

**LA FORMATION DANS L'INDUSTRIE
AGROALIMENTAIRE : ETUDE DE CAS PORTANT
SUR UN ECHANTILLON DE DOUZE (12)
ENTREPRISES DE DROIT ALGERIEN**

**TRAINING IN THE AGRI-FOOD INDUSTRY: CASE
STUDY ON A SAMPLE OF TWELVE (12)
COMPANIES OF ALGERIAN LAW**

Mme. ZERHOUNI Soumeya¹ M. FEKIH Abdelhamid²
Reçu le : 07/02/2018 Accepté le : 04/02/2019

RESUME

Le secteur agroalimentaire est stratégique et représente pour l'Algérie un atout important dans la mesure où les industries agroalimentaires favorisent la production nationale et peuvent augmenter les exportations ; elles permettent la sécurité alimentaire et doivent assurer en parallèle une sécurité sanitaire sans failles ; c'est dans ce cadre là qu'intervient la formation comme étant un enjeu important pour le renforcement des compétences. Le but de cet article est d'analyser et de présenter les modèles que suivent les industries agroalimentaires en matière de formation de leur capital humain.

Mots clés

Industrie agroalimentaire ; savoir ; développement des compétences ; formation ; capital humain.

¹ Doctorante à l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed. Email : souzer83@gmail.com

² Maitre de conférences (A). Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales- université d'Oran 2 Mohamed Benahmed.

ABSTRACT

The agri-food sector is strategic and represents for Algeria an important advantage because agri-food industries increase national production and can increase exports; they allow food security and must ensure in parallel a flawless health security; it is within this framework that training comes; It is an important issue for building the skills needed for these companies. The purpose of this article is to analyze and present the models that agri-food industries follow in the training of their human capital.

Keywords

Agri-Food industry; the knowledge ; Skill developpement ; training ; human capital.

الملخص

يعتبر قطاع الأغذية الزراعية استراتيجية ويمثل للجزائر رصيذا هاما لأن الصناعات الزراعية الغذائية تشارك في ارتفاع الإنتاج الوطني، يمكن أن تزيد في الصادرات، تسمح الأمن الغذائي و يجب أن تضمن في نفس الوقت أمنا صحيا ممتازا وهذا يبرر أهمية التدريب لبناء المهارات اللازمة لهذه الشركات. الغرض من هذه المقالة هو تحليل وعرض النماذج التي تتبعها الصناعات الزراعية من أجل تدريب رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية صناعة الأغذية الزراعية؛ المعرفة؛ تنمية المهارات؛ التدريب ؛ رأس المال البشري.

³ Soumeya ZERHOUNI ; souzer38@gmail.com

INTRODUCTION

Le secteur agroalimentaire Algérien est propice et porteur pour l'économie ; il permet à la fois d'augmenter la production locale et de booster l'exportation ; l'industrie agroalimentaire qui s'est nettement développé dans le pays permet d'accroître la sécurité alimentaire et doit assurer en parallèle une sécurité sanitaire sans failles ; c'est dans ce cadre là qu'intervient la formation ; cette dernière constitue un enjeu important dans le secteur agroalimentaire considéré comme étant stratégique ; la formation est un pilier essentiel pour le développement des entreprises par leur capital humain notamment face au changement que connaît l'environnement.

Le but de notre travail est de déterminer le modèle que suivent ces entreprises pour former leurs effectifs en vue du développement de leur compétence.

« Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise⁴ »

Il est important de signaler qu'il peut être très difficile d'approcher les entreprises ou d'obtenir des réponses sur toutes nos interrogations, ceci en raison de l'obligation d'une confidentialité absolue concernant les sujets que ces entreprises considèrent comme étant stratégiques.

Nous allons présenter dans le développement qui suit, les points cités ci-dessous :

- 1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON**
- 2. TYPOLOGIE DES FORMATIONS**
- 3. COHERENCE DU PLAN DE FORMATION AVEC LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN**
- 4. LES SUPPORTS DU PLAN DE FORMATION**
- 5. LES DETERMINANTS DU BESOIN EN FORMATION**

⁴ Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008 (Page 1).

6. LES THEMES DE FORMATION

7. LE BUT DES FORMATIONS

8. LA FREQUENCE DE REVISION DU PLAN DE FORMATION

Nous avons réussi à réunir un échantillon de douze (12) entreprises Algériennes activant dans l'industrie agroalimentaire ; les données correspondent à la période allant du troisième trimestre 2017 à décembre 2017 ; **100% des entreprises ont déclaré disposer d'un plan de formation.** Le tableau (1) ci-après résume les caractéristiques des entreprises représentant notre échantillon.

Nous avons choisi de respecter l'anonymat de ces entreprises qui nous ont accordé leur confiance et accepté de répondre à notre questionnaire ; c'est pour cela que leur dénomination exacte n'a pas été affichée.

1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Tableau (1) : Présentation de l'échantillon

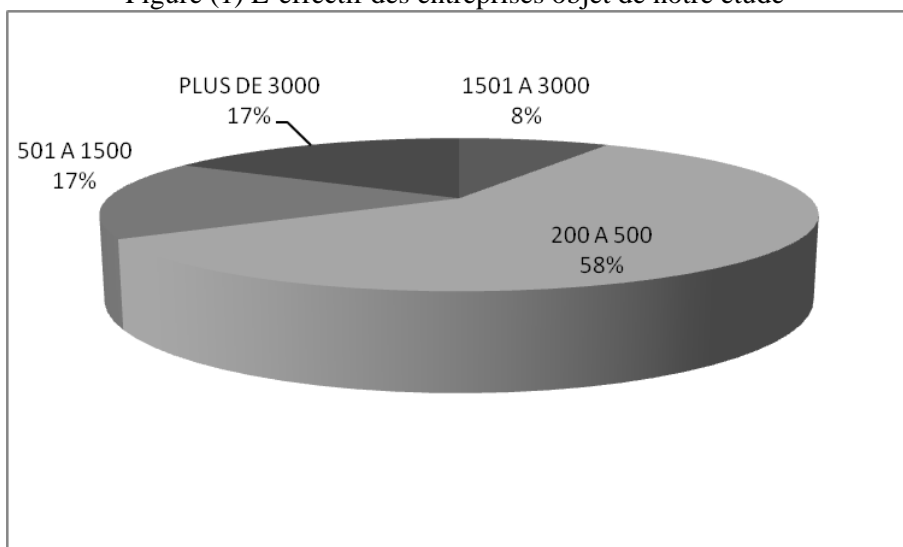
Entreprise	Forme Juridique	Capital social (DA)	Chiffre d'affaire (DA)	Effectif
Entreprise A	EPE SPA	25 000 000,00	1 975 400,00	228
Entreprise B	SARL	497 000 000,00	2 398 697 620,00	451
Entreprise C	SARL		1 000 000 000,00	200
Entreprise D	EPE SPA	930 050 000,00	3 900 000 000,00	460
Entreprise E	EPE SPA	100 000 000,00	8 768 256 006,30	215
Entreprise F	SPA	48 000 000 000,00	20 000 000 000,00	7668
Entreprise G	SPA	4 000 000 000,00	6 730 714 000,00	2500
Entreprise H	SPA	3 554 200 000,00	8 945 184 000,00	587
Entreprise I	EPE SPA	2 501 000 000,00	29 000 000 000,00	3300
Entreprise J	EPE	550 740 000,00	4 500 000 000,00	418
Entreprise K	EPIC		329 500 000 000,00	388
Entreprise L	SPA	5 665 000 000,00	14 000 000 000,00	1120

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Le graphique ci-dessous illustre l'effectif des entreprises que nous avons approché. Nous avons choisi d'illustrer ce paramètre car **nous supposons qu'il peut être un élément déterminant dans la configuration des modèles que suivent ces entreprises en termes de formation.** Pour une meilleure illustration, les effectifs ont été présentés par palier, le constat est comme suit :

- Plus de 58% des entreprises disposent d'un effectif de 200 à 500 employés ;
- 42% disposent d'un effectif supérieur à 500 individus ;

Figure (1) L'effectif des entreprises objet de notre étude



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

2. TYPOLOGIE DES FORMATIONS

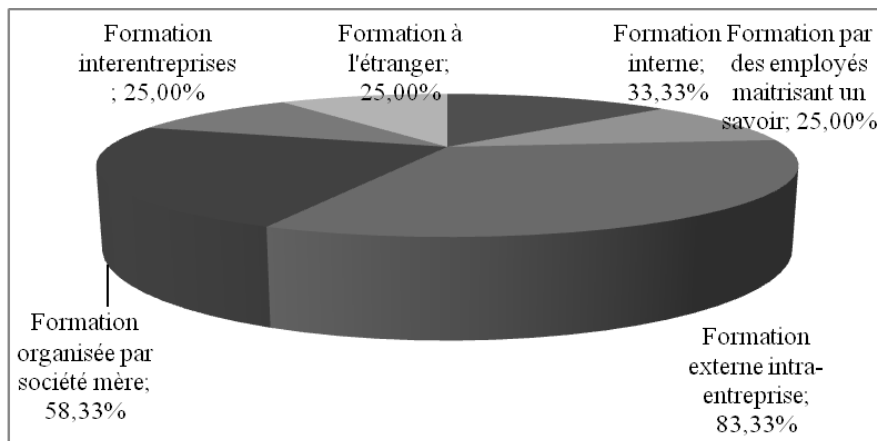
Il existe différents types de formation ; le tableau (2) ci-après affiche différentes formes possibles en entreprise ; nous y présentons le nombre ainsi que le pourcentage des entreprises ayant déclaré avoir recours à telle ou telle formation, sachant que chaque entreprise peut avoir recours à plusieurs types de formation à la fois (pourcentage également illustré sur graphe (2) ci-après).

Tableau (2) Typologie des formations auxquelles les entreprises ont recours

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Formation externe intra-entreprises	10	83,33%
Formation organisée par société mère	7	58,33%
Formation interne	4	33,33%
Formation interentreprises	3	25,00%
Formation à l'étranger	3	25,00%
Formation par des employés maîtrisant un savoir	3	25,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (2) : Représentation graphique des formations auxquelles les entreprises ont recours



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Nos observations sont les suivantes :

- Les formations externes et les formations par la société mère arrivent en tête de liste avec des taux dans l'ordre de 83% et 58% des entreprises ;
- La formation par un employé maîtrisant un savoir arrive en dernier avec la formation interentreprises et les formations à l'étranger, avec des taux de 25% chacun.
- Et 33% pour les formations internes ;

Dans la typologie des formations, nous comptons des formations pouvant présenter des avantages considérables en terme de coûts ; c'est le cas pour les formations interentreprises qui sont généralement moins coûteuses que les formations intra-entreprises ; les formations à l'étranger sont souvent très coûteuses ; la formation par un employé maîtrisant un savoir est une forme exceptionnelle qui est généralement rémunérée mais présentant toutefois un coût limité par rapport aux autres formations ; les formations internes sont généralement prises en charge par le service formation.

Certaines formes favorisent le partage des bonnes pratiques dans le cadre du benchmark ; nous pouvons traduire ce partage comme suit :

- Benchmark entre différents services ou employés interagissant dans la même entreprise lors des formations internes.
- Le partage des meilleures pratiques entre différentes filiale et benchmark interfiliales lorsqu'il s'agit de formation dirigée par la société mère.
- L'échange des expériences et des meilleures pratiques entre différentes entreprises dans le cadre de formations interentreprises.

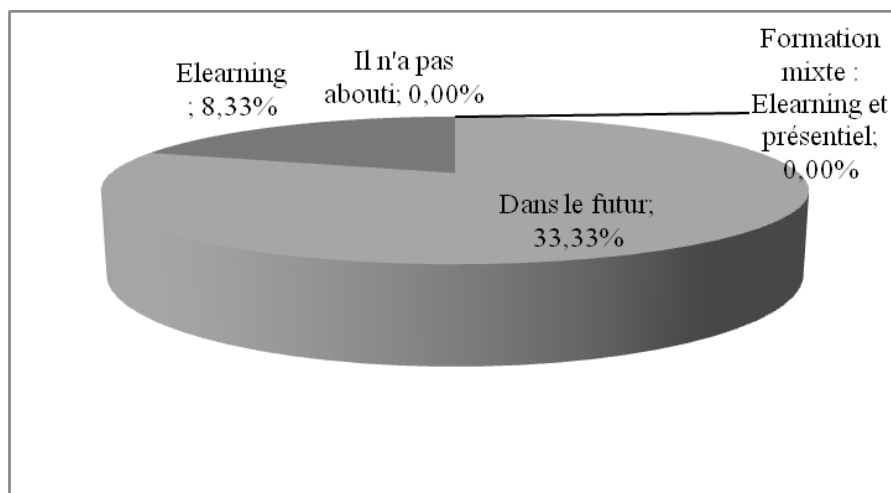
Le « E.learning » est une formation à distance en ligne qui se déroule à travers une plateforme informatisée ; ce type de formation permet aux employés de suivre les formations à leur rythme et selon leur disponibilité. Cette forme est fortement liée à la rigueur, l'assiduité et l'organisation des employés censés suivre une formation E.learning. A propos de ce sujet, notre échantillon a répondu comme présenté sur le tableau (3) ci-dessous :

Tableau (3) : Le recours à la formation E.learning

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Dans le futur	4	33,33%
E.learning	1	8,33%
Le projet n'a pas abouti	0	0,00%
F mixte : E.learning et présentiel	0	0,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (3) Représentation graphique des entreprises ayant recours à la formation E.learning



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Le « E.learning » peut être présenté comme une excellente alternative à la formation en présentiel obligatoire ; mais comme illustré ci-dessus, très peu

d'entreprises ont recours à cette pratique : seulement 8% de notre échantillon ; par contre 33% des entreprises ont déclaré que le E.learning faisait partie de leur projet.

3. COHERENCE DU PLAN DE FORMATION AVEC LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Le plan de formation doit être cohérent avec le plan de développement du capital humain dont l'entreprise a besoin ; il doit en découler les éléments suivants :

- Permettre à l'employé de mieux répondre aux exigences du poste occupé : La formation correspond au besoin du poste occupé.
- Préparer la relève : La formation devrait aussi cibler le développement des compétences pour la préparation des successions dans le cadre du plan de relève.
- Axes d'amélioration révélés par l'entretien d'évaluation : La formation devrait aussi permettre de combler les lacunes détectées lors des entretiens d'évaluation des performances et des compétences.
- La formation cible le savoir être des salariés : Ce type de formation favorise le dialogue et la communication ; inculque des valeurs de partage et d'esprit d'équipe en vue d'une meilleure synergie et plus grande valeur ajoutée grâce à l'intelligence collective ; « Plus les marchés seront volatils, plus la capacité d'apprentissage collectif constituera l'avantage concurrentiel ultime⁵ »

Notre échantillon a répondu au volet concernant la cohérence comme présenté et illustré sur le tableau (4) ci-après :

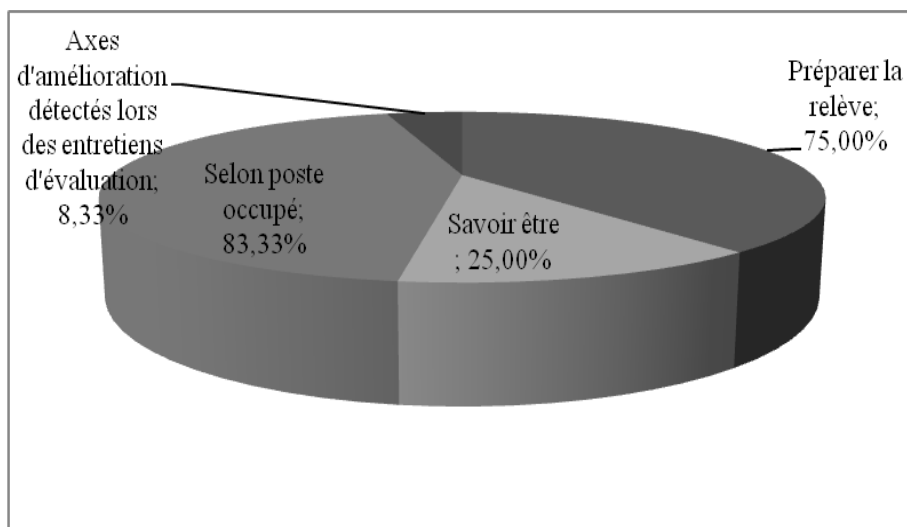
Tableau (4) Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain

⁵ Denis DAUCHY : « 7 Etapes pour un business model solide : Réinventer la création de valeur avec méthode », Dunod, Paris, 2010 (Page 165).

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Selon poste occupé	10	83,33%
Préparer la relève	9	75,00%
Savoir être	3	25,00%
Axes d'amélioration détectés lors des entretiens d'évaluation	1	8,33%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (4) : Représentation graphique des éléments permettant la cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

En termes de cohérence avec le plan de développement humain, nous notons les points suivants :

- Plus de 83% des entreprises misent sur le besoin du poste occupé dans l'élaboration du plan de formation.
- Plus de 75% des entreprises ont déclaré se préoccuper de la préparation de la relève lors de l'élaboration du plan de formation.
- Seulement 25% des entreprises ont déclaré inclure dans leur plan de développement du capital humain, le savoir être de leur salarié ; ce dernier comme nous l'avons signalé plus haut est nécessaire pour favoriser une communication efficace et le partage.
- Moins de 9% des entreprises prennent en compte les axes d'amélioration détectés lors des entretiens d'évaluation ; la prise en compte des évaluations est importante dans la mesure où cela permet de développer les compétences et les performances des entreprises, en vue d'une meilleure atteinte des objectifs en termes d'efficacité et d'efficience.

4. LES SUPPORTS DU PLAN DE FORMATION

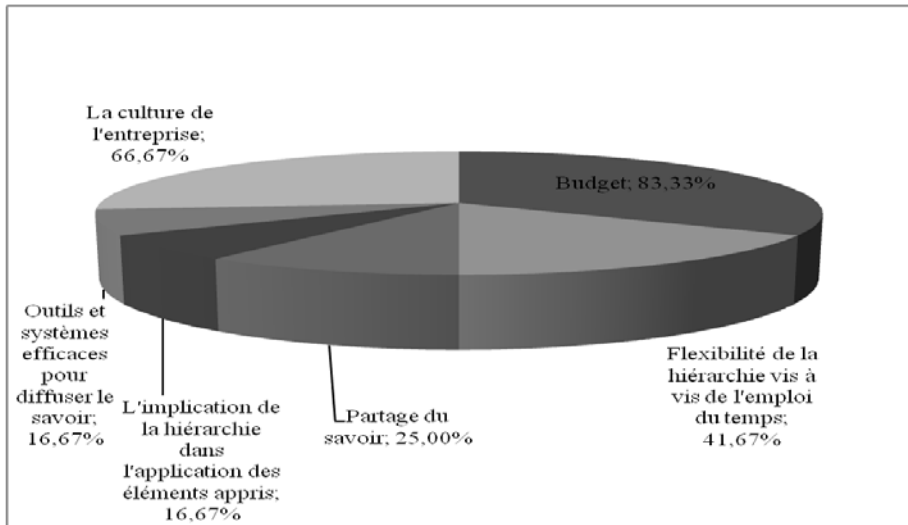
Les différents supports dont l'entreprise peut avoir besoin en vue d'un déploiement optimal de son plan de formation sont présentés dans le tableau (5) ci-après :

Tableau (5) : Les supports du plan de formation

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Budget	10	83,33%
La culture de l'entreprise	8	66,67%
La flexibilité de la hiérarchie vis à vis de l'emploi du temps	5	41,67%
Le partage du savoir	3	25,00%
L'implication de la hiérarchie dans l'application des éléments appris	2	16,67%
Outils et systèmes efficaces pour diffuser le savoir	2	16,67%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (5) : Représentation graphique des supports du plan de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- Notons que le budget est le support phare des entreprises avec un taux de plus que 83% suivi de la culture de l'entreprise avec un taux de plus que 66%.
- Plus de 41% des entreprises ont déclaré supporter le plan de formation par la flexibilité de la hiérarchie vis-à-vis de l'emploi du temps de leurs collaborateurs.
- 25% des entreprises ont déclaré optimiser la formation par le partage de ce qui a été appris ; néanmoins, il s'agit d'un élément subjectif.
- L'implication de la hiérarchie dans l'application du savoir et les outils supports arrivent en dernier avec un taux de 16,77% chacun.

5. LES DETERMINANTS DU BESOIN EN FORMATION

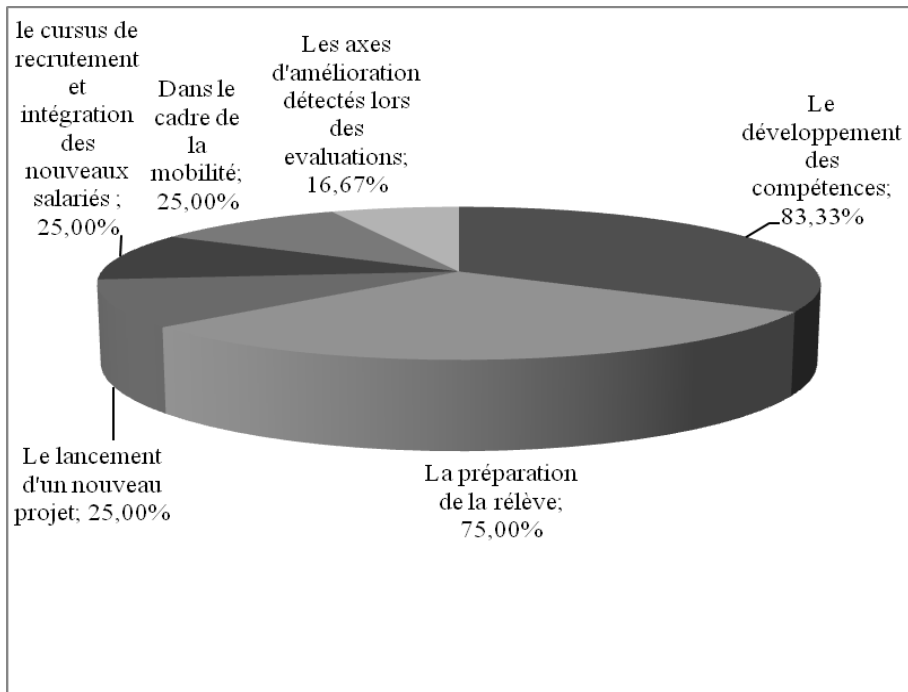
Plusieurs éléments peuvent déterminer le besoin en formation comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau (6) : Les déterminants du besoin en formation

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Le développement des compétences	10	83,33%
La préparation de la relève	9	75,00%
Le lancement d'un nouveau projet	3	25,00%
le cursus de recrutement et intégration des nouveaux salariés	3	25,00%
Dans le cadre de la mobilité	3	25,00%
Les axes d'amélioration détectés lors des évaluations	2	16,67%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (6) : Représentation graphique des déterminants du besoin en formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- Notons que le développement des compétences et la préparation de l'alternance représentent les déterminants majeurs avec des taux dans l'ordre de 83% et 75%.
- Les axes d'amélioration arrivent en dernier avec moins de 17% des entreprises ; ces résultats concordent avec ceux obtenus sur la cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain.
- L'intégration de nouvelles recrues et le lancement d'un nouveau projet présentent des résultats faibles ; ce qui est insuffisant vu qu'il s'agit d'un domaine spécifique où le savoir se doit d'être à jour et fréquemment recyclé.

6. LES THEMES DE FORMATION

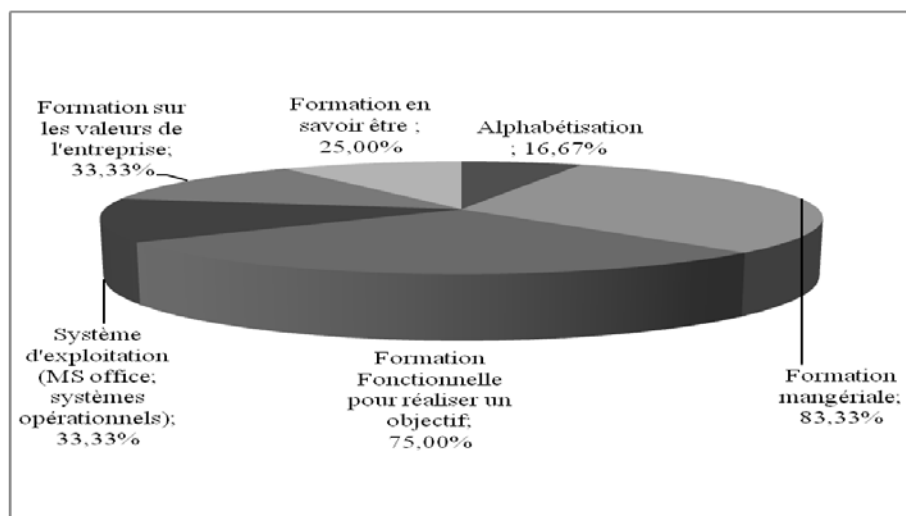
Les différents volets auxquels ces entreprises ont recours sont présentés sur le tableau (7) ci-dessous :

Tableau (7) : Les thèmes de formation

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Formation managériale	10	83,33%
Formation fonctionnelle pour réaliser un objectif	9	75,00%
Système d'exploitation (MS office; systèmes opérationnels)	4	33,33%
Formation sur les valeurs de l'entreprise	4	33,33%
Savoir être	3	25,00%
Alphabétisation	2	16,67%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (7) Représentation graphique des thèmes de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- Nous notons que les formations managériales arrivent en premier avec un taux de 83% car elles sont nécessaires au renforcement de la légitimité managériale ainsi que pour le développement du leadership.
- 75% des entreprises ont répondu favorablement à la formation fonctionnelle pour réaliser un objectif.
- Notons que le savoir être arrive toujours avec un taux minime de 25%.

7. LE BUT DES FORMATIONS

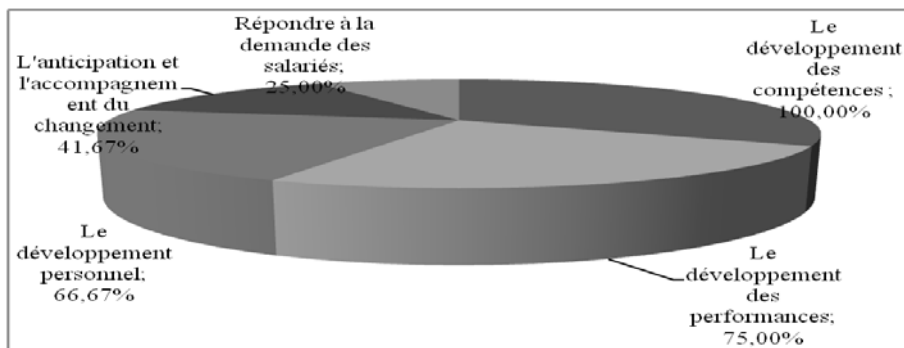
Le tableau (8) ci-après présente les différents buts recherchés par l'entreprise ; ces derniers justifient le support, la mise en place ainsi que la budgétisation du plan de formation.

Tableau (8) : Le but des formations

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Le développement des compétences	12	100,00%
Le développement des performances	9	75,00%
Le développement personnel	8	66,67%
L'anticipation et l'accompagnement du changement	5	41,67%
Répondre à la demande des salariés	3	25,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (8) Représentation graphique du but de la formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- Notons que 100% des entreprises ont déclaré que le but des formations était de développer les compétences et 75% pour le développement des performances ; ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs de manière efficace, efficiente et optimale tout en développant l'autonomie et la polyvalence des effectifs.
- 66% des entreprises ont déclaré que le développement personnel de leur effectif faisait partie des buts recherchés à travers le plan de formation.
- Pour 41% des entreprises, le but recherché par la formation est l'anticipation et l'accompagnement du changement, ce qui est important dans un environnement qui est tout le temps en mutation.
- Répondre au besoin des salariés arrive en dernier avec un taux de 25% des entreprises ; mais souvent l'employé maîtrisant son travail et se mettant à jour fréquemment, connaît mieux que quiconque ce qui lui agréé comme formation notamment lorsqu'il s'agit de formation fonctionnelle, afin de s'améliorer et peut être même arriver à une véritable percée professionnelle ; « Les opérateurs peuvent aussi avoir une motivation pour accroître leur compétence professionnelle, objectivement évaluée et reconnue⁶ » ; d'où l'importance d'un management participatif avéré et d'une communication efficace qui renvoie à l'importance des formations en savoir être.

⁶ Koichi Shimizu : « Le toyotisme », Casbah, Alger, 1999 (Page 92).

8. LA FREQUENCE DE REVISION DU PLAN DE FORMATION

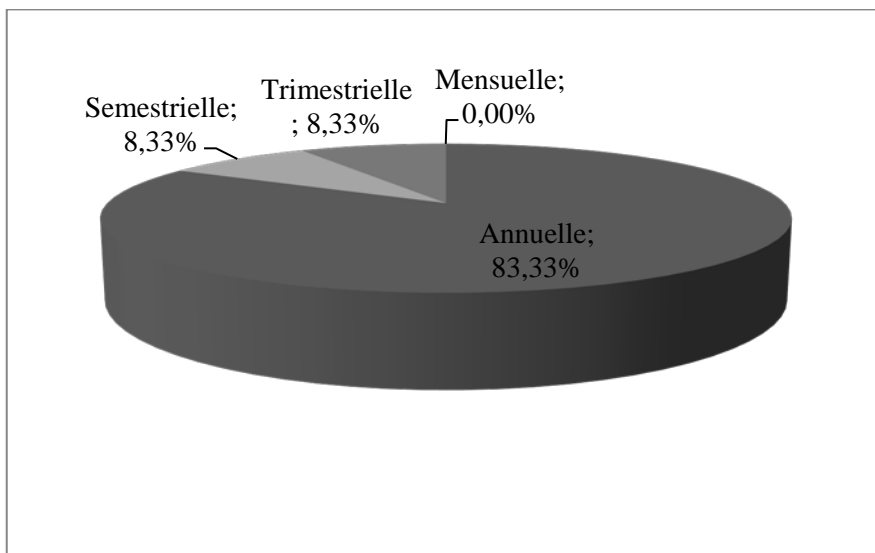
Indépendamment de la mise à jour fréquente des catalogues de formation qui devrait être une priorité et qui suppose une veille permanente de l'environnement, la révision du plan de formation peut être réalisée suivant les fréquences suivantes :

Tableau (9) : La fréquence de révision du plan de formation

Dénomination	Nbre d'entreprises ayant répondu "oui"	% d'entreprises ayant répondu "oui"
Annuelle	10	83,33%
Trimestrielle	1	8,33%
Semestrielle	1	8,33%
Mensuelle	0	0,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

Figure (9) : Représentation graphique de la fréquence de révision du plan de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- Nous notons que la plupart des entreprises opèrent des révisions annuelles du plan de formation. Nous jugeons cette fréquence insuffisante en raison d'une accélération des changements et mutations liés à l'environnement de l'industrie agroalimentaire.

CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons souligner que le modèle dominant en termes de formation au sein de l'industrie agroalimentaire, représenté par plus de 75% des entreprises de droit Algérien constituant notre échantillon, se caractérise par les éléments décrits ci- après :

1. Ce sont principalement les formations externes intra-entreprises qui traduisent le plan de formation.
2. Le présentiel est obligatoire.
3. Le plan de formation est cohérent avec le plan de développement du capital humain dans la mesure où ces entreprises se préoccupent des compétences nécessaires au poste occupé et des compétences à développer nécessairement, afin de préparer le vivier managérial qui se chargera de la relève dans le cadre d'un plan de succession.
4. Le principal support du plan de formation est le budget dédié à cette fin.
5. Les principaux déterminants du besoin en formation sont le développement des compétences et la préparation de la relève dans le cadre du plan de succession ; notons que la préparation de la relève concorde parfaitement avec le point (3).
6. Les principaux thèmes de formations sont les formations managériales et les formations fonctionnelles pour atteindre un objectif (ce qui concorde avec le point 3 et 5)
7. Les principaux buts du plan de formation sont le développement des compétences et le développement des performances ; ce qui est parfaitement cohérent avec les compétences nécessaires au poste occupé du point (3) et les formations fonctionnelles du point (6).
8. La fréquence de révision de plan de formation est généralement annuelle.

Pour revenir à notre hypothèse, nous avons repris le modèle dominant en scindant les données en deux parties : les entreprises ayant un effectif inférieur à 500 employés et les entreprises ayant un effectif supérieur à 500 employés ; ceci afin de démontrer si l'effectif pouvait influencer le plan de formation ; les résultats sont comme présentés sur le tableau (10) ci-après :

Tableau (10) Les éléments du modèle dominant VS effectif

		Effectif inférieur à 500 salariés	Effectif supérieur à 500 salariés
Type de formation	Formation externe	85,71%	80,00%
Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain	Selon poste occupé	85,71%	80,00%
	Préparation de la relève	57,14%	100,00%
Support de la formation	Budget	85,71%	80,00%
Déterminant du besoin en formation	Développement des compétences	71,43%	100,00%
	Préparation de la relève	57,14%	100,00%
Les thèmes	Formation fonctionnelle	85,71%	60,00%
	Formation managériale	71,43%	100,00%
But des formations	Développement des compétences	85,71%	100,00%
	Développement des performances	71,43%	60,00%
Fréquence de révision du plan de formation	Annuelle	85,71%	80,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats d'une enquête menée sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

- ✓ 100% des entreprises ayant un effectif supérieur à 500 salariés prennent en compte la préparation de la relève dans l'élaboration du plan de formation ; elles procèdent aux formations pour assurer le développement des compétences, avec comme principale thématique la formation managériale.

- ✓ Les formations fonctionnelles sont par contre plus présentes dans les entreprises ayant un effectif inférieur à 500 salariés.

Nous observons dans le modèle dominant les insuffisances décrites ci-dessous pour certaines entreprises :

1. L'absence de partage et de benchmark interentreprises et interfiliales en raison du manque de formations interentreprises et de formations de la société mère.
2. L'absence de formation E.learning ; cette formule peut présenter une excellente alternative pour les formations en savoir être que nous jugeons insuffisantes.
3. Les axes d'améliorations ne sont pas suffisamment pris en compte dans l'élaboration du plan de formation, et ce paramètre est important pour une plus grande performance de la part des employés.
4. Le plan de formation prend insuffisamment en compte le lancement de nouveaux produits et l'intégration des nouvelles recrues, et nous sommes dans un domaine où le savoir faire est indispensable.
5. La prise de conscience des entreprises sur le fait que la formation est nécessaire pour l'anticipation et l'accompagnement du changement est aussi insuffisante.
6. Prise en compte insuffisante du choix des salariés à propos des formations dont ils ont besoin, et parfois un employé performant dans son activité connaît mieux que quiconque les sujets où il est nécessaire de se perfectionner.

BIBLIOGRAPHIE

Jean-Pierre BOUCHEZ : « Les nouveaux travailleurs du savoir », Organisation, Paris, 2004.

Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008

Abdelkader DJELFAT : « L'économie fondée sur la connaissance : Etat des lieux et perspectives pour l'Algérie », Dar El Adib, 2006.

Christian DARVOGNE et Didier NOYE : « Organiser le travail pour qu'il soit formateur : quels dispositifs mettre en œuvre ? », Insep consulting, Paris, 2000.

Tom PETERS et Robert WATERMAN : Le prix de l'excellence : les 8 leviers de la performance », Préface de Jean-Pierre DETRIE, Dunod, Paris, 1999.

Daniel BOERI et Stéphane BENRNARD : « Organisation et changement : comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise, diagnostic, repères, modes d'emploi », Maxima Laurent du Mesnil, Paris, 1998.

Jean-Claude SERRES : « Apprendre à piloter une équipe en 10 jours », Afnor, Paris, 2008.

Kinda ALI DIB, Salah Eddine Sofiane AMARI, Kheira ARBAOUI, Abdessamad BECHELAGHEM, Dalila BERASS-BRAHMI, Fethi FERHANE, Assya KHIAT, Ghalia TAIBI-BENYAHIA : « Gestion des ressources humaines : Les défis RH en Algérie », coordonnée par Assya KHIAT, préface de Malik MEBARKI, postface de Zahir YANAT, Dar Al Adib, Oran, 2012.

François STANKIWICZ et Alexandre Léné : « Economie des ressources Humaines : Personnel Economics », La découverte, paris, 2011.

Denis DAUCHY : « 7 Etapes pour un business model solide : Réinventer la création de valeur avec méthode », Dunod, Paris, 2010.

Association des responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises : « Acquisition des compétences et perspectives du travail humain », actes des deuxièmes rencontres France-Maghreb des associations de gestion des ressources humaines ARFORGHE, ALGRH, AGEF, ANDCP, avec le soutien de la fondation KONRAD ADENAUER, Sousse, le 10 et 11 Octobre 1997.

Cécile DEBRAY, Sarah FAMERY : « Le bilan des Compétences », groupe Eyrolles, Paris, 2010.

Jack WELCH : « ma vie de patron : le plus industriel américain raconte », avec la participation de John BYRNE, Village mondiale, édition originale publiée par Warner Business Books, New York, 2001, sous le titre « Jake », Pearson Education France, 2007.

Koichi SHIMIZU : « Le toyotisme », Casbah, Alger, 1999.