système ;
  - Être en adéquation avec les objectifs à atteindre ;
  - L'harmonie avec les autres systèmes pour organiser, structurer et prévoir.
- **Fonction de régulation:**

La fonction de régulation met en place des arbitrages et assure les ajustements ,Dans ce cas, la gestion des réalisations dans le cadre des besoins définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions et de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

- **Fonction de réalisation:**

La fonction de réalisation permet la réalisation pragmatique des actions de formations prévues au plan formation et assure la transformation des entrées en sorties.

Elle consiste à faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et accomplir les interventions préventives et correctives nécessaires.

- **Fonction de contrôle :**

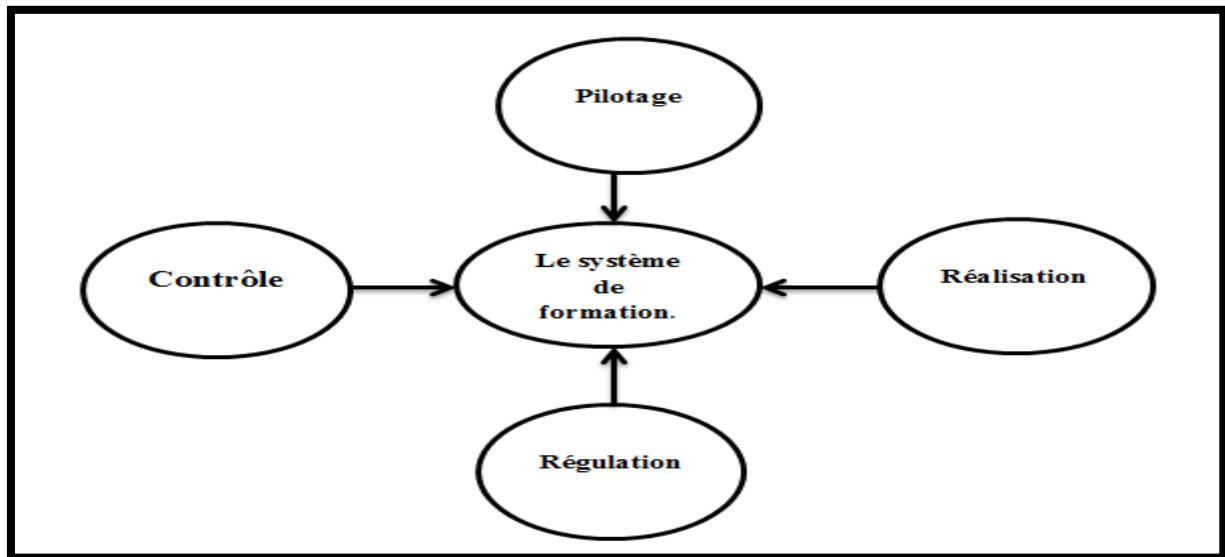
La fonction de contrôle vise à contrôler chaque action de formation et à mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation) et comparer par rapport au plan initial et aux objectifs, ainsi à la détection et la prévention d'erreurs et d'irrégularités.

Son objectif s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation en saisissant l'information et comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JAQUS Soyer, (2003), Op.cit., P 18

Figure N°(09): Le système de formation.



**Source :** réalise par nous-même à partir les travaux de JAQUS Soyer,(2003) fonction formation, édition d'Organisation, Paris P 322

#### 4) Principes stratégiques de la formation et Principes de base pour une formation efficace :

Pour que la formation des employés soit bonne dans une organisation, elle doit être basée sur des principes stratégiques et efficaces. Afin d'accroître sa compétitivité et ses performances économiques et financières.

##### 4-1) Principes stratégiques de la formation

La stratégie de formation de l'entreprise consiste à faire un choix, le plus judicieux possible, parmi plusieurs possibilités, pour mettre en adéquation le savoir-faire et le savoir-être de son personnel avec les exigences de compétence des postes de travail.

En fait, la réflexion qui conduit au choix de la stratégie la plus efficace repose sur un certain nombre de questionnements :

- Pourquoi former ?
- Quels sont les besoins de formations ? Doit-on mettre en évidence ces besoins ?
- Qui doit être formé ? Dans quel ordre ?
- Formation générale ou formation au poste ?

Cette stratégie est fondamentale, car elle constitue le soubassement sur lequel l'entreprise, dans le cadre de sa politique de formation, élabore son plan de formation pour relever sa compétitivité et ses performances économiques et financières.

Par ailleurs, la formation ne saurait se cantonner dans une culture générale abstraite, mais au contraire préparer les RH à tenir des postes concrets dans une organisation donnée et permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre des objectifs.

Dans ce contexte, la formation contribue à satisfaire quatre préoccupations majeures :

- L'atteinte des objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise ;
- Le relèvement du niveau de compétences des RH ;
- L'épanouissement du personnel sur le plan social ;
- La création de conditions psychologiques favorables au changement.

Enfin, si la formation est un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les dirigeants, conscients de ses enjeux, veilleront à ce qu'elle tende à toucher l'ensemble du personnel pour diverses raisons, en particulier :

- La sous-qualification du personnel est à l'origine des difficultés de fonctionnement de l'entreprise ;
- L'évolution des outils, des méthodes et de la culture de l'entreprise engendre celle des postes de travail et nécessite des mises à niveau permanentes du personnel ;
- Une formation de masse favorise le fonctionnement souple et harmonieux de l'entreprise, limitant les disparités de compétence des RH.<sup>1</sup>

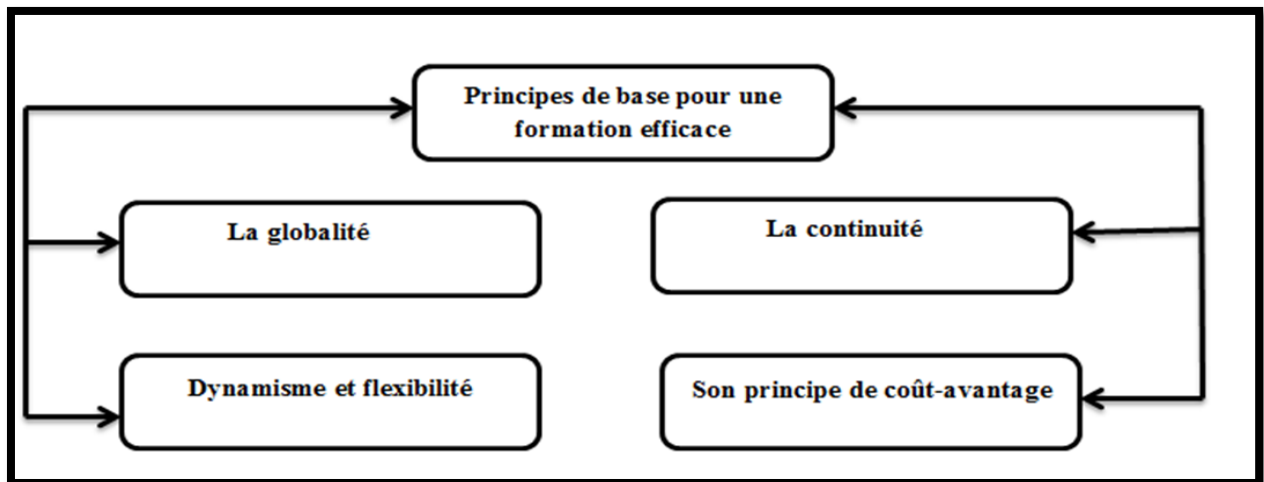
### **4-2) Principes de base pour une formation efficace**

Pour que la formation soit efficace l'entreprise doit respecter ses quatre principes comme le montre la figure suivante :

---

<sup>1</sup> MOKRANI Alissia, (2012) Evaluation de la performance du processus de formation Application, Air Algérie, Mémoire En vue de l'obtention de diplôme Magister, Ecole Nationale polytechnique, Département de Génie Industrie, Alger, p 26.

Figure N°(10) : Principes de base pour une formation efficace



**Source :** réalise par nous-même à partir les travaux de « ABARAB Lyes, AIT BENALI Fatima (2022), Le rôle de La formation dans L'amélioration des compétences du personnel »,

- **La continuité**

La formation est non seulement une solution temporaire aux problèmes administratifs, elle ne constitue pas une solution alternative, mais aussi une activité de base dans une organisation. Elle est liée au processus général de l'organisation et à ses plans d'avenir, pour cela elle doit être vue comme une fonction nécessaire continue pour chaque activité.

- **La globalité**

La formation n'est pas seulement destinée aux nouveaux employés mais aussi les anciens à cause des changements rencontrés sur le terrain des affaires, elle comprend ainsi les employés dans les différentes disciplines et niveaux (supérieur et intermédiaire et exécutif).

- **Dynamisme et flexibilité**

La formation est une activité mouvante et non rigide qu'on doit la développer pour être adéquate aux changements internes et externes à l'organisation.

- **Son principe de coût-avantage**

Il convient de peser explicitement, le total des coûts attendus face au total des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions, afin de déterminer quelle action est la meilleure ou la plus rentable.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ABARAB Lyes, AIT BENALI Fatima(2022), Le rôle de La formation dans L'amélioration des compétences du personnel, Mémoire En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion Option : Gestion des Ressources Humaines, Université Mouloud Mammeri de Tizi - Ouzou, p33.

**Section03 : la politique de la formation des collaborateurs**

La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directifs exprimés par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

**1) généralisation sur la politique de la formation des collaborateurs**

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Il se concentre sur différentes directions de formation et s'inscrit dans le long terme, Pour comprendre cette politique, il faut l'étudier, la comprendre et comprendre ses étapes. C'est l'objectif que nous espérons atteindre dans cette section.

**1-1) La définition de la politique de formation**

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation<sup>1</sup>

**1-2) Les objectifs de la politique formation**

La politique de formation peut contenir plusieurs objectifs telle que :

**▪ Assurer la compétence et la qualification des personnels :**

Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement de savoir être spécifiques.

**▪ Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :**

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

**▪ Améliorer l'efficacité des services :**

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

---

<sup>1</sup> THEVENET Mairice, (1989) Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion, Volume (N°65-66) novembre .P42.

- **Mettre en place ou renforcer une démarche Qualité :**

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

- **Connaître l'organisation et développer une politique de communication :**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se situer son travail dans un ensemble.

- **Développer une dimension particulière :**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple: développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies.

- **Assurer le développement personnel**

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.<sup>1</sup>

### 1-3) Les facteurs d'appui à une politique de formation

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée.

L'élaboration d'une politique de formation nécessite la prise en compte de quelques facteurs comme :

- **Le marché, le produit, la concurrence :** l'environnement économique et social impose des règles et orientations politiques instables qui obligent les entreprises à prendre les mesures nécessaires pour faire face et cela tout en comptant sur leur capital humain. Afin d'atteindre les objectifs fixés en termes de performance et de qualité ;
- **La technologie :** le développement technologique nécessaire à l'entreprise pour opérer et développer ses activités économiques est instable, obligeant les chefs d'entreprise à s'assurer que leurs employés reçoivent une formation aux nouvelles technologies afin de rester compétitifs sur le marché international ;
- **L'organisation :** Pensez aux changements d'organisation, de structure et de travail.

---

<sup>1</sup> THIERRY Ardouin, (2006) ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Paris, P 65.

Il sera donc intéressant d'étudier les différentes classes sociales qui composent une organisation à travers la recherche et le suivi de l'évolution de carrière ;

- **Le management ou « animation hiérarchique »** : le suivi de l'évolution de la gestion des ressources humaines, pour valoriser le climat social dans les entreprises ;
- **L'état des ressources humaines** : la situation sociale de l'organisation, la pyramide des âges, l'ancienneté, les qualifications, et l'état des emplois. Donc, il s'agira des données liées à la gestion des ressources humaines ;
- **La situation sociale** : c'est la situation sociale interne et externe à l'entreprise, qui englobe, le climat social de l'organisation, ses relations avec les partenaires externes, tout en prenant en compte sa culture organisationnelle ;
- **L'environnement sociogéographique** : ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec l'évolution des normes environnementales, portant lois protectrices de l'environnement.<sup>1</sup>

## 2) Analyse des besoins de formation

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'une barre de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois »

L'analyse des besoins de formation est un processus utilisé pour identifier les connaissances ou les compétences qui doivent être améliorées et là où elles sont complètement absentes. Il établit la différence entre «ce qui est» pour travailler vers «ce qui devrait être».

**2-1) Collecte et analyse des données** : l'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH ;
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois.

**Collecte des données** : il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi

---

<sup>1</sup> Ibid. P 63.

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel** : la gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation.

La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion ;
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe de besoins : formation préalable à la prise de poste.
- **Enquêtes formelles et informelles** : les enquêtes comprennent des discussions informelles, des consultations avec les gestionnaires et la direction, ainsi que des enquêtes systématiques sur le comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.
- **L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte** : parmi ces indicateurs, on peut citer :
  - Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
  - Le nombre d'accidents du travail ;
  - Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
  - Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées ;
  - Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.
- **Au niveau individuel (l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés)** :

la comparaison des compétences actuelles des salariés avec les compétences nécessaires aux métiers futurs est une source importante de définition de la formation au niveau individuel.

**Analyse des données recueillies** : une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

**2-2) Classification des besoins** : la classification des besoins de fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation. Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MEIGNANT Alain, (2003) Manager la formation », édition liaison, paris, p138.

### 3) plan de formation

Pour gérer efficacement les compétences de ses collaborateurs, il convient d'établir un plan de formation. Ce dernier a pour vocation de définir les besoins de l'entreprise en termes de compétences et les relier aux savoirs, savoir-faire et savoir-être actuels des salariés.

Nous allons aborder les définitions d'un plan de formation.

#### 3-1) Définitions d'un plan de formation

Le concept d'un plan formation est large, il est défini de multiples façons, qui varient d'un auteur à un autre. Nous avons présentons quelques définitions que nous considérons essentielles.

##### **Selon GUILLOT-SOULEZ**

« Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise ». <sup>1</sup>

##### **Selon MEIGNANT. Alain**

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». <sup>2</sup>

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du collaborateur de l'entreprise.

#### 3-2 Les acteurs du plan de formation

Les acteurs intervenant dans la formation et l'élaboration du plan de formation, sont ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieure, ces derniers ont vis-à-vis de la formation des attitudes et systèmes de représentations, qui fondent leurs comportements.

Le tableau ci-dessous présente les acteurs du plan de formation et donne un synthétise sur le rôle de chaque acteur impliqué dans l'élaboration du plan de formation: <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ, (2009) La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris, p 87.

<sup>2</sup> MEIGNANT Alain, op.cit., p 221.

<sup>3</sup> Guy , Boterf (1992) « Ingénierie et évaluation des compétences », 5eme édition, d'organisation, p 371.

Tableau N°(02) : Les acteurs du plan de formation

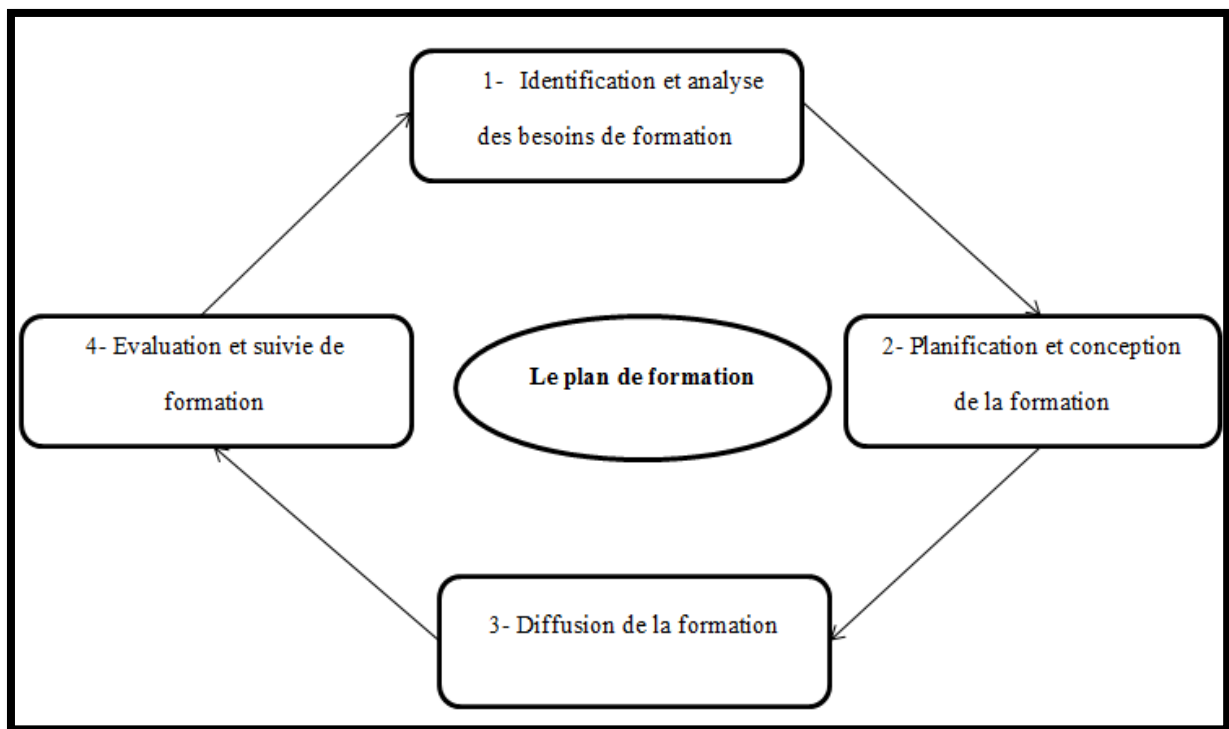
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La direction                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fixe les orientations et les priorités.</li> <li>- Décide l'enveloppe budgétaire.</li> <li>- Informe, consulte les partenaires sociaux.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Les responsables de RH et formation | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pilotent l'ingénierie.</li> <li>-Apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels.</li> <li>- Consultent les partenaires sociaux.</li> <li>- Elaborent le cahier des charges de formation.</li> <li>- Contrôlent la réalisation du plan.</li> <li>-Proposent les arbitrages budgétaires.</li> <li>-Animent la mise en place concertée de l'assurance qualité du plan de formation.</li> <li>- Recherche et sélectionnent les réalisateurs de la formation.</li> <li>- Valident les programmes pédagogiques.</li> </ul> |
| Les employés                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formulent les projets individualisés de professionnalisation et de formation.</li> <li>- S'entraîne à agir avec compétence.</li> <li>- Participent activement à l'évaluation des effets.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Les responsables Opérationnels      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Définissent les compétences requises.</li> <li>-Identifient les besoins de formation.</li> <li>-Elaborent les demandes de formation.</li> <li>-Evaluent les effets en situation de travail.</li> <li>-Estiment les impacts</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Les partenaires Sociaux             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expriment leur point de vue.</li> <li>- Négocient (selon la législation).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Source** : réalisé par nous-même selon les travaux, Guy Le Boterf(1992) « Ingénierie et évaluation des compétences », 5eme édition, d'organisation, p 371»,

### 3-3) Le processus du plan de formation

Le processus du plan de formation est élaboré suivant un ensemble d'étapes exprimées sous la forme suivante :

Figure N°(11): Le plan de formation



**Source :** réalisé par nous-même selon les travaux « JEANNE Gagnon(2003), Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec p81».

Pour un processus de plan de formation efficace des collaborateurs est élaboré selon un ensemble d'étapes :

#### **Première étape : Identification et analyse des besoins de formation**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation.

Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation et de les planifier. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.

### **Deuxième étape : Planification et conception de la formation**

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.<sup>1</sup>

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu précis de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur.

### **Troisième étape : Diffusion de formation**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

### **Quatrième étape : Évaluation et suivi-formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.<sup>2</sup>

Quant aux méthodes d'évaluation elle comporte généralement une combinaison de trois Techniques :

---

<sup>1</sup> JEAN Pierre Citeau (1994), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, P104.

<sup>2</sup> JEANNE Gagnon (2003), Op. Cit, p 81.

- **Le questionnaire** : il est généralement utilisé en fin de formation. Les conditions suivantes semblent nécessaires pour assurer une utilisation efficace du questionnaire.
- **L'entretien du groupe** : il suit directement l'application du questionnaire, il est destiné à donner l'occasion aux apprenants de partager leurs opinions sur la valeur et l'efficacité de la formation, et d'ajouter certains commentaires sur leur questionnaire.
- **L'observation directe** elle se fait au milieu de la formation, le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observe dans l'exercice de leurs professions, pour réussir, elle exige :
  - Que l'initiative soit spontanée et vienne des apprenants eux-mêmes et non pas de leurs supérieurs.
  - Que le formateur investi beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants et leurs entourages.<sup>1</sup>

#### 4) Les choix et évaluation de la politique de formation

Lors de l'élaboration du programme de formation, l'établissement définit un ensemble d'options liées au processus de formation, Il en assure le suivi et enfin évalue la formation, et c'est ce dont nous parlerons ci-dessous.

##### 4-1) Les choix de la politique de formation

Les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

(Les objectifs de la formation, Le budget, Le contenu, Les bénéficiaires, Et enfin, les modalités)

- **Choix des objectifs de la formation** : L'entreprise peut retenir un ou plusieurs objectifs suivants :
  - Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
  - Réalisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;
  - Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
  - Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes Possible Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité ;
- **Choix du budget** : C'est un choix important, il s'agit de dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

---

<sup>1</sup> Dumais Jean-François(2003), Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, p 87.

- **Choix de contenu** : la formation peut être une formation générale destinée à satisfaire les besoins en formation, elle est destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.
- **Choix des bénéficiaires** : la formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerne que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou contraire des personnes désignés.
- **Choix des modalités** : l'éventail des choix est large, il s'agit de choisir :
  - **La durée de formation** : l'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.
  - **Formation « intra » ou « inter »** : l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes.... Etc. la formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux.
  - **Formation par moyen interne et organismes extérieurs** : l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.
  - **Formation pendant ou hors les heures de travail** : pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures de travail, pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.<sup>1</sup>

#### 4-2) Évaluation de la formation :

Selon D. Noyé et J. PIVETEAU « l'évaluation est une opération de comparaison : comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arrivée, Evaluer est porter une appréciation n prenant appui sur une prise d'information et en se référant à des critères, on évalue en vue de prendre une décision »<sup>2</sup>

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est

<sup>1</sup> JEAN Marie Peretti(2003), Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris, p.415.

<sup>2</sup> NOYE Didier (2002), Guide Pratique de Formateur, édition Insep Consulting, France, p45

largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence à moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.<sup>1</sup>

Cette évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme :

#### **4 -1- Evaluation à court terme :**

Il faut observer l'acquisition effective de connaissance, l'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, de savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de...), les capacités étant formulées en terme de comportements observables et mesurables.

#### **4-2- Evaluation à moyen terme :**

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projet d'investissement et de changements organisationnels, la formation doit éviter des risques (non-maitrise des délais, des couts, des objectifs de productivité), la formation est une mesure de prévention, elle contribue à réduire des risques, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences.

#### **4-3- Evaluation à long terme :**

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire, l'évaluation porte sur :

- La cohésion stratégique de formation/ stratégie de l'entreprise ;
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise ;
- La prévention des inadaptations, en particulière pour éviter de marginaliser certaines population de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> JEAN Marie Peretti, Op.cit., P 428.

<sup>2</sup> Ibid., p429.

### 5) L'évolution de l'appareil de formation en Algérie

Nous allons voir trois phases, qui sont :

#### ▪ La première phase

Le lendemain de l'indépendance caractérisé par le départ des fonctionnaires européens, il y avait l'émergence des nouvelles institutions administratives (ministère etc.) alors il fallait réorganiser le système éducatif pour répondre à la demande de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifique en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

#### ▪ La deuxième phase

Chaque administration a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à l'augmentation des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination, de tout l'appareil mis en place. La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partent sur une faiblesse du point de vue du rendement pédagogique, c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de nationaliser l'appareil de formation.

#### ▪ La troisième phase

Dans cette phase il y avait un souci de mettre le secteur d'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et de la formation professionnelle. Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours le lien avec les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'Algérie se base sur l'amélioration de ses performances et sur le Professionnalisme de son collaborateur, et toutes les entreprises dans la recherche de la performance font de la formation professionnelle un outil d'adaptation aux défis de l'environnement. En effet, la formation professionnelle peut être considérée comme une variable stratégique sur laquelle les entreprises doivent s'appuyer dans la recherche d'une meilleure compétitivité.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BOUDA Lynda, BETTAR Millan (2022), L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences sociale , université ABDE Rahman Mira BEJAIA, p45.

### Conclusion

La formation est un élément clé de la compétitivité, répondant aux attentes des collaborateurs et aux besoins de l'entreprise, car elle contribue au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles.

Dans ce chapitre, nous avons mis en lumière les concepts généraux de la formation des collaborateurs dans la première section, la définition de la formation, son importance, ses objectifs et ses fondements, ce qui signifie que nous avons étudié le contenu de la formation en général.

Dans la deuxième partie, nous avons déterminons les type de la formation, puis nous présentons les méthodes et la fonction de la formation car la formation se caractérise par un ensemble de ces derniers éléments.

La dernière section, nous avons présenté la politique de formation pour connaître l'approche de formation au sein de l'entreprise, vous permettant d'identifier et d'analyser les besoins, d'élaborer un plan de formation

En fin de compte, il est très important que les entreprises tentent d'acquérir et de développer les compétences individuelles ou collectives nécessaires au développement et à l'adaptation pour maintenir leur compétitivité. Les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir de meilleures connaissances et capacités à faire face aux évaluations de leur environnement.

## **Chapitre III**

**La Compétitivité des entreprises et  
la formation des collaborateurs en  
interne au sein de l'entreprise de  
Distribution d'Electricité et de Gaz -  
Tiaret**

## **Introduction**

Aujourd'hui, l'entreprise publique industrielle algérienne a besoin de développer ses Compétitivité, d'améliorer son modèle organisationnel pour cette raison, Dans une logique de compétences, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité, la formation s'est placée au centre de la réflexion stratégique au niveau des entreprises publiques industrielles algériennes.

Après avoir identifié les concepts théoriques les plus importants dans les deux chapitres précédents, et afin de présenter le résultat de nos travaux de recherche, nous tenterons, à travers ce chapitre, de mener une étude de terrain de la réalité de la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne au sein de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz de Tiaret, dans le but représente ce qui a été proposé théoriquement et comment l'appliquer aux l'entreprises sur le terrain.

Afin d'étudier l'aspect appliqué de notre recherche, nous sommes appuyés sur l'analyse d'un ensemble de documents fournis par l'entreprise, ainsi que sur des entretiens avec les chefs de service, en plus de l'analyse de questionnaires distribués de manière aléatoire aux travailleurs de l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz de Tiaret.

## **Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONELGAZ »**

SONELGAZ est une entreprise Algérienne appartenant à un secteur économique spécialisée dans la production, transport et la distribution de l'électricité et du gaz. Créée en Algérie, l'entreprise est progressivement développée pour devenir aujourd'hui un groupe industriel international, composé de 39 filiales et emploie plus de 47000 travailleurs.

### **1) Présentation de la « SONELGAZ » :**

Avant de présenter la Direction de Distribution de Tiaret. Autrement dit, nous donnerons un aperçu général de l'entreprise depuis sa création jusqu'à nos jours, ainsi que l'histoire qu'elle a traversée.

#### **1-1) L'historique de la SONELGAZ :**

L'entreprise Electricité et Gaz d'Algérie "EGA" a été créée en 1947 par décret n° 62.1002 de juin 1947. Ce dernier a été modifié et reconduit en 1962 par la loi n° 62.157 du 31.12.1962.

Par ordonnance N° 6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1er Août 1969, Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissoute par ce même décret. L'ordonnance lui assigne pour mission générale de s'intégrer de façon harmonieuse dans la politique énergétique intérieure du pays. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique attribué à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel par canalisations à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électrique, clients domestiques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

A partir de 1971, SONELGAZ est devenue une société nationale régie par l'ordonnance n° 71.74 du 16 novembre 1971 portant gestion socialiste des Entreprises. Lors de la restructuration organique opérée par l'Etat en 1983, les unités de SONELGAZ ont été transformées en entreprises publiques autonomes.

Une opération qui a donné naissance à six entreprises, à savoir :

**KAHRIF** : Entreprise de Travaux d'électrifications.

**KAHRAKIB** : Entreprise de Montage des infrastructures et installations électriques.

**KANAGAZ** : Entreprise de Réalisation des canalisations de transport et de distribution.

**INERGA** : Entreprise de Travaux de génie civil.

**ETTERKIB** : Entreprise de Montage industriel.

**AMC** : Entreprise de Fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

En 1991, la Société Nationale d'Electricité et du Gaz s'est vue changer de nature juridique par le décret exécutif n° 91.475 du 14 Décembre 1991 et devenue un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial « EPIC ».

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature juridique de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial. Ainsi, la SONELGAZ est :

- Placée sous la tutelle du Ministre chargé de l'énergie ;
- Dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière ;
- Régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'état ;
- Réputée commerçant dans ses rapports avec les tiers.

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur son métier de base et de promotion industrielle, en 1995 SONELGAZ a réorganisé un certain nombre d'activités périphériques sous forme de filiales, et constitué des joints - ventrues avec des partenaires algériens et étrangers.

Il s'agit notamment de :

**Tableau N° (03): Activités périphériques (sous forme de filiales)**

| <b>Activités périphériques (sous forme de filiales)</b> |                                                                                  |                        |                                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>TRANSMEX</b>                                         | Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels | <b>SAFIR :</b>         | Société-Alger-Française d'ingénierie et de réalisation.        |
| <b>SPAS</b>                                             | Société de Surveillance et de Sécurité                                           | <b>SIMAS</b>           | Société de mécanique Lourde et Chaudronner sous Pression       |
| <b>MEI</b>                                              | Maintenance des Equipements Industriel                                           | <b>INMA</b>            | Société d'ingénierie de Maintenance                            |
| <b>MPVA</b>                                             | Maintenance et Prestation Véhicules Alger.                                       | <b>ABBESCO</b>         | ABB Electric Services Company                                  |
| <b>MPVO</b>                                             | Maintenance et prestation véhicules ouest.                                       | <b>ALGESCO</b>         | Société Mixte Algéro-Américaine de réparation de turbine à Gaz |
| <b>MPVE</b>                                             | Maintenance et Prestation Véhicules Est.                                         | <b>TRANSFOS Centre</b> | Réparation des transformateurs MT/BT                           |
| <b>MPVS</b>                                             | <b>Maintenance et Prestation Véhicules Sud.</b>                                  | <b>TRANSFOS Est</b>    | Réparation des transformateurs MT/BT                           |
| <b>SAT-INFOS</b>                                        | <b>Imprimerie</b>                                                                | <b>TRANSFOS Ouest</b>  | Réparation des transformateurs MT/BT                           |

**Source** : réalise par nous-même à partir les documents fournis par l'entreprise

Le décret présidentiel n° 02/195 du 01.06.2002, s'inspirant de la loi n° 02/01 du 05.02.2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, a attribué à SONEGGAZ un nouveau statut de Société Par Actions (spa) sous forme de Groupe industriel et commercial constitué de plusieurs entreprises spécialisées et une nouvelle dénomination en devenant Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz.

Durant les années 2004 à 2006, SONEGGAZ s'est restructurée en filiales, ces branches...

En charge des activités de base de l'institution, qui sont :

Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz (GRTG),

En 2005, la fonction distribution est structurée en quatre filiales :

Distribution d'Electricité et de Gaz d'Algérie (SDA), Centre (SDC), Est (SDE) et Enfin de l'Ouest (SDO).

Entre 2007 et 2009, Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

Le 02 mai 2011, les statuts de SONEGGAZ adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONEGGAZ En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Alegria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

En 2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe . Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

### **1-2) Missions du groupe – SONELGAZ -**

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de service énergétiques
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie ;
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour "SONELGAZ ; Spa" et généralement ;
- toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

### **2) Historique de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret-**

Elle a été créée en 1956 et était une succursale de la société SONELGAZ avant la scission, et sa mission progressait Le réseau gazier et électrique et la réalisation des opérations de raccordement du gaz et de l'électricité. Quant aux opérations de facturation et de comptabilité, elles étaient réalisées au niveau du centre régional, qui était basé à Chlef, ce qui signifie que ses missions étaient techniques et qu'il s'agissait d'un centre national entreprise, c'est-à-dire affiliée à l'État.

Après les scissions intervenues, cette dernière s'est affiliée à la Direction de la Distribution d'Electricité et de Gaz.

2005 C'est une société au capital de 25 milliard de dinars algériens, dont le siège social est situé rue 12 (Oran), 27 Beni Slimane, n°02, Oran, Le nombre d'actions est de 500.000 parts, la valeur de chaque part est de 5.000.000 DZD, affiliée avec le Ministère de l'Energie et des Mines.

Quant à la direction de Tiaret, il s'agit d'une antenne de la direction régionale, dont le siège est rue Mohamed Boudiaf, wilaya de Blida, et dont le numéro d'immatriculation commerciale est le 06B 0805455, qui est sise au quartier frigo Tiaret .

La Compétitivité des entreprises et la formation des collaborateurs en interne au sein de  
l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret

Dans le cadre du contrat conclu par la Direction des Domaines de l'État (SDO), la Société de distribution d'électricité et de gaz pour l'Ouest a été intégrée 2017 sous le N° 506 du Registre des Contrats Administratifs de la Société de Distribution d'Electricité /05/ Province Blida en date du 17 Sur cette base, la loi organique de la Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz (SDE) et de Gaz de l'Est a été modifiée.

Son capital a été porté de 15 milliards de DZD à 64 milliards de DZD, et la loi fondamentale de la « Centre de Dépôt de Titres » a été modifiée.

Il contient 07 agences commerciales réparties dans toute la wilaya elle:

**Tableau N° 04 : les agences commerciales réparties dans toute la wilaya**

| Les agences commerciales                                                      |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Agence Tiaret Nord<br>Agence Tiaret Sud<br>Agence frenda<br>Agence Al-Rahwiya | Agence du ksar chellala<br>Agence Mahdia<br>Agence du Sougar |

**Source :** réalise par nous-même a partir les documents fournis par l'entreprise

**2-1) Fiche technique de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz, Dérations Tiare – SONELGAZ**

**Tableau N°(05) : Fiche technique d'information sur la direction de la Société de distribution d'électricité et de gaz**

|                            |                                                                |                              |                                                             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>le nom complet</b>      | l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz de Tiaret | <b>L'activité principale</b> | Achat et redistribution d'énergie électrique et gazière     |
| <b>Année de fondation</b>  | 1956                                                           | <b>Le siège principal</b>    | Rue de frigo                                                |
| <b>La Forme juridique</b>  | Holding                                                        | <b>site web</b>              | <a href="http://www.sonelgaz.dz">http://www.sonelgaz.dz</a> |
| <b>la Nature juridique</b> | entreprise public à caractère Industriel et commercial         | <b>numéro de fax</b>         | 0-46-22-26-45                                               |

**Source :** réalise par nous-soins a partir les documents fournis par l'entreprise

**2-2) La Qualité des clients de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz, dérations de Tiaret – SONELGAZ- :**

Elle traite ses clients en fonction de la qualité de l'énergie consommée, et ce sont :

- **AO clients réguliers :** Ils utilisent des basses pressions et tensions en plus des départements qui adoptent ce type ;

- **FSM/FRM** : Les clients présentant une pression et une tension élevées sont tenus de payer les frais sur les produits énergétiques ;
- **HT/HP** : Ceux qui ont une faible pression et tension sont également obligés de payer la taxe sur les produits énergétiques ;
- **MT/MP** : Ceux qui ont une faible pression et tension sont également obligés de payer la taxe sur les produits énergétiques.

### **2-3) Organisation de la Direction de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz Tiaret- SONEGAS- :**

L'entreprise de Distribution d'Electricité, Branche Tiaret, est constituée d'un groupe de départements. Chaque département contient un ensemble de tâches et vise à atteindre un ensemble d'objectifs. Dans notre étude, nous aborderons en détail dans le service de la gestion des ressources humaines

#### **✓ la structure organisationnelle de la direction de la Société de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONEGAS- (Annexe 01)**

#### **2-3-1) Présentation de la division ressources humaines :**

La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière.

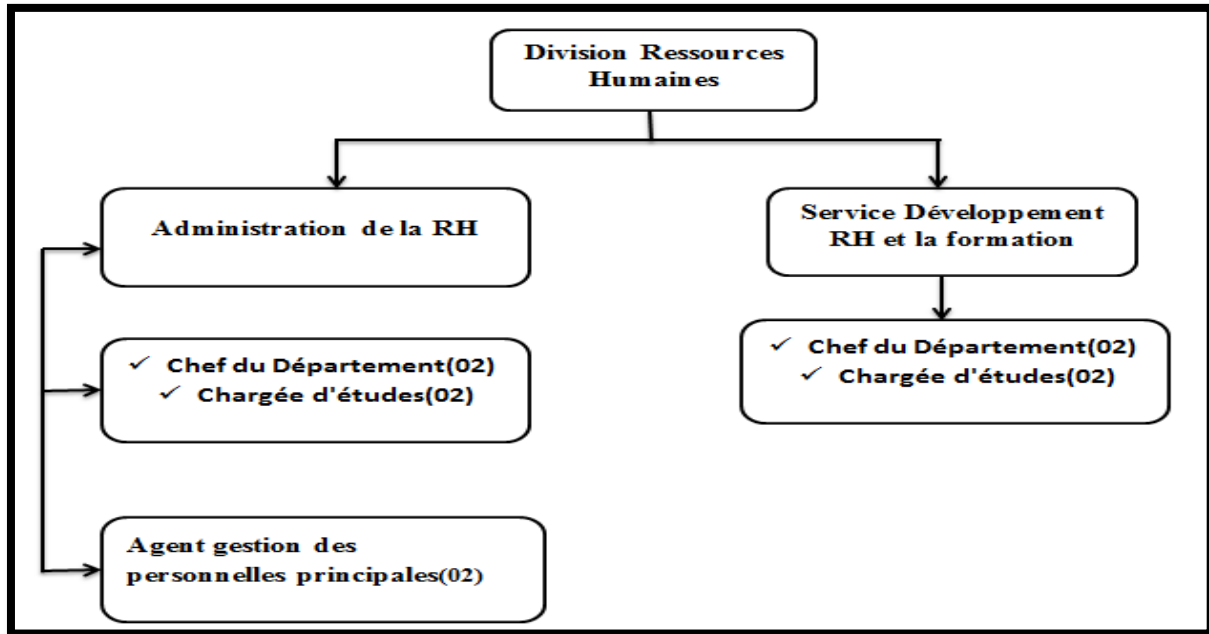
#### **2-3-2) Les missions de la division ressources humaines :**

- valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
- veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences potentialités) et le développement des activités ;
- développer l'information l'écoute et la concentration en matière de relation Socioprofessionnelle et de condition de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société ;
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil, intégration, l'affectation, la promotion, la mutation;
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation ;
- Appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la Direction Générale.

### 2-3-3) Organisation interne de la division ressources humaines :

L'organisation de la division ressources humaines est présentée dans l'organigramme suivant :

Figure N° (12) : Organigramme de la division ressources humaines



Source : réalisé par nous-mêmes à partir l'information fournie par l'entreprise

#### ➤ Service Gestion Ressources Humaines :

Ce service à pour attribution :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables des réclamations ;
- veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler la condition d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en Suivre ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

➤ **Service Développement RH et formation :**

A pour attributions :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution ;
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ration définis et validés par la Direction Générale ;
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution ;
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en Suivre du plan de formation de la Direction de Distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- Suivre les actions d'apprentissage ;
- Etablir les bilans de formations.

**Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête**

Afin d'établir une relation logique entre le cadre théorique et le cadre appliqué de notre étude, il faut suivre une méthodologie appropriée qui permet de comprendre cette relation. Par conséquent, dans cette section, nous essaierons de clarifier la base méthodologique sur laquelle nous nous appuyons pour cela comprendre la nature du sujet, de sorte que toutes les informations pertinentes liées à l'entreprise étudiée doivent être collectées -SONELGAZ - et travailler pour les organiser, les analyser et les interpréter, et enfin parvenir à des résultats, et c'est ce que nous recherchons dans ce thème.

**1) Méthodologie et population l'enquête**

Pour réaliser toute étude, il faut suivre une méthodologie logique qui amène le chercheur à déterminer la relation d'influence et de corrélation entre les variables de l'étude.

### **1-1) Méthodologie l'enquête**

la nature du sujet est ce qui détermine l'approche qui doit être suivie et appliquée par le chercheur, et dans notre étude nous voyons que l'approche appropriée est l'approche descriptive et analytique car elle est compatible avec le sujet et aussi dans un souci de description. il analyser la réalité de la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateur en interne.

### **1-2) Lieu et temps dès l'enquête**

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la société de Distribution de l'Electricité et du Gaz, Dérations Tiaret – SONELGAZ- au niveau du service des ressources humaines, notamment le service de développement des ressources humaines et de formation, où nous avons obtenu toutes les informations sur l'organisation. Par la suite, un questionnaire a été préparé afin de compléter l'étude et il a été distribué aux employés de l'organisation puis les données ont été transcrites, analysées et discutées afin de tirer des conclusions.

Autrement dit, cette étude a nécessité une courte période, environ de la moitié du mois de février à la fin du mois d'avril, après quoi nous avons obtenu les questionnaires et continué à mener à bien l'étude.

### **1-3) La population de l'enquête**

L'étude a inclus les collaborateur de la société de Distribution de l'Electricité et du Gaz, Dérations Tiaret – SONELGAZ, en raison du rôle efficace qu'ils jouent dans la société, comme mentionné précédemment, ainsi que de l'adéquation de l'entreprise au sujet de notre étude, y compris les cadres et les employés administratifs, étant donné que tous les collaborateur sont concernés par la formation et ont la capacité de créer un avantage concurrentiel qui distingue leur institution d'une autre institution, ce qui permet d'étudier la relation entre les deux variables (compétitivité de l'entreprise et formation des collaborateur), 50questionnaires ont été distribués. L'échantillon a été testé de manière aléatoire et des listes de questionnaires ont été distribuées par le responsable de la formation et du développement.

**Tableau N° (06) : Nombre et pourcentage de formulaires distribués qui ont été retournés**

| <b>Titre</b>                      | <b>le nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>Les formulaires distribués</b> | 50               | 100                |
| <b>Les formulaires retournés</b>  | 00               | 00                 |

Source : réalise par nos soins

## **2) Outils et méthode de collecte de données**

L'objectif principal de cette étude est de connaître le fonctionnement de la Société de Distribution d'Électricité et de Gaz et l'étendue et la manière de son intérêt dans sa position concurrentielle à travers la formation de ses travailleurs. Afin d'atteindre des résultats, un ensemble de questions et de méthodes de collecte de données ont été utilisés. , y compris:

### **2-1) Entretiens :**

Notre travail base sur des entretiens avec le Responsable du Développement des Ressources Humaines et Formation et avec le responsable de la formation afin que nous puissions recueillir plus de détails concernant le sujet d'étude au sein de cette entreprise, ainsi que des informations sur l'institution.

### **2-2) Observation :**

Observation : L'observation revêt une grande importance dans la collecte d'informations et est considérée comme l'un des principaux outils de la recherche scientifique. Nous nous sommes appuyés sur l'observation pour collecter des données pendant la formation, car nous avons pu en apprendre davantage sur le processus d'identification des besoins en formation.

### **2-3) Questionnaire :**

Le questionnaire d'étude est considéré comme l'une des sources les plus importantes pour obtenir des données liées à l'aspect appliqué. Le formulaire du questionnaire comprenait un ensemble de questions préparées sur la base du problème de recherche et des hypothèses qui s'y rapportent, en plus de l'aspect théorique.

#### **2-3-1) Les parties du questionnaire**

- **La première section:** comprend les informations personnelles des employés (sexe, âge, expérience, diplômes).
- **La deuxième section :** comprend trois axes, chaque axe comprend un ensemble de questions :
  - **Le premier axe :** la compétitivité de l'entreprise, qui était divisé en trois démontions ( la qualité, l'excellence, l'évaluation de la compétitivité) ;
  - **Le deuxième axe :** la formation des collaborateurs en interne, qui consistait à savoir(le contenu de la formation, Méthodes de formation, l'évaluation de la formation) ;
  - **Le troisième axe :** Il comprenait les deux axes afin de connaître la relation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne.

- **Troisième section :** nous avons opté pour des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et des questions ouvertes. Pour connaître l'opinion des salariés sur la compétitivité et la formation des collaborateurs en interne.

**2-3-2) Échelle d'étude :** Nous avons utilisé l'échelle de Likert en 3 pointes présentées dans le tableau afin d'évaluer les réponses des salariés, de sorte qu'un chiffre soit attribué à chaque degré de l'échelle afin de faciliter le processus de traitement des données.

**Tableau N° 07 : Echelle de Likert**

| Évaluation | Pas D'accord | Neutre | D'accord |
|------------|--------------|--------|----------|
| Degré      | 1            | 2      | 3        |

Source : réalise par nos soins

### 2-3-3) Résultats d'échelle en 3 pointes

Afin de déterminer les valeurs moyennes pondérées de l'échelle de L'Eckert à 3 points comme appartenant à une catégorie, cela se fait par :

- **Premièrement :** calculer la RANGE par la différence entre la plus grande valeur et la plus petite valeur, ce qui signifie :  $3-1 = 1$
- **Deuxièmement :** calculer la longueur de la catégorie : en divisant la RANGE par le nombre de catégories, ce qui signifie :  $2 \div 3 = 0.66$

Cela devient le suivant, comme le montre le tableau :

**Tableau N° (08): Valeur moyenne arithmétique pondérées pour l'échelle de Likert en 3 pointes.**

| La valeur de moyenne | Le niveau correspondant |
|----------------------|-------------------------|
| De 1 à 1.66          | Faible                  |
| De 1.67 à 2.33       | Moyen                   |
| De 2.34 à 3          | Elevé                   |

Source : réalise par nos soins

### 3) Méthodes statistiques utilisées

Après avoir conçu le questionnaire et l'avoir distribué à l'échantillon cible de l'étude, et collecté les questionnaires, ceux-ci sont analysés en transcrivant les données à l'aide du programme statistique dans le domaine des sciences sociales, SPSS « Statistical Package for Social Sciences » pour arriver au suivant:

- Coefficient de corrélation de Pearson pour mesurer la validité de la cohérence interne ;

- Coefficient alpha de Cronbach pour mesurer la fiabilité ;
- Normes de statistiques descriptives afin de décrire l'échantillon d'étude et de montrer ses caractéristiques. Ces méthodes sont les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et les écarts types pour répondre aux questions de l'étude et organiser les expressions de chaque variable par ordre décroissant ;
- Analyse de régression pour tester la validité du modèle d'étude et l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.

#### 4) Validité et fiabilité du questionnaire

L'arbitrage et les tests ont été utilisés pour vérifier la validité et la fiabilité du questionnaire comme suit (Honnêteté des arbitres, Fiabilité du questionnaire, Mesurer la validité de la cohérence interne)

**4-1) Honnêteté des arbitres :** Afin de déterminer le degré de clarté et de pertinence des déclarations contenues dans le premier questionnaire, celui-ci a été présenté au Dr.MAHIDA Hanane spécialisée dans le domaine, et après avoir corrigé le questionnaire, celui-ci est apparu dans sa forme définitive en annexe N° (2).

**4-2) Fiabilité du questionnaire :** Les énoncés du questionnaire ont été examinés à travers le coefficient ALPHA DE CRONBACH.

- ALPHA DE CRONBACH est un outil statistique qui mesure la fiabilité des questions posées .sachant que les valeurs sont entre (0 et 1 )généralement, en vue de mesurer la fiabilité des caractéristiques qui est considéré comme un pourcentage acceptable à la valeur de **0,62** afin d'adopter les résultats obtenus et le tableau suivant représente la valeur du coefficient ALPHA DE CRONBACH pour les réponses des membres de l'échantillon comme suit :

**Tableau N° (09) : Coefficient de fiabilité selon la méthode « ALPHA DE CRONBACH»**

| Chapitre                                   | Nombre paragraphe | ALPHA DE CRONBACH |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| La compétitivité de l'entreprise           | 12                | 0.879             |
| La formation des collaborateurs en interne | 12                | 0.867             |
| Total                                      | 24                | 0.921             |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V (25).

D'après les données numériques qui sont dans le tableau N°(09), nous remarquons que le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de compétitivité de l'entreprise a été estimé à **0,879** ce qui signifie que **87,9 %** des répondants seraient cohérents dans leurs réponses en cas de nouvelle mesure, ce qui indique la stabilité de l'échelle. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de formation des collaborateurs en interne a atteint **0,867** ce qui signifie **86.7%** des répondants seront cohérents dans leurs réponses en cas de nouvelle mesure, ce qui indique la stabilité de l'échelle et la valeur du questionnaire dans son ensemble était estimé à **0.921**. Cela signifie que les données obtenues sont adaptées à la mesure des variables et sont soumises à un haut degré de fiabilité, ce qui nous rend totalement confiants dans leur validité et leur validité pour analyser les résultats répondre aux questions de recherche et tester les hypothèses.

#### 4-3) Mesurer la validité de la cohérence interne :

La cohérence des énoncés a été examinée à travers le coefficient de corrélation de Pearson afin de connaître la relation entre l'axe, c'est-à-dire dans quelle mesure l'axe de compétitivité de l'entreprise est lié à l'axe de formation des collaborateurs en interne et le tableau suivant représente la valeur du coefficient de corrélation de Pearson comme suit :

**Tableau N° (10) : le coefficient de corrélation de Pearson**

| Corrélations                                  |                           | La compétitivité de l'entreprise | La formation des collaborateurs en interne |
|-----------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|
| La compétitivité de l'entreprise              | Corrélation de Pearson    | 1                                | .704**                                     |
|                                               | Sig. (bilatérale)         |                                  | .000                                       |
|                                               | N (tailles d'échantillon) | 50                               | 50                                         |
| La formation des collaborateurs en interne    | Corrélation de Pearson    | .704**                           | 1                                          |
|                                               | Sig (bilatérale)          | .000                             |                                            |
|                                               | N (tailles d'échantillon) | 50                               | 50                                         |
| le niveau de signification ( $\alpha=0.01$ ). |                           |                                  |                                            |

**Source :** réalisée par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

A travers les résultats présentés dans le tableau N° (10) ci-dessus, nous concluons que :

Il existe une relation étroite entre la compétitivité de l'entreprise et La formation des collaborateurs en interne de sa valeur **0.704** c'est-à-dire que la compétitivité de l'entreprise

augmente avec l'augmentation de La formation des collaborateurs en interne, qui est une fonction statistique  $\text{sig} = 0.000$  et elle l'est moins ; que le niveau de signification  $\alpha = 0.05$ , Cela signifie qu'il existe une forte relation directe entre les deux axes.

**Remarque :** Signer les transactions avec le symbole (\*\*) Preuve de signification au niveau (1).

### **Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête**

L'objectif de cette section est d'analyser les données collectées par l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONEGAS- considérée sur la compétitivité de l'entreprise et de collaborateur en interne l dans un premier temps nous étudierons les données personnelles des employés après quoi nous analyserons les axes du questionnaire et enfin tester les hypothèses.

#### **1) Afficher et analyser les caractéristiques des individus de l'échantillon l'étude**

Nous analyserons la description statistique d'un échantillon de père ancré sur des caractéristiques démographiques (sexe, L'âge, Le niveau d'éducation, expérience professionnelle). On détermine effectifs et la Pourcentage de chaque facteur dans les éléments suivants ci-dessous :

##### **1-1) Répartition des individus de l'échantillon l'étude par sexe :**

L'étude a inclus les deux sexes pour représenter la communauté scolaire d'une manière saine, et le tableau suivant montre des individus de l'échantillon l'étude par sexe :

**Tableau N° (11) : Présentation de l'échantillon de l'étude par sexe**

| Nombre | Variable | Catégorie | Pourcentage | Effectifs |
|--------|----------|-----------|-------------|-----------|
| 01     | Sexe     | Homme     | 68.0        | 34        |
|        |          | Femme     | 32.0        | 16        |
| Total  |          |           | 100         | 50        |

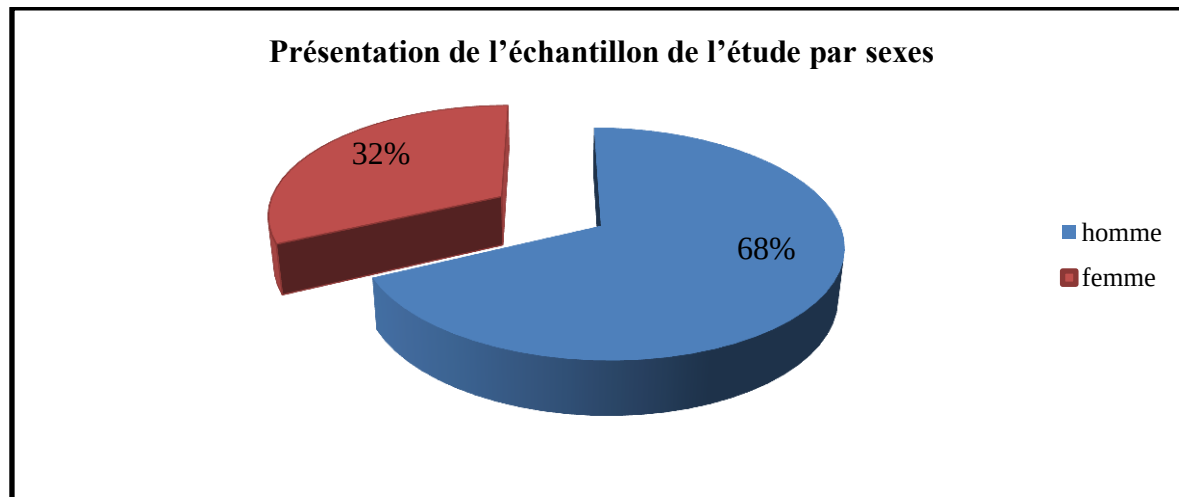
**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

D'après les données numériques qui sont dans le tableau N°(11 ) nous avons constaté que quasiment des membres de notre échantillon d'étude est le taux de travailleurs de sexe masculin présenté par un pourcentage de **68 %** soit un échantillon de **34** enquêtés, par apport

à celui de masculin avec un pourcentage de **32%** soit un l'échantillon de **16** enquêtés, Cela est dû à la nature du travail dans l'entreprise de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONEGAS- qui nécessite un effort musculaire et physique.

➤ Voici la représentation graphique de l'échantillon de l'étude par sexe :

**Figure N°(13): Diagramme en secteurs représente de l'échantillon de l'étude par sexe**



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

### 1-2) Répartition du des individus de l'échantillon pour la variable de l'âge

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N° (12) : Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable de l'âge**

| Nombre | Variable | Catégorie    | Pourcentage | Effectifs |
|--------|----------|--------------|-------------|-----------|
| 02     | Age      | Moins 30 ans | 10.0        | 5         |
|        |          | 31 à 40 ans  | 38.0        | 19        |
|        |          | 41 à 50 ans  | 22.0        | 11        |
|        |          | Plus 51 ans  | 30.0        | 15        |
| Total  |          |              | 100         | 50        |

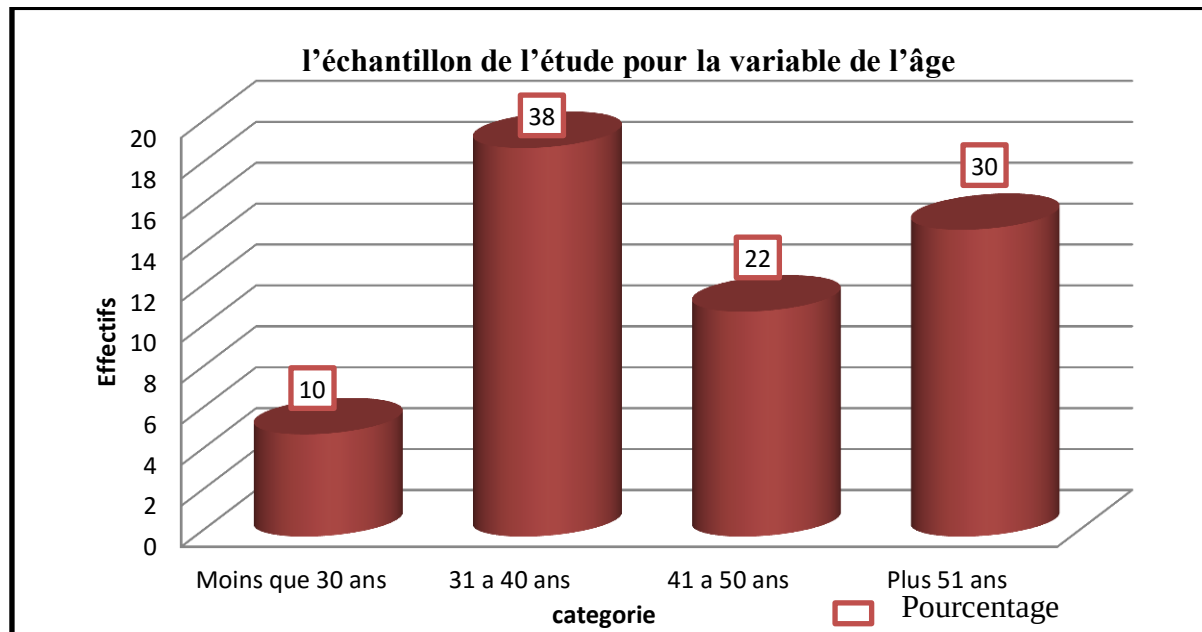
**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

D'après les résultats de ce tableau N° (12) nous avons constaté que la majorité des salariés sont de la catégorie vielle plus de (**31 à 40**) ans avec un pourcentage de **38%** ; et après la catégorie Plus **51** ans avec un pourcentage ; les deux derniers, respectivement, ont une présence importante dans l'institution parce que les travailleurs à cet âge ont une expérience suffisante pour effectuer le travail, ensuite la catégorie entre (**41 à 50**) ans avec un pourcentage de **22%** et enfin la catégorie moins de **30** ans avec un pourcentage de **10%**En

raison du manque d'expérience professionnelle suffisante pour permettre l'exercice de l'activité requise.

- Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude par variable d'âge, nous appuierons le tableau sous forme graphique comme suit :

**Figure N°(14): Diagramme en bâtons représente l'échantillon de l'étude pour la variable de l'âge**



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

### 1-3) Répartition du des individus de l'échantillon pour la variable de niveau d'éducation

Nous avons résumé les réponses des membres de l'échantillon étudiés dans le tableau suivant :

**Tableau N° (13) : Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable de niveau d'éducation**

| Nombre | Variable           | Catégorie    | Pourcentage | Effectifs |
|--------|--------------------|--------------|-------------|-----------|
| 03     | niveau d'éducation | Sans licence | 12.0        | 6         |
|        |                    | Licence      | 16.0        | 8         |
|        |                    | Master       | 42.0        | 21        |
|        |                    | Ingénieur    | 30.0        | 15        |
| Total  |                    |              | 100         | 50        |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

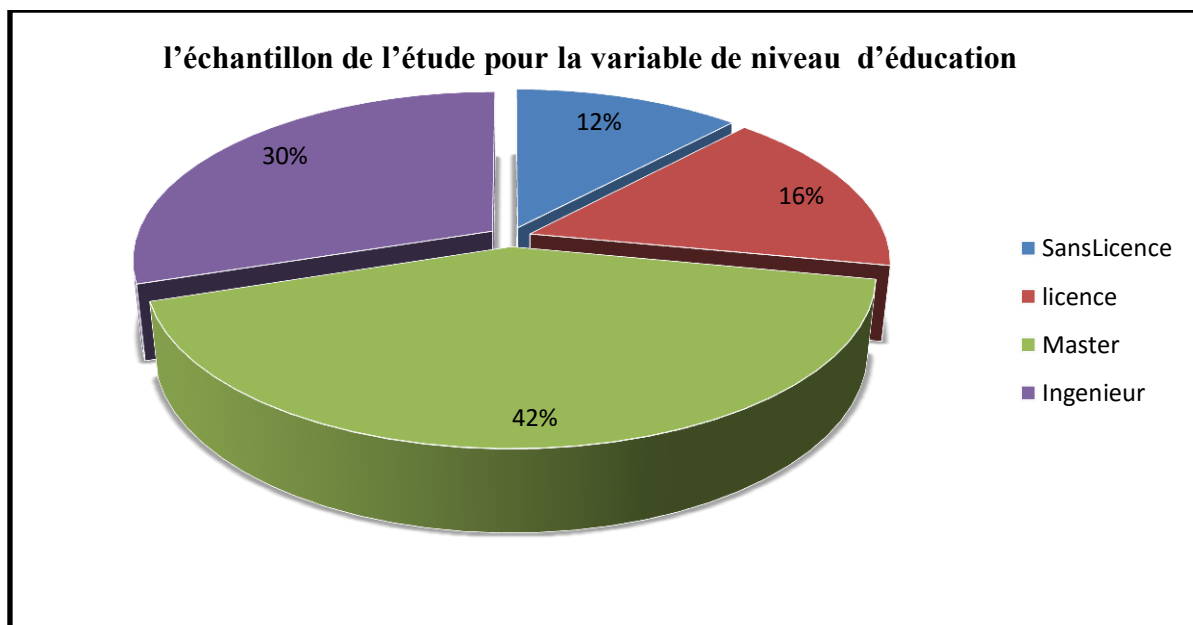
D'après le tableau N° (13) nous avons remarqué que la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie (Master) avec une proportion de **42%**, la catégorie (ingénieur) vient en deuxième position avec **30 %** et après catégorie (licence) avec une proportion de **16 %** enfin la catégorie Sans licence représente **12 %** de l'échantillon.

C'est la preuve que l'entreprise accorde une grande importance à l'emploi de personnes ayant des qualifications scientifiques. Cela est proportionnel à la nature de l'institution et à ses activités. Il est caractérisé par la concurrence et de nombreux changements rapides. Elle s'appuie donc sur des collaborateurs hautement qualifiés pour faciliter le développement de leurs connaissances.

D'après les résultats de l'enquête remarqué dans le tableau nous avons constaté le taux le plus important est celui de la catégorie master. Car les fonctions de ce dernier est très importants dans l'administration pour l'accomplissement des différentes tâches qui nécessite une main d'œuvre qualifiée et expérimentée.

➤ Voici la représentation graphique de l'échantillon de l'étude par sexe :

**Figure N°(15) : Diagramme en secteurs représente l'échantillon de l'étude pour la variable de niveau d'éducation**



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSSV(25).

#### **1-4) Répartition du des individus de l'échantillon pour la variable de expérience**

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N° (14) :** Présentation de l'échantillon de l'étude pour la variable expérience

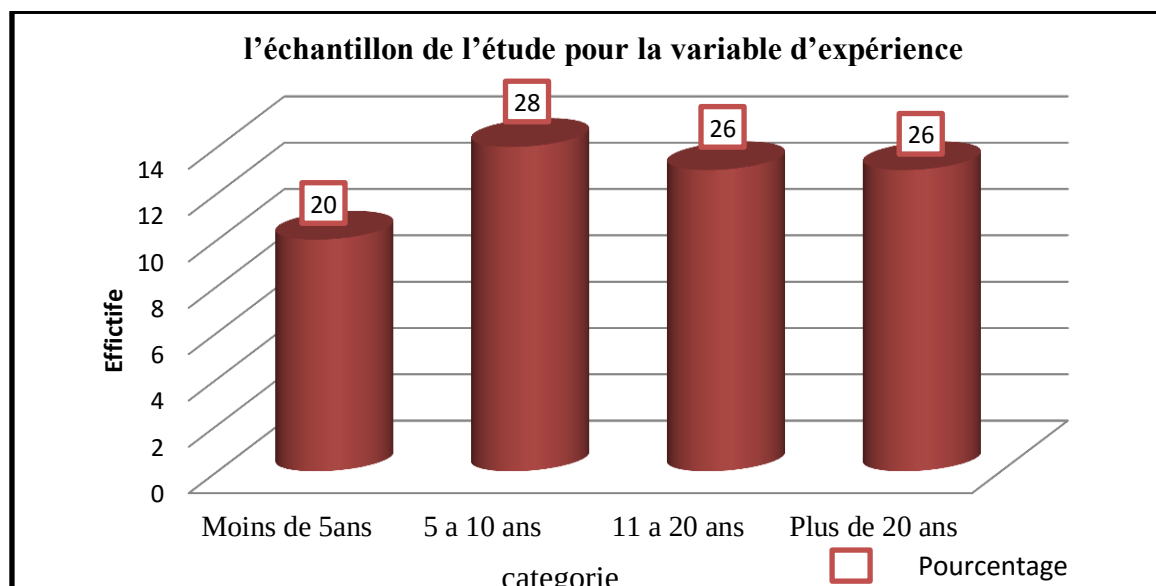
| Nombre | Variable   | Catégorie      | Pourcentage | Effectifs |
|--------|------------|----------------|-------------|-----------|
| 04     | Expérience | Moins de 5ans  | 20.0        | 10        |
|        |            | 5 à 10 ans     | 28.0        | 14        |
|        |            | 11 à 20 ans    | 26.0        | 13        |
|        |            | Plus de 20 ans | 26.0        | 13        |
| Total  |            |                | 100         | 50        |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

L'observation du tableau N° (14) ci-dessus révèle que **28 %** ou **14** répondants ont **(5 à 10)** ans d'expérience c'est la pourcentage le plus élevé Ce qui signifie avoir l'expertise nécessaire pour embaucher leurs connaissances et leurs compétences pour effectuer leurs tâches et sont généralement un leadership ce qui fait que l'entreprise les retient .**26%**pour les deux Catégorie répondants ont(**11 à 20**) ans et Plus de **20** ans cela indique que l'entreprise a besoin d'une expérience de travail suffisante, Et le reste qui représente **20%** ou **10** répondants à moins de **5** ans.

- Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude par variable de expérience, nous appuierons le tableau comme suit :

**Figure N°(16) :** Diagramme en bâtons représente de l'échantillon de l'étude pour la variable d'expérience



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

## 2) Analyse statistique des axes de questionnaire

Nous aborderons l'analyse des résultats de l'étude, à travers les réponses des membres de l'échantillon de l'étude aux termes de l'outil de recherche sur le terrain.

Statistiquement, en utilisant une variété de méthodes statistiques descriptives différentes et en les organisant progressivement à partir de la phrase avec la plus grande moyenne et le plus faible écart-type.

### 2-1) Analyse axes du de compétitivité de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise, qui était divisé en trois démontions (la qualité, l'excellence, l'évaluation de la compétitivité).

#### 2-1-1) la qualité

**Tableau N° (15): Analyse du démentions de la qualité**

| Le<br>numéro | Les phrases                                                                                                                                                               | Moyenn<br>e | Ecart-<br>type | Classe<br>ment | Résulta<br>ts |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|
| la qualité   |                                                                                                                                                                           |             |                |                |               |
| 01           | L'organisation souhaite identifier ses besoins et ceux de ses travailleurs et clients et répondre à leurs attentes.                                                       | 3.0000      | .00000         | 1              | Elevé         |
| 02           | L'organisation cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'entreprise, car le statut de l'entreprise affecte le travail au sein de l'entreprise. | 1.8800      | .74615         | 2              | Moyen         |
| 03           | l'entreprise souhaite mettre en œuvre les opérations au sein de l'organisation de manière efficace et efficiente.                                                         | 1.8600      | .57179         | 3              | Moyen         |
| 04           | l'entreprise a une vision claire pour atteindre ses objectifs                                                                                                             | 1.5400      | .81341         | 4              | Moyen         |
| Totale       |                                                                                                                                                                           | 2.07        | 0.532835       | Moyen          |               |

**Source** : réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les résultats de ce tableau N° (15) qui exprime les moyennes et les écarts-types nous avons constaté le dimension de la qualité est venu à un niveau moyen et c'est à une moyenne **2.07** et de Ecart-type **0.532835** Comme on peut le voir sur le tableau, la phrase la plus importante est(L'organisation souhaite identifier ses besoins et ceux de ses travailleurs et clients et répondre à leurs attentes) avec une moyenne de **3.0000** et niveau de Ecart-type **0.0000** avec niveau correspondant élevé c'est la preuve que l'entreprise attache une grande importance à déterminer les besoins pour elle et ses travailleurs et clients avant de prendre

toute décision , et la deuxième place était la phrase (L'organisation cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'entreprise, car le statut de l'entreprise affecte le travail au sein de l'entreprises) en moyenne de **1.8800** et niveau de Ecart-type **0.74615** avec niveau correspondant moyen, ce qui montre selon les individus de l'échantillon l'entreprise cherche à améliorer ses opérations au sein de l'entreprise par le développement du travail et le développement des compétences des travailleurs suivi la phrase (l'entreprise souhaite mettre en œuvre les opérations au sein de l'organisation de manière efficace et efficiente.) avec une moyenne de **1.8600** et niveau de Ecart-type **0.57179** avec niveau correspondant moyen, grâce aux réponses des répondants, nous constatons que l'entreprise effectue ses opérations de manière efficace et efficiente, ce qui assure la compétitivité de l'entreprise puis il y a la dernière phrase (l'entreprise cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'entreprise, car le statut de l'entreprise affecte le travail au sein de l'entreprise) en moyenne de **1.5400** et niveau de Ecart-type **0.81341** avec niveau correspondant moyen ce qui montre selon les individus de l'échantillon l'entreprise a la capacité et une vision claire pour atteindre ses objectifs assurer l'excellence et la compétitivité.

## 2-1-2) le l'excellence

**Tableau N° (16) : Analyse du démentions de le l'excellence**

| Le numéro           | Les phrases                                                                                                                                      | Moyenne | Ecart-type | Class ement | Résultats |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------------|-----------|
| <b>l'excellence</b> |                                                                                                                                                  |         |            |             |           |
| 01                  | l'entreprise contribue à fournir des services fiables et de haute qualité                                                                        | 1.0600  | .31364     | 4           | Faible    |
| 02                  | l'entreprise dispose de nouvelles fonctionnalités qui répondent mieux aux besoins des travailleurs                                               | 1.0800  | .27405     | 2           | Faible    |
| 03                  | l'entreprise a la capacité de répondre à diverses préférences ainsi que la capacité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux.    | 1.0600  | .23990     | 3           | Faible    |
| 04                  | l'entreprise s'appuie sur l'utilisation de moyens technologiques modernes pour améliorer ses opérations afin de créer un avantage concurrentiel. | 1.6400  | .72168     | 1           | Faible    |
| Totale              |                                                                                                                                                  | 1.21    | 0.387317   | Faible      |           |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Nous avons constaté d'après les données de ce tableau N° (16) qui exprime les moyennes et les écarts-types que la démentions de le l'excellence il est venu est venu à un niveau Faible et c'est à une moyenne **1.21** et de Ecart-type **0.387317** comme on peut le voir sur le tableau la phrase (l'entreprise s'appuie sur l'utilisation de moyens technologiques modernes pour améliorer ses opérations afin de créer un avantage concurrentiel.) avec un moyenne de **1.6400** et niveau de Ecart-type **0.72168** avec niveau correspondant Faible ce qui signifie que l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret e ne compte pas sur l'utilisation de la technologie moderne pour améliorer ses opérations au sein de l'entreprise et créer un élément de discrimination, il y a une phrase de (l'entreprise dispose de nouvelles fonctionnalités qui répondent mieux aux besoins des travailleurs.) avec un moyenne de **1.0600** et niveau de Ecart-type **0.31364** avec niveau correspondant faible signifie que selon l'opinion des membres de l'échantillon d'entreprises, il ne possède pas de nouvelles caractéristiques qui répondent mieux aux besoins des travailleurs et à la troisième place vient la phrase (L'organisation a la capacité de répondre à diverses préférences ainsi que la capacité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux) à une moyenne de **1.0 600** et de Ecart-type **0.23990** avec niveau correspondant faible cela signifie que le personnel a constaté que l'organisation n'a pas la capacité de faire face aux changements en permanence ainsi que la capacité de s'y adapter constamment , à la fin vient la phrase (l'entreprise contribue à fournir des services fiables et de haute qualité) avec un moyenne de **1.0 600** et de niveau de Ecart-type **0.31364** avec niveau correspondant faible ce qui signifie que l'entreprise contribue à la prestation des services habituellement par la fiabilité et la qualité.

### 2-1-3) l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise

**Tableau N° (17) : Analyse du démentions de l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise**

| Le numéro                                               | Les phrases                                                                                                                                       | Moyenne     | Ecart-type     | Class ement  | Résultats |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------|-----------|
| <b>l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise</b> |                                                                                                                                                   |             |                |              |           |
| 01                                                      | l'entreprise s'appuie sur une évaluation régulière des performances                                                                               | 1.8600      | .60643         | 4            | Moyen     |
| 02                                                      | l'entreprise tient à évaluer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques afin d'analyser sa compétitivité                                | 2.0400      | .75485         | 3            | Moyen     |
| 03                                                      | l'entreprise met en œuvre des stratégies concurrentielles qui assurent sa survie                                                                  | 2.0800      | .72393         | 1            | Moyen     |
| 04                                                      | l'entreprise souhaite analyser l'environnement dans lequel elle opère en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. | 2.0600      | .73983         | 2            | Moyen     |
| <b>Totale</b>                                           |                                                                                                                                                   | <b>2.01</b> | <b>0.70626</b> | <b>Moyen</b> |           |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Suite à la lecture des données de ce tableau N° (17) qui exprime les moyennes et les écarts-types nous avons remarqué que la dimension de l'évaluation de la compétitivité il est venu est venu à un niveau moyen et c'est à une moyenne **2.01** et de Ecart-type **0.70626** comme on peut le voir sur le tableau la phrase la plus importante est(l'entreprise met en œuvre des stratégies concurrentielles qui assurent sa survie) en moyenne de **2.0800** et niveau de Ecart-type **0.72393** avec niveau correspondant moyen, Cela signifie que là l'entreprise cherche à développer des stratégies pour développer ses ressources et la deuxième place était la phrase(l'entreprise souhaite analyser l'environnement dans lequel elle opère en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.) avec un moyenne de **2.0 600** et niveau de Ecart-type **0.70626** avec niveau correspondant moyen, Les réponses des personnes de l'échantillon de l'étude indiquent que l'entreprise est désireuse d'analyser les forces et les faiblesses au sein de l'entreprise et d'analyser l'environnement externe des opportunités et des menaces afin de maintenir sa position concurrentielle il arrive en troisième place la phrasé(l'entreprise tient à évaluer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques afin d'analyser sa compétitivité) en moyenne de **2.0400** et niveau de Ecart-type **0.75485** avec

niveau correspondant moyen, moyen c'est la preuve que l'entreprise une grande importance à mesurer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques qui lui permettent sa compétitivité à la fin vient la phrase (L'organisation s'appuie sur une évaluation régulière des performances) avec un moyenne de **1.8600** et niveau de Ecart-type **0.60643** avec niveau correspondant moyen ce qui montre selon les individus de l'échantillon l'entreprise souhaite évaluer le rendement au sein de l'organisation tout en corrigeant les écarts, le cas échéant, en veillant à ce que le rendement des employés soit évalué régulièrement.

## 2-2) Analyse axes de la formation des collaborateurs en interne

La formation des collaborateurs en interne, qui consistait à savoir (le contenu de la formation, Méthodes de formation, l'évaluation de la formation).

### 2-2-1) le contenu de la formation

**Tableau N° (18) : Analyse du démentions de le contenu de la formation**

| Contenu de la formation |                                                                                                               |         |            |            |           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|------------|-----------|
| Le numéro               | Les phrases                                                                                                   | Moyenne | Ecart-type | classement | Résultats |
| 01                      | La participation des employés aux programmes de formation est très réussie                                    | 2.0600  | .71171     | 1          | Moyen     |
| 02                      | Il existe une répartition équitable des opportunités de formation.                                            | 1.5200  | .57994     | 4          | Faible    |
| 03                      | Les méthodes de formation suivies par l'organisation et les programmes qu'elle propose profitent aux employés | 1.8200  | .62890     | 3          | Moyen     |
| 04                      | L'organisation attache une grande importance aux employés                                                     | 1.8600  | .60643     | 2          | Moyen     |
| <b>Totale</b>           |                                                                                                               | 1.815   | 0.631745   | Moyen      |           |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Nous avons constaté d'après les données de ce tableau N° (18) qui exprime les moyennes et les écarts-types que la démentions de le Contenu de la formation il est venu à un niveau pratiquement moyen et c'est à une moyenne **1.815** et de Ecart-type **0.631745** Comme on peut le voir sur le tableau, la phrase la plus importante est (La participation des employés aux programmes de formation est très réussie) avec une moyenne de **2.0600** et niveau de Ecart-type **0.71171** avec niveau correspondant Moyen cela signifie que là l'entreprise cherche à identifier les besoins de formation en fonction de la participation du personnel au développement des programmes de formation, Suivi la phrase (L'organisation attache une

grande importance aux employés) avec une moyenne de **1.8600** et niveau de Ecart-type **0.631745** avec niveau correspondant moyen ce qui indique que certains membres de l'échantillon trouvent que l'entreprise attache une grande importance aux employés, il arrive en troisième place la phrase (Les méthodes de formation suivies par l'organisation et les programmes qu'elle propose profitent aux employés) avec une moyenne de 1.8200 et niveau de Ecart-type 0.62890 avec niveau correspondant moyen cela signifie que Les méthodes de formation assurent le développement des compétences des employés et créent une opportunité de compétitivité pour l'organisation à la fin vient la phrase (Il existe une répartition équitable des opportunités de formation) avec une moyenne de **1.5200** et niveau de Ecart-type **0.57994** avec niveau correspondant moyen ce qui montre selon les individus de l'échantillon Les possibilités de formation se rapportent à tous les employés qui sont des cadre des maitrises et des exécutions.

## 2-2-2) Méthodes de formation

**Tableau N° (19): Analyse du démentions de les méthodes de formation**

| Méthodes de formation |                                                                                                                                           |         |            |             |           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------------|-----------|
| Le numér o            | Les phrases                                                                                                                               | Moyenne | Ecart-type | class ement | résultats |
| 01                    | L'organisation souhaite utiliser différentes méthodes de formation                                                                        | 2.0200  | .71400     | 1           | Moyen     |
| 02                    | Les méthodes de formation adoptées par l'organisation sont cohérentes avec les besoins fonctionnels                                       | 1.4800  | .54361     | 4           | Faible    |
| 03                    | L'organisation tient à motiver les stagiaires dans le processus de formation en liant le processus à des promotions et des récompenses. . | 1.7800  | .61578     | 3           | Moyen     |
| 04                    | L'organisation s'efforce d'offrir des opportunités de formation et de suivre le rythme des méthodes de formation avancées.                | 1.8200  | .59556     | 2           | Moyen     |
| Totale                |                                                                                                                                           | 1.775   | 0.61723    | Moyen       |           |

**Source** : réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Suite à la lecture des données de ce tableau N° (19) qui exprime les moyennes et les écarts-types nous avons remarqué que la dimension les méthodes de formation il est venu à un niveau moyen avec un moyenne **1.775** et de Ecart-type **0.61723** comme on peut le voir sur le

tableau la phrase plus important et (L'organisation souhaite utiliser différentes méthodes de formation) avec une moyenne de **2.0200** et niveau de Ecart-type **0.71400** avec niveau correspondant moyen grâce aux réponses des répondants, nous constatons que l'entreprise utilise différentes méthodes de formation et cherche à développer les méthodes de formation, suit la phrase (L'organisation s'efforce d'offrir des opportunités de formation et de suivre le rythme des méthodes de formation avancées) avec une moyenne de **1.8200** et niveau de Ecart-type **0.59556** avec niveau correspondant moyen selon les réponses des répondants, l'entreprise cherche pas à fournir des méthodes de formation avancées il arrive en troisième place la phrase (L'organisation tient à motiver les stagiaires dans le processus de formation en liant le processus à des promotions et des récompenses) avec une moyenne de **1.7800** et niveau de Ecart-type **0.61578** avec niveau correspondant moyen ce qui montre selon les individus de l'échantillon l'entreprise lie le processus de formation aux promotions et récompenses en tant qu'outil pour motiver les employés la quatrième place est venue avec la phrase (Les méthodes de formation adoptées par l'organisation sont cohérentes avec les besoins fonctionnels) avec une moyenne de **1.4800** et niveau de Ecart-type **0.54361** avec niveau correspondant moyen cela les interrogateurs trouvent les méthodes de formation utilisées par l'entreprise correspondent aux besoins fonctionnels .

### 2-2-3) l'évaluation de la formation

**Tableau N°(20): Analyse du démentions de l'évaluation de formation**

| l'évaluation de la formation |                                                                                                                                                                        |              |                 |              |           |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|
| Le numéro                    | Les phrases                                                                                                                                                            | Moyenne      | Ecart-type      | Classement   | résultats |
| 01                           | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des résultats de la formation et de leur impact sur les stagiaires                                                              | 2.1000       | .81441          | 1            | Moyen     |
| 02                           | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des besoins de formation de chaque travailleur de son service ou service                                                        | 1.9200       | .77828          | 2            | Moyen     |
| 03                           | L'entreprise souhaite évaluer l'impact à long terme de la formation en termes d'amélioration des performances et d'atteinte des objectifs.                             | 1.7800       | .61578          | 4            | Moyen     |
| 04                           | Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant la période de formation pour évaluer leurs compétences et la mesure dans laquelle ils bénéficient de la formation. | 1.8200       | .59556          | 3            | Moyen     |
| <b>Totale</b>                |                                                                                                                                                                        | <b>1.905</b> | <b>0.701005</b> | <b>Moyen</b> |           |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les résultats de ce tableau N° (20) qui exprime les moyennes et les écarts-types nous avons constaté le dimension de l'évaluation de la formation est venu à un niveau moyen et c'est à une moyenne **1.905** et de Ecart-type **0.701005** Comme on peut le voir sur le tableau, la phrase la plus importante est (L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des résultats de la formation et de leur impact sur les stagiaires) avec une moyenne de **0.81441** et niveau de Ecart-type **2.1000** avec niveau correspondant moyen cela signifie que là l'entreprise cherche à évaluer les stagiaires afin de savoir dans quelle mesure leurs compétences ont évolué et bénéficié de la formation et la deuxième place était la phrase (L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des besoins de formation de chaque travailleur de son service ou service) avec une moyenne de **1.9200** et niveau de Ecart-type **0.77828** avec niveau correspondant moyen cela indique que l'entreprise s'intéresse des besoins de chaque travailleur, de son niveau de compétences et de la façon de les développer il arrive en troisième place la phrase (Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant la période de formation pour évaluer leurs compétences et la mesure dans laquelle ils bénéficient de la formation) en moyenne de **1.8200** et niveau de Ecart-type **0.59556** avec niveau correspondant moyen ce qui montre selon les individus de l'échantillon l'entreprise effectue une surveillance pendant la période de formation pour évaluer sa réceptivité au contenu de la formation, enfin, la quatrième place est venue avec la phrase (L'entreprise souhaite évaluer l'impact à long terme de la formation en termes d'amélioration des performances et d'atteinte des objectifs) avec une moyenne de **1.7800** et niveau de Ecart-type **0.61578** avec niveau correspondant moyen c'est la preuve que l'entreprise investit dans les ressources humaines en formant et en développant son efficacité à long terme, et la deuxième place était la phrase (Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant).

### **3) Afficher et analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples des individus de l'échantillon l'étude**

Nous avons opté pour des questions fermées (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples), et des questions ouvertes Pour connaître l'opinion des salariés sur la compétitivité et la formation des collaborateurs en interne.

#### **▪ Question N° 01 : Avez-vous reçu une formation à l'entreprise ?**

L'objectif de cette question est de connaître le pourcentage d'accès des à la formation, nous avons résumé les réponses des membres de l'échantillon étudiés dans le tableau suivant :

**Tableau N°(21):** Présentation les réponses de question N° (01) de l'échantillon de l'étude

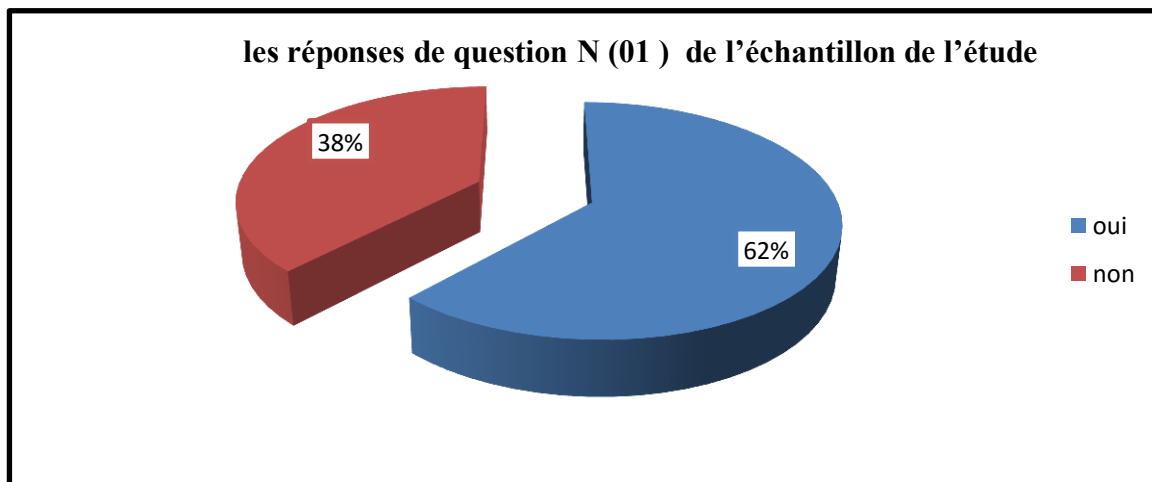
| Nombre | Catégorie | Pourcentage | Effectifs |
|--------|-----------|-------------|-----------|
| 01     | Oui       | 62.0        | 31        |
|        | Non       | 38.0        | 19        |
| Total  |           | 100         | 50        |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

L'observation du tableau N°(21) ci-dessus révèle que **62 %** ou **31** répondants ont oui c'est le pourcentage le plus élevé **19** répondants ont non par un pourcentage **38.0 %** ce qui signifie la majorité des employés sont formés et l'entreprise est intéressée à développer leurs compétences.

➤ Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude, nous appuierons le tableau comme suit:

**Figure N°(17):** Diagramme en secteur représente les réponses de question N° (01) de l'échantillon de l'étude.



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

▪ **Question N° (02):** Selon vous, quelles compétences la formation développe-t-elle pour vous?

L'objectif de cette question est de connaître les compétences que développe par la formation au sein de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret et le types de compétences prédominent dans l'entreprise.

**Tableau N°(22):** Présentation les réponses de question N° (02) de l'échantillon de l'étude

| Nombre | Catégorie              | Pourcentage | Effectifs |
|--------|------------------------|-------------|-----------|
| 02     | Compétences techniques | 34.0        | 17        |
|        | Compétences mentale    | 22.0        | 11        |
|        | Les deux compétences   | 44.0        | 22        |
| Total  |                        | 100         | 50        |

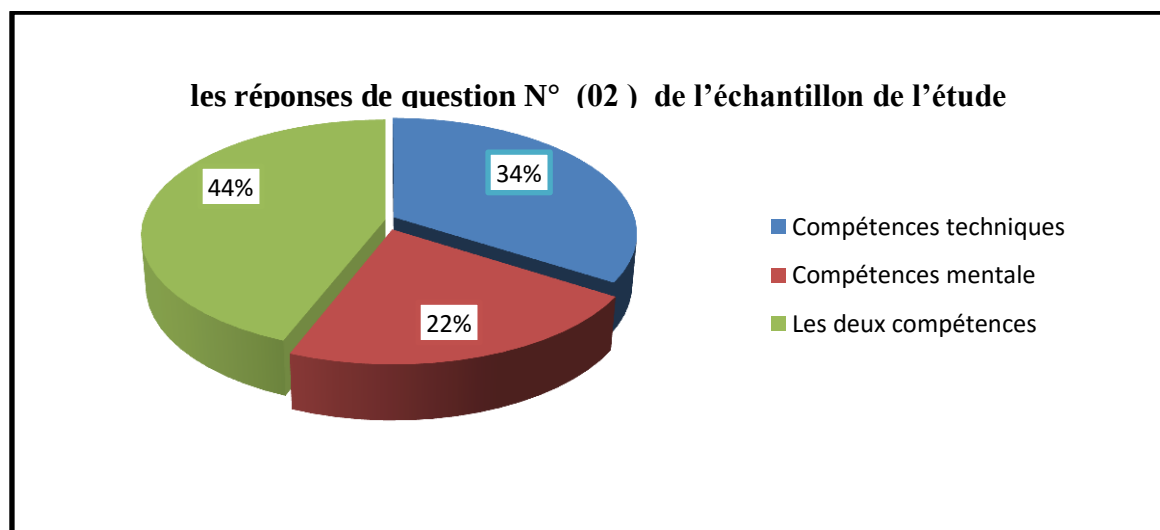
**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les données numériques qui sont dans le tableau N° (22) la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie (Les deux compétences) avec une proportion de **44%**, ou **22** répondants la catégorie (Compétences techniques) vient en deuxième position avec **34 %** ou **17** répondants enfin la catégorie (Compétences mentale) représente **22%** ou **11** répondants de l'échantillon.

Cela explique que la plupart des personnes enquêtées trouvent que la formation se développe à partir de leurs compétences techniques compétences mentale et cela est dû à la nature de l'activité au sein de l'entreprise.

➤ Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude, nous appuierons le tableau sous forme graphique comme suit :

**Figure N°(18):** Diagramme en secteur représente les réponses de question N °(02) de l'échantillon de l'étude.



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

- **Question N° 03 :** Partout où vous préférez vous former et sentez que cela crée un avantage concurrentiel?

Par cette question, nous voulons savoir si la formation du personnel à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation contribue à créer un avantage concurrentiel.

**Tableau N°(23):** Présentation les réponses de question N° (03) de l'échantillon de l'étude

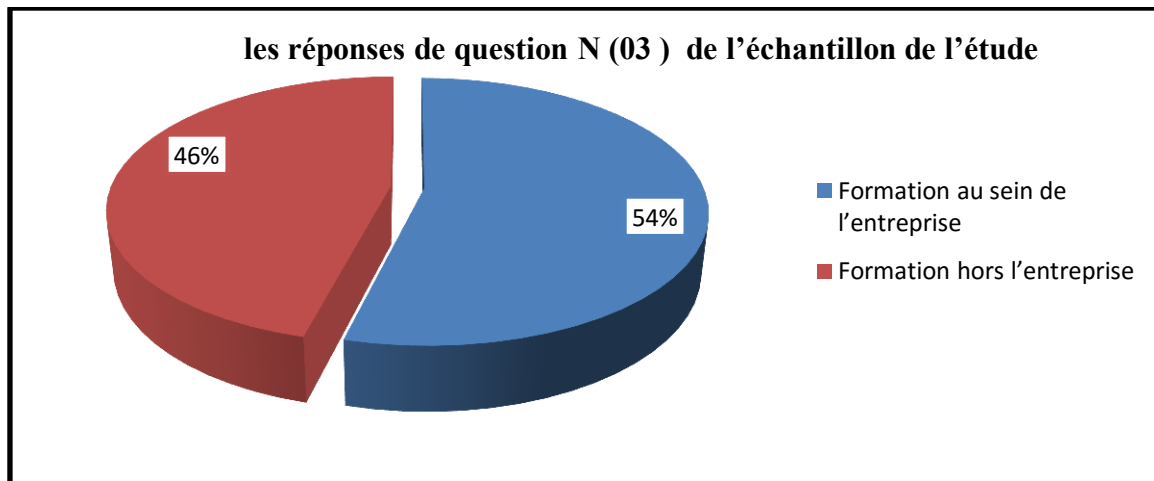
| Nombre | Catégorie                         | Pourcentage | Effectifs. |
|--------|-----------------------------------|-------------|------------|
| 03     | Formation au sein de l'entreprise | 54.0        | 27         |
|        | Formation hors l'entreprise       | 46.0        | 23         |
| Total  |                                   | 100         | 50         |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les résultats le tableau de N°(23) nous avons constaté que la majorité des enquêtés qui représentent **54.0%** ou **27** répondants évaluent que leur Formation au sein de l'entreprise bon ,**23** répondants que formation hors l'entreprise on pourcentage de **46.0%** ce qui signifie la majorité des employés constatent que l'avantage concurrentiel est créé dans le cas de la formation interne et c'est l'objectif de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret.

- Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude, nous appuierons le tableau sous forme graphique comme suit :

**Figure N°(19):** Diagramme en secteur représente les réponses de question N° (03) de l'échantillon de l'étude



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

**Question N° 04:** Comment trouver la compétitivité de l'entreprise à travers le processus de formation?

**Tableau N°(24) :** Présentation les réponses de question N (° 04) de l'échantillon de l'étude

| Nombre       | Catégorie        | Pourcentage | Effectifs |
|--------------|------------------|-------------|-----------|
| <b>04</b>    | <b>Très bien</b> | 28.0        | 14        |
|              | <b>Bien</b>      | 22.0        | 11        |
|              | <b>Moyen</b>     | 30.0        | 15        |
|              | <b>Faible</b>    | 20.0        | 10        |
| <b>Total</b> |                  | 100         | 50        |

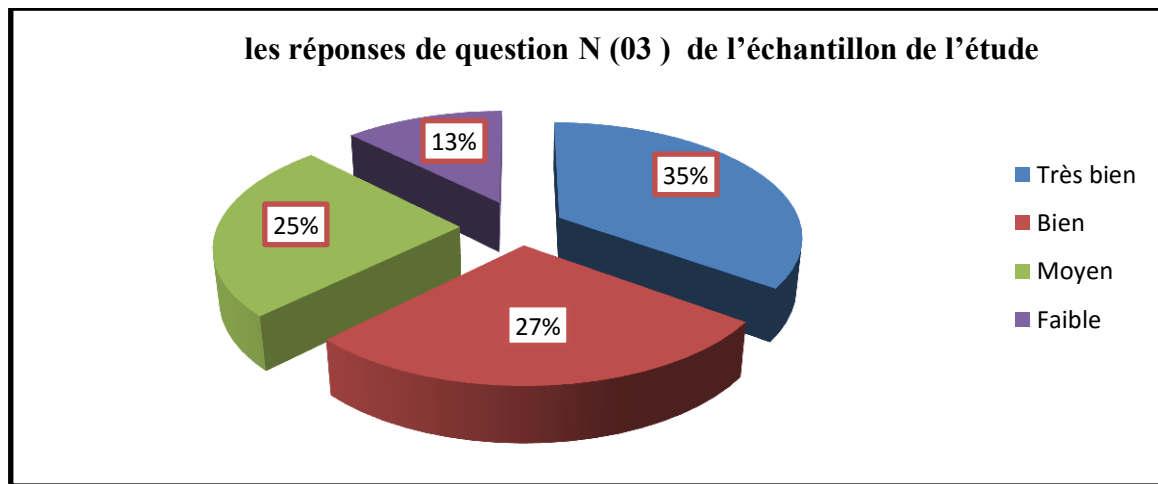
**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Suite à la lecture des données de ce Tableau N°(23) nous avons remarqué que la majorité des salariés questionnés évaluent à la catégorie (moyen) avec une proportion de **30%** ou 15 répondants, la catégorie deuxième et évaluent (très bien) avec une proportion de **28 %** ou 14 répondants et après catégorie troisième évaluent (bien) avec une proportion de **22 %** ou 11 répondants et enfin la dernière catégorie (faible) représente **20 %** ou 10 répondants de l'échantillon.

Ce que signifie La compétitivité de l'entreprise est atteint par le processus de formation de manière intermédiaire selon les réponses dès l'échantillon de l'étude, cela indique également que lors de l'analyse de la compétitivité d'une entreprise, des opportunités peuvent être créées pour former les employés à élever le statut d'une entreprise.

- Pour plus de précisions la répartition de l'échantillon de l'étude, nous appuierons le tableau sous forme graphique comme suit :

**Figure N° (20):** Diagramme en secteur représente les réponses de question N° (04) de l'échantillon de l'étude



**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

#### 4) Tester et discuter des hypothèses de l'étude :

Nous testons ici les hypothèses de recherche pour obtenir, analyser et interpréter les résultats. L'analyse de divergence de régression a été utilisée pour tester l'hypothèse principale et assurer la validité du modèle proposé, adopter la méthode de régression linéaire simple pour tester la validité de ces hypothèses. La règle de décision suivante a été adoptée :

- **Hypothèse nulle H0 :** Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif au niveau de la signification ( $\alpha > 0,05$ ) de la variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne sur la variable dépendante de la compétitivité d'une entreprise.
- **Hypothèse alternative H1 :** Il y a un effet statistiquement significatif au niveau indicatif ( $\alpha < 0,05$ ) de la variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne sur la variable dépendante de la compétitivité de l'entreprise.

#### 4-1) Résultats du test de sous-hypothèse

Nous étudierons l'effet en testant trois hypothèses des variables de l'étude affichées dans les éléments suivants :

- **Réponse statistique à la première sous-hypothèse:** Il y a un effet statistiquement significatif entre le contenu de la formation et la compétitivité de l'entreprise au niveau indicatif ( $\alpha < 0,05$ ) nous avons donc utilisé la régression linéaire simple pour étudier la relation entre les variables (Variable dépendante et la compétitivité de l'entreprise, variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne), comme le montrent les tableaux suivants :

**Tableau N°(25):** les résultats des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la première sous-hypothèse

| Modèle                                                                                                                  | R    | R-deux | R-deux ajusté | F      | Sig   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------------|--------|-------|
| 1                                                                                                                       | .563 | .317   | .303          | 22.267 | 0.000 |
| . Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise<br>Valeurs prédites : (constantes), le contenu de la formation |      |        |               |        |       |

**Source :** réalisée par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Suite à la lecture des données de ce Tableau N°(24) nous avons constaté qu'il existe une forte relation d'expulsion entre la variable indépendante de contenu de la formation et la variable de la compétitivité de l'entreprise, estimée à **0,563** une proportion %56.3 . R-deux est égale à **0,317**. Par conséquent, nous concluons que la variable de la formation explique **31,7 %** de l'évolution de la variable de la compétitivité de l'entreprise. Le reste est dû à d'autres variables, y compris l'erreur aléatoire.

Et à partir de ce tableau montre que la valeur de (**F**) est égale à **22.267**, ce qui est une fonction statistique au niveau ( $\alpha = 0.05$ ) C'est parce que la valeur appelée (Sig) est égale à **0,000** elle est inférieure ( $\alpha < 0,05$ ) Par conséquent, le modèle de déclin est significatif qu'il y a au moins un facteur de régression différent de zéro.

**Tableau N°(26) : Coefficients de régression de statistique à la première sous-hypothèse**

| Modèle                     | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                            | Coefficient                   | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)                | .925                          | .183            |                           | 5.052 | .000 |
| le contenu de la formation | .462                          | .098            | .563                      | 4.719 | .000 |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau montre que la valeur de la constante de régression est égale à **0.925** La valeur coefficients de régression est égale à **0.462**, car la valeur de probabilité du (**t =4.719**) est égale à **0.000** qui est inférieur au niveau de l'indication **0,05**.

Ainsi, le contenu de la formation peut influencer la compétitivité de l'entreprise selon la relation suivante :

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| X1 : contenu de la formation         | Y=0.925+0.462X1 |
| Y : la compétitivité de l'entreprise |                 |

À partir de l'équation de la régression linéaire si la valeur des contenus de formation augmente même de **0,946**, le taux de compétitivité de l'entreprise augmente de **0,426**Ceci confirme la validité de la première hypothèse **on peut donc dire qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la variable indépendante de la contenu de la formation avec la compétitivité de l'entreprise et nous acceptons l'hypothèse alternative et rejetons l'hypothèse nulle**

▪ **Réponse statistique à la deuxième sous-hypothèse:**

Il y a un effet statistiquement significatif entre les méthodes de la formation et la compétitivité de l'entreprise au niveau indicatif ( **$\alpha < 0,05$** ) nous avons étudié la relation entre les variables (Variable dépendante et la compétitivité de l'entreprise, variable indépendante les méthodes de la formation, comme le montrent les tableaux suivants :

**Tableau N°(27) : les résultats des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la deuxième sous-hypothèse**

| Modèle                                                                                                                    | R    | R-deux | R-deux ajusté | F      | Sig   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------------|--------|-------|
| 1                                                                                                                         | .509 | .260   | .244          | 16.821 | 0.000 |
| . Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise<br>Valeurs prédites : (constantes), les méthodes de la formation |      |        |               |        |       |

**Source :** réalisé par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les résultats le tableau de N°(27) nous avons constaté qu'il existe une forte relation d'expulsion entre la variable indépendante des méthodes de la formation et la variable de la compétitivité de l'entreprise, estimée à **0,509** une proportion%50.9 R-deux est égale à **0,260**. Par conséquent, nous concluons que la variable de la formation explique **26 %** de l'évolution de la variable de la compétitivité de l'entreprise. Le reste est dû à d'autres variables, y compris l'erreur aléatoire.

Et à partir ce tableau montre que la valeur de(F) est égale à**16.821**, ce qui est une fonction statistique au niveau ( $\alpha = 0.05$ ) C'est parce que la valeur appelée (Sig) est égale à **0,000** elle est inférieure ( $\alpha < 0,05$ ) Par conséquent le modèle de déclin est significatifs.

**Tableau N°(28) : Coefficients de régression de statistique à la deuxième sous-hypothèse**

| Modèle                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                              | Coefficient                   | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)                  | .991                          | .194            |                           | 5.110 | .000 |
| les méthodes de la formation | .435                          | .106            | .509                      | 4.101 | .000 |

**Source :** réalisé par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Le tableau montre que la valeur de la constante de régression est égale à **0.991** La valeur coefficients de régression est égale à **0.435**, car la valeur de probabilité du ( $t = 4.101$ ) est égale à **0.000** qui est inférieur au niveau de l'indication (**0,05**),

Ainsi, les méthodes de la formation peuvent influencer la compétitivité de l'entreprise selon la relation suivante :

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| X1: les méthodes de la formation     | $Y = 0.991 + 0.435X1$ |
| Y : la compétitivité de l'entreprise |                       |

À partir de l'équation de la régression linéaire si la valeur des méthodes de la formation augmente même de **0,991**, le taux de compétitivité de l'entreprise augmente de **0,435**. Ceci confirme la validité de la première hypothèse **on peut donc dire qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la variable indépendante de les méthodes de la formation avec la compétitivité de l'entreprise.**

- **Réponse statistique à la troisième sous-hypothèse:** Il y a un effet statistiquement significatif entre l'évaluation de la formation et la compétitivité de l'entreprise au niveau indicatif ( $\alpha < 0,05$ ) nous avons étudié la relation entre les variables (Variable dépendante et la compétitivité de l'entreprise, variable indépendante l'évaluation de la formation, comme le montrent les tableaux suivants :

**Tableau N°(29) :** les résultats des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la troisième sous-hypothèse

| Modèle                                                        | R    | R-deux | R-deux ajusté | F      | Sig   |
|---------------------------------------------------------------|------|--------|---------------|--------|-------|
| 1                                                             | .789 | .622   | .614          | 79.105 | 0.000 |
| Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise        |      |        |               |        |       |
| Valeurs prédites : (constantes), l'évaluation de la formation |      |        |               |        |       |

**Source :** réalisé par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les données numériques qui sont dans le tableau N° (28) nous avons constaté qu'il existe une forte relation d'expulsion entre la variable indépendante de l'évaluation de la formation et la variable de la compétitivité de l'entreprise, estimée à **0,789** une proportion **%78.9** c'est une proportion élevée pour d'autres variables. R-deux est égale à **0,622** Par conséquent, nous concluons que la variable de la formation explique **62.2 %** de l'évolution de la variable de la compétitivité de l'entreprise. Le reste est dû à d'autres variables, y compris l'erreur aléatoire.

Et aussi l'observation de ce tableau montre que la valeur de(F) est égale à **79.105** C'est une proportion élevée, ce qui est une fonction statistique au niveau ( $\alpha = 0.05$ ) C'est parce que la valeur appelée (Sig) est égale à **0,000** elle est inférieure ( $\alpha < 0,05$ ).

**Tableau N°(30) :** Coefficients de régression de statistique à la troisième sous-hypothèse

| Modèle                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig  |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                              | Coefficient                   | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)                  | .676                          | .127            |                           | 5.328 | .000 |
| l'évaluation de la formation | .571                          | .064            | .789                      | 8.894 | .000 |

**Source :** réalise par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

Le tableau montre que la valeur de la constante de régression est égale à **0.676** La valeur coefficients de régression est égale à **0.571**, car la valeur de probabilité du ( $t = 8.894$ ) est égale à **0.000** qui est inférieur au niveau de l'indication (**0,05**).

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| X1: l'évaluation de la formation     | Y= 0.676+0.571X1 |
| Y : la compétitivité de l'entreprise |                  |

Ainsi, l'évaluation de la formation peut influencer la compétitivité de l'entreprise selon la relation suivante :

À partir de l'équation de la régression linéaire si la valeur de l'évaluation de la formation augmente même de **0,676** le taux de compétitivité de l'entreprise augmente de **0,571** Ceci confirme la validité de la troisième hypothèse **on peut donc dire qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la variable indépendante de l'évaluation de la formation avec la compétitivité de l'entreprise.**

#### 4-2) Résultats du test principale hypothèse : (Réponse statistique à la quatrième - hypothèse)

Il y a un effet statistiquement significatif au niveau indicatif ( $\alpha > 0,05$ ) de la formation des collaborateurs en interne sur la compétitivité de l'entreprise nous avons étudié la relation entre les variables (Variable dépendante et la compétitivité de l'entreprise, variable

indépendante la formation des collaborateurs interne, comme le montrent les tableaux suivants :

**Tableau N°(31):** les résultats des tests de coefficients de corrélation et ANOVA statistique à la principale hypothèse

| Modèle                                                                      | R    | R-deux | R-deux ajusté | F      | Sig   |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------------|--------|-------|
| 1                                                                           | .704 | .495   | .485          | 47.112 | 0.000 |
| Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise                      |      |        |               |        |       |
| Valeurs prédites : (constantes), la formation des collaborateurs en interne |      |        |               |        |       |

**Source :** réalisée par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS V(25).

D'après les résultats le tableau de N°(30) nous avons constaté qu'il existe une forte relation d'expulsion entre la variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne et la variable de la compétitivité de l'entreprise, estimée à **0,704** une proportion %70.4 R-deux est égale à **0,495**. Par conséquent, nous ne concluons que la variable de la formation explique **49.5 %** de l'évolution de la variable de la compétitivité de l'entreprise. Le reste est dû à d'autres variables, y compris l'erreur aléatoire.

Et à partir de ce tableau montre que la valeur de (**F**) est égale à **47.112**, ce qui est une fonction statistique au niveau ( $\alpha = 0.05$ ) C'est parce que la valeur appelée (Sig) est égale à **0,000** elle est inférieure ( $\alpha < 0,05$ ).

**Tableau N°(32)** Coefficients de régression de statistique à principale hypothèse

| Modèle                                     | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig  |
|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                                            | Coefficient                   | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)                                | .616                          | .172            |                           | 3.593 | .001 |
| la formation des collaborateurs en interne | .626                          | .091            | .704                      | 6.864 | .000 |

**Source :** réalisée par nos soins à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS(25)

La Compétitivité des entreprises et la formation des collaborateurs en interne au sein de  
l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret

---

Le tableau montre que la valeur de la constante de régression est égale à **0.616** La valeur coefficients de régression est égale à **0.626**, car la valeur de probabilité du (**t =6.864**) est égale à **0.000** qui est inférieur au niveau de l'indication (**0,05**)

Ainsi, la formation des collaborateurs en interne peuvent influencer la compétitivité de l'entreprise selon la relation suivante :

|                                               |                  |
|-----------------------------------------------|------------------|
| X: la formation des collaborateurs en interne | Y= 0.616+0. 626X |
| Y : la compétitivité de l'entreprise          |                  |

À partir de l'équation de la régression linéaire si la valeur de la formation augmente même de **0,616** le taux de compétitivité de l'entreprise augmente de **0, 626** Ceci confirme la validité de la principale hypothèse **on peut donc dire qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne avec la compétitivité de l'entreprise et donc nous acceptons l'hypothèse alternative et rejetons l'hypothèse nulle.**

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre étude sur le terrain, qui comprenait un échantillon de travailleurs de l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret

Dans la première section, nous avons présenté l'entreprise et nous l'avons identifiée et son histoire, son activité et sa structure organisationnelle

Dans la deuxième section, le cadre méthodologique de l'étude a été présenté en abordant la communauté d'étude et le temps d'étude, ainsi que les moyens de collecte de données, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme moyen essentiel d'étudier la relation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne basée sur des méthodes reconnues et sur le logiciel statistique SPSS, ainsi que sur les documents soumis par l'entreprise considérée.

La dernière section les résultats ont été interprétés et analysés à la fin, nous avons confirmé les hypothèses soulevées au début de cette étude et conclu qu'il existe une forte relation de séparation entre la variable indépendante de la formation des collaborateurs en interne avec la variable dépendante la compétitivité de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises économiques algériennes ont été témoins de nombreux développements et changements dans leur structure. Ces changements ont entraîné une situation concurrentielle. Afin d'atteindre des entreprises hautement compétitives, ces changements doivent être abordés par l'investissement dans la composante humaine et se concentrer sur elle comme une ressource qui peut créer un avantage concurrentiel. Par conséquent la formation des collaborateurs peut permettre de développer les compétences requises pour une forte compétitivité, c'est pourquoi, les entreprises algériennes font appel de plus en plus à cet outil stratégique afin d'atteindre leurs objectifs et de conserver leur compétitivité.

Dans notre étude, nous avons abordé le thème de la compétitivité des entreprises et de la formation des collaborateurs en interne qui est l'un des impératifs des entreprises économiques et de l'investissement dans leurs ressources humaines en les formant afin de gagner en compétitivité.

Grâce à nos recherches, nous avons essayé de lier les aspects théoriques et appliqués, nous avons donc de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret comme entreprise économique qui cherche à s'améliorer et à exceller continuellement.

Les résultats les plus importants de l'étude ont été les suivants :

### 1) Résultats d'étude

#### 1-1) Résultats d'étude théorie :

- La compétitivité se caractérise par ses multiples définitions en raison de sa diversité de domaines ;
- Les déterminants de la compétitivité varient d'une organisation à l'autre, notamment (Les dotations en ressources, La technologie, Les caractéristiques du produit, La régulation et les politiques des échanges, Les économies d'échelle) ;
- Afin d'atteindre la compétitivité, un ensemble d'exigences doit être atteint ;
- Pour atteindre la compétitivité de l'entreprise, il faut utiliser toute une gamme de moyens (Le modèle des 5 forces de M. Porter, Les stratégies génériques de Porter La Chaîne de valeurs de Porter et l'analyse SWOT) ;
- La qualité des ressources humaines est l'une des principales sources de compétitivité de l'organisation

## Conclusion générale

---

- La formation est un processus efficace pour un rendement efficace ;
- La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directifs exprimés par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant ;
- L'évaluation de la formation est au centre de l'attention de la Fondation car elle est importante pour atteindre ses objectifs ;
- La formation est un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise.

### **1-2) Résultats de l'étude de terrain**

- Pour les travailleurs de l'entreprise, l'étude a montré que la majorité de ses travailleurs sont des hommes, en raison de la nature du travail qui nécessite un effort musculaire et physique ;
- L'étude a montré que le groupe d'âge des travailleurs d'entreprise peut affecter le travail parce que les travailleurs âgés de 31 à 50 ans ont une capacité de travail suffisante et une expérience adéquate ;
- L'étude a montré que l'expérience joue un rôle important dans la compétitivité et la formation des nouveaux collaborateurs ;
- L'étude a montré que la qualité des services fournis par l'organisation dans un langage de niveau moyen est due au fait qu'elle tente d'identifier les besoins et les employés de l'entreprise et les souhaits d'espace à développer ;
- À travers l'étude, nous avons conclu que l'entreprise évalue ses performances et son environnement afin de connaître son statut concurrentiel.
- L'étude a montré que la compétitivité résulte de la formation des employés qui sont considérés comme un investissement pour elle ;
- Nous avons conclu que les travailleurs de la l'entreprise de distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret trouvent que la formation interne permet l'acquisition de compétences managériales et pratiques qui peuvent créer un avantage concurrentiel ;
- L'étude a montré que les employés acquièrent des compétences mentales élevées et compétences techniques pendant la période de formation ;
- La compétitivité de l'entreprise est atteinte par le processus de formation de manière intermédiaire.

### **1-3) Résultats des tests d'hypothèses**

- A travers l'étude, nous avons conclu qu'il y a un impact du contenu de la formation sur la compétitivité de l'entreprise et il reflète un impact positif et une fort relation

## Conclusion générale

---

statistiquement significative entre le contenu variable indépendant de la formation et la variable dépendant la compétitivité de l'entreprise au niveau  $\alpha > 0,05$  **qui confirme la validité de la première hypothèse qui dit il existe un impact statistique du contenu de la formation sur la compétitivité de l'entreprise**

- L'étude a prouvé qu'il existe a un impact dès les méthodes de la formation sur la compétitivité de l'entreprise et il reflète un impact positif et une forte relation statistiquement significative entre le variable indépendant de les méthodes de la formation et la variable dépendant la compétitivité de l'entreprise au niveau ( $\alpha \leq 0.05$  **qui confirme la validité de la deuxième hypothèse qui dit il existe un impact statistique de les méthodes de la formation sur la compétitivité de l'entreprise**
- L'étude a prouvé qu'il existe a un impact de l'évaluation de la formation sur la compétitivité de l'entreprise et il reflète un impact positif et une forte relation statistiquement significative entre le variable indépendant de dès l'évaluation de la formation et la variable dépendant la compétitivité de l'entreprise au niveau ( $\alpha \leq 0.05$  **qui confirme la validité de la troisième hypothèse qui dit il existe un impact statistique du l'évaluation de la formation sur la compétitivité de l'entreprise**
- Enfin, nous avons constaté qu'il existe une relation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation de collaborateur en interne qui reflète un effet positif qui signifie une forte relation d'expulsion statistiquement significative de  $\alpha \leq 0.05$  entre la variable indépendante la formation des collaborateur en interne et la variable la compétitivité de l'entreprise ,**cela confirme la quatrième hypothèse, qui est l'hypothèse principale de l'étude qui dit il existe un impact statistiquement significatif entre la formation des collaborateur en interne et la compétitivité de l'entreprise.**

### 2) Recommandations

A l'issue de ce travail, d'après les résultats fournis nous déclinons un certain nombre de recommandations :

- La nécessité pour l'entreprise de se concentrer sur les avantages concurrentiels (créativité et efficacité) afin de gagner une compétitivité élevée ;
- Diffuser la culture de l'avantage concurrentiel parmi les travailleurs et sentir qu'il est nécessaire pour l'entreprise ;
- Élaborer des méthodes d'analyse concurrentielle ;
- Suivre l'évolution technologique afin d'obtenir un avantage concurrentiel ;
- Besoin d'attention aux aspects de compétitivité ;

## Conclusion générale

---

- Attention à la formation interne pour renforcer les compétences individuelles et collectives ;
- Intérêt pour l'intensification des programmes de formation à la diversité avec des compétences en ressources humaines pour se tenir au courant du marché ;
- Tous les membres du personnel ont la possibilité de recevoir des cours de formation sans exception ;
- Étant donné que le contenu de la formation a un impact sur la compétitivité de l'entreprise, une plus grande attention doit être accordée à cet aspect afin de bénéficier des capacités financières et humaines ;
- Attention aux besoins et aux désirs des clients lors de l'établissement de divers objectifs et stratégies.

### 3) Les perspectives d'étude

A travers cette étude nous avons essayé d'étudier la relation entre la compétitivité de l'entreprise et la formation des collaborateurs en interne et comme perspective d'étude nous suggérons ce qui suit :

- Le rôle du capital humain dans la compétitivité ;
- Impact de la compétence sur la compétitivité de l'entreprise ;
- Système de motivation et compétitivité des entreprises ;
- Le rôle de la formation continue dans la compétitivité de l'entreprise ;
- La politique des pôles de la compétitivité en algérien ;
- Moyens d'analyse de compétitivité de l'entreprise.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### ▪ Les ouvrages

- 1) ANDRE Boyer et Autres(1997), Panorama de la gestion, Edition d'organisation, Paris.
- 2) Chloé Guillot-soulez, (2015), La gestion des ressources humaines, 13 Édition Gualino Lextenso.
- 3) DANIEL Corformat ,MARC Chambault (2018) , compétitivité et développement des entreprise moyennes françaises , édition l'harmattan .
- 4) Dumais Jean-François(2003), Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris.
- 5) GILLET Pierret (1994), Construire la formation, édition Esp, Paris.
- 6) GUILLOT-SOULEZ, (2009) La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris.
- 7) Guy Boterf(1992 « Ingénierie et évaluation des compétences », 5eme édition, d'organisation.
- 8) JACQUET Nicolats, DARMON Daniel(2005), Les pôles de compétitivité: le modèle français La documentation française, paris..
- 9) JAQUS Soyer, (2003) fonction formation, édition d'Organisation, Paris P 322.
- 10) JEAN Marie Peretti(2003), Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris.
- 11) JEAN Pierre Citeau (1994), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris.
- 12) JEANNEE Gagnon(2003), Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec.
- 13) MEIGNANT Alain, (2003) Manager la formation », édition liaison, paris.
- 14) MICHAEL Porter, (1980) stratégie compétitive techniques d'analyse des industries et des concurrent, Edition la presse libre, New-York .
- 15) NOYE Didier (2002), Guide Pratique de Formateur, édition Insep Consulting, France.
- 16) SEKIOU Lakhdar, BLONDIN Wouise (1986), la gestion du personnel, Editions d'Organisat
- 17) THIERRY Ardouin, (2006) ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Paris.
- 18) TUGRUL Atmer, ROLAND Calori (2003), Diagnostic stratégiques, ED.DUUNOD, Paris,

## Bibliographie

---

### Thèses doctorat :

- 19) ABILA Mohamed(2014), LA Stratégie de l'entreprise Algérienne pour faire face aux barrières a ALGÉRIENNE a l'entrée ou marches internationaux, Thèse en vue de l'obtention de titre de doctorat en sciences commercial, université d'Alger 03.
- 20) BECHIR Sabiha, (2020) Contribution à l'analyse de l'effet du taux de change sur la compétitivité des économies, THÈSE en vue de l'obtention du diplôme de doctorat option , économie, Université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA -.
- 21) BENHAMZA Hassina(2014); Globalisation et son impact sur l'enjeu stratégique de l'entreprise, construction d'un avantage concurrentiel ; Thèse de Doctorat en-Sciences Economiques, université d'Alger 03.
- 22) BOUGUEL Mouna, (2019) l'impact de management stratégique sur la performance de PME Algérien, Thèse de doctorat en sciences économie, université ABEU Bekr Belkaid Tlemcen.
- 23) OTMANI Habib (2021), Les pratiques du Management stratégique dans les entreprises de l'agroalimentaire en Algérie, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- 24) TERRAS Ikram(2022) , L'audit qualité : outil pour optimiser la compétitivité des PME algériennes , Thèse en vue de l'obtention du doctorat LMD en sciences financières et comptabilité, université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem.

### Thèses du magister

- 25) ATOUT Hassiba (2011), Essai d'analyse de stratégies de positionnement sur un branche d'activité industrielle, Thèse en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en science économie, université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA.
- 26) BEHIDJ Kenza(2011). La compétitivité de la filière apicole algérienne, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Agronomiques, Ecole Nationale Supérieure Agronomique – El- Harrach.
- 27) CHEMMA Nawal (2011), choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Mémoire En vue de l'obtention d'un diplôme de magister , École doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises université Abou Bekr Belkaid Tlemcen.
- 28) CHERRARA Walid (2013) les stratégies de La PME Le cas Algérien, Mémoire En vue de l'obtention du diplôme Magister en Management, Université de sciences économie,

## Bibliographie

---

de sciences de gestion et de sciences commerciales, École Doctorale de économie et de management Université d'Oran.

- 29) GOUDJIL Mourad, (2011) Quelle configuration de la ville pour accompagner le développement d'un pôle de compétitivité, En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Économiques, université ABDE Rahman -MIRA, de BEJAIA.
- 30) GOUNNI Soumiya (2012), Analyse de la compétitivité de la filière dette en Algérie, En vue de l'obtention du diplôme Magister en science a agronomique, école nationale supérieur Agronomique, El Harrach Alger.
- 31) GUIDDIR Khoukha (2010), La veille technologiques et La compétitivité de l'entreprise, En vue de l'obtention du diplôme Magistère en Marketing, Université d'Alger 3.
- 32) HAMMOUNI Yacine(2009), Stratégie des entreprises laitières en Algérie, Thèse en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en Agronomie, Ecole National supérieure D'Agronomie (E.N.S.A) EL-HARRACH –Alger.
- 33) MOKRANI Alissia, (2012) Evaluation de la performance du processus de formation Application, Air Algérie, Mémoire En vue de l'obtention de diplôme Magister, Ecole Nationale polytechnique, Département de Génie Industrie, Alger.
- 34) Oussama BENKHTI(2013) .L'avenage concurrentiel et la performance a l'export des PME algériennes, en vue de l'obtention du diplôme de Magister en science économique, université d'Oron.
- 35) ZERFA BELKASSEM(2014), La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative, mémoire de magister management, université d'Oran.

### ▪ Mémoires de master

- 36) ABARAB Lyes, AIT BENALI Fatima(2022), Le rôle de La formation dans L'amélioration des compétences du personnel, Mémoire En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion Option : Gestion des Ressources Humaines, Université Mouloud Mammeri de Tizi – Ouzou.
- 37) BOUDA Lynda, BETTAR Millan (2022), L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences sociale, université ABDE Rahman Mira BEJAIA.
- 38) BRAHMI Fatiha, KHELIL Abde rezak(2014), Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement : Cas de l'Université de Guelma, en vue l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Option: Entrepreneuriat et développement international, Université 8 Mai 1945 Guelma.

## Bibliographie

---

- 39) CHAOUICHE Rabah, CHIOUKH Merzouk, (2020) Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager), En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales, Spécialité : Finance et Commerce Internationale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- 40) DJERRAH Lydia, CHIBANE Sirine, (2022) Les pratiques de la formation, Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Option : Management, université ABDE Rahman Mira BEJAIA.
- 41) ZERARI Kenza, ABIDER Sonia(2019), Essai d'analyse de la formation continue comme outil de développement des compétences, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion, d'Abderrahmane MIRA- BEJAIA.
- **Les articles**
- 42) BENZOHERA Benyoucef(2017) les pôles de compétitivité un outil d'innovation par le partenariat Université Djillali Bounaama, Khemis -Milia, Revue nouvelle économie, volume01 /N°:16.
- 43) DJELLAL Ameer Nezha(2018), Chaines de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie auto mobile, revue Algerian Business Performance, volume N°13.
- 44) GACHOUT Lyes(2018), Les facteurs de la compétitivité des médicaments génériques en Algérie case de Sidal group, revue Cahiers du MECAS, Volume 14/ N° 1/ Juin.
- 45) MAURICE Thévenet(1987), Approche de la formation continue dans l'entreprise, revue française de gestion, Volume N° (65 /66).
- 46) MEKSEM Amine, (2017) L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion -, Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes Volume 10(n°1) .
- 47) THEVENET Mairice, (1989) Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion, Volume (N°65-66) novembre.
- 48) XAVIER Tmbeau (2013), la compétitivité ouvre la voie de la déflation, revue l'OFCE, Volume 03 /N° 129/ Juin.
- 49) HENRI Koulayom , TAMOKWE PIAPTIE, EMMANUEL Pohowe(2023) , Analyse de la compétitivité fondée sur les théories des ressources et des capacités dynamiques : une revue de la littérature, Université de Bangui, Institut Universitaire de Gestion des Entreprises, Laboratoire de Management des Entreprises, Centrafrique, Revue Annales de l'Université de Bangui ,Volume02 (n°1) .

▪ **Rapports**

## Bibliographie

---

50) Castro Gonçalves Luciana, Chabault Denis, Tixier Julie (2009) Ancrage régional ou développement international ? Analyse des stratégies de délimitation des pôles de compétitivité, 5ème colloque de l'IFBAE Grenoble, Université François Rabelais, l'Université Paris-Est ,5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.

51) Coralie MATHAR,(2017) ,Les pôles de compétitivité ,Au service de développement économique territorial , Université Anger Parcours Chargé de développement : Entreprises et territoires durables publiquement le : 21/06/2017.

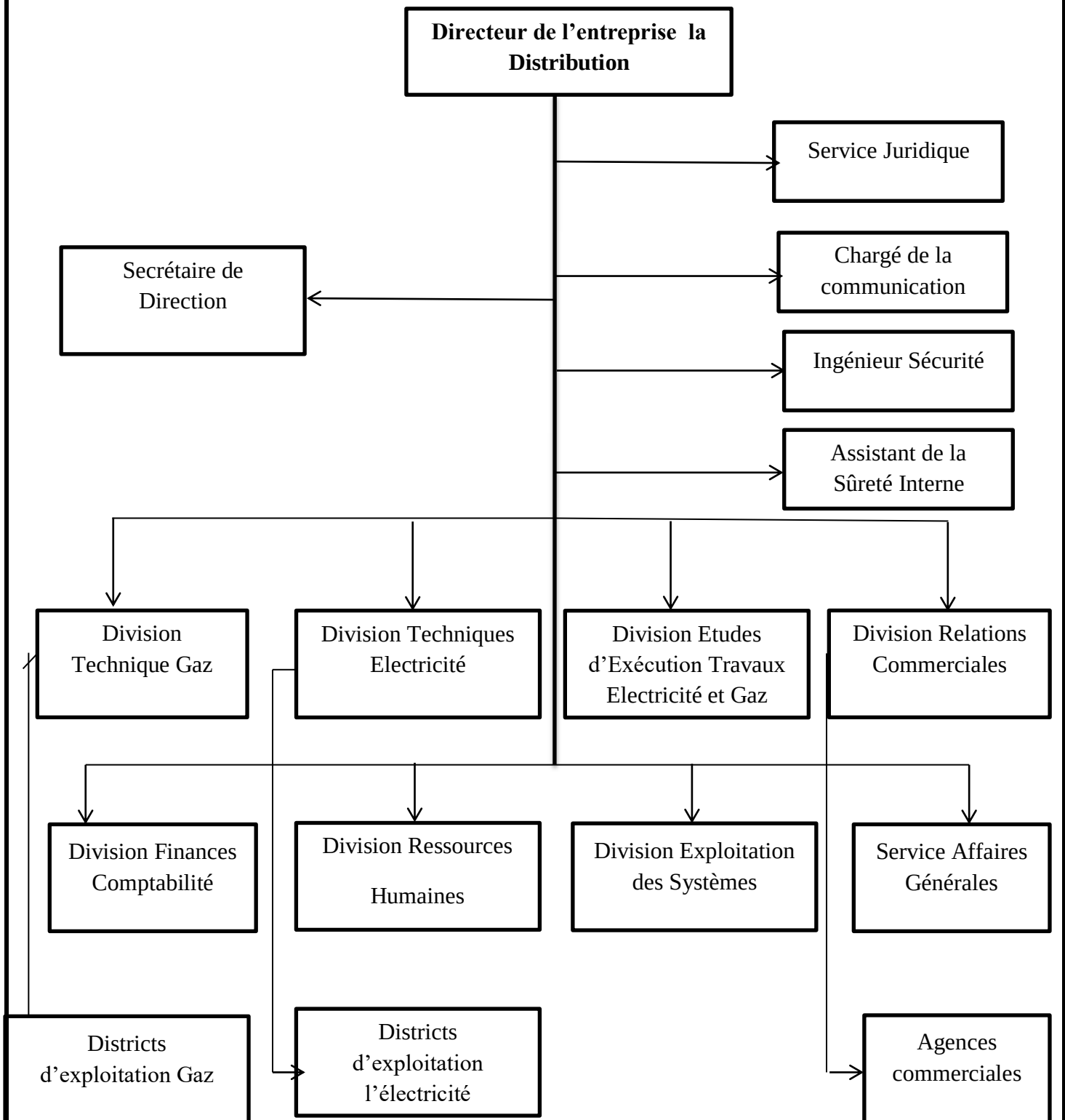
▪ **Site web**

52) <http://www.authorstream.com/presentation/zarad-361649-diagnostic-strat-gique-mina-education-ppt>.

# **Annexes**

## Annexes

- (Annexe 01) : structure organisationnelle de la direction de la Société de distribution d'électricité et de gaz Tiaret – SONELGAZ-



## Annexes

### Annexe N° (02) : Formulaire de questionnaire



République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ahmed Ben Bella, Oran -1-

Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Étudiant : HATTAB Malika

Enseignant encadrant : D.MAHIDA Hanan

### Formulaire de questionnaire

**Madame et monsieur:**

J'ai l'honneur de soumettre à Votre estimé Excellence ce formulaire, qui s'inscrit dans le cadre des exigences pour la réalisation d'un mémoire de master sous le titre de Compétitivité de entreprise et formation des collaborateurs en interne, et je vous informe que vos réponses sont de la plus haute importance pour la réussite de notre étude et qu'elle sera utilisée à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions beaucoup pour votre soutien et veuillez accepter nos plus hautes expressions.

#### ❖ Premièrement : les informations sur les employés

Mettez un signe X dans la case appropriée

| Sexe                  | Homme          | Femme              |                    |                |
|-----------------------|----------------|--------------------|--------------------|----------------|
|                       |                |                    |                    |                |
| Age                   | Moins de 30ans | De 31 ans à 40 ans | De 41 ans à 50 ans | Plus de 50 ans |
|                       |                |                    |                    |                |
| le niveau d'éducation | Sans licence   | licence            | Master             | Ingénieur      |
|                       |                |                    |                    |                |
| Expérience            | Moins de 5ans  | De 5 ans à 10 ans  | De 11 ans à 20ans  | Plus de 20 ans |
|                       |                |                    |                    |                |

## Annexes

| La Phrase                                                        |                                                                                                                                                                              | D'accord | pas d'accord | neutre |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|--------|
| <b>Le premier axe : la compétitivité de l'entreprise</b>         |                                                                                                                                                                              |          |              |        |
| <b>La première dimension : le cadre réglementaire</b>            |                                                                                                                                                                              |          |              |        |
| 01                                                               | L'organisation souhaite identifier ses besoins et ceux de ses clients et répondre à leurs attentes.                                                                          |          |              |        |
| 02                                                               | L'organisation cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'institution, car le statut de l'institution affecte le travail au sein de l'institution. |          |              |        |
| 03                                                               | L'organisation souhaite mettre en œuvre les opérations au sein de l'organisation de manière efficace et efficiente.                                                          |          |              |        |
| 04                                                               | L'organisation a une vision claire pour atteindre ses objectifs                                                                                                              |          |              |        |
| <b>La deuxième dimension : l'excellence</b>                      |                                                                                                                                                                              |          |              |        |
| 01                                                               | L'organisation contribue à fournir des services fiables et de haute qualité                                                                                                  |          |              |        |
| 02                                                               | L'organisation dispose de nouvelles fonctionnalités qui répondent mieux aux besoins des clients                                                                              |          |              |        |
| 03                                                               | L'organisation a la capacité de répondre à diverses préférences ainsi que la capacité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux.                              |          |              |        |
| 04                                                               | L'organisation s'appuie sur l'utilisation de moyens technologiques modernes pour améliorer ses opérations afin de créer un avantage concurrentiel.                           |          |              |        |
| <b>La troisième dimension : l'évaluation de la compétitivité</b> |                                                                                                                                                                              |          |              |        |
| 01                                                               | L'organisation s'appuie sur une évaluation régulière des performances                                                                                                        |          |              |        |
| 02                                                               | L'organisation tient à évaluer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques afin d'analyser sa compétitivité                                                         |          |              |        |
| 03                                                               | L'organisation met en œuvre des stratégies concurrentielles qui assurent sa survie                                                                                           |          |              |        |
| 04                                                               | L'organisation souhaite analyser l'environnement dans lequel elle opère en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.                          |          |              |        |

### La formation des collaborateurs en interne

#### La première dimension : Contenu de la formation

|    |                                                                                                               |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 01 | La participation des employés aux programmes de formation est très réussie                                    |  |  |  |
| 02 | Il existe une répartition équitable des opportunités de formation .                                           |  |  |  |
| 03 | Les méthodes de formation suivies par l'organisation et les programmes qu'elle propose profitent aux employés |  |  |  |
| 04 | L'organisation attache une grande importance aux employés                                                     |  |  |  |

#### La deuxième dimension : Méthodes de formation

|    |                                                                                                                                           |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 01 | L'organisation souhaite utiliser différentes méthodes de formation                                                                        |  |  |  |
| 02 | Les méthodes de formation adoptées par l'organisation sont cohérentes avec les besoins fonctionnels                                       |  |  |  |
| 03 | L'organisation tient à motiver les stagiaires dans le processus de formation en liant le processus à des promotions et des récompenses. . |  |  |  |
| 04 | L'organisation s'efforce d'offrir des opportunités de formation et de suivre le rythme des méthodes de formation avancées.                |  |  |  |

#### La troisième dimension : l'évaluation de la formation

|    |                                                                                                                                                                        |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 01 | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des résultats de la formation et de leur impact sur les stagiaires                                                              |  |  |  |
| 02 | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des besoins de formation de chaque travailleur de son service ou service                                                        |  |  |  |
| 03 | L'entreprise souhaite évaluer l'impact à long terme de la formation en termes d'amélioration des performances et d'atteinte des objectifs.                             |  |  |  |
| 04 | Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant la période de formation pour évaluer leurs compétences et la mesure dans laquelle ils bénéficient de la formation. |  |  |  |

### ❖ Compétitivité d'entreprise et formation des collaborateurs en interne

| La troisième axe : Compétitivité de entreprise et formation des collaborateurs en interne |                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 01                                                                                        | La compétitivité de l'entreprise est maintenue en améliorant les aptitudes et les compétences des employés internes en les formant régulièrement et en développant leurs capacités. |  |  |  |
| 02                                                                                        | L'avantage concurrentiel dans une organisation s'obtient grâce au rôle efficace de l'expérience possédée par les employés.                                                          |  |  |  |
| 03                                                                                        | L'organisation souhaite développer le processus de formation en fonction de ce que proposent les concurrents.                                                                       |  |  |  |
| 04                                                                                        | La formation contribue à augmenter la part de marché de l'entreprise et la demande pour ses services                                                                                |  |  |  |

1) Avez-vous reçu une formation à l'entreprise?

Oui ☐ Non ☐

2) Selon vous, quelles compétences la formation développe-t-elle pour vous ?

Compétences techniques ☐ Compétences mentale ☐ Les deux compétences ☐

3) Partout où vous préférez vous former et sentez que cela crée un avantage concurrentiel?

Formation au sein de l'entreprise ☐ Formation hors l'entreprise ☐

4) Comment évaluez-vous le processus de formation au sein de l'organisation et son impact sur la compétitivité l'entreprise?

Très bien ☐ Bien ☐ Moyen ☐ Faible ☐

## Annexes

### ANNEXEES N°(03) : les résultats de ALPHA DE CRONBACH» des fiabilités des axes de la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .867              | 12                |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .879              | 12                |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .921              | 24                |

### ANNEXEES N°(04) : les résultats de la Corrélation de Pearson des axes de la compétitivité de l'entreprise et la formation du collaborateur en interne

#### Corrélations

|                                         |                        | la compétitivité de l'entreprise | formation des collaborateurs en interne |
|-----------------------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| la compétitivité de l'entreprise        | Corrélation de Pearson | 1                                | .704**                                  |
|                                         | Sig. (bilatérale)      |                                  | .000                                    |
|                                         | N                      | 50                               | 50                                      |
| formation des collaborateurs en interne | Corrélation de Pearson | .704**                           | 1                                       |
|                                         | Sig. (bilatérale)      | .000                             |                                         |
|                                         | N                      | 50                               | 50                                      |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Annexes

### ANNEXEES N°(05) : les résultats des analyses des caractéristiques des individus de l'échantillon de l'étude

#### Genre

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide Homme | 34        | 68.0        | 68.0               | 68.0               |
| Femme        | 16        | 32.0        | 32.0               | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### Expérience

|                      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide Moins de 5ans | 10        | 20.0        | 20.0               | 20.0               |
| 5 a 10 ans           | 14        | 28.0        | 28.0               | 48.0               |
| 11 a 20 ans          | 13        | 26.0        | 26.0               | 74.0               |
| Plus de 20 ans       | 13        | 26.0        | 26.0               | 100.0              |
| Total                | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### Age

|                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide Moins que 30 ans | 5         | 10.0        | 10.0               | 10.0               |
| 31 a 40 ans             | 19        | 38.0        | 38.0               | 48.0               |
| 41 a 50 ans             | 11        | 22.0        | 22.0               | 70.0               |
| Plus 51 ans             | 15        | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| Total                   | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### Niveau

|                     | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide Sans licence | 6         | 12.0        | 12.0               | 12.0               |
| Licence             | 8         | 16.0        | 16.0               | 28.0               |
| Master              | 21        | 42.0        | 42.0               | 70.0               |
| Ingénieur           | 15        | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| Total               | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

## Annexes

### ANNEXE N°(06) : les résultats statistiques de l'analyse de l'axe de la compétitivité de l'entreprise

#### Statistiques

|            | L'organisation souhaite identifier ses besoins et ceux de ses clients et répondre à leurs attentes. | L'organisation cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'institution, car le statut de l'institution affecte le travail au sein de l'institution. | L'organisation souhaite mettre en œuvre les opérations au sein de l'organisation de manière efficace et efficiente. | L'organisation a une vision claire pour atteindre ses objectifs |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| N          | 50                                                                                                  | 50                                                                                                                                                                           | 50                                                                                                                  | 50                                                              |
| Valide     | 0                                                                                                   | 0                                                                                                                                                                            | 0                                                                                                                   | 0                                                               |
| Manquante  | 3.0000                                                                                              | 1.8800                                                                                                                                                                       | 1.8600                                                                                                              | 1.5400                                                          |
| Moyenne    | .00000                                                                                              | .74615                                                                                                                                                                       | .57179                                                                                                              | .81341                                                          |
| Ecart-type |                                                                                                     |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |                                                                 |

#### Statistiques

|            | L'organisation contribue à fournir des services fiables et de haute qualité | L'organisation dispose de nouvelles fonctionnalités qui répondent mieux aux besoins des clients | L'organisation a la capacité de répondre à diverses préférences ainsi que la capacité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux. | L'organisation s'appuie sur l'utilisation de moyens technologiques modernes pour améliorer ses opérations afin de créer un avantage concurrentiel. |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N          | 50                                                                          | 50                                                                                              | 50                                                                                                                                              | 50                                                                                                                                                 |
| Valide     | 0                                                                           | 0                                                                                               | 0                                                                                                                                               | 0                                                                                                                                                  |
| Manquante  | 1.0600                                                                      | 1.0800                                                                                          | 1.0600                                                                                                                                          | 1.6400                                                                                                                                             |
| Moyenne    | .31364                                                                      | .27405                                                                                          | .23990                                                                                                                                          | .72168                                                                                                                                             |
| Ecart-type |                                                                             |                                                                                                 |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |

#### Statistiques

## Annexes

|            |                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                    |                                                                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | L'organisation s'appuie sur une évaluation régulière des performances | L'organisation tient à évaluer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques afin d'analyser sa compétitivité | L'organisation met en œuvre des stratégies concurrentielles qui assurent sa survie | L'organisation souhaite analyser l'environnement dans lequel elle opère en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. |
| N          | 50                                                                    | 50                                                                                                                   | 50                                                                                 | 50                                                                                                                                                  |
| Valide     |                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                    |                                                                                                                                                     |
| Manquante  | 0                                                                     | 0                                                                                                                    | 0                                                                                  | 0                                                                                                                                                   |
| Moyenne    | 1.8600                                                                | 2.0400                                                                                                               | 2.0800                                                                             | 2.0600                                                                                                                                              |
| Ecart-type | .60643                                                                | .75485                                                                                                               | .72393                                                                             | .73983                                                                                                                                              |

### ANNEXE N°(07) : les résultats statistiques de l'analyse des axes de la formation des collaborateurs en interne

#### Statistiques

|            |                                                                            |                                                                    |                                                                                                               |                                                           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|            | La participation des employés aux programmes de formation est très réussie | Il existe une répartition équitable des opportunités de formation. | Les méthodes de formation suivies par l'organisation et les programmes qu'elle propose profitent aux employés | L'organisation attache une grande importance aux employés |
| N          | 50                                                                         | 50                                                                 | 50                                                                                                            | 50                                                        |
| Valide     |                                                                            |                                                                    |                                                                                                               |                                                           |
| Manquante  | 0                                                                          | 0                                                                  | 0                                                                                                             | 0                                                         |
| Moyenne    | 2.0600                                                                     | 1.5200                                                             | 1.8200                                                                                                        | 1.8600                                                    |
| Ecart-type | .71171                                                                     | .57994                                                             | .62890                                                                                                        | .60643                                                    |

#### Statistiques

|            |                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | L'organisation souhaite utiliser différentes méthodes de formation | Les méthodes de formation adoptées par l'organisation sont cohérentes avec les besoins fonctionnels | L'organisation tient à motiver les stagiaires dans le processus de formation en liant le processus à des promotions et des récompenses. . | L'organisation s'efforce d'offrir des opportunités de formation et de suivre le rythme des méthodes de formation avancées. |
| N          | 50                                                                 | 50                                                                                                  | 50                                                                                                                                        | 50                                                                                                                         |
| Valide     |                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                            |
| Manquante  | 0                                                                  | 0                                                                                                   | 0                                                                                                                                         | 0                                                                                                                          |
| Moyenne    | 2.0200                                                             | 1.4800                                                                                              | 1.7800                                                                                                                                    | 1.8200                                                                                                                     |
| Ecart-type | .71400                                                             | .54361                                                                                              | .61578                                                                                                                                    | .59556                                                                                                                     |

#### Statistiques

## Annexes

|   |                                                                                                           |                                                                                                                 |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des résultats de la formation et de leur impact sur les stagiaires | L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des besoins de formation de chaque travailleur de son service ou service | L'entreprise souhaite évaluer l'impact à long terme de la formation en termes d'amélioration des performances et d'atteinte des objectifs. | Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant la période de formation pour évaluer leurs compétences et la mesure dans laquelle ils bénéficient de la formation. |
| N | Valide                                                                                                    | 50                                                                                                              | 50                                                                                                                                         | 50                                                                                                                                                                     |
|   | Manquante                                                                                                 | 0                                                                                                               | 0                                                                                                                                          | 0                                                                                                                                                                      |
|   | Moyenne                                                                                                   | 2.1000                                                                                                          | 1.9200                                                                                                                                     | 1.8200                                                                                                                                                                 |
|   | Ecart-type                                                                                                | .81441                                                                                                          | .77828                                                                                                                                     | .59556                                                                                                                                                                 |

### ANNEXE N°(08) : les résultats statistiques pour analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples

#### Statistiques

|   |                                             |                                                                           |                                                                                         |                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Avez-vous reçu une formation à l'entreprise | Selon vous, quelles compétences la formation développe-t-elle pour vous ? | Partout où vous préférez vous former et sentez que cela crée un avantage concurrentiel? | Comment évaluez-vous le processus de formation au sein de l'organisation et son impact sur la compétitivité l'entreprise? |
| N | Valide                                      | 50                                                                        | 50                                                                                      | 50                                                                                                                        |
|   | Manquante                                   | 0                                                                         | 0                                                                                       | 0                                                                                                                         |

### ANNEXEES N°(09) : Tableau de fréquences de l'axe compétitivité de l'entreprise

L'organisation souhaite identifier ses besoins et ceux de ses clients et répondre à leurs attentes.

|               |           |             |                    |                    |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|               | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide Neutre | 50        | 100.0       | 100.0              | 100.0              |

L'organisation cherche à créer un espace pour améliorer les opérations au sein de l'institution, car le statut de l'institution affecte le travail au sein de l'institution.

## Annexes

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord     | 17        | 34.0        | 34.0               | 34.0               |
| pas d'accord | 22        | 44.0        | 44.0               | 78.0               |
| Neutre       | 11        | 22.0        | 22.0               | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation souhaite mettre en œuvre les opérations au sein de l'organisation de manière efficace et efficiente.**

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord     | 12        | 24.0        | 24.0               | 24.0               |
| pas d'accord | 33        | 66.0        | 66.0               | 90.0               |
| Neutre       | 5         | 10.0        | 10.0               | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation a une vision claire pour atteindre ses objectifs**

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord     | 33        | 66.0        | 66.0               | 66.0               |
| pas d'accord | 7         | 14.0        | 14.0               | 80.0               |
| Neutre       | 10        | 20.0        | 20.0               | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation contribue à fournir des services fiables et de haute qualité**

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord     | 48        | 96.0        | 96.0               | 96.0               |
| pas d'accord | 1         | 2.0         | 2.0                | 98.0               |
| Neutre       | 1         | 2.0         | 2.0                | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation dispose de nouvelles fonctionnalités qui répondent mieux aux besoins des clients**

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord     | 27        | 54.0        | 54.0               | 54.0               |
| pas d'accord | 22        | 44.0        | 44.0               | 98.0               |
| Neutre       | 1         | 2.0         | 2.0                | 100.0              |
| Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

## Annexes

**L'organisation a la capacité de répondre à diverses préférences ainsi que la capacité de s'adapter rapidement aux changements environnementaux.**

|        |              | Effectifs   | Pourcentage        | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Valide | D'accord     | 47          | 94.0               | 94.0               | 94.0               |
|        | pas d'accord | 3           | 6.0                | 6.0                | 100.0              |
|        | Total        | 50          | 100.0              | 100.0              |                    |
|        | Effectifs    | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |                    |

**L'organisation s'appuie sur l'utilisation de moyens technologiques modernes pour améliorer ses opérations afin de créer un avantage concurrentiel.**

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        | D'accord     | 25        | 50.0        | 50.0               | 50.0               |
|        | pas d'accord | 18        | 36.0        | 36.0               | 86.0               |
| Valide | Neutre       | 7         | 14.0        | 14.0               | 100.0              |
|        | Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation s'appuie sur une évaluation régulière des performances**

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | D'accord     | 13        | 26.0        | 26.0               | 26.0               |
|        | pas d'accord | 31        | 62.0        | 62.0               | 88.0               |
|        | Neutre       | 6         | 12.0        | 12.0               | 100.0              |
|        | Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation tient à évaluer sa performance sur la base d'indicateurs spécifiques afin d'analyser sa compétitivité**

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | D'accord     | 13        | 26.0        | 26.0               | 26.0               |
|        | pas d'accord | 22        | 44.0        | 44.0               | 70.0               |
|        | Neutre       | 15        | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
|        | Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation met en œuvre des stratégies concurrentielles qui assurent sa survie**

## Annexes

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 11        | 22.0        | 22.0               | 22.0               |
| pas d'accord    | 24        | 48.0        | 48.0               | 70.0               |
| Neutre          | 15        | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'organisation souhaite analyser l'environnement dans lequel elle opère en identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 12        | 24.0        | 24.0               | 24.0               |
| pas d'accord    | 23        | 46.0        | 46.0               | 70.0               |
| Neutre          | 15        | 30.0        | 30.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**ANNEXEES N°(10) : Tableau de fréquences d'axe de la formation des collaborateurs en interne compétitivité de l'entreprise**

**La participation des employés aux programmes de formation est très réussie**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 11        | 22.0        | 22.0               | 22.0               |
| pas d'accord    | 25        | 50.0        | 50.0               | 72.0               |
| Neutre          | 14        | 28.0        | 28.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**Il existe une répartition équitable des opportunités de formation .**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 26        | 52.0        | 52.0               | 52.0               |
| pas d'accord    | 22        | 44.0        | 44.0               | 96.0               |
| Neutre          | 2         | 4.0         | 4.0                | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**Les méthodes de formation suivies par l'organisation et les programmes qu'elle propose profitent aux employés**

## Annexes

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord        | 15        | 30.0        | 30.0               | 30.0               |
| pas             | 29        | 58.0        | 58.0               | 88.0               |
| Valide d'accord |           |             |                    |                    |
| Neutre          | 6         | 12.0        | 12.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

### L'organisation attache une grande importance aux employés

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord        | 13        | 26.0        | 26.0               | 26.0               |
| pas             | 31        | 62.0        | 62.0               | 88.0               |
| Valide d'accord |           |             |                    |                    |
| Neutre          | 6         | 12.0        | 12.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

### L'organisation souhaite utiliser différentes méthodes de formation

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| D'accord        | 12        | 24.0        | 24.0               | 24.0               |
| No pas          | 25        | 50.0        | 50.0               | 74.0               |
| Valide d'accord |           |             |                    |                    |
| n               |           |             |                    |                    |
| Neutre          | 13        | 26.0        | 26.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

### Les méthodes de formation adoptées par l'organisation sont cohérentes avec les besoins fonctionnels

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 27        | 54.0        | 54.0               | 54.0               |
| No pas          | 22        | 44.0        | 44.0               | 98.0               |
| d'accord        |           |             |                    |                    |
| d               |           |             |                    |                    |
| Neutre          | 1         | 2.0         | 2.0                | 100.0              |

## Annexes

**L'organisation tient à motiver les stagiaires dans le processus de formation en liant le processus à des promotions et des récompenses. .**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 16        | 32.0        | 32.0               | 32.0               |
| No pas d'accord | 29        | 58.0        | 58.0               | 90.0               |
| Neutre          | 5         | 10.0        | 10.0               | 100.0              |

**L'organisation s'efforce d'offrir des opportunités de formation et de suivre le rythme des méthodes de formation avancées.**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 14        | 28.0        | 28.0               | 28.0               |
| No pas d'accord | 31        | 62.0        | 62.0               | 90.0               |
| Neutre          | 5         | 10.0        | 10.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des résultats de la formation et de leur impact sur les stagiaires**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 14        | 28.0        | 28.0               | 28.0               |
| No pas d'accord | 17        | 34.0        | 34.0               | 62.0               |
| Neutre          | 19        | 38.0        | 38.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'entreprise s'appuie sur l'évaluation des besoins de formation de chaque travailleur de son service ou service**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide D'accord | 17        | 34.0        | 34.0               | 34.0               |
| No pas d'accord | 20        | 40.0        | 40.0               | 74.0               |
| Neutre          | 13        | 26.0        | 26.0               | 100.0              |
| Total           | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**L'entreprise souhaite évaluer l'impact à long terme de la formation en termes d'amélioration des performances et d'atteinte des objectifs.**

## Annexes

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | D'accord     | 16        | 32.0        | 32.0               | 32.0               |
|        | pas d'accord | 29        | 58.0        | 58.0               | 90.0               |
|        | Neutre       | 5         | 10.0        | 10.0               | 100.0              |
|        | Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**Les travailleurs sont suivis périodiquement pendant la période de formation pour évaluer leurs compétences et la mesure dans laquelle ils bénéficient de la formation.**

|        |              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | D'accord     | 14        | 28.0        | 28.0               | 28.0               |
|        | pas d'accord | 31        | 62.0        | 62.0               | 90.0               |
|        | Neutre       | 5         | 10.0        | 10.0               | 100.0              |
|        | Total        | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

### ANNEXE N°(11) Tableau de fréquences de analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples

#### Avez-vous reçu une formation à l'entreprise

|        |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        | Oui   | 31        | 62.0        | 62.0               | 62.0               |
| Valide | Non   | 19        | 38.0        | 38.0               | 100.0              |
|        | Total | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

#### Partout où vous préférez vous former et sentez que cela crée un avantage concurrentiel?

|        |                                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Formation au sein de l'entreprise | 27        | 54.0        | 54.0               | 54.0               |
|        | Formation hors l'entreprise       | 23        | 46.0        | 46.0               | 100.0              |
|        | Total                             | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

## Annexes

**Selon vous, quelles compétences la formation développe-t-elle pour vous ?**

|                        | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Compétences techniques | 17        | 34.0        | 34.0               | 34.0               |
| Compétences mentale    | 11        | 22.0        | 22.0               | 56.0               |
| Les deux compétences   | 22        | 44.0        | 44.0               | 100.0              |
| Total                  | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**Comment évaluez-vous le processus de formation au sein de l'organisation et son impact sur la compétitivité l'entreprise?**

|           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Très bien | 14        | 28.0        | 28.0               | 28.0               |
| Bien      | 11        | 22.0        | 22.0               | 50.0               |
| Moyen     | 15        | 30.0        | 30.0               | 80.0               |
| Faible    | 10        | 20.0        | 20.0               | 100.0              |
| Total     | 50        | 100.0       | 100.0              |                    |

**ANNEXE N°(12) les résultats des tests de coefficients de corrélation statistique à la première sous-hypothèse.**

| Modèle | Variables introduites                                | Variables supprimées | Méthode |
|--------|------------------------------------------------------|----------------------|---------|
| 1      | formation des collaborateurs en interne <sup>b</sup> |                      | Entrée  |

a. Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | .704 <sup>a</sup> | .495   | .485          | .27380                          | .560          |

a. Valeurs prédites : (constantes), formation des collaborateurs en interne

b. Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise

## Annexes

### ANNEXE N°(13) : Résultats des Anova pour régression linear à la première sous-hypothèse

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 3.532            | 1   | 3.532              | 47.112 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 3.598            | 48  | .075               |        |                   |
| Total        | 7.130            | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise

b. Valeurs prédites : formation des collaborateurs en interne

### ANNEXE N°(14) Résultats Coefficients de régression de statistique à la première sous-hypothèse

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|-----------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                                         | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)                           | .616                          | .172            |                           | 3.593 | .001 |
| formation des collaborateurs en interne | .626                          | .091            | .704                      | 6.864 | .000 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

|                  | Minimum  | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 1.2425   | 2.3384  | 1.7633  | .26847     | 50 |
| Résidu           | -.38898- | .74574  | .00000  | .27099     | 50 |
| Erreur Prévision | -1.940-  | 2.142   | .000    | 1.000      | 50 |
| Erreur Résidu    | -1.421-  | 2.724   | .000    | .990       | 50 |

a. Variable dépendante la compétitive de l'entreprise

### ANNEXE N°(15) : les résultats des tests de coefficients de corrélation à la deuxième sous-hypothèse

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites                | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|--------------------------------------|----------------------|----------|
| 1      | Contenu de la formation <sup>b</sup> |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Toutes variables requises saisies.

## Annexes

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | .563 <sup>a</sup> | .317   | .303          | .31854                          | .552          |

a. Valeurs prédites : (constantes), Contenu de la formation

b. Variable dépendante : la compétitivité de l'entreprise

### ANNEXE N°(16) : Résultats des Anova pour régression linéaire à la deuxième sous-hypothèse

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2.259            | 1   | 2.259              | 22.267 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 4.871            | 48  | .101               |        |                   |
| Total        | 7.130            | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Valeurs prédites : (constantes), contenu de la formation

### ANNEXE N°(17) Résultats Coefficients de régression de statistique à la deuxième sous-hypothèse

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                         | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)           | .925                          | .183            |                           | 5.052 | .000 |
| contenu de la formation | .462                          | .098            | .563                      | 4.719 | .000 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

|                  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 1.3871  | 2.3104  | 1.7633  | .21473     | 50 |
| Résidu           | -.45124 | .81793  | .00000  | .31528     | 50 |
| Erreur Prévision | -1.752- | 2.548   | .000    | 1.000      | 50 |
| Erreur Résidu    | -1.417- | 2.568   | .000    | .990       | 50 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

## Annexes

### ANNEXE N°(18) les résultats des tests de coefficients de corrélation à la troisième sous-hypothèse

| Variables introduites/supprimées <sup>a</sup> |                                           |                      |         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|---------|
| Modèle                                        | Variables introduites                     | Variables supprimées | Méthode |
| 1                                             | les méthodes de la formation <sup>b</sup> |                      | Entrée  |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | .509 <sup>a</sup> | .260   | .244          | .33165                          | .471          |

a. Valeurs prédites : (constantes), les méthodes de la formation

b. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

### ANNEXE N°(19) : Résultats des Anova pour régression linéaire à la troisième sous-hypothèse

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1.850            | 1   | 1.850              | 16.821 | .000 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 5.280            | 48  | .110               |        |                   |
| Total        | 7.130            | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Valeurs prédites : (constantes), les méthodes de la formation

### ANNEXE N°(20) Résultats Coefficients de régression de statistique à troisième sous-hypothèse

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                              | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)                | .991                          | .194            |                           | 5.110 | .000 |
| les méthodes de la formation | .435                          | .106            | .509                      | 4.101 | .000 |

## Annexes

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

|                  | Minimum  | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 1.4263   | 2.1874  | 1.7633  | .19432     | 50 |
| Résidu           | -.47706- | .80547  | .00000  | .32825     | 50 |
| Erreur Prévision | -1.735-  | 2.182   | .000    | 1.000      | 50 |
| Erreur Résidu    | -1.438-  | 2.429   | .000    | .990       | 50 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

### ANNEXE N°(21) les résultats des tests de coefficients de corrélation à la principale hypothèse

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites        | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|------------------------------|----------------------|----------|
| 1      | l'évaluation de la formation |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | .789 <sup>a</sup> | .622   | .614          | .23684                          | .823          |

a. Valeurs prédites : (constantes), l'évaluation de la formation

b. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

### ANNEXE N°(22): Résultats des Anova pour régression lineaire à la principale hypothèse

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 4.437            | 1   | 4.437              | 79.105 | .000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 2.693            | 48  | .056               |        |                   |
| Total        | 7.130            | 49  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

b. Valeurs prédites : (constantes), l'évaluation de la formation

## Annexes

### ANNEXE N°(23) Résultats des Coefficients de régression de statistique à la principale hypothèse

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig. |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)                    | .676                          | .127            |                           | 5.328 | .000 |
| 1 l'évaluation de la formation | .571                          | .064            | .789                      | 8.894 | .000 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

|                  | Minimum  | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N  |
|------------------|----------|---------|---------|------------|----|
| Prévision        | 1.2466   | 2.2458  | 1.7633  | .30093     | 50 |
| Résidu           | -.36542- | .83673  | .00000  | .23442     | 50 |
| Erreur Prévision | -1.717-  | 1.603   | .000    | 1.000      | 50 |
| Erreur Résidu    | -1.543-  | 3.533   | .000    | .990       | 50 |

a. Variable dépendante : la compétitive de l'entreprise

# Table des Matières

## Table des Matières

| <b>Titre</b>                                                             | <b>Page</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Dédicaces</b>                                                         | <b>IV</b>   |
| <b>Remerciements</b>                                                     | <b>V</b>    |
| <b>Résumé</b>                                                            | <b>VII</b>  |
| <b>Liste des abréviations</b>                                            | <b>VIII</b> |
| <b>Liste des tableaux</b>                                                | <b>IX</b>   |
| <b>Liste des figures</b>                                                 | <b>XI</b>   |
| <b>Liste des annexes</b>                                                 | <b>XII</b>  |
| <b>Sommaire</b>                                                          | <b>XV</b>   |
| <b>Introduction Générale</b>                                             | <b>02</b>   |
| <b>Chapitre1 : La Compétitivité des entreprises</b>                      |             |
| Section1 : les fondements théoriques de la Compétitivité de l'entreprise | 11          |
| 1) Définitions et l'exigence de compétitivité de l'entreprise            | 11          |
| 1-2) Définition de la Compétitivité d'une entreprise:                    | 11          |
| 1-2) L'exigence de la compétitivité pour une entreprise                  | 12          |
| 2) Les types de compétitivité                                            | 13          |
| 2-1) Compétitivité prix (cout)                                           | 14          |
| 2-2) La compétitivité hors prix                                          | 15          |
| 3) les facteurs et les déterminants de compétitivité de l'entreprise     | 16          |
| 3-1) les facteurs de compétitivité de l'entreprise                       | 16          |
| 3-2) les déterminants de compétitivité de l'entreprise                   | 18          |
| 4) les caractéristiques et les sources de la compétitivité d'entreprise  | 19          |
| 4-1) les caractéristiques de la compétitivité                            | 19          |
| 4-2) Les sources de la compétitivité                                     | 20          |
| Section02: Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise         | 21          |
| 1) Le modèle des 5forces de M. Porter                                    | 22          |
| 1-1) les 5forces de M. Porter                                            | 22          |
| 1-2) Critiques du modèle des cinq forces                                 | 25          |
| 2) Les stratégies génériques de Porter                                   | 25          |
| 2-1) La domination par les coûts                                         | 26          |
| 2-2) La stratégie de différenciation                                     | 27          |

## Table des Matières

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 2-3) La stratégie de focalisation ou concentration                      | 28 |
| 3) La Chaîne de valeurs de Porter                                       | 28 |
| 3-1) Les activités principales                                          | 29 |
| 3-2) Les activités de soutien                                           | 30 |
| 4) L'analyse SWOT                                                       | 30 |
| 4-1) Utilisation de l'outil SWOT                                        | 31 |
| Section 3 : les pôles de la Compétitivité des entreprises               | 32 |
| 1) Définitions des pôles de la compétitivité                            | 32 |
| 2) Les Objectifs Les mission des pôles de compétitivité                 | 33 |
| 2-1) L'objectif des pôles de compétitivité                              | 33 |
| 2-3) Les missions des pôles de compétitivité                            | 34 |
| 3) les avantages des pôles de compétitivité                             | 35 |
| 4) La politique de pôle de compétitivité                                | 37 |
| <b>Chapitre2 : La formation des collaborateurs en interne</b>           |    |
| Section 1 : les concepts généraux de la formation des collaborateurs    | 42 |
| 1) Définition et l'importance de la formation                           | 42 |
| 1-1) Définition de la formation                                         | 42 |
| 1-2) L'importance de la formation                                       | 43 |
| 2) Les objectifs et les difficultés de la formation                     | 43 |
| 2-1) Les objectifs de la formation                                      | 44 |
| 2-2) Les difficultés de la formation                                    | 44 |
| 3) Les enjeux et les avantages de la formation                          | 46 |
| 3-1) Les enjeux de la formation                                         | 46 |
| 3-2) Les Avantages de la formation                                      | 47 |
| 4) Les collaborateurs et la formation dans l'entreprise                 | 48 |
| Section 2 : Les types et les méthodes de formation                      | 48 |
| 1) Les types de formation                                               | 48 |
| 2) Les méthodes de formation:                                           | 50 |
| 3) Les fonctions de la formation                                        | 50 |
| 4) Principes stratégiques de la formation et Principes de base pour une | 52 |

## Table des Matières

|                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| formation efficace                                                                                                                                                         |    |
| 4-1) Principes stratégiques de la formation                                                                                                                                | 52 |
| 4-2) Principes de base pour une formation efficace                                                                                                                         | 53 |
| Section 3 : la politique de la formation des collaborateurs                                                                                                                | 55 |
| 1) généralisation sur la politique de la formation des collaborateurs                                                                                                      | 55 |
| 1-1) La définition de la politique de formation                                                                                                                            | 55 |
| 1-2) Les objectifs de la politique formation                                                                                                                               | 55 |
| 1-3) Les facteurs d'appuie a une politique de formation                                                                                                                    | 56 |
| 2) Analyse des besoins de formation                                                                                                                                        | 57 |
| 2-1) Collecte et analyse des données                                                                                                                                       | 57 |
| 2-2) Classification des besoins                                                                                                                                            | 58 |
| 3) plan de formation                                                                                                                                                       | 59 |
| 3-1) Définitions d'un plan de formation                                                                                                                                    | 59 |
| 3-2) Les acteurs du plan de formation                                                                                                                                      | 59 |
| 3-3) Le processus du plan de formation                                                                                                                                     | 60 |
| 4) Le choix et évaluation de la politique de formation                                                                                                                     | 63 |
| 4-1) Le choix de la politique de formation                                                                                                                                 | 63 |
| 4-2) Évaluation de la formation :                                                                                                                                          | 64 |
| 5) L'évolution de l'appareil de formation en Algérie                                                                                                                       | 65 |
| <b>Chapitre3 : La Compétitivité des entreprises et la formation des collaborateurs en interne au sein de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz – Tiaret</b> |    |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONEGGAZ                                                                                                              | 70 |
| 1) Présentation de la de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz « SONEGGAZ »                                                                                 | 70 |
| 1-1) L'historique de la SONEGGAZ                                                                                                                                           | 70 |
| 1-2) Missions du groupe SONEGGAZ                                                                                                                                           | 73 |
| 2) Historique de l'entreprise de Distribution d'Electricité et de Gaz - Tiaret-                                                                                            | 73 |
| 2-1) Fiche technique de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz, Dérations Tiare – SONEGGAZ                                                                  | 74 |
| 2-2) La Qualité des clients de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz, dérations de Tiaret – SONEGGAZ                                                          | 74 |
| 2-3) Organisation de la Direction de la Société de Distribution d'Electricité et                                                                                           | 75 |

## Table des Matières

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| de Gaz Tiaret- SONEGGAZ-                                                                                              |     |
| 2-3-1) Présentation de la division ressources humaines                                                                | 75  |
| 2-3-2) Les missions de la division ressources humaines                                                                | 75  |
| 2-3-3) Organisation interne de la division ressources humaines                                                        | 76  |
| Section 2 : Le cadre méthodologique de l'enquête                                                                      | 77  |
| 1) Méthodologie et population l'enquête                                                                               | 77  |
| 1-1) Méthodologie l'enquête                                                                                           | 78  |
| 1-2) Lieu et temps dès l'enquête                                                                                      | 78  |
| 1-3) La population de l'enquête                                                                                       | 78  |
| 2) Outils et méthode de collecte de données                                                                           | 79  |
| 3) Méthodes statistiques utilisées                                                                                    | 80  |
| 4) Validité et fiabilité du questionnaire                                                                             | 81  |
| 4-2) Fiabilité du questionnaire                                                                                       | 81  |
| 4-3) Mesurer la validité de la cohérence interne :                                                                    | 82  |
| Section 3 : Présentation des résultats de l'enquête                                                                   | 83  |
| 1) Afficher et analyser les caractéristiques des individus de l'échantillon l'étude                                   | 83  |
| 2) Analyse statistique des axes de questionnaire                                                                      | 88  |
| 3) Afficher et analyser des questions fermées, ouvertes et des choix multiples des individus de l'échantillon l'étude | 95  |
| 4) Tester et discuter des hypothèses de l'étude                                                                       | 101 |
| 4-1) Résultats du test de sous-hypothèse                                                                              | 101 |
| 4-2) Résultats du test principale hypothèse : (Réponse statistique à la quatrième -hypothèse)                         | 105 |
| <b>Conclusion générale</b>                                                                                            | 110 |
| <b>Bibliographie</b>                                                                                                  | 115 |
| <b>Annexes</b>                                                                                                        | 121 |
| <b>Liste des Matières</b>                                                                                             | 144 |