

---

## **PRATIQUES DE FORMATION ET GRH : QUEL RAPPORT ?**

**Khouloud ABDERRAHMANE \***

Doctorante- Université Oran 2 (Algérie)

Email : khouloud7@yahoo.fr

---

Reçu	14/05/2021	Accepté	17/06/ 2021	Publié en ligne	30/06/2021
------	------------	---------	-------------	-----------------	------------

---

### **RESUME**

L'activité de la formation est considérée aujourd'hui un outil qui permet d'améliorer le niveau de compétences individuelles et collectives dans l'entreprise, par certains mécanismes de fonctionnement ayant une articulation avec les autres pratiques de la GRH, à savoir l'analyse des emplois, le recrutement, la rémunération, le développement et l'évaluation des compétences et les relations de travail.

L'objet de cet article est d'étudier le lien entre les pratiques de la formation et les autres activités de la GRH à travers un échantillon de 310 cadres au sein de l'entreprise SONATRACH, afin de positionner son rôle de pilotage.

**Mots clés :** GRH, Formation, Organisation, Compétences, SONATRACH.

**JEL Codes :** J24, M53

---

\* Auteur Correspondant: Khouloud ABDERRAHMANE Email: khouloud7@yahoo.fr

## **1. INTRODUCTION**

A l'époque taylorienne et grâce à la division du travail, les ouvriers pour apprendre et maîtriser les tâches élémentaires ne prenaient que quelques semaines au maximum, mais l'ouvrier qualifié est rare sur le marché du travail, et ces tâches élémentaires n'offrent pas la polyvalence aux ouvriers ni même le pouvoir d'adaptation aux problèmes liés au travail de la chaîne, et même les qualifications que cherchent les entreprises étaient rares sur le marché et le système éducatif ne suffisait pas à combler l'écart entre le nombre de diplômés et les besoins des entreprises.

Avec l'évolution de l'entreprise et son environnement caractérisé par l'accélération technologique et organisationnel, le système de formation professionnelle reposé sur des mécanismes classiques ne répond plus aux attentes des individus et des entreprises en matière des qualifications et des compétences (BERET & DUPRAY A., 1998).

Dans ce cadre, la formation professionnelle continue (FPC), est conçue, dans les pays développés comme un axe principale de développement économique, selon (Dupray, Guillemot, & Melnik-Olive, 2017) les autorités ont pris une initiative pour revoir la réglementation dans la mesure d'accompagner les besoins du système de formation continue.

L'objet de notre article est d'examiner le lien entre la formation et les autres pratiques de la gestion des ressources humaines, pour déterminer le rôle de pilotage de cette activité dans l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique, nous allons présenter dans la première partie les concepts clés de la formation dans l'entreprise, avant de présenter notre étude empirique qui s'est déroulée au sein de l'entreprise SONATRACH.

Notre méthodologie de recherche repose sur une démarche analytique afin de tester les variables de l'étude, en utilisant les moyennes et la matrice ACP pour montrer le niveau d'articulation.

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1. Quelques précisions conceptuelles de la formation**

Il existe de nombreuses définitions sur la formation, en revanche quelques-unes ont captivé le plus notre attention, comme celle de (PERETTI & SWALHI, 2007) « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

La deuxième est celle de (CITEAU, 2002, p. 113): « La formation professionnelle est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle ».

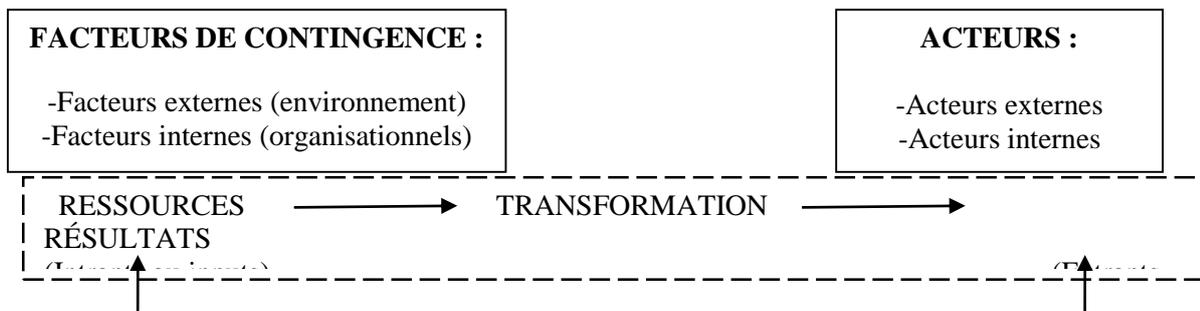
La dernière définition choisie retourne à (MEIGNANT, 2006) qui explique que la formation est le fait de se doter en effectif suffisant au moment approprié et perpétuellement des personnes en pleine motivation et compétences pour faire le travail convenablement dans une perspective de qualité et afin d'atteindre les objectifs économiques et sociales.

D'une manière générale, nous pouvons considérer la formation comme un outil de pilotage des ressources humaines, ses objectifs touchent plusieurs niveaux : l'organisation, l'individu et les groupes de travail.

## 2.2. Le système de formation d'une organisation

Les mécanismes de système de formation dans les organisations reposent sur plusieurs éléments indiqués dans la figure suivante :

**Figure 01.** Le système formation d'une organisation (POTTIEZ, 2008)



Selon (POTTIEZ, 2008), la formation -en tenant compte de sa complexité, doit être appréhendée de manière systémique, car elle vis l'homme qui conçoit et fait vivre son système, cette approche s'oriente d'avantage vers l'adoption des mécanismes organisationnelles de la formation.

## 2.3. La formation-développement

La formation la plus répandue aujourd'hui est la formation développement, son plan peut participer au rendement de l'organisation ainsi qu'à l'atteinte des objectifs soulignés dès le départ en ce qui concerne la politique globale de l'entreprise.

La direction générale supervise les programmes et les projets et mobilise le responsable de formation en lui offrant les éléments nécessaires afin d'atteindre les objectifs prévus par l'organisation. Ces programmes rentrent dans l'investissement et l'organisation toute entière.

(PEREZ & GUERGOAT-LARIVIERE, 2017, p. 137) considèrent que la formation continue constitue un investissement qui renforce la position de l'entreprise même en période la récession, « le souci de réduire les coûts les inciterait à diminuer leurs dépenses de formation. Les salariés travaillant dans des entreprises touchées par la crise accèderaient moins à la formation (et/ou pour des durées plus courtes). D'un autre côté, le coût d'opportunité d'un départ en formation devenant moins élevé en période de récession pourrait inciter les entreprises à ne pas changer de comportement, voire à accroître leur effort de formation (en accès ou en intensité) pour affronter la reprise de l'activité avec des salariés mieux formés ».

D'après ce qui précède, à long terme, nous pouvons considérer la formation comme investissement et un levier de performance pour l'organisation.

## **2.4. Les objectifs de la formation**

(LÊ & DE NANTEUIL, 2010, p. 24) ont évoqué dans leur étude relatif au rapport formation professionnelle continue, RSE et justice organisationnelle en GRH que si la formation améliore les compétences, soutient la confiance en soi et offre l'épanouissement des personnes, ce but fait appel à la fois à l'appartenance des salariés à l'organisation et aussi à la compétitivité de l'organisation. Ils précisent dans le même sens, que cette formule gagnant-gagnant n'est pas prise en compte par la plupart de chefs d'entreprises, car ils préfèrent l'objectif économique au détriment de leur responsabilité envers les employés, et les entreprises contribuent à la formation seulement par obligation légale. De ce fait, après l'établissement des lois dans le cadre de la formation, l'entreprise est devant l'obligation de mobiliser une part de la masse salariale à la FPC.

(LOUART , 1994) a établi deux principaux axes concernant les objectifs de la formation :

### **2.4.1. La vision de l'organisation**

Plusieurs objectifs sont visés par l'organisation en l'occurrence :

- Renforcer la compétitivité de l'organisation notamment sur le plan technique d'où la nécessité d'actualiser les savoirs et les savoir-faire.
- Fixer une stratégie qui prend en considération les risques prévues sur le fonctionnement de l'organisation ;
- Développer la carrière de certains catégories du personnel les moins qualifiées, notamment les nouveaux recrues et faciliter leurs évolutions

### **2.4.2. La vision de l'individu**

Plusieurs objectifs s'articulent directement avec les vœux des individus, (LOUART , 1994), évoquent certains objectifs :

- Avoir plus de flexibilité pour se préparer aux différentes actions de changement professionnel.
- Une maîtrise de son travail et la culture de l'organisation ;
- Améliorer le niveau de l'expérience et valoriser le savoir-faire dans tous les domaines notamment en gestion.

## **2.5. Evolution des pratiques de la GRH par l'ingénierie de la formation**

Selon (PARMENTIER, 2012), ce vocable d'ingénierie emprunté au monde de l'industrie a fait son entrée dans le domaine de la formation professionnelle continue, d'une manière définitive vers la fin des années 1980, et elle a intégré le domaine de la GRH progressivement suite à l'importance accrue accordé à la formation, qui est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises, et chaque plan stratégique passe par un conception de l'ingénierie de cette activité (ARDOUIN, 2010).

Dans le même cadre, la vision de (LE BOTERF, 1999, p. 14) implique l'ingénierie des compétences d'une façon à passer de programme de formation vers une ingénierie du contexte, dont plusieurs variables interviennent pour mettre la compétence dans de différentes situations, ce niveau de perception de rôle de la formation dans le développement

des compétences a bouleversé ce domaine, l'ingénierie est devenue une pratique intégrée dans la politique RH et concernent plusieurs activités.

Pour (FAISANDIER & SOYER, 2007), « l'ingénierie de la formation permet d'acquérir des compétences et des comportements utiles, elle fait référence aux objectifs de la formation », les capacités des individus formés peuvent être développées par une bonne ingénierie accompagnée par des moyens de développement des compétences, mobilisés par le responsable de formation chargé, généralement, pour développer ce type d'ingénierie (ingénierie du développement des compétences ».

### 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1.Le choix du terrain de l'enquête

La SONATRACH est la plus grande entreprise algérienne en matière de chiffre d'affaires et le nombre de salariés, ses filiales se trouvent dans les différentes régions du pays, sa politique de formation s'est modernisée en intégrant de nouvelles méthodes pédagogiques, pro logiciels modernes de formation, accompagnement des experts et les séminaires organisés chaque année..., ce terrain riche nous a motivé pour effectuer notre étude au sein de cette entreprise.

#### 3.2.L'élaboration de questionnaire

L'objet de notre étude, c'est de repérer les éléments qui peuvent nous aider à trouver le rapport entre les deux concepts recherchés : la GRH et la formation, à cet effet, nous avons contextualisé la formation dans la GRH afin de définir le rapport causal entre les deux variables.

À partir de ce qui précède, notre questionnaire comporte 07 variables, nous avons choisi l'échelle de likert qui correspond à notre travail pour voir le degré d'accord relatif à nos questions, les catégories de réponses sont formulées de manière à ce que leur signification corresponde à un niveau de compréhension identique auprès des différents groupes de personnes, l'échelle contient cinq choix de réponse pour nuancer le degré d'accord:

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Neutre
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

#### 3.3.Présentation de l'échantillon

**Tableau 01.**Répartition par genre

<b>Genre</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Homme	121	39,0
Femme	189	61,0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,0</b>

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Le tableau ci-dessus nous montre la répartition de notre échantillonnage par sexe, dont 189 interviewés représentent les femmes et 121 sont des hommes, cette répartition est

expliquée par le fait que le nombre de femmes au niveau de SONATRACH est supérieur aux hommes.

**Tableau 02.** Répartition par âge

Tranche d'âge	Effectifs	%
20/30	86	27,7
30/40	98	31,6
40/50	59	19,0
+50	67	21,6
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,0</b>

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Ce tableau nous donne une vision globale sur les tranches d'âge de notre échantillon, ceci montre que la tranche d'âge majoritaire de notre échantillon est celle entre 30 et 40 ans, soit 31.60%, la deuxième position représente la classe des jeunes de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 27.70%, la troisième classe est celle de plus de 50 ans, avec 21.60 % et enfin la tranche d'âge de 40 à 50 ans avec un pourcentage de 19%.

**Tableau 03.** Répartition par ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Effectifs	%
-5	79	25,5
5/15	106	34,2
15/25	97	31,3
+25	28	9,0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100,0</b>

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Le tableau en dessus montre l'ancienneté dans l'entreprise, 34.20% de notre échantillon a une expérience de 5 à 15 ans, 31.30 % a une expérience de 15 à 25 ans, 25.50% ayant moins de 05 ans et enfin 9% ayant plus de 25 ans d'expérience.

### 3.4. Analyse de fiabilité

Selon le tableau (04) la valeur  $\alpha$  de Cronbach varie entre 0.701 et 0,846. Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient  $\alpha$  de plus de 0,70 est acceptable.

**Tableau 04.** Analyse de fiabilité

Les variables	$\alpha$ de Cronbach
Formation/Recrutement	0.702
Formation/Analyse des emplois	0.701
Formation/Evaluation	0.727
Formation/Développement des compétences	0.718
Formation/Rémunération	0.784
Formation/Relations de travail	0.716

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

#### 4. RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir testé la cohérence interne de notre questionnaire, nous avons procédé à l'analyse des résultats en utilisant les moyennes, teste t et la matrice ACP.

##### 4.1. Les moyennes des variables

Les réponses sont étalées sur une échelle de Likert à 5 points : Pas de tous d'accord (1), pas d'accord (2), Ni d'accord ni désaccord (3), d'accord (4) et pas de tout d'accord (5).

**Tableau 05.** Formation/Recrutement

<b>Lors du recrutement, ce qui est important par rapport à la formation c'est :</b>			
	<b>Items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
01	Le diplôme ou niveau de qualification du candidat	4,2548	,66554
02	L'expérience acquise	4,0710	,95266
02	La capacité d'adaptation	3,9194	,76108
04	Le potentiel	3,9903	,86830
<b>Formation/Recrutement</b>		4,0589	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

D'après le tableau (05), tous les éléments suivants : le diplôme, l'expérience, la capacité d'adaptation et le potentiel sont importants lors de recrutement, leurs moyennes sont respectivement 4.25, 4.07, 3.91 et 3.99, ainsi la moyenne de cette variable est 4.05, et situe dans l'intervalle « satisfaisant », ce qui montre l'importance accordé à ces éléments dans la politique du recrutement et de la formation adoptées par l'entreprise.

**Tableau 06.** Formation/Analyse des emplois

<b>Avec les dispositifs de formation mis en place :</b>			
	<b>Items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
05	J'apprends chaque jour de nouvelles choses	3,8452	,92531
06	J'ai la possibilité de changer la démarche de mon travail.	3,9903	,54852
07	Je fais appel à de nouvelles méthodes pour régler les problèmes de travail	3,8258	,82555
08	L'organisation du travail favorise l'apprentissage	3,8290	,80439
09	J'ai la possibilité de communiquer un problème de travail avec les autres	3,5161	,70002
10	On s'intéresse de plus en plus à mon comportement	3,5613	,84443
11	Chaque année un entretien d'évaluation de mes compétences est programmé avec mon supérieur hiérarchique	3,1548	1,27532
<b>Formation/Analyse des emplois</b>		3,6747	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

D'après le tableau (06), nous constatons que les items 9, 8, 11, 13, 12 ont une moyenne forte avec les valeurs suivantes 3.99 ; 3.84 ; 3.82 ; 3.56 ; 3.51. Ceci montre que le salarié a la possibilité de s'adapter aux certains aspects du travail, d'apprendre de nouvelles choses, de valoriser son comportement dans les différentes situations de travail y compris sa façon de communiquer avec ses collègues.

L'entretien annuel d'évaluation de compétences avec le supérieur hiérarchique n'a pas le même niveau de pratique (moyenne selon l'échelle de likert), cette pratique doit être renforcée si l'entreprise cherche à assurer un suivi permanent de ses compétences.

**Tableau 07.**Formation/Evaluation des salariés

<b>Depuis que le dispositif de formation est mis en place, je suis évalué en fonction :</b>			
<b>Items</b>		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
12	De mon savoir (mes connaissances, mon statut, mes diplômes)	3,8355	,94955
13	De mon savoir-faire (mes expériences)	4,1645	1,01543
14	De mon savoir-être (mon comportement)	3,7806	,94009
<b>Formation/Evaluation</b>		3,92	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Selon le tableau ci-dessus, nous constatons que tous les items ont un niveau fort 4.16; 3.83 ; 3.78, ce qui implique que le salarié est évalué en premier lieu en fonction de son savoir-faire, son savoir et en final sur son savoir-être.

**Tableau 08.**Formation/Développement des compétences

<b>Dans mon entreprise, avec les dispositifs de formation mis en place :</b>			
<b>Items</b>		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
15	Je dispose d'un manuel ou un document qui décrit mes activités, mes compétences et mes interlocuteurs.	2,7645	1,14599
16	J'ai un programme individuel de formation	2,5323	,98726
17	L'accès à un stage de formation est toujours possible	2,1387	1,14207
18	Je participe régulièrement à des stages de formation	2,6194	1,12213
19	Mon employabilité s'est développée	2,8419	1,09020
20	Mon niveau de compétences s'améliore continuellement	3,7613	,85585
21	J'ai le sentiment de mieux maîtriser ce que je fais	4,1581	,85000
22	Je mobilise toujours mes efforts pour découvrir les aspects implicites de mon travail	3,0710	1,17751
23	Mes tâches sont bien précises et je suis ses évolutions	4,1097	,68330
<b>Formation/Développement des compétences</b>		3,10	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Selon le tableau (08), nous remarquons que trois items ont une moyenne forte entre 3.76 et 4.15, ce qui signifie que la mise en place des dispositifs de formation a introduit une augmentation de niveau de compétences du salarié, son degré de maîtrise, sa capacité de suivre l'évolution de son métier.

Plusieurs items relatifs à la formation sont partiellement formalisés, notamment ce qui concerne son programme individuel et l'accès à la formation qui sont faibles, et l'entreprise doit intégrer dans sa politique de développement des compétences d'autres outils de production et partage des connaissances.

**Tableau 09.**Formation/Rémunération

<b>Dans mon entreprise, avec les actions de formation mis en place, ma rémunération est basée sur :</b>			
<b>Items</b>		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
24	Mon poste de travail	3,8419	1,19862
25	Mon emploi et ma contribution individuelle à l'entreprise	3,6419	1,17588
26	Mes compétences utilisées dans ma situation personnelle de travail	3,5226	1,09033
27	Mes capacités opérationnelles prouvées	3,1387	1,26316
28	Ce que je pourrais apporter demain à l'entreprise	3,2677	1,22379
<b>Formation/Rémunération</b>		3,4819	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Le tableau (09) montre que trois items sont forts en terme de leurs moyennes 3.84, 3.64 et 3.52, ils représentent le niveau de signification de la rémunération par rapport le poste occupé.

L'entreprise suit toujours la logique de poste et pas les capacités de salariés pour établir son système de rémunération ; les items 32-33 signalent ce problème d'appréciation et l'écart entre les missions occupées et les capacités de salarié.

**Tableau 10.**Formation/Relations de travail

<b>Avec les dispositifs de formation mis en place :</b>			
<b>Items</b>		<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
29	Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues	3,3871	1,0008
30	De plus en plus de personnes deviennent des experts dans leur domaine	3,7129	,78713
31	On nous demande de plus en plus d'être autonomes	3,2774	,98556
32	On valorise les individus qui atteignent les objectifs sans tenir compte de leur position dans la hiérarchie	3,1387	1,11046
33	Le rôle de la hiérarchie évolue : moins de contrôle et plus de conseil	3,4097	,87202
<b>Formation/Relations de travail</b>		3,3851	

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Selon le tableau (10), la plupart d'items qui abordent « la relation de travail renforcée par la formation » sont moyens ; cet aspect est un élément de la politique de formation et sensibilise les salariés de l'importance de l'environnement de travail, sans tenir compte de leurs positions hiérarchiques.

#### 4.2. Test des hypothèses

Pour rappeler, nos hypothèses de recherche cherchent à tester les variables suivantes :

- H 1.1. La pratique de recrutement est positivement liée au niveau de la formation.
- H 1.2. L'analyse de l'emploi est positivement perçue dans le contexte du cadre de la formation.
- H 1.3. L'évaluation des compétences est positivement liée à la formation.
- H 1.4. Le développement des compétences est positivement lié à la formation.
- H 1.5. La rémunération est positivement signifiée par la formation
- H 1.6. La relation de travail est positivement liée à la formation.

**Tableau 11.** Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
					Formation/Recrutement	31,320
Formation/Analyse des emplois	22,689	309	,000	,67465	,6161	,7332
Formation/Evaluation	20,940	309	,000	,92688	,8398	1,0140
Formation/Développement des compétences	11,234	309	,000	,28917	,2385	,3398
Formation/Relation de travail	11,057	309	,000	,38817	,3191	,4573
Formation/Rémunération	9,143	309	,000	,48194	,3782	,5856

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

L'analyse nous montre que les variables testées sont positivement liés à la formation, la valeur de sig. est inférieur à 5%, cette situation confirme l'hypothèse de départ qui met le lien entre les activités citées ci-dessus et la formation professionnelle.

#### 4.3. La matrice ACP

L'analyse en composantes principales nous détermine deux groupes de variables selon la variance totale appliquée.

**Tableau 12.** Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	cumulés %	Total	% de la variance	cumulés %	Total	% de la variance	cumulés %
1	2,839	47,323	47,323	2,839	47,323	47,323	2,289	38,152	38,152
2	1,094	18,234	65,557	1,094	18,234	65,557	1,644	27,405	65,557
3	,982	16,369	81,926						
4	,517	8,615	90,540						
5	,299	4,983	95,524						
6	,269	4,476	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

Les trois variables sont déterminées après la rotation par la méthode de Varimax avec normalisation de Kaiser.

**Tableau 13.** Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
Formation /Rémunération	<b>0.861</b>	0.255
Formation/Evaluation	<b>0.833</b>	0.104
Formation/Relation de travail	<b>0.784</b>	0.079
Formation/Développement des compétences	0.118	<b>0.745</b>
Formation/recrutement	0.025	<b>0.708</b>
Formation/ Analyse des emplois	0.474	<b>0.711</b>

*Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)*

La matrice ACP révèle deux groupes de facteurs homogènes ; le premier regroupe la rémunération, l'évaluation et les relations de travail, dans la mesure où la formation touche les salaires expérimentés, et les pratiques de ces activités viennent après la période d'intégration.

Le deuxième groupe concerne le recrutement, analyse des emplois et développement des compétences, ces activités sont prioritaires pour les salaires jeunes afin d'assurer une intégration rapide dans l'organisation.

## CONCLUSION

L'objectif de notre article s'est focalisé sur l'étude de relation entre les pratiques de la formation et les autres activités de la gestion des ressources humaines, en reposant sur les études qui abordent les démarches d'articulation dans les différentes situations.

En effet, le choix de l'entreprise SONATRACH s'inscrit dans le cadre de son système de formation qui assure les fonctions de pilotage, régulation, réalisation et contrôle de

différents actions menées, afin d'améliorer les qualités des ressources humaines en prenant en considération les interactions avec les autres activités à savoir : le recrutement, analyse des emplois, rémunération, évaluations et développement des compétences et relations de travail.

Après avoir effectué l'analyse de la fiabilité sur notre échantillon de 310 cadres, nous avons évalué les moyennes de chaque variable afin de déterminer son niveau de pratique ; l'articulation formation avec recrutement avait une moyenne satisfaisante, et traduit la volonté de l'entreprise d'assurer une meilleure intégration des nouveaux recrues à travers plusieurs modalités d'apprentissage et d'orientations.

Parmi les objectifs primordiales de la formation est de prendre en considération les exigences et les enjeux de l'analyse des emplois, notre analyse a montré comment les dispositifs de formation encouragent l'initiative et les démarches avec lesquelles le salarié résolu ses problèmes de travail.

L'évaluation des compétences dans le contexte de la formation est satisfaisant, ce volet tient en compte le savoir, savoir-faire et savoir être afin de mesurer ce que le salarié apporte à son poste.

Cependant, le développement des compétences par la formation n'a pas eu le même effet ; une situation due au problème d'accès à la formation, car l'entreprise-sous contrainte de ses ressources financières- ne répondent pas à tous les besoins, ce qui explique les pratiques faibles d'accès au stage, participation régulière à la formation et employabilité.

Egalement, la rémunération est basée sur certains critères : contribution individuelle, compétences utilisées, capacité prouvées et l'apport futur du salarié ; ces critères sont des domaines visés par la formation moyennement, car le système de rémunération accorde plus d'importance aux qualifications pour classer les catégories.

Concernant les actions de formation qui visent à améliorer les relations de travail, nous avons remarqué l'apport positif sur certains volets en l'occurrence de position de salarié dans la hiérarchie et son articulation avec l'autonomie.

Dans ce contexte, nos recommandations s'articulent sur les aspects suivants :

- Actualiser le référentiel des emplois et des compétences afin de permettre au salarié de suivre l'évolution de son métier, et facilite le recensement des besoins en fonction de cette évolution.
- Adapter le système de rémunération selon les formations proposées aux salariés et passer de la logique de qualification vers la logique des compétences.
- Renforcer le système de communication et accorder plus d'autonomie au salarié afin de mobilise leurs savoir-faire dans les différentes situations de travail.

## REFERENCES

- ARDOUIN, T. (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise, Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Paris: Dunod.
- BERET , P., & DUPRAY A., A. (1998). La formation professionnelle continue : de l'accumulation des compétences à la validation de la performance. *Revue Formation emploi*, pp.61-80.
- CITEAU, J. (2002). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Arnaud colin.

- DUPRAY , A., GUILLEMOT, D., & EKATERINA, M. (2017). Introduction : La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux. *Formation emploi*(137), 7-14.
- FAISANDIER, S., & SOYER, J. (2007). *Fonction formation*. Paris: Eyrolles.
- LE BOTERF, G. (1999). *Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte? Quelle conséquence pratique?* Journée d'Etude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'internat. Montpellier.
- LÊ, T., & DE NANTEUIL, M. (2010). *La formation professionnelle continue, défi de la RSE et de la justice organisationnelle en GRH*. AGRH. Rennes-Saint Malo.
- LOUART , P. (1994). La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes. *Revue française de gestion*, 79-94.
- MEIGNANT, A. (2006). *Manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?* PARIS: Editions LIAISONS.
- PARMENTIER, C. (2012). *L'ingénierie de formation*. Paris: Organisation.
- PERETTI , J., & SWALHI, A. (2007). *Mesure de la fidélité organisationnelle*. Actes du 18ème Congrès de l'AGRH. Fribourg.
- PEREZ , C., & GUERGOAT-LARIVIERE, M. (2017). Formation continue des salariés en temps de crise :quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? *Formation emploi*, 137. Formation emploi.
- POTTIEZ, J. (2008). "*Evaluer la formation dans le secteur public : leçons du privé et proposition d'un cadre conceptuel*", Colloque GRH, Université de Lille2, 23 pages. Colloque GRH, (p. 04). Université de Lille2.

## TRAINING PRACTICES AND HRM: WHICH RELATIONSHIP?

KhouLOUD ABDERRAHMANE \*

Phd student- University of Oran 2 (Algeria)

Email : khouLOUD7@yahoo.fr

Received	14 /05/2021	Accepted	17/06/ 2021	Published	30/06/2021
----------	-------------	----------	-------------	-----------	------------

### ABSTRACT

Today, training is one of the instruments that can increase the level of skills, knowledge of employees, and the productivity of the company, by certain operating mechanisms having a relationship with other practices of human resources management, as job analysis, recruitment, compensation, skills development and assessment and labor relations.

The purpose of this article is to examine the relationship between training practices and other HRM activities through a sample of 310 managerial staff within SONATRACH company, in order to position its role of piloting.

**Keywords:** HRM, Training, Organization, skills, SONATRACH.

**JEL Codes :** J24 ; M53

---

\* Corresponding author: KhouLOUD ABDERRAHMANE Email: khouLOUD7@yahoo.fr