

**La formation continue: levier stratégique au développement des
compétences**

Cas de la société TREFILOR

Continuous training: strategic lever for the skills development

Case study of TREFILOR company

BELKHADEM Bahria^{1*}, FERHAOUI Mustapha²

¹Université d'Oran2, Algérie, belkhadem.bahria@univ-oran2.dz

²Université d'Oran2, Algérie, ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

Date d'acceptation:17/11/2019 Date de réception:08/10/2019 Date de révision:02/11/2019

Résumé

La formation continue est un investissement immatériel qui vise essentiellement à l'ajustement des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises d'une part et à l'adaptation des salariés à leurs postes de travail d'autre part.

L'objet de cette étude est de souligner l'impact de la formation continue sur le développement des compétences. Dans ce contexte, notre étude empirique a été effectuée sur un échantillon de salariés au sein de la société TREFILOR ; ce qui nous a permis de tester nos hypothèses et confirmer que la formation continue agit positivement sur le développement des compétences.

Mots clés : formation continue, compétences, développement des compétences, ressources humaines.

* **Auteur correspondant:** BELKHADEM Bahria, belkhadem.bahria@univ-oran2.dz

Abstract

Continuous training is an immaterial investment which aims essentially to fill the gaps between the acquired and required skills in one hand and employees adjustment to their jobs in another hand.

The object of this study is to highlight the impact of continuous training on skills development ; in this context our empirical study has been performed on a sample of employee within the company TREFILOR which allowed us to test our hypotheses and confirm that continuous training act positively on skills development.

Keywords : continuous training, skills, skills development, human resources.

1. Introduction :

Les changements environnementaux des entreprises sont de plus en plus rapide ce qui les obligent à s'adapter pour assurer leurs survies et garder leurs croissance. Pour accompagner, anticiper ou promouvoir ces changements de nouveaux acteurs, de nouveaux métiers émergent, dont ceux de la formation continue. « La formation peut à la fois contribuer au développement personnel et professionnel des salariés tout en favorisant leur adaptation aux contraintes du travail et de la concurrence » (BORREL & PITHON, 2008, p. 14).

La notion de la compétence est considérée comme un concept clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle représente «la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir faire pour la réalisation d'une tâche. Ces compétences naissent, se développent évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité» (GUITTET, 1998, p. 11). A travers cette définition on retient que la notion de « la compétence n'est pas une donnée stable, qui, une fois acquise, va rester intacte. Au fil du temps, elle perd irrémédiablement de sa pertinence et de sa valeur. En d'autres termes, si rien n'est fait pour l'entretenir, pour la mettre à jour, voire pour la développer, la compétence va se neutraliser elle-même et perdre tout ou une partie de son utilité » (BOUTEILLER & Al, 2000).

C'est dans ce cycle de vie des compétences que la formation continue prend toute sa signification et sa valeur ajoutée, car elle contribue à l'ajustement de l'écart né entre ce qui est attendu et ce qui est démontré par un employé et assurer un bon développement des compétences.

L'objectif de notre recherche est de souligner les pratiques de la formation dans le secteur publique économique Algérien en général et d'exploiter la qualité de cette fonction et de démontrer son rôle sur le développement des compétences au sein de la société TREFILOR (société de transformation et de tréfilage des aciers d'Oran, et l'une des 06 filiales appartenant au groupe TPL) en particulier.

A partir de cette vision, notre étude est développée autour de la problématique suivante :

La formation continue, contribue-t-elle au développement des compétences ?

Dans notre recherche, nous avançons l'hypothèse qu'il existe réellement un impact positif de la formation continue sur le développement des compétences au sein de la société TREFILOR. Nous lions à cet impact trois (03) types de critères :

L'impact de la formation continue sur les compétences des salariés formés reste:

- un moyen pour développer leurs compétences ;
- un moyen de perfectionnement de leurs qualifications professionnelles (savoir-faire) ;
- Un moyen de réalisation de soi et d'autonomie dans le travail (savoir-être).

Les éléments de réponse à notre problématique seront véhiculés par le biais d'un plan de travail réparti en deux volets. Un cadre conceptuel qui vise à identifier les compétences issues des activités de formation continue et un cadre empirique traitant une étude de cas au sein de la société TREFILOR et illustre la contribution de la formation continue dans le développement des compétences de ses salariés.

2. Cadre conceptuel de la recherche :

« Parler de ressources humaines; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources; mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés » (PERETTI, GRH, 2016, p. 01). Pour le développement et la mobilisation des compétences, il existe plusieurs moyens, parmi eux on cite celui de la formation continue.

Sous ce titre, nous proposons une brève analyse théorique sur les principaux concepts-clés de cette recherche.

2.1 La notion de la formation continue :

La formation continue est un investissement immatériel, auquel l'entreprise doit «prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel » (CROZIER, 1989). Selon SEKIOU et autres « La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs

habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures » (SEKIOU, et al., 2004, p. 336). De cette définition, on peut dire que la formation continue joue un rôle stratégique dans l'organisation, elle contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- l'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (à travers la formation continue, l'organisation devient beaucoup plus performante, d'où l'atteinte des objectifs prévus à moindre coût) ;
- le développement personnel et professionnel des salariés par le biais de leurs adaptations aux contraintes du travail et de la concurrence (IONESCU & BLANCHET, 2008, p. 14);
- le développement du professionnalisme, de la carrière et favoriser la promotion interne pour fidéliser le personnel et donc maintenir l'emploi pour enfin améliorer la coopération entre les diverses unités de l'organisation (SOYER, 2003, p. 16).

2.1.1 Les types de formation continue :

Les types de formation continue selon l'Article 04 du décret 82-298 (relatif à l'organisation et au financement de la formation en entreprise) (Décret N°82-298, 1982, p. 1224) sont notamment:

- **formation professionnelle spécialisée (article 05) :** c'est l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaires à la maîtrise d'un poste de travail déterminé ;
- **perfectionnement professionnel (article 06):** vise à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail par un relèvement continu du niveau des connaissances du travailleur et de ses capacités ;
- **recyclage (article 07):** c'est permettre, au travailleur, d'occuper un nouveau poste de travail avec le même niveau de qualification que son poste initial mais avec des tâches différentes ;
- **alphabétisation fonctionnelle (article 08):** vise à l'acquisition par le travailleur, de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaire ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à son poste de travail.

Ces actions de formation sont organisées (article 09 du même décret) :

- sur les lieux de travail de l'entreprise (formation interne) ;

- dans tous locaux aménagés, à cet effet, et relevant de l'entreprise ou d'une autre entreprise et ceci, dans le cadre de conventions interentreprises ;
- dans les structures de formation interentreprises constituées (formation externe).

2.1.2 Processus d'élaboration d'une politique de formation :

La politique de formation contribue au développement et au renforcement des compétences et aux opportunités de carrières des salariés formés (PERETTI, 2009, p. 200). Le processus d'élaboration d'une politique de formation se compose de quatre étapes essentielles et complémentaires (PERETTI, 2013, p. 45) , on distingue :

2.1.2.1 La détection (identification) des besoins de formation :

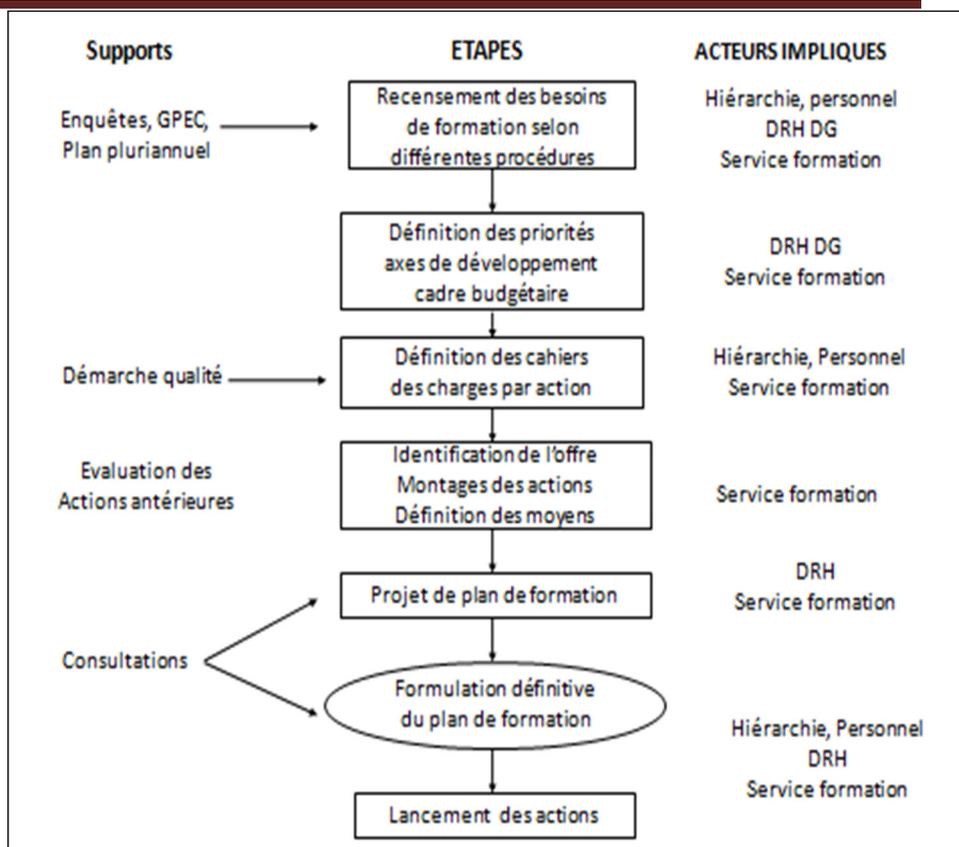
Selon Guy Le BOTERF « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en d'objectifs opératoires de formation » (LE BOTERF, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, 1990, p. 96). De cette définition, on constate que la formation continue est considérée comme un moyen adéquat qui permet d'ajuster les écarts qui existent entre les situations actuelles et celles attendues par l'entreprise en matière de profil professionnel.

2.1.2.2 L'élaboration du plan de formation :

Pour répondre aux besoins de formation, l'entreprise adopte un plan de formation annuel ou pluriannuel dites le « plan de formation ». Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation. Il détermine les objectifs de la formation, le budget, les bénéficiaires, la durée des formations, les formules pédagogiques et types de formation (inter/intra ou externe).

J. P. CITEAU résume les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation en sept étapes comme suit (CITEAU, 2002, p. 118).

Figure N°01. Les étapes de l'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation



Source : Jean-Pierre CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Armand Colin, 4ème édition, France, 2002, P118.

2.1.2.3 La mise en œuvre des actions de formation :

Le responsable de la formation veille sur le bon déroulement et suivi des actions de formation et de leurs conformités et adéquations par rapport à ce qui a été déterminé sur le plan de formation. A cet effet (COMPOY, MACLOUF, MAZOULI, & NEVEU, 2008, p. 153) recommandent la nécessité de faire une session pilote composée d'un échantillon de la population à former ; et à l'issue de cette dernière organiser le debriefing avec l'animateur pour apporter des améliorations sur le contenu et la qualité de la formation.

2.1.2.4 L'évaluation des résultats de la formation :

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable. Elle vise essentiellement à mesurer le retour sur investissement-formation. On distingue :

- **L'évaluation à chaud** : phase réalisée à l'issue des sessions de formation ; permet de connaître le degré de satisfaction des apprenants par le biais du questionnaire d'une part (COMPOY, MACLOUF, MAZOULI, & NEVEU, 2008, p. 154), et d'évaluer les acquis qui permettent d'identifier les connaissances et les compétences acquises lors de la formation d'autre part (WEISS, 2000, p. 439).
- **L'évaluation à froid** : «phase réalisée à posteriori en situation professionnelle » (COMPOY, MACLOUF, MAZOULI, & NEVEU, 2008, p. 154) , vise à la mise en pratique des nouveaux acquis sur le poste de travail. Cette étape permet de mesurer le retour sur investissement de la formation.

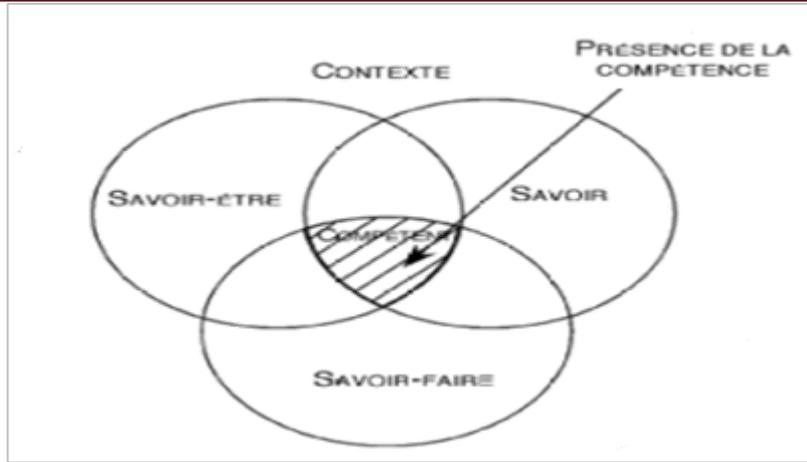
2.2 La notion de la compétence :

Au cours de ces dernières années, la notion de la compétence occupe une place importante dans le management des ressources humaines, dont plusieurs définitions ont été proposées :

Selon G.Le BOTERF "La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données » (LE BOTERF, 1994, pp. 16-18). Pour P.ZARIFIAN « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (ZARIFIAN, 1999, p. 70). S.GUERRERO propose quant à elle une autre définition « La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même » (GUERRERO, 2014, p. 18).

De toutes ces définitions, nous constatons que la notion de la compétence n'a pas de définitions précises dont chaque auteur la définit selon sa vision et dans le sens qui lui est propre. En général, elle est définie comme l'ensemble du savoir, savoir-faire et de savoir-être. La figure N°02 résume les définitions précitées ci-dessus.

Figure N°02. Représentation de l'émergence de la compétence



Source : (BOUDREAULT, 2009) <https://didapro.me/2009/07/06/la-compete-nc-professionnelle/>

2.2.1 Typologies de compétence :

Lorsque l'on parle de la compétence, plusieurs catégories de compétences peuvent être identifiées. R.WITTORSKI met en exergue que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle (WITTORSKI, 1997).

2.2.1.1 La compétence individuelle : C.DEJOUX la définit comme un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé (DEJOUX C. , 2013, p. 10);

2.2.1.2 La compétence collective : C.DEJOUX la définit comme «un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs » (DEJOUX C. , 2001, p. 264);

2.2.1.3 Les Compétences organisationnelles : elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles traduisent la capacité organisationnelle de l'entreprise à s'adapter aux changements environnementaux.

2.3 La formation continue comme outil de développement des compétences :

Aujourd'hui le développement des compétences est au cœur des préoccupations majeures des entreprises car il représente un levier stratégique, à travers lui, l'entreprise peut s'adapter aux changements.

Le développement des compétences vise principalement à acquérir, fidéliser et développer et/ou valoriser les ressources disponibles. Pour ce faire Il se repose sur de nombreux outils dont celui de la formation continue qui reste le moyen le plus proposé. Dans ce qui suit, nous nous pencherons essentiellement sur le processus de la formation continue dans la société TREFILOR en partant de l'identification de ses besoins en passant de son déroulement pour arriver enfin à démontrer le rôle qu'elle joue sur le développement des compétences.

3. Cadre méthodologique de la recherche :

Dans ce volet il s'agit de souligner l'impact de la formation continue sur le développement des compétences du personnel, ceci aurait nécessité une étude empirique constitué d'un échantillon de salariés choisis d'une manière aléatoire composé de 76 salariés (cet échantillon représente 40% de l'ensemble du personnel de la société TREFILOR, regroupant des cadres supérieurs, cadres, maitrises et exécutants. Pour ce faire, nous avons utilisé un outil d'investigation qui est le questionnaire, qui nous permettait de recueillir les informations désirées.

L'enquête par le biais du questionnaire nous permettra de quantifier les observations puis par la suite de comparer les réponses des répondants. Nous avons choisi d'élaborer un questionnaire dont les questions sont formulées par la méthode fermée, dans lequel les questions imposent au répondant un nombre limité de réponses.

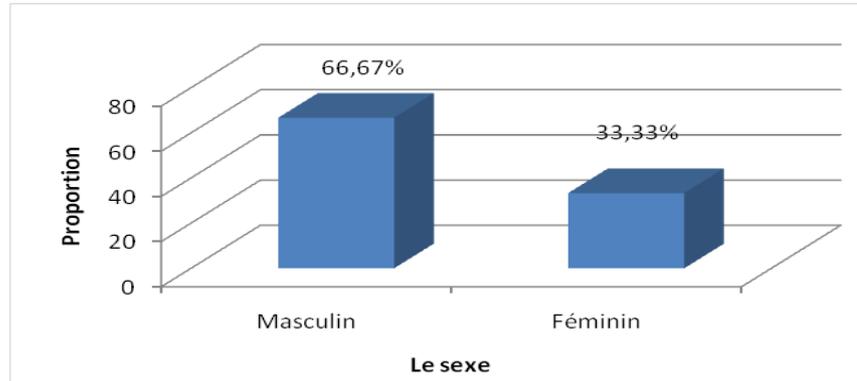
Notre questionnaire est composé de **14** questions fermées, composées sur des points de natures différentes : des questions génériques afin de cerner le profil des salariés ; et d'autres questions liées au suivi de la formation, de son efficacité et de son impact sur le développement des compétences. Sur les **76** questionnaires diffusés, nous avons pu récupérer **57** questionnaires, soit **30%** de retour, ce qui se présente comme suffisant pour pouvoir exploiter les résultats.

3.1 Présentation de l'échantillon :

Avant de passer à l'analyse des résultats acquis à partir de notre questionnaire, il serait essentiel de présenter notre échantillon.

3.1.1 Composition de l'échantillon selon le sexe :

Figure N°03. Composition de l'échantillon selon le sexe

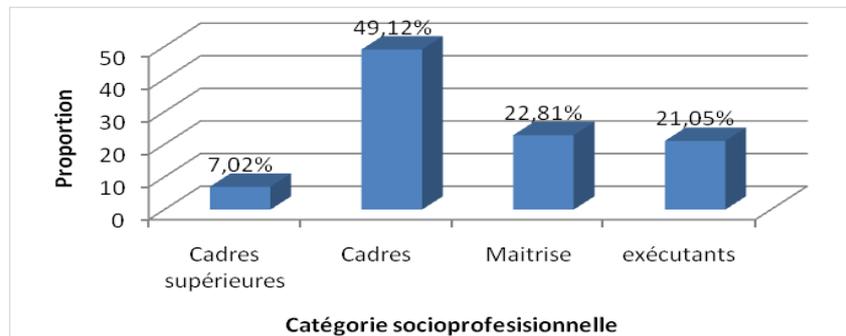


Source: Élaboré par nos soins à partir des données recueillies.

D'après les données recueillies, On remarque que la population de notre échantillon est dominée par le sexe masculin par rapport au sexe féminin, soit respectivement une proportion de 66,67% contre 33,33%. L'entreprise devra donc chercher une adéquation entre les deux sexes en termes d'actions de formation.

3.1.2 Composition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Figure N°04. Composition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



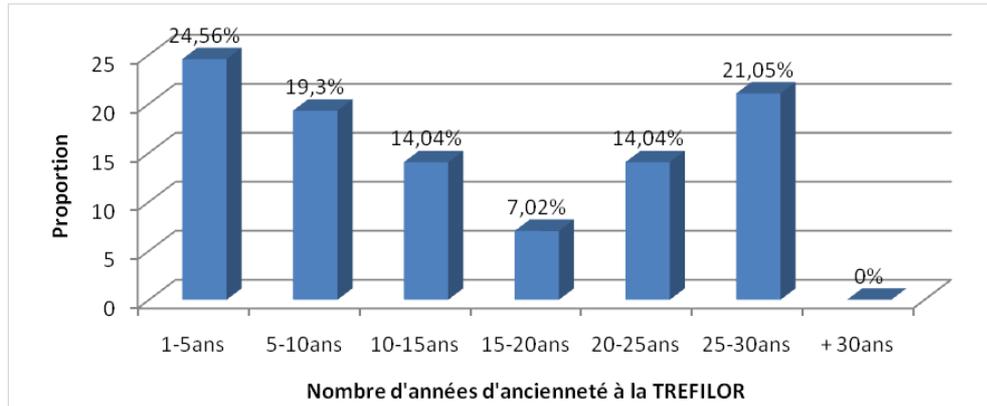
Source: Élaboré par nos soins à partir des données recueillies.

Pour la répartition par qualification on constate que l'effectif est constitué de 49.12% de cadres qui est synonyme de la moitié des enquêtes ; 22,81% des maitrise et 21,05% des exécutants.

On aperçoit aussi une absence de cadre supérieures soit 7.02%. Cette catégorie constitue un atout pour toute entreprise stratégique, ainsi la société TREFILOR devra assurer l'équilibre entre les différentes catégories en termes de formation continue.

3.1.3 Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la société TREFILOR :

Figure N°05. Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la TREFILOR



Source: Élaboré par nos soins à partir des données recueillies.

14 salariés de l'ensemble de l'échantillon ont une ancienneté comprise entre 1 à 5ans soit 24,56% Cela signifie que la société TREFILOR a renforcé sa capacité de recrutement durant les cinq dernières années. et 12 salariés (21,05%) seulement ont une ancienneté comprise entre 25 à 30ans.

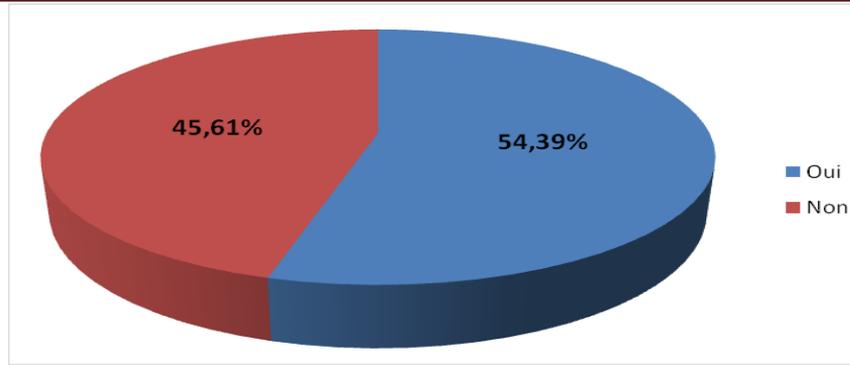
3.2 L'analyse des résultats du questionnaire :

Sur les 76 questionnaires diffusés, 57 nous ont été retournés, ce qui nous a permis de mettre en relation les hypothèses émises au départ avec les résultats de l'enquête.

Avant de s'intéresser aux résultats de l'enquête pour chacune des hypothèses émises, il est intéressant de voir si les travailleurs ont tous participé à une action de formation continue au moins une fois au cours de leur carrière. Dans le cas contraire, la suite des réponses ne serait pas pertinente et donc inexploitable.

3.2.1 Bénéficiaire d'une action de formation :

Figure N°06. Le nombre des agents qui ont bénéficié d'une action de formation

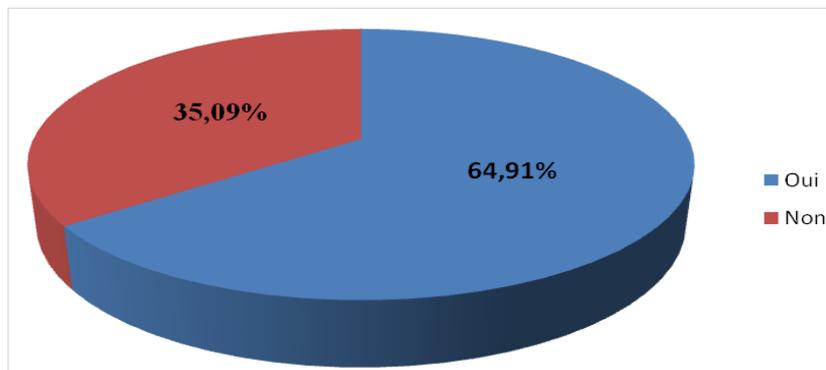


Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure N°06 nous montre que sur les 57 répondants, 31 parmi eux ont déjà suivi au moins une action de formation au cours de leurs carrières au sein de la société TREFILOR soit un pourcentage de **54.39%**. Ainsi, ils peuvent être objectifs sur la suite des réponses apportées aux questionnaires.

3.2.2 Choix du thème de la formation :

Figure N°07. Choix du thème de la formation



Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure N°07 nous montre que **64,91%** des salariés formés interviennent- après l'accord final du supérieur hiérarchique-pour le choix du thème de leurs formations pour répondre à leurs attentes et besoins professionnels et aux exigences du poste et cela permet donc une bonne identification des besoins de formation (assurer un double intérêt pour les deux parties).

3.3 Traitement des questions en fonction des hypothèses de départ :

Les réponses des questionnaires seront traitées pour pouvoir confirmer ou bien infirmer les hypothèses de départ.

3.3.1 L'utilité de la formation continue :

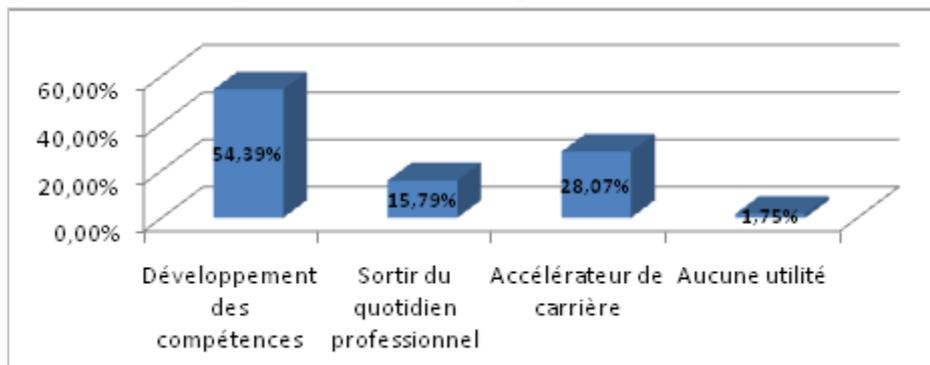
- **Hypothèse 01:** Les salariés perçoivent la formation comme un moyen pour développer leurs compétences professionnelles.

Tableau N°01. Perception de la formation par les salariés

Utilité de la formation	Nombre	Pourcentage
Développement des compétences	31	54,39%
Sortir du quotidien professionnel	09	15,79%
Accélérateur de carrière	16	28,07%
Aucune utilité	01	1,75%
Total	57	100%

Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°08. Perception de la formation par les salariés



Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

Le tableau N°01 résume les statistiques relatives à la perception de la formation par les salariés de la société TREFILOR. D'après la figure N°08 on a constaté que 54,39% de l'ensemble des répondants, perçoivent la formation continue, comme un moyen de développement de leurs compétences et 28,07% y voient un moyen d'accélérateur de carrière professionnelle. Ceci peut s'expliquer que la formation continue à la société TREFILOR met l'accent sur deux aspects : le premier c'est celui de l'aspect

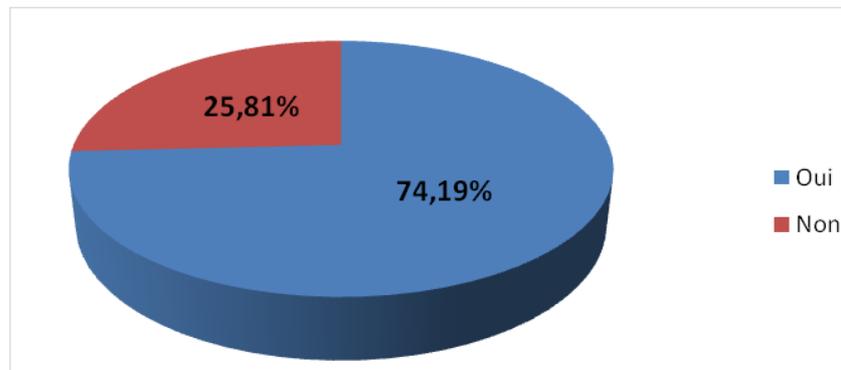
technique qui concerne le domaine des métiers des salariés et cela pour réaliser le développement des compétences et du professionnalisme et le second concerne l'aspect individuel des salariés, afin d'atteindre leurs objectifs et garantir un avancement dans leur carrière professionnelle et de répondre à leurs attentes professionnelles.

L'objectif recherché est d'enrichir les compétences professionnelles des salariés, sur le plan technique et individuel. Cependant, notre hypothèse peut être validée et confirmée par le fait que 54.39% des salariés voient en la formation une occasion de développement de leurs compétences et de leurs savoirs personnels.

3.3.2 Formation relative au poste de travail :

- **Hypothèse N°02 : Les salariés perçoivent la formation comme un moyen de perfectionnement de leurs qualifications professionnelles (savoir-faire).**

Figure N°09. Formation relative au poste de travail

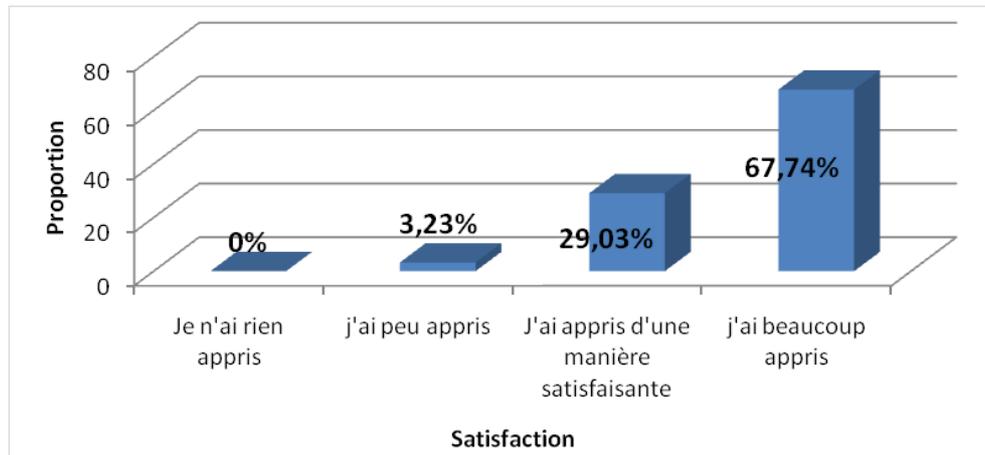


Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure N°09 nous montre que 74,19% des salariés ont bénéficié des actions de formations relatives à leurs poste de travail, ceci les aides à perfectionner leurs qualifications professionnelles (savoir-faire) et donc développer leurs compétences. Cependant, notre hypothèse peut être validée et confirmée par le fait que 74.19% des salariés formés perçoivent la formation comme un moyen de perfectionnement de leurs qualifications professionnelles (savoir-faire).

3.3.3 Appréciation sur la formation perçue :

Figure N°10. Appréciation sur la formation suivie



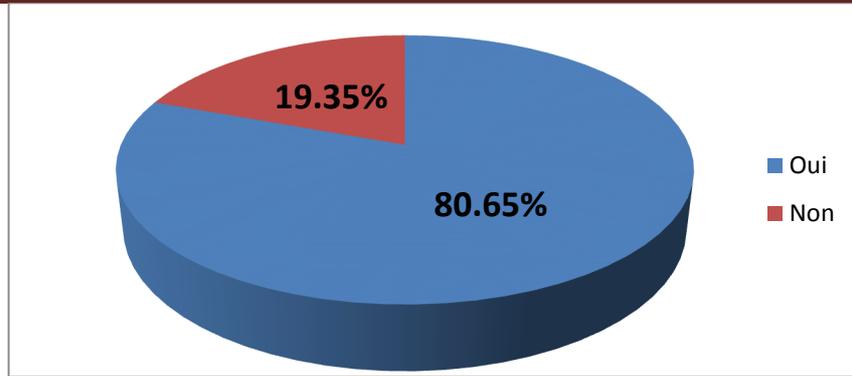
Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure N°10 nous permet d'avoir une vue sur le niveau de la satisfaction des salariés à l'issue de la formation. Nous constatons que la majorité des salariés déclarent leur satisfaction des formations suivies soit une proportion de 67,74% contre une faible proportion de 3,23% de salariés qui manifestent leur insatisfaction. Cela signifie que la société TREFILOR adapte une politique de formation favorable qui permet aux salariés de développer leurs compétences pour s'adapter aux différentes mutations.

3.3.4 Capacité du personnel formé a travaillé sans être supervisé :

➤ **Hypothèse N°03 : Les salariés formés perçoivent la formation comme un moyen de réalisation de soi et d'autonomie dans le travail.**

Figure N°11. Capable à travailler sans être supervisé

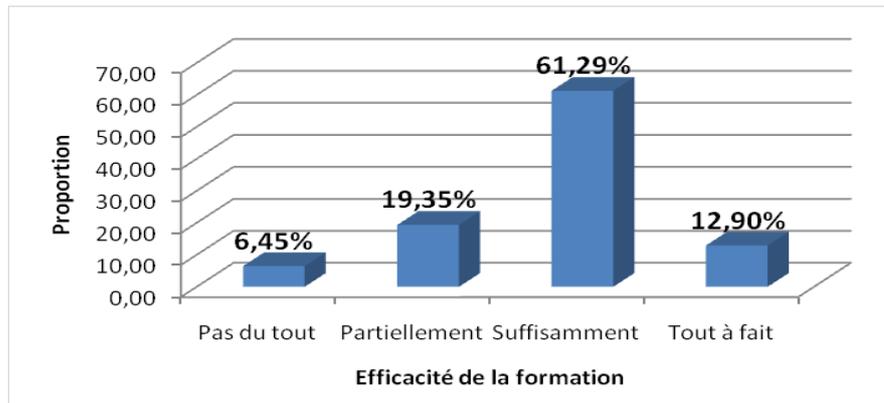


Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

Cette figure nous permet d'avoir une vue sur le niveau de l'autonomie des salariés à l'issue de la formation. D'après les résultats obtenus, nous constatons, qu'à l'issue de la formation la majorité des salariés ont pu développer leur savoir-être soit une forte proportion de **80,65%**, largement suffisante pour confirmer et valider notre hypothèse de percevoir la formation continue comme un moyen de réalisation de soi et d'autonomie dans le travail.

3.3.5 Efficacité des formations suivies par rapport à l'alternance théorie-pratique :

Figure N°12. Efficacité des formations suivies

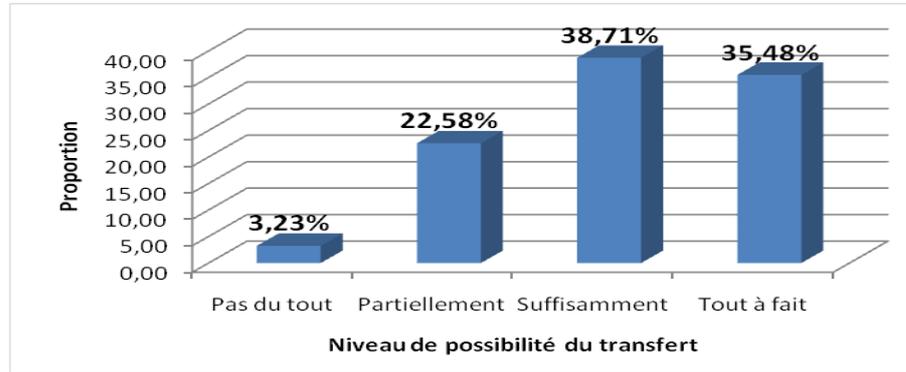


Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

La figure N°12 nous montre que plus de la moitié des salariés formés trouvent que l'alternance théorie-pratique leurs permis une efficacité maximale.

3.3.6 Capacité de transférer les compétences acquises :

Figure N°13. Transfert des compétences acquises



Source: Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête.

Un taux de 74,19% (38,71 % + 35,48%) est largement suffisant pour dire que les salariés formés puissent transférer les compétences acquises à leurs collaborateurs, cela signifie de ne pas reprendre les mêmes actions de formation à chaque exercice et donc de les diversifier.

4. Conclusion :

L'étude menée sur « la contribution de la formation continue au développement des compétences » au sein de la société TREFILOR nous a permis de tester et confirmer nos hypothèses de départ et d'en tirer un ensemble de résultats :

- Dans le cadre de l'identification des besoins de formation continue, les salariés de la société TREFILOR peuvent intervenir – après accord du supérieur hiérarchique et du chef du service formation et gestion de carrière- pour le choix du thème de la formation en fonction des besoins stratégique de l'entreprise et en fonction des besoins individuels et attentes professionnelles des salariés et cela afin d'arrêter une formation adéquate qui corresponde à chaque profil, et permet d'ajuster les écarts existants entre les compétences acquises et les compétences requises.
- A l'issue de la formation continue, les salariés s'adaptent bien à leurs postes de travail, ils sont satisfaits, ils maîtrisent leurs tâches de travail et ils l'exercent avec aisance.

- Les salariés formés sont motivés, ils ont l'envie de pratiquer les compétences acquises lors de la formation ; par conséquent ils fournissent plus d'effort.
- Les salariés formés perçoivent la formation continue comme un moyen efficace de développement de leurs savoir-être, de se sentir à l'aise et de travailler librement sans nécessité d'être supervisé par un responsable.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons dire que la majorité des salariés formés ont été satisfaits sur tous les plans. Mais il reste à noter quelques imperfections auxquels il faut remédier :

- Les actions de formation continue sont en général au profit des cadres de la société, cela traduit l'insatisfaction des agents de maîtrise et d'exécution.
- La société TREFILOR devra également chercher une adéquation entre les deux sexes en termes d'actions de formation, car le sexe masculin domine et en bénéficie toujours plus.

En conclusion, nous avons pu démontrer le rôle primordial que joue la formation continue au sein de l'entreprise, qui représente réellement un levier stratégique au développement des compétences, par le biais de disposer d'un personnel compétent et professionnel apte à gérer des situations professionnelles complexes.

De même nous avons mis en lumière certaines pistes dont l'importance de la participation de tous les acteurs de l'entreprise dans les actions de formation, et cela afin de garantir qu'elle sera profitable à tous et assurera un bon développement des compétences.

En fin, les entreprises doivent se préoccuper par la formation continue pour éviter le risque de voir le réservoir de leurs compétences s'affaiblir, ce qui restreindra leurs adaptabilités aux changements (HAFID & NADJA, 2013, pp. 05-15).

5. Liste bibliographique:

- **Livres:**

- BORREL, G., & PITHON, G. (2008). *Le plan de formation dans l'entreprise : un « outil » de gestion des ressources humaines, psychologie sociale et ressources humaines* (éd. 2e édition). France-Paris: Presses universitaires de France.
- CITEAU, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, (éd. 4e édition). France: Armand colin.
- COMPOY, E., MACLOUF, E., MAZOULI, K., & NEVEU, V. (2008). *GRH*. France: PEARSON.
- CROZIER, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post- industriel*. Paris: InterEditions.
- DEJOUX, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC* (éd. 2e édition). Paris: DUNOD.
- DEJOUX, C. (2001). *Les compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisations.
- GUERRERO, S. (2014). *Les outils des RH-les savoir-fairees sentiels en GRH* (éd. 3e édition). Paris: DUNOD.
- GUITTET, A. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* (éd. 2e édition). France: ESF Editeurs.
- IONESCU, S., & BLANCHET, A. (2008). *Psychologie sociale et RH* (éd. 2e édition, Vol. Volume coordonné par Alain TROGNON & Marcel BROMBERG). France- Paris: Presses universitaires de France.
- LE BOTERF, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organisations.
- LE BOTERF, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Editions d'organisations.
- PERETTI, J.-M. (2016). *GRH* (éd. 21e édition). Paris: Vuibert.
- PERETTI, J.-M. (2013). *Ressources humaines* (éd. 14e édition). Paris: Vuibert.
- PERETTI, J.-M. (2009). *Tout talentueux, développer les talents et les potentiels*. Paris: EYROLLES- Editions d'organisations.

- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, et al. (2004). *GRH* (éd. 2e édition). Belgique: De Boeck Université.
- SOYER, J. (2003). *Fonction formation* (éd. 3e édition). Paris: Editions d'organisations.
- WEISS, D. (2000). *les ressources humaines* (éd. 2e édition). Paris: Editions d'organisations.
- WITTORSKI, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris: Editions l'Harmattan.
- ZARIFIAN, P. (1999). *Objectifs compétences: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.
- **Articles du journal:**
 - BOUTEILLER, D., & Al. (2000). Former pour performer : les enjeux du développement des compétences en entreprises (Vol. Volume22). Montréal: Gestion revue internationale de gestion, Collection « Racines du savoir ».
 - HAFID, I., & NADJA, A. (2013, 06 30). L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise. *Revue d'organisation et de travail*, 02 (03), pp. 05-15.
- **Sites web:**
 - BOUDREAULT, H. (2009, 07 06). *La compétence professionnelle*. Consulté le 03 22, 2019, sur Didactique Professionnelle: <https://didapro.me/2009/07/06/la-competece-professionnelle/>
- **Décret:**
 - Décret N°82-298, D. 0. (1982, septembre 07). Relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise. 1224. Algérie: Journal officiel N°36.