

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES
COMPOTEMENTALES
ETUDE DE CAS : ANEP COMMUNICATION
ET SINGNALITEQUE**

Elaboré par :

M. Mohamed Fayssal ZAHOUAL

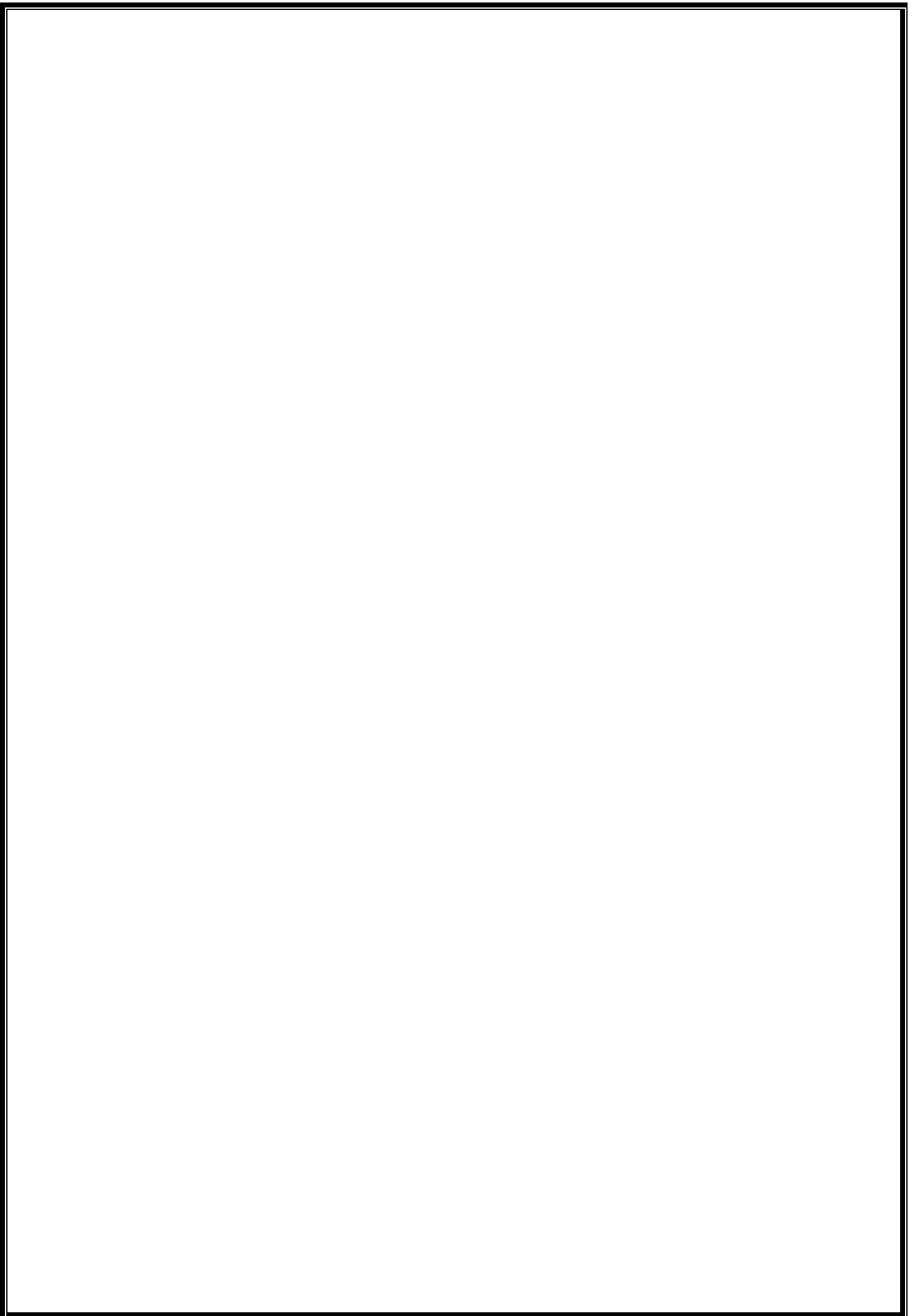
Encadré par :

Mr. Mohamed Chérif MADAGH

Maitre de Conférences à EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES
COMPOTEMENTALES
ETUDE DE CAS : ANEP COMMUNICATION
ET SINGNALITEQUE**

Elaboré par :

M. Mohamed Fayssal ZAHOUAL

Encadré par :

Mr. Mohamed Chérif MADAGH

Maitre de Conférences à EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU, de m'avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je remercie aussi mes très chers parents, mes frères et ma sœur pour leurs affections et leur constant soutien.

Je remercie vivement mon encadreur : M.MEDAGH MOHAMED pour sa disponibilité et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également les dirigeants de l'entreprise ANEP en particulier le directeur des ressources humaines monsieur MAOUDJ AZZEDINE.

Tout le personnel de L'entreprise ANEP qui m'a facilités le travail.

Je tiens d'autre part à remercier tous mes enseignants et les bibliothécaires d'EHEC pour leur aide en matière de Documentation.

J'exprime ma reconnaissance à mes amis qui m'ont encouragé et m'ont aidé dès le début.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près Ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à tout ce que j'aime et qui m'aiment.

A mes très chers Parents qui m'ont encouragé tout au long de mon cursus universitaire que Dieu les protège, et ainsi ma sœur Meriem et également à mes Frères Omar, Sofiane, Hamza et mes belles sœurs Lamia et Amina ainsi que mes nièces Maroua et Ikram.

Juste après je dédie ce travail à ma famille.

A tous mes ami (e) s: Athman, Abderrazak, issam, Islem, oussama, Messaoud, Hassen, youcef, Bachir, yacine...

A tous mes ami(e) s

Sans exception.

Mohamed

Liste des figures :

Désignation	Page
<i>Schéma 01 : Identification des besoins de formation</i>	19
<i>Schéma 02 : La compétence, c'est quoi</i>	29
<i>Schéma 03 : Les éléments constitutifs de la compétence</i>	33
<i>Schéma 04 : L'évaluation du rendement</i>	37
<i>Schéma 05 : Elaboration d'un référentiel de compétence</i>	40
<i>Schéma 06 : L'organigramme de l'ANEP</i>	48
<i>Schéma 07 : L'organigramme de la filiale communication et signalétique</i>	53
<i>Schéma 08 : L'organigramme de la direction des ressources humaines et des moyens généraux</i>	63
<i>Graphe 01 : représentation graphique sur la répartition par sexe</i> <i>Commentaire</i>	69
<i>Graphe02 : la répartition par âge</i>	70
<i>Graphe03 : répartition par niveau d'instruction</i>	71
<i>Graphe04 : la durée d'expérience</i>	72
<i>Graphe05 : l'existence d'une évaluation lors du recrutement</i>	73
<i>Graphe06 : la correspondance du poste de travail à la compétence professionnelle</i>	73
<i>Graphe07 : le nombre de personne qui ont suivi une formation</i>	74
<i>Graphe08 : le type des formations</i>	75
<i>Graphe09 : l'initiative de la formation</i>	76
<i>Graphe10 : la perception de la formation</i>	77
<i>Graphe11 : l'existence de formation dans le domaine relationnel et comportemental</i>	78
<i>Graphe12 : compatibilité formation/travail</i>	79
<i>Graphe13 : les changements après la formation</i> <i>1. savoir</i>	80
<i>Graphe14 : les changements après la formation</i> <i>2. savoir-faire</i>	81
<i>Graphe15 : les changements après la formation</i> <i>3. savoir-être</i>	82
<i>Graphe16 : le rôle de la formation</i>	83
<i>Graphe17 : L'appréciation de la formation</i>	84
<i>Graphe18 : la fréquence d'atteindre les objectifs visés par la formation</i>	85
<i>Graphe19 : les outils d'encouragements d'utiliser les compétences acquises par la formation</i>	86
<i>l'existence du système de gestion des compétence</i>	87

Liste des tableaux

désignation	page
Tableau N°01 : Explication des niveaux de compétences.	39
Tableau N°02 : Répartition par sexe	69
Tableau N°03 : Répartition par âge	70
Tableau N°04 : répartition par niveau d’instruction.	71
Tableau N°05 : L’ancienneté des employés	72
Tableau N°06 : question n° 1	72
Tableau N°07 : question n° 2	73
Tableau N°08 : question n° 3	74
Tableau N°09 : question n° 4	75
Tableau N°10 : question n° 5	75
Tableau N°11 : question n° 6	76
Tableau N°12 : question n° 7	77
Tableau N°13 : question n° 8	78
Tableau N°14 : question n° 9 a	79
Tableau N°15 : question n° 9 b	80
Tableau N°16 : question n° 9 c	81
Tableau N°17 : question n° 10	82
Tableau N°18 : question n° 11	83
Tableau N°19 : question n° 12	84
Tableau N°20 : question n° 13	85
Tableau N°21 : question n° 14	86

La liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
<i>RH</i>	<i>Ressource humaine</i>
<i>DRH</i>	<i>Direction des ressources humaines</i>
<i>ANEP</i>	<i>l'Agence Nationale d'Édition et de Publication</i>
<i>MBA</i>	<i>master of business administration</i>
<i>GRH</i>	<i>Gestion des ressources humaines</i>
<i>RFC</i>	<i>Responsable formation et compétences</i>
<i>cs</i>	<i>Communication et signalétique</i>

SOMMAIRE

Introduction 1

1^{er} chapitre : les fondements de la formation

Section 01 : les éléments de définitions de concept formation et ses exigences..... 5

Section 02 :L'ingénierie et la politique de la formation..... 13

Section 03 : Phases d'élaboration d'un plan de formation..... 19

2eme chapitre : l'apport de la formation sur le processus de développement des compétences comportementales

Section 01 : La notion des compétences et leurs éléments constitutifs..... 27

Section 02 : les grandes familles des compétences comportementales..... 34

Section 03 la contribution de la formation dans le développement des compétences comportementales..... 42

3eme chapitre : l'analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales

Section 01 : Présentation de l'ANEP..... 46

Section 02 : La DRH et le processus de formation au sein de l'ANEP cs..... 61

Section 03 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête..... 63

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Aujourd'hui, ce qui caractérise la dynamique de nos jours, s'est leur capacité managériale à écouter les impératifs des nouveaux environnements, de nouveau défi et enjeu impose à l'entreprise de les relever notamment dans les domaines technologiques communicationnels comportementales...etc. la capacité de l'entreprise de faire face résulte des efforts stratégiques quelle investi et des compétences de ces acteurs à répondre avec proactivité et non pas réactivité.

La réussite des entreprises aujourd'hui réside de ces acteurs et managers à anticiper et conduire le changement dans tous les sens.

Le désir de s'engager vers une vision partagée, transcende chaque membre et l'amène à donner le meilleur de lui-même. Ainsi tout projet de transformation dans l'entreprise naît d'un besoin de changement pour répondre à la pression d'un environnement qui est en mutation contenue (évolution technologique, évolution des valeurs sociales, nouveaux besoins)

Il existe actuellement dans le monde économique, une tendance forte et reconnue qui montre que la valeur d'une entreprise n'a plus qu'un lointain rapport avec sa valeur comptable mais réfère plutôt à la gestion des compétences qui est vue comme une gestion de valorisation et l'accumulation du capital immatériel.

La formation un des leviers de la conduite du changement de l'entreprise, et de la recherche de professionnalisme oblige, car la ressource humaine d'aujourd'hui n'est plus ce qu'elle était, elle devient le partenaire le plus sure de l'entreprise. Ce dernier nécessite un véritable apprentissage car il devient d'avantage le vendeur d'image de l'entreprise et le vecteur de sa culture même.

Ce thème de recherche est un domaine intéressant, car il présente dans son contenue une multitude de variables que caractérisent le comportement humain. Ce dernier devient depuis ces dernières décennies un objet d'études scientifique.

Ce thème est d'avantage de nature qualitative, car il nous permet de situer comment partir de la formation des ressources humains notamment sur le plan comportemental de l'entreprise, réussi sans doute une conduite de son changement sur différents plans.

Certains auteurs soulignent que l'élément essentiel réside dans le façonnement du comportement humain, notamment les aspects liés à la perception et aux attitudes des ressources humains au travail.

Notre intérêt de choisir ce thème n'est pas dû au hasard, il s'agit d'un thème au cœur des préoccupations de l'entreprise moderne, ou les compétences techniques ne suffisent pas pour bien gérer les ressources humaines, les compétences comportementales permettent aux entreprises de répondre mieux aux besoins de marché ou à ses exigences. L'entreprise devient d'avantage compétitive, en entrant à l'écoute en interne et en externe.

S'agissant de nos axes de recherche de problématique, nous tenterons de mettre en relief les éléments de réflexion de savoir quel est l'apport de la politique de formation sur le développement des compétences comportementales au sein de l'entreprise ?

L'ANEP, dispose-t-elle d'une politique cohérente et adaptée en matière de formation et de développement des compétences comportementales ?

Les efforts que déploie l'entreprise en quantités en matière de formation répondent ils aux besoins de son développement sur le plan humain et comportemental?

Pour répondre à ces axes de problématique, nous ferons appel à des hypothèses de travail qui nous constateront des pistes d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise, parmi ces hypothèses :

H1- la formation constitue un axe stratégique de développement des compétences comportementales de l'entreprise.

H2- l'entreprise objet de notre cas d'étude malgré les efforts qu'elle déploie en matière d'investissement à la formation de ses ressources humaines, ils demeurent néanmoins insuffisants car l'entreprise ne dispose pas d'une politique de formation orienter compétences comportementales..

H3- l'entreprise ne s'appuie pas dans son effort de formation, sur une ingénierie de formation suivant une approche managériale moderne.

Pour structurer notre travail nous l'avons divisé en trois chapitres :

Après avoir présenté une introduction générale nous ferons appel à un 1^{er} chapitre qui sera consacré à la définition des concepts de la formation, ses exigences, son importance comme source de progrès de croissances et de développements de l'Homme, comment gérer la formation ?, qu'elle est sa place dans l'organigramme ?, existe-t-il un responsable formation dans l'entreprise ?, quel seront ses missions ?, comment définir une politique de formation ? Comment définir le besoin et le

transformer en action ? Comment définir l'ingénierie de formation ? Comment éviter les obstacles liés à la formation ?

Le 2^{ème} chapitre elle sera consacrée entièrement à l'éclairage de la compétence, définissons les grandes familles de compétence, le lien entre eux, comment les construire, comment construire les compétences comportementale ? Les grandes familles de compétence comportementale, l'apport de la formation sur la compétence comportementale.

Le 3^{ème} chapitre sera consacré pour la présentation de l'étude pratique, pourquoi les choix de l'entreprise objet de notre cas d'étude, présentation de l'entreprise objet de notre cas d'étude, leur historique et évolution, les rôles et les missions de la DRH, la place qu'elle occupe dans l'organigramme, le rôle du service formation à l'analyse du besoin, par ailleurs la deuxième nous exposerons la démarche de l'enquête ainsi interpréter les résultats obtenu de notre enquête quantitative avec une synthèse globale et résultat de l'étude.

Chapitre 01 :
*Les fondements de la
formation*

Vue l'évolution concrète des organisations depuis plus de vingt ans, la fonction « ressources humaines » est devenue aujourd'hui un des éléments stratégique de la dynamique de changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de ces dernières.

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer ou simplement suivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent d'une possibilité jusqu'à lors peu exploitée : l'amélioration de leur performance par la formation des Hommes.

Compte tenu de son enjeu de sa place stratégique dans la pérennité de l'entreprise, notre premier chapitre lui est consacré avec comme principal objectif de donner une idée globale et complète de celle-ci.

Nous présenterons dans la première section les éléments de définition des concepts formation et ses exigences.

La deuxième section abordera l'ingénierie et la politique de formation.

La troisième section présente la phase d'élaboration d'un plan de formation.

Section1 : les éléments de définitions des concepts formation et ses exigences.

1. Définition de la formation :

Selon SOYER «la formation c'est un moyen qui peut servir qui peut servir des objectifs très diversifiés, à chaque type d'objectif correspondant un type de formation qui se distingue par des règles de gestion spécifique ». ¹

LOUART affirme que « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogique offerts aux salarié pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évaluer vers de nouveaux rôles. » ²

Aux dires de SEKIOU « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. » ³

De ces définitions on conclut que la formation peut être défini comme étant une activité visant à faciliter l'apprentissage et le développement des compétences nouvelles et existantes et à améliorer l'exécution des tâches spécifiques ou générales, elle doit être fournit par un agent de formation interne ou d'un département, ou par des organismes de formations externes. L'efficacité de la formation peut être maximisée en procédant à une analyse préalable des besoins en formation, et le suivi et l'évaluation de la formation. La formation devrait se traduire par l'apprentissage individuel et la performance organisationnelle renforcée.

¹ SOYER (jacques) : fonction formation, édition organisation, paris, 2000. P 17

² LOUART pierre : GRH, édition eyralles, paris, 1994. P 130

³ SEKIOU Blondin, perretti et autres , Gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition Edition Debock

Après avoir définie le concept formation, nous retenons que la formation est devenue une réponse managériale, des nouveaux défis qu'impose l'environnement en permanence. La formation comme nous le savons consiste à redonner du sens à la ressource humaine exerçant en entreprise, car il ne s'agit pas de former pour former, mais former pour développer les compétences, renforcer l'identité des salariés au projet de l'entreprise et assurer la culture de professionnalisme. **Henry MINTZBERG** dans ces publication scientifique il montre clairement quand doit former des managers, et non pas des MBA, cette problématique prend de l'ampleur car elle met en exergue l'importance stratégique de la formation comme une activité partagé au sein de l'entreprise. Les propos de cette action elle demeure déterminante, car elle nous permette de comprendre que la formation est une action stratégique, qui conditionne le succès du projet de l'entreprise.

La formation est perçue aujourd'hui comme le relie de la stratégie de l'entreprise, où l'ensemble des acteurs et managers s'implique et partage les mêmes objectifs. Parmi les éléments nécessaires qui permettaient au projet de formation, a son aboutissement, et sa mise en œuvre pratique, elle est nécessaire pour les managers de suivre les étapes suivantes :

- Définir une vision.
- Analyser les besoins.
- Distinguer entre formation et perfectionnement.
- Choisir les enseignants et les programmes adéquats.
- Impliquer les responsables.
- Evaluer l'efficacité et le coût.

Ces points sont les fondements de base de projet de formation, et particulièrement la phase amant qui constitue le cheval de bataille de l'orientation du projet de l'entreprise. Pour cela nous pouvons dire que la formation n'est pas une dépense d'argent ou un acte comptable, mais il s'agit d'un acte d'investissement voir même d'éducation.

L'entreprise d'aujourd'hui est devenue un espace éducationnel, qui façonne le comportement humain et prépare la ressource humaine à la culture de professionnalisme, car les compétences ne s'achète pas, elles sont surtout le fruit de l'investissement le plus sûr, à

savoir les besoins de l'être humain en plus son implication dans tout le projet de formation et en fin sa contribution dans l'évaluation des acquis qui la reçue.

Après avoir définie et montrer l'importance de la formation, nous tenterons à présenter et analyser les différent typologies de la formation.

2. Les différents types de la formation :

D'une manière générale, il y a deux types de formation : l'une initiale qui permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction, et l'autre continue qui permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue :

A. Séminaires et/ou perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer régulièrement la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

B. Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou acquérir des savoirs nouveaux validés par des diplômes, elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement ; de même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et le besoin de l'entreprise.

C. Formation de moyenne durée :

Cette formation est inscrite dans le palan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

D. Formations de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau professionnel des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Elles sont de différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci.

3. Les principaux objectifs de la formation : ¹

Les objectifs de la formation, doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation.

« Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réaliste, praticables et vérifiables ».

Pour SEKIOU, sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens.

On peut résumer les principaux objectifs d'un programme de formation, selon la classification de SEKIOU, de la façon suivante :

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.

¹ Lakhdar SEKIOU et Luise BLONDIN « Gestion du personnel » éd. d'Organisation, Collection Gestion, 1986, p.302.

3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
8. Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
10. Aider les chômeurs à s'intégrer dans de nouvelles organisations.
11. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
12. S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
13. Développer les capacités de jugement des formés.

4. Les actions de formation :

Devant le problème général de la formation, certains responsables d'entreprises considèrent que la seule attitude de l'entreprise consiste à prendre en compte, l'impérative évolution des techniques et des idées. Dans ce sens la formation se présente comme l'instrument par excellence que possède l'entreprise pour, d'une part s'adapter à cette évolution, d'autre part, anticiper cette évolution.

A. les formations d'adaptation au poste de travail :

Elles sont pour but de former un salarié à son outil de travail quotidien, elle permet d'acquérir toutes les compétences nécessaires à la réalisation des tâches et missions liées au poste de travail. Une formation d'adaptation peut être rendu obligatoire par l'entreprise, et doit dans tous les cas être réalisée pendant le temps de travail. La rémunération est maintenue sans aucune retenue.

Les formations d'adaptation permettent de faire face au « vieillissement des connaissances et habilité » du personnel, vieillissement provoqué par : Le développement technique, qui touche de nombreux postes de travail par exemple : l'introduction de l'informatique, qui implique que la formation vise l'atteinte de résultats de court terme.

B. les formations liées à l'évolution :

Ont pour objectif de faire évoluer les qualifications d'un salarié afin de lui proposer de nouvelles fonctions. Si l'action évolue rapidement comme l'introduction de la gestion prévisionnelle qui a provoqué une nette évolution dans la conception même de la fonction comptable, c'est à dire, qui à son rôle traditionnel « d'enregistrement fidèle de faits passés », avec notamment la comptabilité industrielle. D'où la nécessité d'offrir au « comptable d'hier » la possibilité de s'adapter à cette nouvelle conception de la comptabilité, grâce à une formation appropriée. Cette formation cherche donc un résultat à très court terme. Ce type de formation peut être rendu obligatoire par l'entreprise, et doit être réalisé pendant le temps de travail. La rémunération est maintenue sans aucune retenue. En cas de besoin, le temps de formation peut dépasser 42 heures le temps de travail légal sans donner lieu au paiement en heures supplémentaires ou en jour de repos. Ces heures seront payées au taux d'horaire normal.

C. Les formations de développement des compétences :

Permettent aux salariés d'acquérir des nouvelles compétences sans relation directes avec leurs postes actuels. L'entreprise peut repousser ou refuser leur formation, elle peut également demander à ce qu'elle soit effectuée sur leur temps personnel. Dans ce cas, la formation donnera lieu à une allocation exonérée de charges, son montant est de 50% du salaire net. Une formation de développement des compétences est limitée à 80heures par an et par salarié.

5. Les responsables chargés du projet formation et compétences:

L'entreprise moderne n'est pas celle d'hier, il s'agit de mieux organiser son activité humaine. Pour conduire et réussir le changement les managers de l'entreprise devraient partager et vivre en harmonie le projet formation, tous les managers sont chargés de gérer la RH.

JEAN MARIE PERETTI le montre clairement dans son livre intitulé « tous DRH » aux éditions UNO, cette auteur explique à travers l'expérience et le vécu de beaucoup d'entreprises qui prend efficace l'acte formation, les managers collabore et contribue dans la définition des besoins en formation des ressources humaines.

Le responsable formation est l'un des acteurs au sein de l'entreprise doit assurer la contribution au temps qu'interface de l'ensemble des managers, bien sûr il doit administrer cordonner, communiquer, facilite la recherche de formation, collabore pleinement avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Il doit aussi être le vendeur des compétences au sein de l'entreprise car il lui revient de faire du marketing RH.

Certain auteurs comme PHILIPPE BERNIER souligne son livre intitulé « Responsable formation et compétences », en retraçons l'expérience d'une entreprise qui a réussi à transformer le projet formation en acquisition et développement RH pour cela il décrit¹ : « cela fait maintenant trois ans que Julia assure la fonction de responsable formation.

Au cours de cette période, elle a vu son métier évoluer considérablement, la menant progressivement à prendre conscience de son rôle au sein à la fois des ressources humaines et plus généralement de l'entreprise.

¹ PHILIPPE BERNIER, Responsable Formation et Compétences, 2ème Edition DUNOD, paris, 2011, p. 3.

Pour elle, la formation tout au long de la vie ne représente qu'une composante de son action qui n'a de sens que si elle s'associe pleinement de développement des compétences des différents collaborateurs de son entreprise et ceux amenés à y entrer.

Lors de son dernier entretien professionnel, elle s'est pleinement ouverte de cette réflexion auprès de sa DRH et a souhaité ouvrir l'angle de sa fonction afin d'intégrer dans ses missions les différents outils de la compétence d'ailleurs introduits par les dernières réformes de la formation.

Elle l'a convaincue que la sécurisation des parcours professionnels, fondement essentiel du rapport entre salarié et employeurs mais répondant également à la fois à la stratégie de l'entreprise et aux aspirations des salariés ne pouvait trouver de réponse autrement qu'en associant les mots **formation** et **compétences** ».

L'analyse de ce propos nous permet de dire que le management de la formation constitue l'art de la pratique, sa clé de succès est liée à la phase de définition des besoins clairs et précis et leurs traductions en objectifs.

La formation dans ce sens est un terrain d'engagement que partage l'ensemble des acteurs depuis le top management et à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise il est nécessaire de noter qu'on ne peut sous-traiter la formation.

Section 2 : L'ingénierie et la politique de la formation

La politique de formation est une conséquence qui dépend de la situation de l'entreprise, de ses projets, et sa stratégie et de sa culture.

La politique de formation doit être propre à chaque entreprise et fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'impact de cette stratégie sur les activités (leur nature, leur organisation...), l'impact des évolutions des activités sur les moyens dont elles bénéficient, l'impact des évolutions des activités sur les emplois (contenu des emplois, nombre d'emplois) et l'impact des évolutions sur les compétences nécessaires, on peut conclure donc qu'elle découle des projets de l'entreprise et constitue une des réponses aux conditions et leur mise en œuvre.

2.1 Définition de la Politique de Formation

En s'appuyant sur l'analyse collective et individuelle des besoins de formation, la politique de formation est une opération qui consiste à concevoir, planifier et évaluer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation des objectifs partagés au sein d'une organisation.

La politique de formation aide l'entreprise à déterminer et à préciser les innovations à mettre en place en vue d'assurer son développement. Les activités d'une politique de formation et de perfectionnement des ressources humaines doivent permettre :

- a) l'acquisition, le maintien et le développement des connaissances, des attitudes et des habiletés pour faciliter ou favoriser l'intégration à l'emploi ;
- b) le maintien et le développement des compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches et des fonctions au niveau de l'organisation ;
- c) au personnel de s'adapter aux changements ;

d) le développement de l'organisation en fonction des priorités établies.

La politique de formation poursuit trois finalités : « consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir »¹. Ces trois finalités renvoient à trois échéances. La consolidation à court terme, dans le cadre de l'année.

On y trouvera des actions de perfectionnement, qui s'apparentent davantage à la maintenance qu'à l'investissement. L'action d'accompagnement des changements qui est liée à la période de temps dans laquelle ces changements sont raisonnablement prévisibles, c'est-à-dire à moyen terme. Enfin, il y a la préparation de l'avenir qui vise le long terme. Ce sont des échéances où rien n'est vraiment certain.

La politique de formation mise en œuvre dans une entreprise vise souvent à compléter le niveau initial de formation des salariés afin de le faire coïncider avec les besoins présents et futurs de l'organisation. De ce point de vue, cet effort de formation est assimilé à un investissement immatériel qui est encadré, en Algérie, la loi repose essentiellement sur une politique globale définie par l'entreprise (plan de formation), mais qui s'appuie aussi sur les initiatives individuelles prises par les salariés.

Les objectifs d'une bonne politique de formation doivent faire correspondre les attentes des employés avec les besoins en compétences de l'entreprise. Ces objectifs sont traduits, dans les faits, par la mise en place et l'exécution d'un plan de formation au sein de l'organisation.

Dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise, la politique de formation vise deux objectifs : un objectif d'ordre économique et un objectif d'ordre personnel. Sur le plan économique, la politique de formation doit permettre à l'organisation de réaliser des gains de productivité et des gains d'efficacité. Du point de vue personnel, la politique de formation peut être considérée comme un instrument qui facilite la promotion des individus au sien de l'entreprise. Elle permet, par un effort d'enrichissement et d'accroissement des compétences, de valoriser l'individu dans une perspective de progression de carrière professionnelle.

¹ MEIGNANT A. (1997). Manager la formation, 4ème éd., Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison., p. 79. 114

Au sein des organisations, il est toujours important que le personnel ait accès aux moyens lui permettant d'augmenter ses connaissances (savoir), de développer de nouvelles habiletés (savoir-faire) et d'acquérir de meilleures attitudes (savoir-être) dans l'exercice de ses fonctions.

2.2 Les objectifs de la politique de formation :

- Promouvoir la culture de l'entreprise.
- Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- Consolider l'existant, accompagner les changements pour préparer l'avenir.
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

2.3 L'ingénierie de la formation :

Si nous reprenons une définition opérationnelle de l'ingénierie de la formation, il s'agit d'« un ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé »

Le principal objectif d'une mise en place d'une ingénierie de formation est l'acquisition, le développement et le perfectionnement des compétences (adaptabilité et mobilité), l'intégration des collaborateurs, amélioration de leur efficacité et consolidation de leur savoir. Pour cela il faut également un instrument efficace de communication des informations, culture et vision de l'entreprise et d'outil accompagnateur dans la réalisation des projets de changement ou d'investissement.

L'ingénierie de formation est construite autour d'une démarche qui comprend cinq étapes : un diagnostic des besoins, la définition des objectifs, la conception du plan de formation, la réalisation du suivi de la formation et enfin l'évaluation de la formation.

2.4 Les Etape de la démarche

L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies d'appropriées à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique L'ingénieur de la formation a donc à COORDONNER et PILOTER quatre étapes principales dans la démarche d'ingénierie dans deux grandes phases :

✓ **L'analyser :**

Une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les besoins de formation provient de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise, l'un des enjeux consiste à consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels ; ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appuie sur des questionnements de recueil d'informations, des confrontations d'options et des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels. De ce fait, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins, établir un avant-projet de formation. Cette étape est effectuée par les acteurs suivants : la direction générale, les ressources humaines et les responsable de formation en utilisant comme outils : le projet d'entreprise, la politique et le diagnostic de formation, le recensement des besoins de formation (entreprise, enquêtes, fiche de demande formation) et les évaluations des formations précédentes pour pouvoir prendre des décisions stratégiques.

✓ **Concevoir**

Cette seconde étape conduit à la sélection des dispositifs appropriés à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de la formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de

formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les repères de compétences et le cahier de charge des projets.

Cette étape est effectuée par le responsable de formation et le responsable comptable et cela en se basant sur les outils suivants :

- Référentiels des compétences.
- Cahier des charges des projets (axes de formation).
- Catalogue des organismes de formation.
- Plan de formation.
- Budget prévisionnel de formation

Ceci pour pouvoir établir le positionnement des salariés à former et les entretiens individuels.

✓ **Réaliser :**

Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assurer l'animation et le pilotage du plan de formation. Cette fonction exige un investissement prépondérant auprès des acteurs et notamment des salariées en insertion. Le responsable de formation doit s'assurer le suivi des actions et des dispositifs de formation, il veille au suivi des stagiaires et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation et il est attentif à l'enchaînement des étapes du projet.

Le responsable de formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise ; en liaison avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation.

Cette étape est réalisée par : des stagiaires, les responsables de la formation, des formateurs, des tuteurs, un responsable comptable, l'organisme de formation et des acteurs institutionnels, en se référant au plan de formation, cahier des charges des actions de formation et procédure d'appel d'offre, programme et contenu de formation, convention de formation, budgets formation, indicateurs et tableaux de bord, contrat de formation et d'absence et la fiche de présence en élaborant les actions suivantes :

- Réunion d'information des salariés en amont de la formation.
- Accorde de formation entre le salarié et l'entreprise.
- Autorisation de visites régulières du tuteur pendant la formation.

✓ **Evaluer :**

Les évaluations des actions de formation et plus largement le plan et de la politique de formation sont des étapes nécessaires notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'incération. L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service, entreprise). Elle peut être qualitative : « le contenu de formation était-il adapté aux salariés ? », quantitative : « combien d'heures de formation ont été réalisées ? », financière : « quel est le cout de cette formation pour l'entreprise ? ».

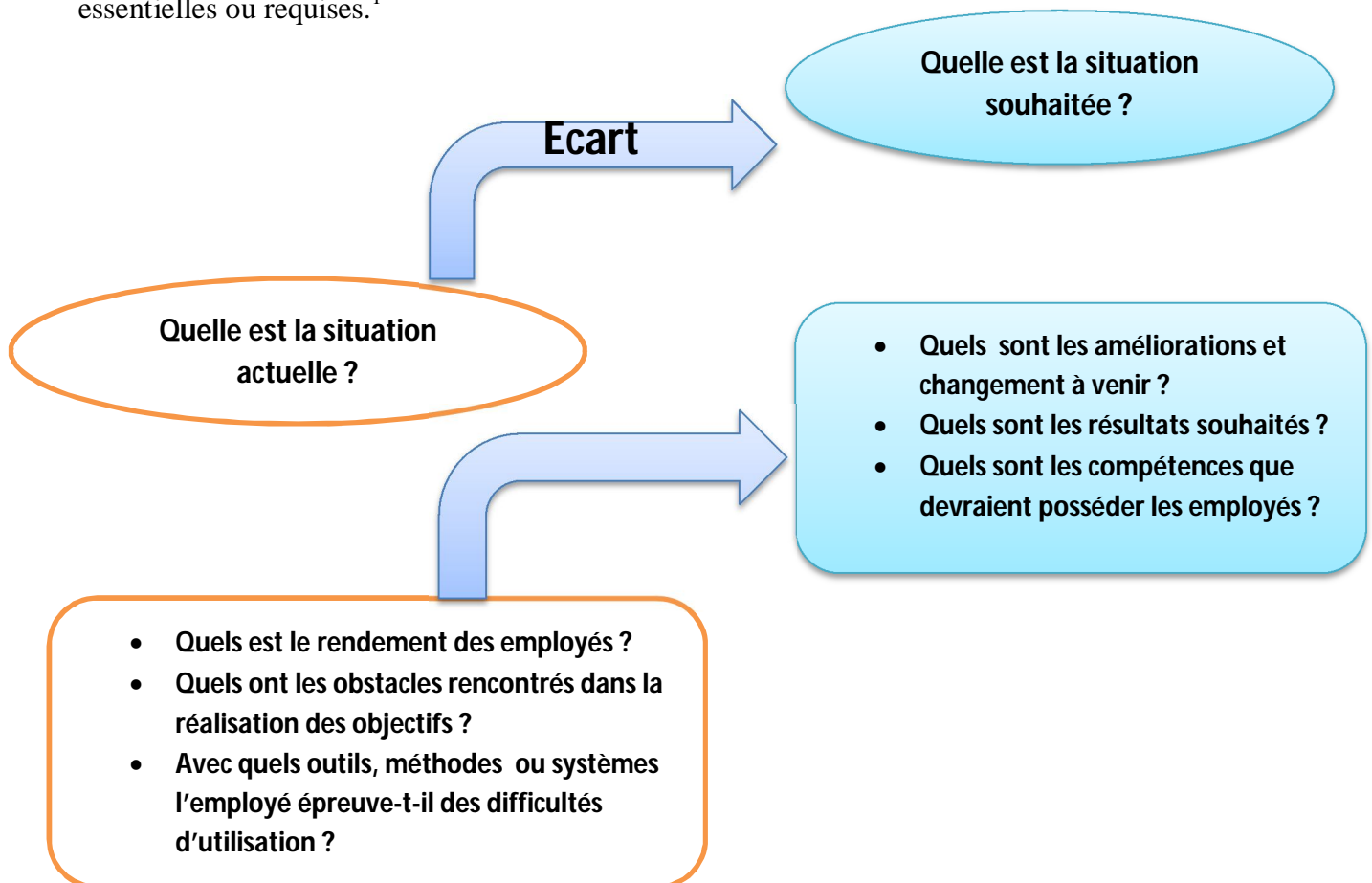
L'évaluation doit permettre la confrontation entre les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de la formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'information venant compléter l'étape de l'analyse, l'ingénierie de formation est donc une démarche fréquente, d'évaluation enrichit l'analyse des besoins qui est la première station. Cette étape est effectuée sous l'égide de la direction générale, responsable de formation, responsable comptable, stagiaires, formateurs et qui effectuent l'évaluation de la formation par la fiche d'évaluation individuelle, bilan avec le groupe de stagiaires, évaluation du retour à l'emploi, synthèse des évaluations et budget de l'action de formation.

Section3 : PHASES D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION :

3.1 ETAPE 1 : « L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION » :

3.1.1 Identification des besoins :

Le besoin de formation se définit comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devra être ». un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielles ou requises.¹



D'après JACQUES SOYER dans son ouvrage « fonction formation » parle du remplacement de l'expression « besoin de formation » qui se n'est qu'un langage utilisé dans

¹ CFC international et diffusée en collaboration avec Indefoc, Identification et analyse des besoins de formation, Alger, mai 1993. P93.

les entreprises par l'expression « problème à régler par la formation » ou par objectif à atteindre par la formation »¹.

On distingue trois types des besoins :

JACQUES SOYER décrit trois types de besoins de formation dans son livre « la fonction formation » : « les besoins personnels, individuels et collectifs ».²

- **Les besoins personnels** : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation direct avec la vie de l'entreprise et qui pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concerne qu'un individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou a tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs** : ces besoins correspondent aux problèmes ou des objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Le besoin de formation, il n'existe pas « tout à fait », mais il est induit par des facteurs émanant de six (6) sources distincte dont il constitue la synthèse orienté vers l'action :

a. L'environnement externe de l'entreprise : il s'agit des :

- Exigence des clients sur l'obligation de compétences du personnel ;
- Stratégies des concurrents qu'il faudra que les spécialistes du marketing sachent contre ;
- Nouvelles technique ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché ;
- Contraintes et opportunités politiques ou réglementaires.

¹MEIGNANT (ALAIN) , manager la formation, édition liaison, paris, 1997, p55.

² SOYER JACQUES, op.cit, p126

b. L'environnement interne :

Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations des techniques en place, ces hommes se trouvent dans l'entreprise, placés dans un dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités.

Dans cet environnement interne, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel, ce dernier sera à comparer aux exigences qui découleront de la stratégie de l'entreprise et qui va rendre possible ou non l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

c. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

- Le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation ;
- La recherche de gains de productivité...etc.

d. La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale induit des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification.

La pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise à s'adapter à ses environnements externes et internes.

e. L'expression des attentes des individus :

Quand les salariés expriment leur besoin de se former dans des domaines bien précis, et demandent des formations leur permettant le passage au statut supérieur, ces demandes reflètent les attentes des individus.

f. L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois se substitue à son expression.

3.1.2 Analyse des besoins¹ :

L'analyse des besoins c'est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès de différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer.

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre (4) caractéristique principales :

- Permettre de prendre en compte, parmi les facteurs indicateurs, ceux qui sont pertinents ;
- Permettre une implication des acteurs concernés ;
- Etre adaptée à son objectif et au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre.
- Etre efficient, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

MEIGNANT(A), donne une fiche résumée sur dix étapes clés de l'analyse des besoins de formation² :

- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelque entretiens). S'assurer que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre. Si non, chercher une autre solution ;

¹ BEN RABAH (a) BOUMEZBAR(i) FLITI (z), la contribution de la formation au développement des compétences, mémoire de licence en science commerciales, Alger, 2012.

² MEIGNANT(A) : manager la formation, 6ème ED, édition liaisons, Paris, 2003, P186

- Si la formation est un élément de solution, identifier les facteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (les clients). Si l'action à un enjeu fort, créer un groupe de pilotage dans lequel ces acteurs seront impliqués ou représentés.
- Identifier les sources d'information nécessaire pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personne rencontrer ;
- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1 ;
- Compléter l'information auprès des acteurs clés : objectifs à atteindre, action déjà engagé (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, action d'accompagnement nécessaire, contrainte de terrain ;
- Exploitation des informations existantes sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode d'analyse appropriée ;
- Obtenir des acteurs clés pour la validation de la démarche ;
- Informer les personnes concernées des buts et des modalités ;
- Appliqué les démarche ;
- Synthétiser les résultats en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un projet pédagogique et des actions d'accompagnements ;
- Faire valider ce projet par les acteurs clés ;

3.2 L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION ET LEUR TRANSCRIPTION EN OBJECTIFS OPERATIONNELS :

Quatre grandes opérations doivent être mises en œuvre. Elles nécessitent entre elles plusieurs itérations :

- ❖ *Préciser la contribution attendue de la formation.* Il s'agira d'identifier et d'estimer :
 - quels sont, parmi tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet, ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;

❖ *Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels.*

Pour ce faire, il est nécessaire :

- de disposer des référentiels d'emploi rédigés en termes de compétences attendues,
- d'établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises.

❖ *Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte.*

On vérifiera en conséquence :

- Les cohérences à respecter dans le cadre du projet de service ;
- Les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types de matériels, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs, ...).

❖ *Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs.*

Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :

- en termes opératoires, c'est-à-dire évaluables ;
- en termes de comportements globaux ;
- par catégorie d'emplois types ;
- en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

3.3 L'ELABORATION ET LA VALIDATION DU PLAN DE FORMATION :

Quatre opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mises en œuvre :

1) Identifier les actions de formation

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce "découpage" qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.

2) Décrire les "cahiers des charges"

L'élaboration du cahier des charges de formation s'impose, en effet, ce document produit par le responsable de formation aborde dans ses lignes les objectifs de formation, les buts secondaires à intégrer, les conditions de réalisation et les modalités de suivi et d'évaluation. Au total, dans un cahier des charges on retrouvera tous les souhaits énoncés pour la réussite formelle des actions de formation à mener.

3) *Ordonner les actions de formation*

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

4) *Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes*

On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité :

- a) avec les orientations du projet de service ;
- b) avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

3.4 LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE L'ACTION DE FORMATION :

- ❖ *Le suivi de l'action de formation* ; c'est l'étape qui suit l'action de formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. . Selon SOYER (JACQUES) « le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation du travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de formation »¹

La formation sans suivi ne sera pas efficace une fois formée, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, à ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis et de définir les développements éventuels d'action.

Donc il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé, pour cela le suivi a comme objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la

¹ SOYER (JACQUES) : fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003, p.246.

recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé en utilisant pleinement les nouvelles compétences.

❖ *l'évaluation de l'action de formation*¹

L'évaluation du plan est une phase du bilan où l'on fait un retour sur les résultats des actions menées, avant de les présenter de manière formalisée aux représentants des salariés.

A la fin de la période de référence, il convient d'établir deux types de bilan :

- **un bilan qualitatif** : il s'agit des évaluations de la différente action de formation réalisées dans le cadre de plan de formation. Des informations qualitatives peuvent également être recueillies auprès des responsables hiérarchique des personnes qui ont bénéficié de formation, il conviendra de vérifier avec eux si la formation a permis d'atteindre les objectifs assignés ou si les problèmes identifiés comme pouvant être résolus avec l'appui de la formation le sont effectivement.
- **Un bilan quantitatif** : il s'agit d'élément statistique classique permettant de chiffrer l'activité formation durant la période de référence du plan de formation :
 - Nombre d'heure de formation.
 - L'effectif formé.
 - Le cout des actions.
 - Le suivi comparatif par statut, par type de formation et par sexe.

Après avoir montré et définie la place stratégique qu'occupe la formation d'où l'organisation et l'entreprise de nos jours, nous consacrerons le chapitre deux à analyser le lien entre le projet de formation, ces exigences et processus de développement des compétences liées aux comportements humain.

¹ DOUCHANE (s), la démarche formation dans le développement des compétences, mémoire de master en management général, institut supérieur de gestion et de planification, Alger, 2012.

Chapitre 02 :

L'apport de la formation sur le processus de développement des compétences comportementales.

Chapitre 2 : l'apport de la formation sur le processus de développement des compétences comportementale.

Dans le cadre de ce deuxième chapitre nous tenterons de mettre en relief le concept de compétence, son importance dans le processus de management des ressources humaines, ses multiples dimensions ainsi que la typologie des compétences recherchée aujourd'hui par l'entreprise.

Nous consacrons la première section La notion des compétences et leurs éléments constitutifs.

La deuxième section nous permettra illustré les grandes familles et Les champs de compétences comportementales et son mode d'évaluation.

Et enfin dans troisième chapitre nous essayons projeté la lumière sur la contribution de la formation dans le développement des compétences comportementales

Section 1 : La notion des compétences et leurs éléments constitutifs.

1.1 la définition des compétences :

Parmi les multiples définitions des compétences qui existent, on a retenu les trois suivantes :

Définition 1 :

C'est celle donnée par MAUTRICES de MONTOMOLLIN et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « ensembles stabilisée de savoir et de savoir-faire, de conduite type, de procédure standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage »¹. On remarque que la compétence ici est définie comme un ensemble de savoir et procédure standard qu'on peut les utiliser sans les apprendre.

Définition 2 :

La compétence est définie comme « une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de

¹ ERAY (Philippe) : précis de développement des développements des compétences, concilier formation et organisation, édition LIAISON, Paris, 1999, p.21.

mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la réparer, de là l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer »¹.

Donc la compétence est définie comme un **savoir-faire** (connaissance et expérience d'un salarié) **opérationnel** (applicables dans l'organisation considérée) **validé** (confirmé par le niveau de formation et la maîtrise des fonctions exercer).

Définition 3 :

« La notion de compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoir acquis, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance »²

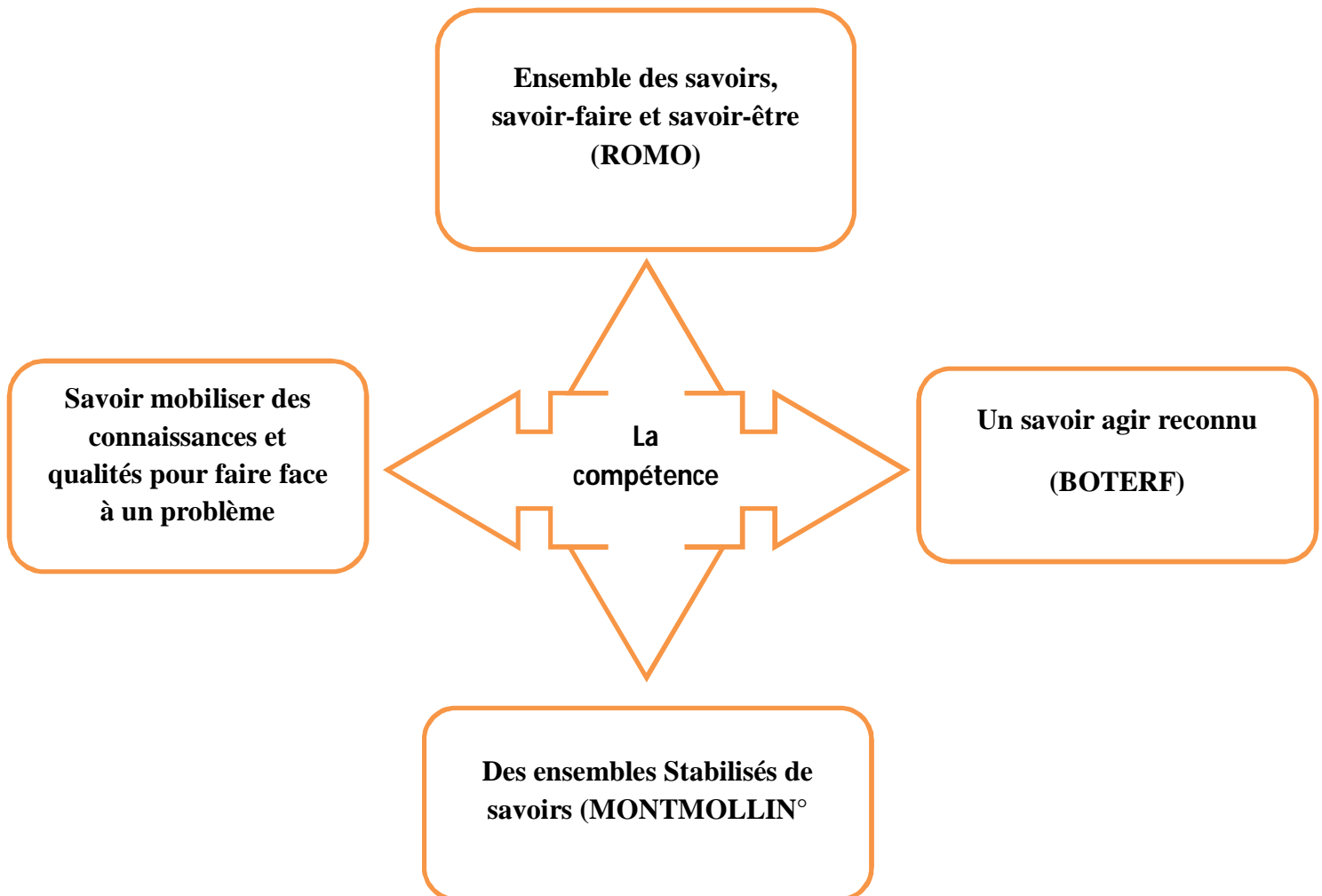
On remarque que la compétence n'a pas de sens que par rapport à l'action elle est toujours compétence à agir et au but que poursuit cette action. On le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théorique et des apprentissages expérientiels. Elle combine, reconstruit de façon dynamique les différent éléments qui la constitue pour reprendre a des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif.

Elle est abstraite et hypothétique c'est-à-dire on la voit pas en elle-même, mais ce sont les manifestations de la compétence (les comportements, les performances) qu'on observe.

¹BARAKATOOLAH (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP.

² VERN, (Christine) :l'évaluation des compétences, édition liaison, Paris, 2002, p.38.

La compétence, c'est quoi ?



Source : JOLIS (Nadine) : la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000, p.2.

Le concept compétence prend de l'ampleur aujourd'hui et devient un sujet de préoccupation stratégique. Comment construire et façonner les compétences des ressources humaines dans le terrain? Quels sont les différentes voies managériales ? Et quel est la part de contribution de projet formation ?

Nous pensons à cette égale que tous les leviers de management moderne prouvent être efficaces sauf qu'il soit adapté au contexte, le coaching, l'accompagnement, la communication interne sont des bons leviers.

La formation sujet de notre recherche constitue aussi un levier stratégique de mise en valeur des compétences des ressources humaines. PHILIPPE LORINO, RENE DEMEESTRERE et VINCENT GENESTET montre dans un article intitulé « penser la gestion des compétences » que¹ : « la démarche adéquate s'attache à faire le lien entre la stratégie et les compétences individuelles via les systèmes d'action concrets de l'entreprise (activités et processus) et demande une implication claire de la direction générale », dans le même contexte les mêmes auteurs soulignent avec beaucoup d'intérêt² « en l'absence d'anticipation des besoins en compétences, l'entreprise s'expose au risque de se retrouver dans des situations de (rattrapage a posteriori) périlleux ! ».

Le contenu des propos de ses auteurs demeure significatifs car elles nous permettent de tirer des enseignements pratiques sur les liens existant entre le projet de formation et la recherche des compétences adaptées à l'entreprise. Ce lien étroit nécessite beaucoup d'effort de diagnostic d'abord de connaissance de la réalité du terrain et l'implication de tous, notamment le top management qui devrait s'engager fortement, car la formation est d'avantage une affaire très sérieuse qu'on ne peut négliger.

1.2 les éléments constitutifs de la compétence :

La compétence professionnelle a été définie comme la combinaison des connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis.

A. Le savoir :

Comme le dictionnaire LE ROBERT le définit : le savoir est « un ensemble de connaissances assez nombreuses ; plus au moins systématisées, acquises par une activité mentale suivie ». Autrement dit, c'est à la fois la culture générale (avec sa plus au moins

¹Penser la gestion des compétences, « L'expansion management review », septembre 2013. P.72.

grande maîtrise : d'un ou plusieurs langues écrites ou orales ; de la logique, a la pensée conceptuelle ; du calcul des mathématique ; de la psychologie introspective ; du fonctionnement social ; des sciences... etc.) et, s'y ajoutant la connaissance d'un ou plusieurs milieux professionnels, avec les connaissances sociales et techniques et spécialisées qui s'y rapportant à un ou plusieurs métiers.

Le savoir est actif. Il se construit et se déconstruit tout au long de la vie. Il s'enrichit, évolue, se précise, se perd, à partir de la confirmation de base, par formations ultérieures, intégration d'expériences, exercice de responsabilités vécus intimes,...etc. le savoir, est donc la possession d'un stock actif et élastique d'informations. Mais c'est aussi l'art de s'en servir, de les trier, de les rapprocher, de les interpréter, de les susciter et de les capter.

Quoi qu'il en soit, plus le savoir d'un individu est vaste, et plus ses capacités de la mobiliser sont grandes, plus ces chances de posséder de compétences se multiplient.

B. le savoir-faire :

Le savoir-faire, c'est l'habileté à rendre opérationnels son avoir général en ses connaissances spécialisées, dans un contexte professionnel strictement nécessaires à la tenue d'un poste ou d'une fonction. Le savoir-faire vient ainsi en complément du savoir pour permettre aux bonne informations de se mettre en phase , autorisant les bonnes perceptions, les bons diagnostics, les bons choix, la bonne mise en œuvre, la bonne repense aux aléas et la bonne évaluation des résultats.

C. Le savoir-être :

Le savoir-être définit un savoir fait particulier, fais de manière d'être adéquates, de conduites adaptés au milieu, de postures convenables. On a du savoir-être par rapport aux exigences morales et comportementales, tout autant que techniques et commerciales requises par la tenue d'un poste ou d'une fonction donnée.

Le savoir-être comporte deux composantes : La première est générale, structurelle, inhérente à la personnalité caractérisée de l'individu. Il s'agit, par exemple, de sa capacité relationnelle, de sa capacité à travailler avec les autres, de les écouter, de leur parler, ou encore de la capacité de curiosité, d'imagination créatrice, de décision. La deuxième composante comprend tous les comportements éthiques adaptés à une situation professionnelle particulière ou induits par elle. Il s'agit essentiellement du partage des valeurs de la déontologie propres au milieu dans lequel on se trouve, ou encore mieux, l'intériorisation des valeurs, des logiques et des nécessités propres à ses objectifs économique et sociaux. Il y a donc toujours une certaine dose de conformité, voire de conformisme dans le savoir-être.

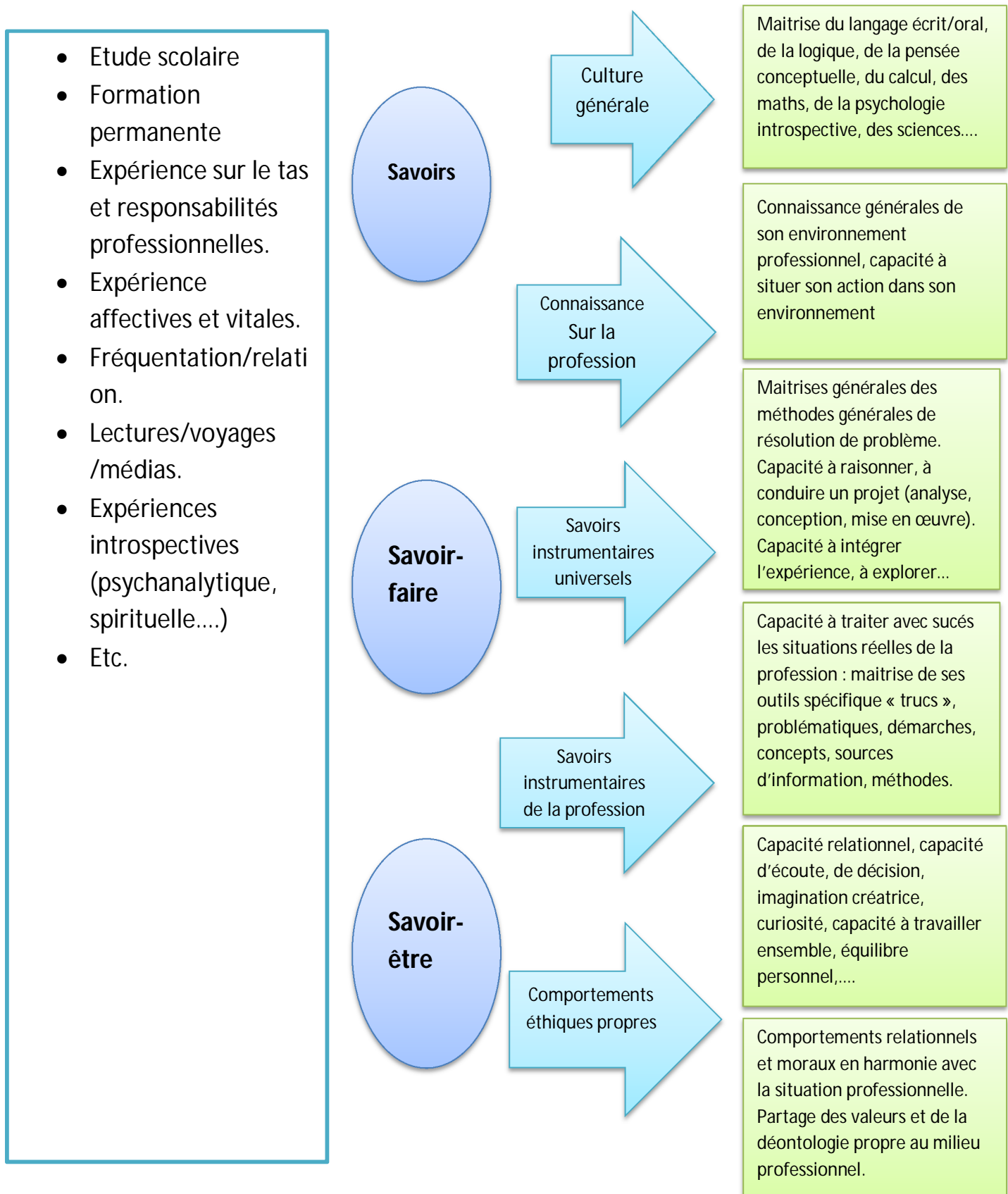
Le domaine de savoir-être apparaît en effet comme limite, par rapport à la notion pratique et technique de compétence. Il est donc résultat d'une confrontation entre la personnalité éthique et psychique d'un individu, et la culture et l'idéologie dominante dans une entreprise.

En ajoutons, ALAIN LA BRUFFE montre dans ce sens en mettant en exergue le sens profond des compétences comportementales¹ : « pour changer, il faut pouvoir apprendre conjointement des savoir-faire qui sont à la source des savoir-être, recevoir un encouragement continu, et s'identifier à un modèle rassurant, émanant du management.

Nous fabriquons -dans une large mesure- l'autre à notre image ; commençons donc par changer cette image si nous voulons qu'autrui améliore son comportement. Ce faisant, les compétences formelles pourront être mise en œuvre de façon optimale en adéquation avec les normes et procédures requises. Il faut aussi garder à l'esprit que, dans le champ du savoir-être, plusieurs domaines doivent être mobilisés -et donc perfectionnés- pour parvenir à un comportement adapté à la palette des situations qu'il convient d'affronter et de maîtriser tout au long d'une journée. »

¹ ALAIN LA BRUFFE, le savoir-être, édition AFNOR, Paris, 2008, p. 244.

Les éléments constitutifs de la compétence ¹



¹ BONEU, (F), comment développer les compétences de son équipe, Edition NATHAN, Paris, 1995, P.18

SECTION 2 : les grandes familles des compétences comportementales.

2.1 Les familles de compétences comportementales :

Les compétences peuvent être regroupées en 4 familles :

2.1.1 Compétences mises en œuvre pour se projeter dans le futur et adapter son comportement face à ce futur :

✓ **Anticipation et autonomie**

Renvoie à la capacité d'anticiper sur les événements à venir en prenant en compte les conséquences et impacts correspondants, d'imaginer les actions à engager, de se projeter dans le futur ou d'aider les autres à le faire.

✓ **Innovation et créativité**

Renvoie à la capacité de rechercher et introduire des solutions et pratiques nouvelles dans le but de faire avancer un sujet donné ou/et d'améliorer les résultats et les niveaux de performance actuels.

✓ **Adaptabilité et flexibilité**

Renvoie à la capacité de comprendre et d'accepter d'autres points de vue que le sien, de se remettre en cause face à tout événement, dans toute situation et d'en tirer le meilleur profit.

✓ **Curiosité intellectuelle**

Renvoie au souci constant d'aller au-devant de l'information et d'accroître ses connaissances.

2.1.2 Compétences mises en œuvre pour la concrétisation d'une idée, d'un projet et l'obtention d'un résultat :

✓ **Ténacité et persévérance**

Renvoie à la capacité à faire preuve d'une volonté toujours renouvelée pour faire aboutir une idée, un projet.

✓ **Commandement et autorité**

Renvoie à la capacité de faire preuve de fermeté pour exiger ce qui est attendu de la part d'autrui.

✓ **Esprit de décision**

Renvoie à la capacité de faire des choix tout en tenant compte de l'impact de ces choix sur les événements.

✓ **Résistance au stress**

Renvoie à la capacité d'agir sans être influencé par la pression d'éléments extérieurs ou environnants.

✓ **Recherche du résultat**

Renvoie à la capacité de produire les résultats attendus ou le maximum de résultats dans les meilleures conditions.

2.1.3 Compétences nécessaires pour rendre efficient l'ensemble des moyens mis en œuvre :

✓ **Orientation clients**

Renvoie à la capacité de focaliser tous les efforts nécessaires pour comprendre les besoins des clients internes et externes et y répondre, dans un souci de meilleur service rendu.

✓ **Rigueur et sens du contrôle**

Renvoie à la capacité de veiller à la fiabilité et à la qualité des résultats, à la précision des données et informations communiquées.

2.1.4 Compétences mises en œuvre dans le cadre des relations avec autrui :

✓ **Ecoute et compréhension des autres**

Renvoie à la capacité de comprendre ce que les membres de l'équipe ou tout interlocuteur interne et externe exprime.

✓ **Esprit d'équipe et coopération**

Renvoie à la capacité de travailler avec les autres en apportant aide, appui, concours, à favoriser la synergie et la cohésion des membres d'une équipe.

✓ **Influence, conviction et sens du contact**

Renvoie à la capacité d'influencer, de convaincre, de faire adhérer à son point de vue, lors de discussions et de négociations.

✓ **Sens des affaires et de la valeur de l'argent**

Renvoie à la capacité d'empathie et d'analyse de l'environnement pour vendre et faire des affaires au mieux permis par les événements.

2.2 Les champs de compétences du savoir-être¹

Nous empruntons les définitions de ces différents domaines de compétences à l'ouvrage de référence d'AFNOR *Mise en œuvre des ISO 9000* entrant dans le champ des « ressources humaines dans un système de management de la qualité » sous la norme FD X 50-183 aux pages 45 à 70.

2.2.1 Compétence

Rappelons que la compétence est, selon AFNOR5, la « capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution ». Le dernier groupe de travail de normalisation AFNOR auquel nous avons participé au cours de l'année 2004 a rajouté une précision importante « capacité éprouvée ». La compétence a donc été déjà expérimentée auparavant pour pouvoir prétendre la posséder, contrairement à l'aptitude qui concerne un savoir-faire potentiel non mis en œuvre.

¹ ALAIN LABRUFFE, le savoir être ! un référentiel professionnel d'excellence, Editions afnor, Paris, 2008, p. 133.

2.2.2 Compétence collective

La compétence collective est définie comme étant « la compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe ». Nous proposons de préciser cette définition en indiquant que ces compétences collectives doivent être partagées par l'ensemble des membres de l'organisme à des niveaux opérationnels correspondant aux exigences requises par les différentes fonctions. Ainsi, par exemple, la compétence « accueil » est un domaine de compétence collective dans la mesure où chacun des membres de l'organisme doit la posséder au niveau requis par sa fonction. La guichetière préposée à l'accueil doit savoir traiter les cas courants, chaque agent doit savoir renseigner les clients et le chef de service doit savoir traiter les cas difficiles (réclamations, clients furieux, fournisseurs exigeants).

2.2.3 Compétences relationnelles

Le savoir-être étant défini par AFNOR comme un « savoir-faire relationnel », nous pouvons avancer que les compétences relationnelles concernent l'ensemble des connaissances et des savoir-faire mis en œuvre lors de la rencontre avec autrui pour parvenir à la satisfaction des acteurs en présence. Tous ces acteurs interpersonnels – qui correspondent au réseau clients-fournisseurs de l'organisme.

2.2.4 Compétences personnelles

Nous définirons enfin les compétences personnelles comme l'ensemble des compétences possédées par chacun pour s'exprimer, lire, écrire, compter, communiquer, inventer, analyser une situation, réfléchir, analyser et résoudre un problème, montrer l'efficacité de son appareil psychique.

2.2.5 Compétences organisationnelles

Elles regroupent les compétences relatives à la connaissance de l'organisme possédées par les salariés, en premier lieu desquelles se trouve la compétence dénommée « connaissance de l'organisme ». Celle-ci est en effet essentielle à chaque salarié pour son intégration et son évolution. Or trop souvent, visiteurs ou clients peuvent constater que la connaissance géographique des locaux, la connaissance de qui fait quoi dans l'organisme, et plus généralement les objectifs de l'organisme, sont plus ou moins méconnus. Plus largement les compétences organisationnelles rassemblent les connaissances qui doivent être développées, à des niveaux plus ou moins selon les responsabilités et les missions, sur et au profit de l'organisme tout entier, comme c'est le cas pour le e-tutorat ou la veille technologique.

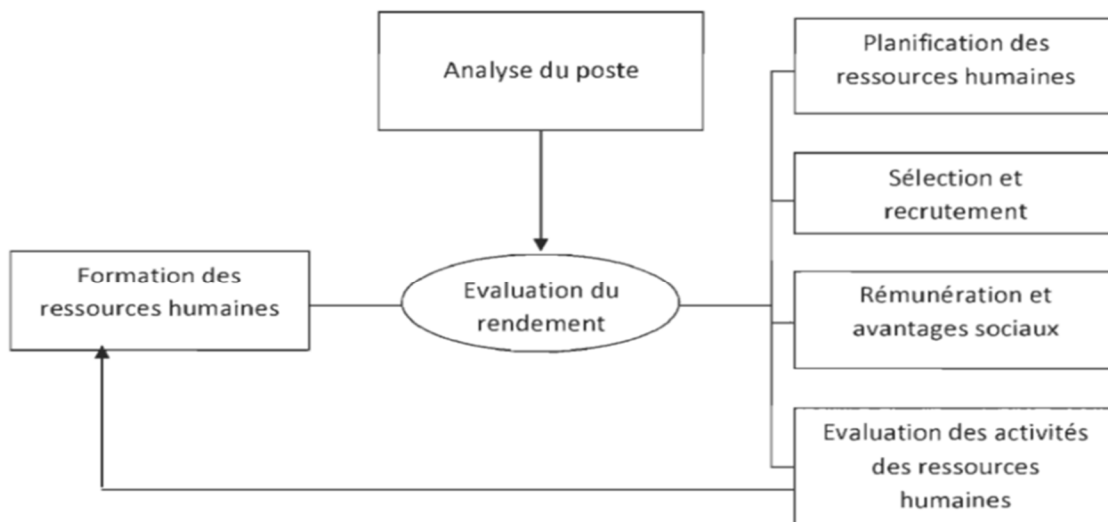
2.2.6 Compétences du management relationnel

Enfin, le management relationnel est constitué par l'ensemble des compétences précédentes aux plans personnel, relationnel et collectif, ainsi que par des compétences spécifiques permettant de prendre en charge les hommes et les femmes qui sont sous la responsabilité fonctionnelle du management dans son rôle d'encadrement, d'animation et de motivation.

2.3 l'évaluation des compétences comportementales :

L'évaluation des compétences comporte plusieurs aspects qui vont conduire à des modifications d'organisation.

- ✓ L'évaluation des compétences va permettre de détecter le potentiel qui aura les capacités d'accéder à un poste donné ; on parlera ici de mobilité comme conséquence de cette appréciation de l'individu.
- ✓ Cela peut conduire à détecter les manques de compétences de certains individus, pour résoudre ce problème, l'entreprise utilisera des outils de développement ou prendra des mesures de reclassement professionnel (formation, stage, etc...), et mettre en avant les compétences des individus qui ne sont pas utilisées dans leurs activités.



(Miller, Turgeon 1992).

Source : NABIL KAMALI, l'évaluation du rendement des employés, mémoire de fin d'étude dans la maîtrise en administration des affaires gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2012.

Les outils utilisés pour l'évaluation des compétences comportementales sont des outils créés dans souci d'objectivité, le but en est une évaluation individuelle, sans intervention des sentiments ou de tout ce qui peut influencer le jugement, nous allons en ce qui suit développer les méthodes objectives, l'observation directe et l'approche sociale

2.3.1 Les méthodes objectives :

Les tests et les questionnaires de personnalité vont permettre de balayer l'ensemble des traits de personnalité d'un salarié et de les comparer à une population de références, ils permettent donc d'évaluer des compétences comportementales génériques ;

- **Les questionnaires sosie, PAPI** (perception and preference Inventory) : qui évaluent des traits de personnalité permettre de comprendre la motivation d'un sujet à travers son système de valeurs, cela va conduire à un pronostic sur l'adéquation d'un candidat à un poste donné.
- **Le MBTI (indicateur typologique de MAYERS BRIGGS)** : et le test d'évaluation de la pense critique (**CTA Watson Glaser**) ; vont fournir des éléments sur la capacité de réflexion et permettre une situation différente du jugement, et de la perception pour chaque individu.
- **Le bilan de compétences** : c'est l'initiative de l'employé. Selon PERETTI (J.M), « les candidats sont évalué à partir de critères prédéterminés, considérer comme essentielle pour une réussite professionnelle à travers une analyse préalable du métier, plusieurs études ont montré que ce type d'évaluation était un des plus pertinents »¹

2.3.2 L'approche de l'évaluation du salarié :

L'entretien d'appréciation et d'évaluation représentent une discussion sur les attentes des salariés amène l'individu à réfléchir sur ses perspectives de carrières à long terme, il permet d'évaluer les traits de personnalités et les capacités relationnelles.

2.3.3 L'approche sociale :

Elle vise à faire une comparaison de résultats observables considérés comme des signes révélateurs de différentes caractéristiques du potentiel humain, par le biais de comité de carrière, ou d'organisme de remplacement. Un comité de carrière à l'aide de l'entretien d'évaluation cherche à détecter les hauts potentiels dans un but de promotion.

2.3.4 Les outils de la gestion des compétences comportementales :

Nous allons traiter les outils suivants : le référentiel des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences et le bilan des compétences.

A. Le référentiel de compétences :

D'après SOYER (J)², le référentiel des compétences ; est un document qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs. Il précise par conséquent les compétences exigées, et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte :

- La liste des compétences requises.
- Une grille d'appréciation.

Un référentiel de compétences est une liste de compétences requises pour l'exercice d'un emploi. Généralement, ces compétences requises sont définies en termes de savoir (compétences de bases ou générales ou encore relatives à une qualification professionnelle),

¹ PERETTI (J.M) : Gestion des ressources humaines, 10^{ème} Ed, édition Vuibert, Paris, 2003, p.116.

² SOYER (J) : fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2003, p.426.

du savoir-faire (connaissances techniques et pratiques), mais aussi en terme de savoir-être (qui fait référence au comportement, compétences relationnelles, de communication...etc.). Dans notre cadre d'intervention, le référentiel de compétences a pour but d'apporter l'ensemble des informations au développement des compétences du personnel.

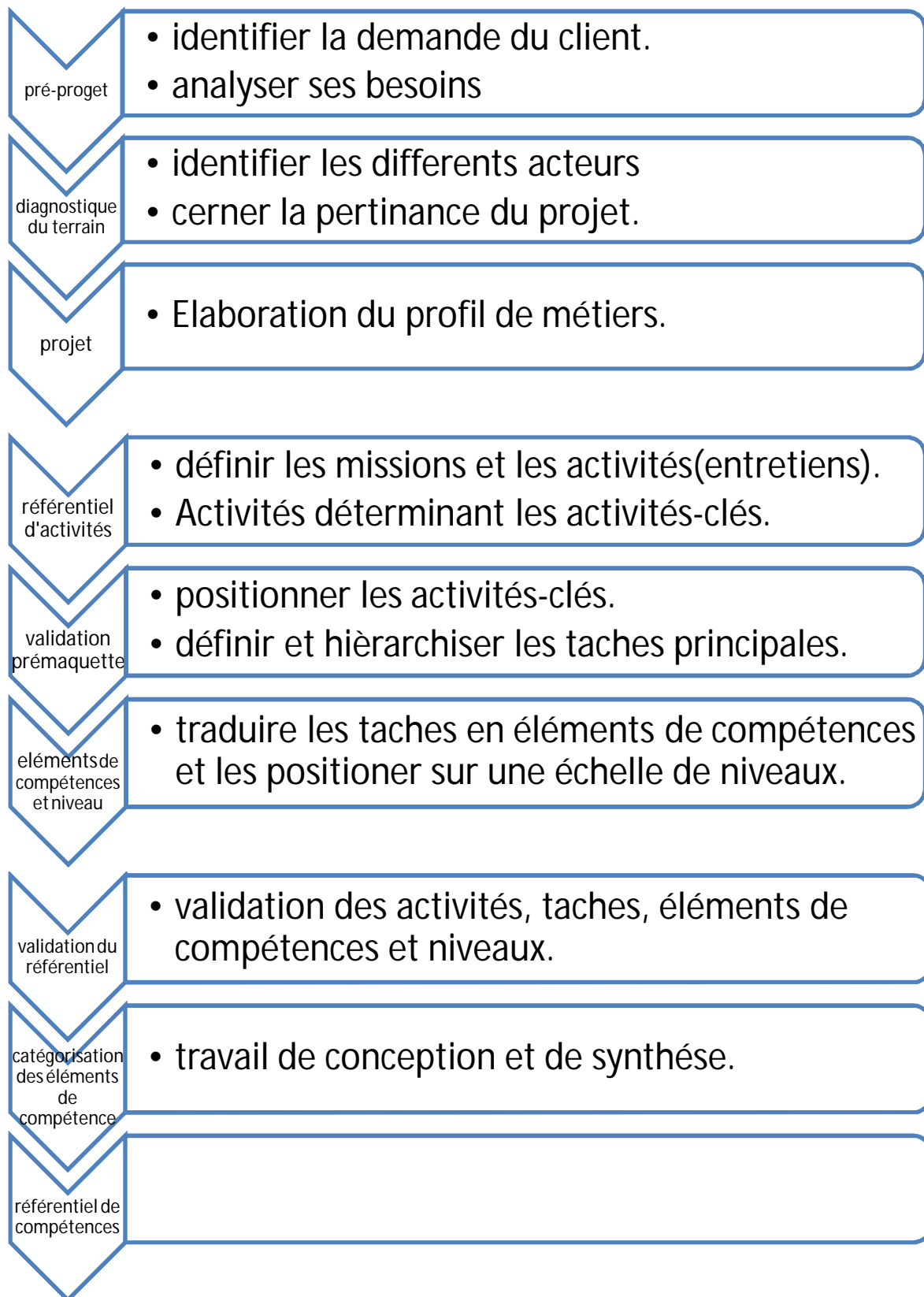
Tableau N°1 : Explication des niveaux de compétences.

Niveau 1	Niveau de bas. Connaissance dont la connaissance est partielle. Simple application. Pratique superficielle et occasionnelle.
Niveau 2	Niveau intermédiaire. Compétence pratique régulièrement et maîtrisée. Maîtrise de la situation, de l'attitude. Pratique correcte.
Niveau 3	Niveau final, le plus élevé. Possibilité de prévoir transmettre cette compétence à d'autres. Pratique approfondie et permanente.
	Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles : langue étrangère, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe.

Source : KERLAN (F) : guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, éditions d'organisation, paris, 2000, p.60.

L'évaluation des compétences ne peut être considérée comme une simple opération de contrôle. Mais il s'agit d'utiliser des outils d'évaluation performants ; il s'agit du référentiel de compétences pour pouvoir le construire il faudrait dresser un tableau expliquant les niveaux de compétences, ces dernier sont classés du niveau de base ou la compétence est partielle au niveau final ou la compétence est approfondie et permanente.

Schéma N° : Elaboration d'un référentiel de compétence



Source: BARAKATOOALAH (A), ibid, p. 64.

B. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

Selon CITEAU (J.P), la GPEC peut se définir comme suit¹ : « la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise, et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources ». Selon lui, deux éléments indispensables doivent être réunis pour assurer la réussite d'une démarche de GPEC, à savoir une volonté politique au niveau de la direction générale (clarifier les intentions stratégiques), et moyens (assez conséquents) au plan humain, financier et organisationnel à mettre à la disposition de l'équipe qui assure la mise en application de la démarche.

C. Le bilan des compétences :

Selon ANDREANI (P), « le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à l'individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable. Le bilan de compétences est un outil de diagnostic et de progrès ; il mesure les savoirs, les savoir-faire, les savoirs-être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider les salariés à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle. »²

Pour PARMENTIER (C) et AFRAOUI (F)³ : le bilan des compétences consiste en une réflexion qui porte sur la définition du projet professionnel d'un salarié adapté à ses compétences et à ses motivations, dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

¹ CITEAU(J.P) : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition Armand colin, paris, 2001, p.58.

² ANREANI (P) : les compétences à la loupe, édition d'organisation, paris, 1994, p. 158.

³ PARMENTIR (C), ARFAOUI (F) : tout savoir pour e-former, Edition d'organisation, paris, 2002, p44.

Section 3 : la contribution de la formation dans le développement des compétences comportementales.

Le processus de développement des compétences comportementales s'appuie sur la formation, la mobilité et l'expérience dans l'activité pour prendre forme dans l'entreprise, à ce niveau il serait judicieux de se poser un certain nombre de questions, à savoir comment et par quels moyens développe-t-on les compétences individuelles (comportementales) ? Quels liens existe-il entre la formation et l'expérience d'une part et le développement des compétences comportementales, d'autres ? En effet quel rôle la formation tient-elle dans un processus de développement des compétences comportementales ? Quelle est sa contribution spécifique ? Nous essayerons de répondre en développant différents points.

3.1 L'impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers, encore plus que le savoir-faire, attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

✓ La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir-être ?

C'est à travers les différentes dimensions du savoir-être que nous allons répondre à cette question.

- **Le développement des qualités morales**

Il s'agit, par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté ... etc. Toutes ces dimensions font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'hommes et de femmes particulièrement adaptés au management de l'entreprise. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par la formation.

L'efficacité de ce type de formation est loin d'être prouvée, les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation et non pas de la formation.

- **Peut-on changer le caractère**

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développer. On ne peut demander à une personne adulte de changer de caractère en deux ou trois jours de formation, ce qui n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations au management et au développement personnel.

Il existe, toutefois, dans ces formations des outils et des méthodes inspirés des courants américains de la psychologie qui sont très utiles et qui permettent à certaines personnes d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe, grâce à ces approches, certaines conditions sont exigentes pour la réussite de ces outils.

- **Le développement des goûts et des intérêts**

Les goûts et les intérêts correspondent à une dimension originale du savoir- être essentiellement développés dans le domaine de l'orientation professionnelle. Leur particularité est d'être plutôt stable, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur les goûts et les intérêts si elle est de longue durée ou si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement, etc....)

3.2 L'impact de la formation sur les démarches intellectuelles

Les démarches intellectuelles sont au cœur des compétences. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoir- être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Il existe trois types de démarches intellectuelles :

- L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problème parfaitement définis.

- L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.
- La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

Actuellement les pédagogies utilisées, invitent assez peu les stagiaires, à employer des démarches intellectuelles de types création, ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent d'être à l'honneur.

3.3 L'impact de la formation sur la confiance en soi

Pour devenir compétent, il faut une certaine confiance en soi. Cette dernière se bâtit à partir de l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. C'est un jugement de valeur. S'il est positif la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif.

De ce qui possède, nous pouvons souligner que la difficulté aujourd'hui n'est plus l'obtention d'hommes qui s'astreignent à des tâches inférieures à leur capacité, mais de leur permettre d'acquérir les capacités requises par leur tâches.

Ce grand changement exige que la formation occupe une place centrale dans les stratégies de l'entreprise.

Le développement des compétences professionnelles de l'ensemble des salariés est désormais au cœur de la compétition économique.

Le pilotage des compétences constitue la pièce maîtresse de toute la stratégie du management des ressources humaines ; il rayonne et dirige les principales lignes d'inspirations et de propositions pour l'ensemble des autres méthodologies de gestion des ressources humaines.

Le savoir deviendra un pouvoir, et le pouvoir issu du savoir devient l'enjeu de ces dernières années, c'est à partir des centres consacrés aux redéploiements des stratégies gagnantes vont s'édifier.

Alain MEIGNANT s'accorde à dire que « *tout le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans laquelle la carte de réussite économique dessine autour de la compétence* »

Il illustre cela en présentant la perspective envisageable de formes de spécialisations qui structureraient le futur modèle d'une division internationale du travail fondée autour de ces stratégies de compétence.

Ces deux chapitres théoriques nous ont permis de voyager dans la littérature managériale liée au champ de la formation et des compétences.

Ces concepts nous permettent ainsi de situer avec beaucoup d'intérêt leur importance stratégique. Ces concepts maîtrisés par les acteurs se traduisent sur le terrain et deviennent des pratiques managériales au quotidien.

Comme nous le savons bien que la théorie est le cancer de la pratique, et le savoir en général doit servir d'application sur le terrain.

Chapitre 03 :

**L'analyse de l'impact de la formation
sur le développement des compétences
comportementales**

Chapitre 3 : l'analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales

Pour bien situer notre sujet de recherche et lui donner l'aspect pratique nécessaire, nous présentons dans ce chapitre l'ANEP et ses filiales en section une.

En section deux nous aborderons la direction des ressources humaines, ces missions et le processus de formation ainsi les pratiques adoptées dans ce domaine.

La troisième section développe le thème sur lequel nous avons travaillé pendant notre stage pratique. En élaborant un questionnaire qui servira de fil conducteur pour notre enquête sur terrain auprès des participants à la formation du personnel concerné, en analysant et interprétant les résultats obtenus, et en enfin ressorte avec des suggestions et des recommandation.

Le but de cette enquête est de mettre en évidence la corrélation, entre la formation la formation et le développement des compétences comportementales dans cette entre cette entreprise

Section 1 : Présentation de l'Agence Nationale d'Édition et de Publication (ANEP)

1.1 Historique

Créée en 1967 et issue de Havas Algérie, l'entreprise nationale d'édition et de la publicité a hérité d'une longue tradition et d'une grande expérience dans l'un des premiers métiers de la communication : la publicité et l'affichage. Devenue entreprise nationale de communication, d'édition et de publicité.

Aujourd'hui, avec un capital social de 1 164 050 000 DA et L'ANEP, et une infrastructure et d'équipements de production moderne, elle ne cesse pas d'élargir son champ d'activité. En plus de ses 2 unités qui sont la Régie Presse Publicitaire et l'Imprimerie de Rouïba, l'entreprise s'est lancée dans la création des filiales, consolidant ainsi ses anciens métiers en créant de nouveaux :

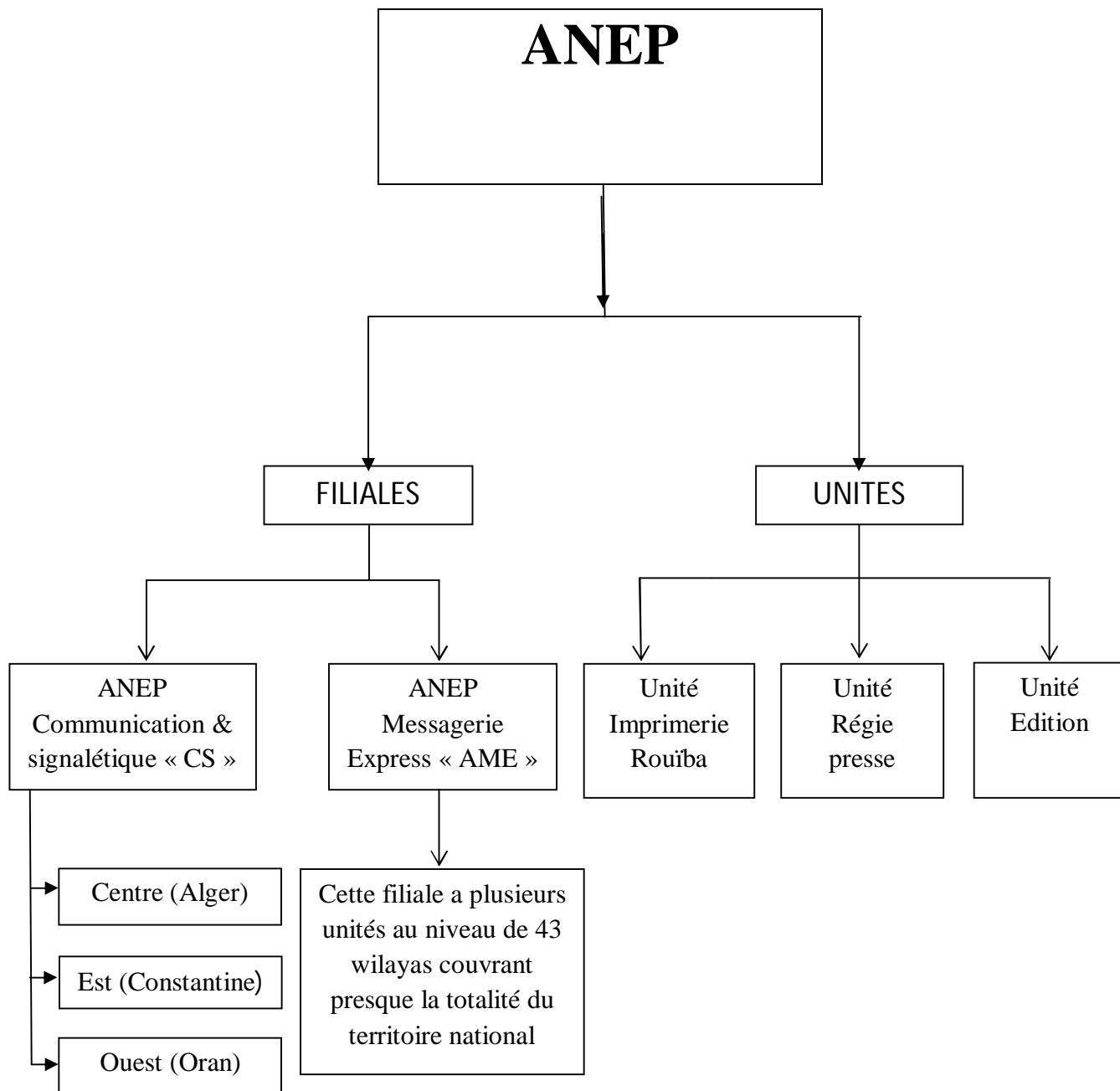
ANEP Communication et Signalétique (ACS)

ANEP Messagerie Express (AME)

L'ANEP est devenue un acteur incontournable de la communication, de l'édition et de la publicité en Algérie, c'est tout naturellement que l'ANEP est sollicitée pour la conception et la gestion des budgets publicitaires de grands événements comme la Coupe d'Afrique des Nations en 1990, les Jeux Panarabes en 2004, et, depuis 5 éditions, pour le Salon International du Livre d'Alger (Sila).

L'ANEP est également actionnaire de l'Algérienne du Papier (ALPAP), le seul opérateur public spécialisé dans l'approvisionnement du papier journal sur le marché national. L'entreprise édite aussi le Bulletin officiel des marchés de l'opérateur public (Bomop).

1.2 Organigramme de l'ANEP¹



¹ Document interne

1.3 Les unités et les filiales de l'ANEP

1.3.1 Les unités de l'ANEP

ANEP Régie Presse

La régie presse publicitaire est l'activité principale de l'ANEP, régisseur de plus de 124 titres de presse nationaux dont les plus grands quotidiens, elle est également en relation avec la presse internationale pour la programmation et la diffusion de la publicité des annonceurs algériens.

Avec ses 5 agences régionales dans les plus grandes villes, toutes équipées de matériel de pointe, la régie publicitaire assure l'étude, l'achat et la facturation des espaces dans les médias, et grâce à une équipe de professionnels, elle propose aux annonceurs une gamme de service et de prestations allant de la conception à la traduction, à l'exécution et au contrôle de conformité de l'annonce publicitaire.

En outre, la régie publicitaire gère le BOMOP (Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public), une publication hebdomadaire dans laquelle figurent tous les avis d'appels d'offres publics.

Elle garantit aussi à ses clients une relation contractuelle qui se distingue par une prestation rapide, efficace et de qualité.

ANEP Editions

Les éditions ANEP mettent à la disposition des professionnels du livre, ainsi que de tous les lecteurs, un panel de titres des plus riches, dans les deux langues, arabe et français. L'incontournable collection « La pensée politique en Algérie (1830-1962) » ou « Voix de l'anticolonialisme », l'art et le patrimoine à travers les beaux livres, les romans, les essais, l'histoire romancée, les dictionnaires, ainsi que le livre de jeunesse sont fortement présents, dans une volonté de promouvoir la lecture et de pousser à la découverte des multiples facettes de notre culture nationale.

ANEP Imprimerie

Elle met à la disposition des clients sa longue expérience et les technologies les plus récentes en matière de prépresse, de presse et de finition

- Prépresse :

De la maquette à la confection des formes d'impression, de l'infographie au flashage plaque en passant par les divers montages, le processus est complètement numérisé.

L'introduction du CTP (Computer To Plate) dans la chaîne graphique assure la rapidité et la qualité.

- Impression offset :

Les exigences du marché de l'impression ne cessent de croître et dans ce contexte, l'unité imprimerie de Rouïba met à la disposition de ses clients pour tous travaux d'impression en quadrichromie comme en noir et blanc, une batterie d'offsets à feuilles dotées des technologies les plus récentes.

- Impression typographique :

Pour les travaux de ville, cette unité prend en charge l'impression, la numérotation, la perforation, le rainurage et la découpe des documents.

- Finition :

Une équipe de la reliure dotée des équipements sophistiqués donne la touche finale aux produits et garantit une qualité de façonnage au standard international.

Du simple imprimé à l'ouvrage d'art, une configuration capable de répondre à toutes les demandes : massicotage, Pilage, Scellage, Assemblage, Couture, Collage, Emboîtement, Encartage, Pelliculage, Reliure d'art, Emballage au choix (sous film – en cartons ou autres)

1.3.2 Les filiales de l'ANEP

ANEP Messagerie Express (AME)

C'est une unité spécialisée dans le domaine de la distribution, dotée de moyens matériels appropriés (près de 200 véhicules utilitaires) et de moyens humains qualifiés (plus de 520 employés).

Elle a pour principales activités :

- L'acheminement du courrier interbancaire.
- La distribution de la presse nationale étrangère sous forme d'abonnements.
- La distribution, la diffusion et la vente des livres.
- L'acheminement et la distribution de courrier et colis domestiques sur l'ensemble du territoire national.
- La distribution de mailings au niveau local ou national.
- Le recouvrement des créances pour les tiers.
- Le retrait des cahiers de charge et dépôts des soumissions en lieu et place des entreprises.

ANEP Communication & Signalétique

L'ANEP Communication et Signalétique ANEP-CS, filiale du groupe ANEP, existe depuis 2003. C'est le signe révélateur du développement continu et stratégique de l'ANEP par excellence, puisqu'elle concentre sur les métiers de la communication, de la publicité et de l'affichage extérieur.

Elle dispose :

- D'une équipe de professionnels pour la conception et la réalisation de campagnes publicitaires, maquettes, logos et chartes...
- D'une équipe de professionnels dans l'audiovisuel pour la réalisation de spots publicitaires.
- D'une équipe professionnels pluridisciplinaires chargée de la conception des messages publicitaires pour l'affichage extérieur, le montage et l'installation des panneaux et enseignes.

Dans le domaine de la signalétique, l'ACS offre à ses clients une palette de panneaux :

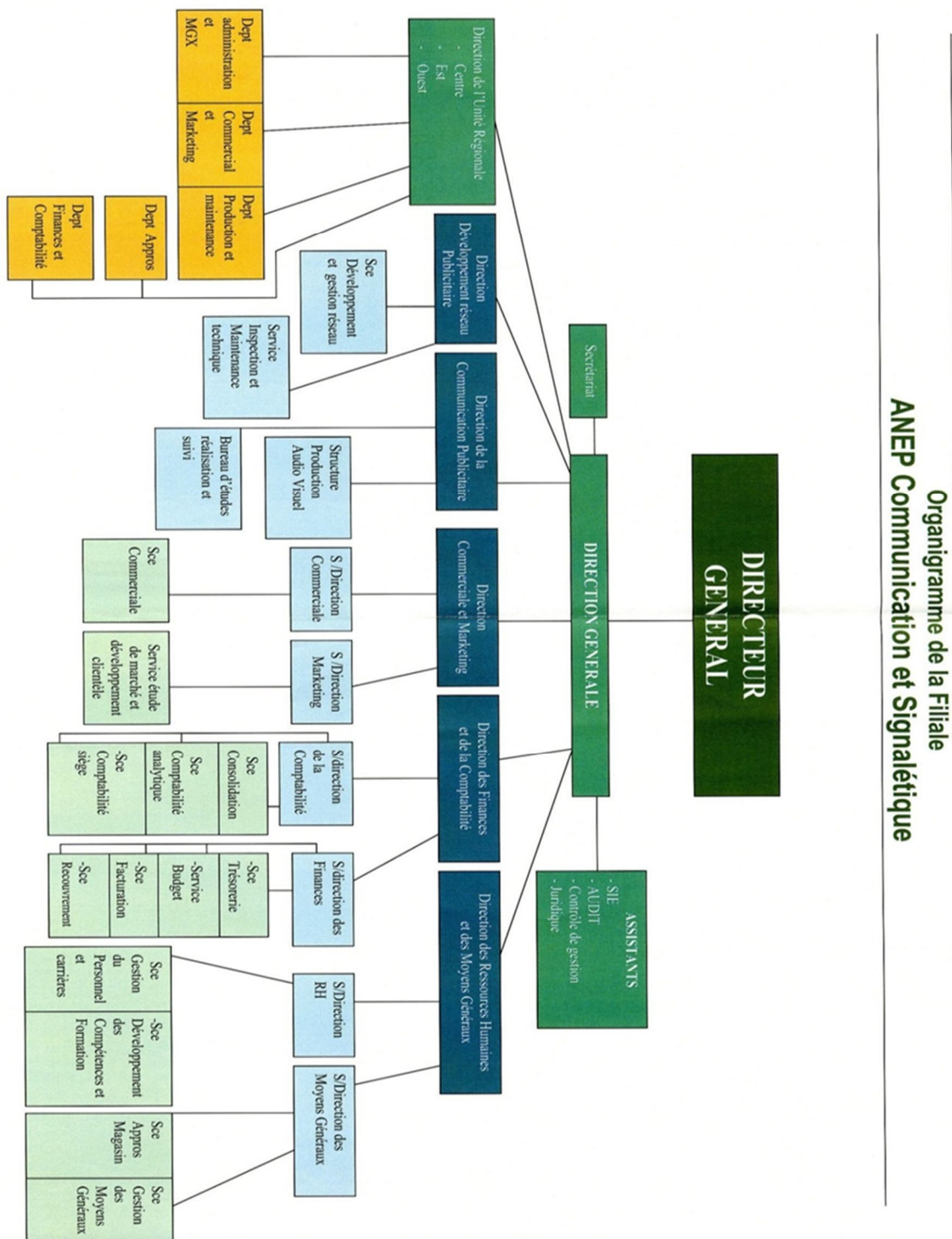
- Panneaux urbains à prismes.
- Panneaux routiers.
- Panneaux directionnels, d'information et planimètres.
- Enseignes lumineuses à basse et haute tension.
- Une animation sur gamme pouvant aller jusqu'à huit couleurs.
- Caissons lumineux à deux faces.
- Banderoles et sérigraphie.

1.3.3 Les objectifs de l'ANEP

- Moderniser et de développer les activités de production et de commercialisation
- Investir dans les moyens humains et matériels pour répondre aux besoins du marché
de la communication
- Garantir à la clientèle la meilleure prestation.
- mis en place un programme éditorial riche et varié qui touche différents domaines.

1.4 Organisation interne de l'ANEP « CS »

1.4.1 Organigramme générale¹ :



¹ Source interne de l'ACS.

1.4.2 Présentation de la structure de l'ANEP « CS »¹:

Comme toute entreprise voulant assurer sa pérennité, l'ACS dispose d'une organisation bien structurée, lui permettant de mieux s'adapter aux changements accélérés au sein du monde des affaires.

- **Service informatique :**

Le service informatique a en charge le bon fonctionnement du système d'information de l'entreprise. Pour cela il assure la mise en place des 3 systèmes nécessaires à l'activité de l'entreprise qui est :

- ✓ Le système d'administration.
- ✓ Le système de bases de données.
- ✓ Le système de réseau.

- **L'AUDIT :**

Autrement appelée le contrôle des contrôles, ce service s'attèle à vérifier si chaque direction applique sur le plan administratif (AUDIT administratif) le règlement intérieur et une convention collective cotés et paraphés par l'inspection du travail et le syndicat. L'AUDIT a également pour mission la supervision de la RH et les Moyens Généraux.

Pour la première, elle surveille et vérifie les livres obligatoires (Registre du personnel, registre de paie qui est mensuel, registre de congé payé) qui sont cotés et paraphés par le tribunal, (registre d'hygiène sécurité et médecine de travail et le registre des accidents de travail) qui sont eux cotés et paraphés par l'inspection du travail. De plus, la vérification de la gestion des formations et de leurs budgets et le suivi des carrières ce qui conduit à une étroite collaboration entre le service d'AUDIT et la RH en prenant en compte le fait que le DRH est un partenaire d'affaires de ce service.

Alors que pour la seconde, le contrôle des contrôles veille au respect des procédures d'approvisionnement, des dépenses à travers les pièces justificatives en établissant un rapport détaillé sur la façon de gérer les dépenses et émettre des recommandations.

En ce qui concerne l'AUDIT des finances, cette dernière vise à la mise en œuvre et l'application des normes et principes du nouveau système comptable financier sans oublier le règlement intérieur.

¹ Informations collectées suite à des entretiens avec les employés de l'ACS.

- Le service juridique:

A pour principale fonction le traitement des créances et des fournisseurs. Si un client dépasse le délai accordé, le juriste doit suivre les procédures en lui envoyant une mise en demeure. Si le client ne règle pas la facture au bout de l'envoi de la troisième mise en demeure, l'affaire sera portée au tribunal. Dans certains cas, le commercial accorde un délai plus large dans le but de garantir la fidélité de son client, dépassant ce délai le juriste devra obligatoirement envoyer une mise en demeure.

- La direction générale :

La direction générale est subdivisée en 5 directions :

1- Direction de l'Unité Régionale (Centre, Est, Ouest) :

L'ANEP CS dispose de trois unités de production dont la mission est semblable à travers le territoire national (Centre, Est, Ouest) qui disposent d'une moyenne de 75 travailleurs par unité agissant dans le domaine de la communication, pour couvrir, agir et réagir aux besoins de ses clients. Ces trois unités qui se trouvent respectivement à Oued Smar pour la région centre, Constantine pour la région Est et Oran pour la région Ouest, couvrent l'ensemble du territoire national soit les 48 wilayas.

2- Direction Développement Réseau Publicitaire :

Cette direction a pour mission la recherche d'emplacements publicitaires à l'échelle nationale pour les panneaux d'affichages de tout type et de les dénicher à la clientèle de l'ACS, autrement dit elle met tout son savoir-faire pour arracher les meilleurs emplacements aux concurrents de l'ANEP CS, ce qui témoigne sur une collaboration régionale. Que ça soit pour des campagnes publicitaires institutionnelles ou bien événementielles cette direction promet aux clients de l'ACS une image de marque. L'ANEP CS propose à ses clients qu'ils soient fidèles ou potentiels une nouvelle formule unique en son genre qu'on dénomme « Niche » tels que : NAFTAL et la SAFEX.

3- Direction de la Communication Publicitaire :

• Structure production audiovisuel :

Pour les besoins en matière d'audiovisuel qui ne cessent de croître, un staff performant de réalisateurs, producteurs est à la disposition des clients pour la conception et la réalisation de divers produits : spots TV et spots Radio, publiereportages et documentaires en tous formats.

Ainsi que la diffusion de ces produits sur les médias adéquats pour atteindre la cible.

- Bureau d'études réalisation et suivi :

Il réalise des créations graphiques, propose des moyens de communication qui permettent de gagner de nouvelles parts de marché grâce à l'utilisation de différents supports de communication : bulletins, dépliants, prospectus, livrets, magazines, annuaires d'entreprises et d'institutions, calendriers, produits de fin d'année, habillage sur véhicules ... et assiste les entreprises dans leurs choix et dans leur évolution en accompagnant leurs projets de communication sur le long terme.

4- Direction des Finances et de la Comptabilité :

Comme son nom l'indique cette direction s'occupe des dépenses et des recettes de l'entreprise. On trouve dans son sein deux sous-directions : La Sous-direction des finances et La Sous-direction de la comptabilité.

- Sous-direction des finances :

Cette sous-direction est subdivisée en deux sections, une de recouvrement et l'autre de la trésorerie(Caisse), Elle est chargée de :

- ✓ Paiements des fournisseurs à condition de fournir un dossier de règlement pour chaque cas, si l'entreprise doit payer après réalisation, cette sous-direction doit fournir un dossier comprenant :

- Une demande de paiement
- Facture commerciale (Définitive)
- Bon de commande
- Bon de réception du magasin (Produit)
- Attestation de service fait (Service) ;

Si l'entreprise doit effectuer un paiement d'avance avant réalisation, le dossier comprendra :

- Une demande de paiement
- Facture pro format
- Bon de commande.

- ✓ Enregistrement des paiements reçus des clients à travers :

- Un bordereau des titres de recettes qui identifierait toutes les créances payées
- Les paiements de créances sont reçus sous forme de chèque ou bien sous forme de virement bancaire.

- ✓ Le service des Finances établit périodiquement des états à la Direction Générale concernant la situation financière (Hebdomadaire) et le tableau de bord (Mensuel).

- Sous-direction de la comptabilité :

Cette deuxième sous-direction retranscrit les données du service des finances en écriture comptable pour garder une trace. Elle comprend le service de comptabilité, ce dernier est divisé en quatre sections :

- Section « achat » :

Enregistre toutes les opérations d'achat en passant par une constatation d'achat.

- Section « vente » :

Enregistre les opérations de vente en passant par une constatation des ventes.

- Section « Dépenses » :

Enregistre toutes les opérations de dépenses.

- Section « Recettes » :

Enregistre toutes les opérations de recettes.

5- Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux :

- Sous-direction des Ressources Humaines :

Incarnant le rôle de gérer le capital humain de l'entreprise, la direction de ressources humaines fait office d'un management imposant, muni d'une vision à long et moyen terme.

Les activités de ce service consiste à :

- La définition de la structure de l'organisation et l'élaboration de l'organigramme de l'entreprise.
- La validation des demandes de recrutement.
- Développer des programmes de formation basés sur la stratégie de l'entreprise et les besoins individuels des employés.
- Le traitement des fiches de paiement et des fiches de postes.

- Sous-direction des Moyens généraux :

Le responsable des moyens généraux est en charge du bon maintien des équipements, du matériel et des bâtiments au sein d'une entreprise. Sa principale mission est de fournir la meilleure infrastructure et les meilleures conditions de travail pour les salariés de l'entreprise.

- Veiller à la sécurité et à la sûreté des salariés ;
- Gérer les achats des fournitures, matériels ;
- Assurer l'entretien et la réparation des véhicules.

6- Direction Commerciale et Marketing :

Cette direction est l'essence même de l'ANEP « CS », elle est son cœur battant. En effet, c'est à son travers que l'entreprise attire, acquiert, fidélise des clients sur le territoire national. Les commerciaux mettent en avant toute une panoplie de produits et services qu'offre l'ACS à ses clients :

- ✓ Panneaux d'affichage :

L'ACS loue ses panneaux d'affichage qui sont répartis sur 44 wilayas dont l'emplacement peut être urbain, routier, de niche (Panneaux géants 64 m² Primatec bifaces à séquence animée, panneaux urbains à prismes 12m² à séquence animée, panneaux déroulants 8 et 2m², panneaux urbains fixes 8m² bifaces, panneaux routiers 18m² bifaces, panneaux routiers de 24 ; 32 ; 40 et 50m² fixes, planimètres 2m²).

- ✓ La signalétique :

L'ANEP CS met en place des enseignes lumineuses basse et haute tension, caissons lumineux au service des administrations publiques (Ministère, wilayas, AP/C,...), au service des particuliers et du secteur privé.

- ✓ Produit audiovisuel :

L'ANEP CS a à sa disposition tout le matériel et les moyens humains indispensables quant à la réalisation de publicités à la télévision et à la radio. Elle assure la diffusion des spots

publicitaires à la télévision et à la radio pour sa clientèle désirant communiquer leur message aux consommateurs.

✓ Conception et travaux d'impression :

Cela s'effectue au niveau du bureau d'études, réalisation et suivi, au sein duquel les infographes mettent en pratique cinq étapes d'impression sur des supports imprimables (l'esquisse, la maquette, bon à tirer, le prépresse, l'imprimerie).

✓ Divers supports d'affichage :

L'ACS recourt à d'autres supports d'affichage tels que : bus (ETUSA, TAHKOUT, JC DECAUX), Aéroport, Abribus, Murs aveugles.

Tout en adoptant une politique de prix adéquate au marché et à la concurrence, voire même au type de produit/ service. L'ACS pratique des tarifs établis selon une grille quand elle loue directement les panneaux urbains ou bien elle fait appel à la sous-traitance (Boîtes de communication : AL pub, Lawhat, Avenir Décoration) dans ce cas elle pratique une autre politique tarifaire c'est-à-dire elle rajoute un pourcentage au prix de la sous-traitance et à la fin elle transmet le prix à son client.

La grille des prix est mise en place selon certains critères :

- Prix pratiqué par la concurrence (Prix du marché) ;
- Prix de revient (Prix de fabrication des panneaux, marge bénéficiaire couvrant les coûts de production) ;
- Qualité des panneaux (Emplacement, visibilité).

Tandis que pour la Signalétique, l'ACS a une seule politique de prix qui comprend le coût de revient et la marge bénéficiaire.

Quant aux produits audiovisuels (TV), elle fixe la grille tarifaire en se basant sur l'audience.

En ce qui concerne la radio, l'ACS applique une politique de prix semblable à celle de la TV compte tenu de son expérience dans ce domaine (Audience).

1.4.3 Les clients de l'ANEP « CS » :

L'ANEP Communication et Signalétique dispose d'une multitude de clients exerçant dans différents domaines ; ils se situent dans le secteur privé et public. Selon la brochure de la présentation de l'entreprise, l'ACS a un échantillon du portefeuille clients dont :

Algérie Poste, SAA, ALGERIE TELECOM, CAAT (Compagnie Algérienne des Assurances), CAAR (la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance), MOBILIS, CNEP , DJEZZY, LG, SONELGAZ, SAMSUNG, SAFEX, AIR ALGERIE, CANDIA, NISSAN, RENAULT, XEROX, CANON, HAMOUD BOUALEM, ENIE (Entreprise Nationale des Industries Electroniques), ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Electroménagères), FUJIFILM, GROUPE HENKEL, AGFA, GERMAN, RAMY (Jus), NAFTAL,...etc.

AINSI qu'un Listing des principales références clients ANEP/CS 2005-2013 (Segment de la conception) regroupant :

MINISTERE DE LA CULTURE, MINISTERE DES RESSOURCES EN EAUX, MONOGRAPHIE DES WILAYATE, BANQUE D'ALGERIE, BDL (Banque du Développement Local), HOUSING BANK ALGERIA, ALGERIE TELECOM, EL WAHA, CASH ASSURANCE, CONDOR, DGSN, ITAL CREM, QUOTIDIEN ECHIBAK, NAFTAL, ENAP, ALGERIE FERRIES, ENTV, ONCI, ROYAL, SNTF, SONARIC, SAIDAL, CERIST, SONATRACH, FITAL, ULTIPA, LABORATOIRE VENUS...etc.¹.

¹ Document interne de l'ACS.

Section2 : La DRH et le processus de formation au sein de l'ANEP.

2.1 La direction des ressources humaines et des moyens généraux

La fonction ressources humaines s'appuie sur les divers paramètres fonctionnels, connaissances juridiques, psychologiques, économiques, et comptables.

Elle représente la partie de l'administration générale qui a pour mission : concevoir, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger et contrôler des activités des structures de la banque.

Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoin et les ressources de personnel en termes de quantités.

2.1.1 Missions

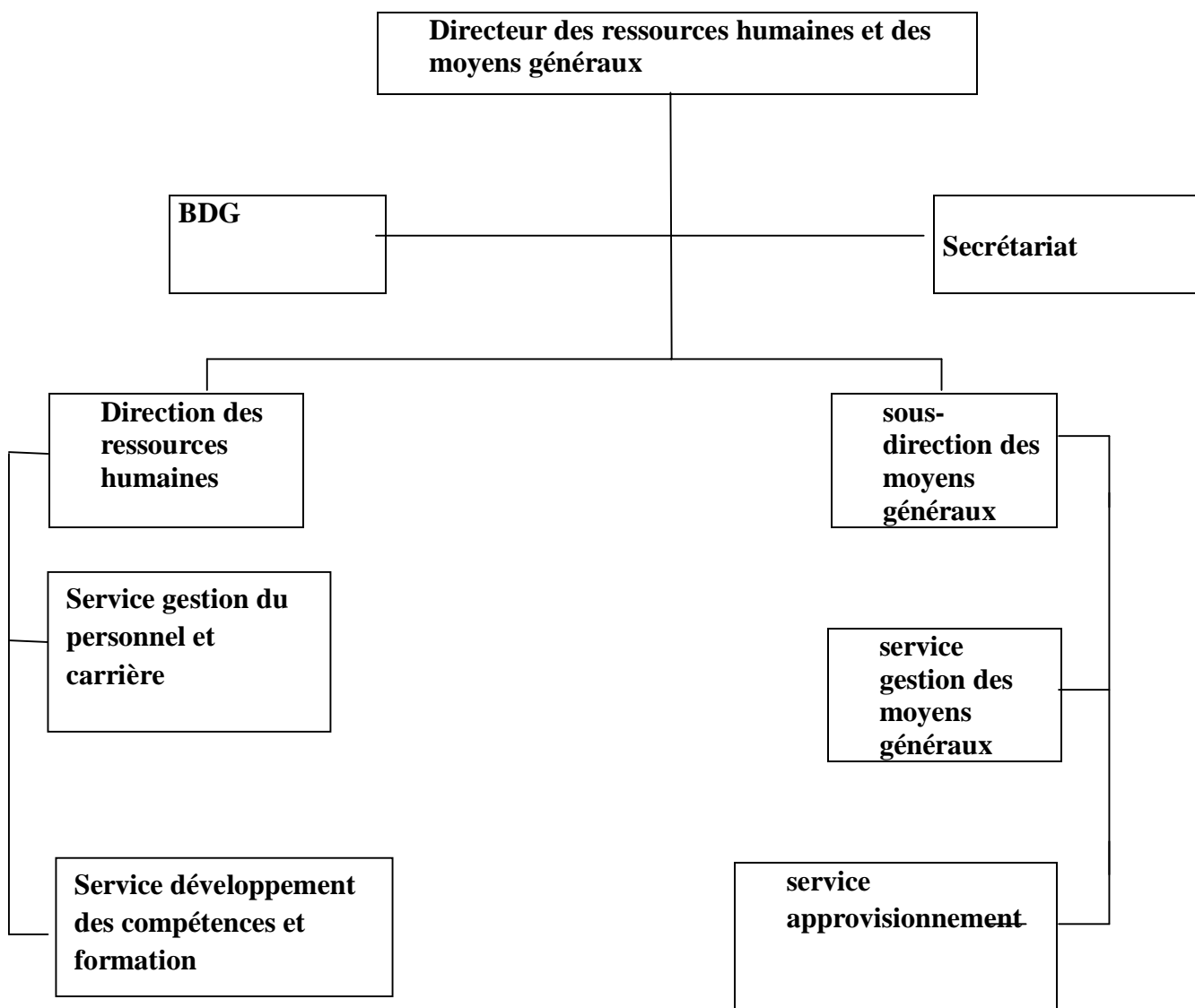
La direction des ressources humaines et des moyens généraux est chargée :

- d'élaborer, avec la direction générale, la politique sociale de l'entreprise et de veiller à son application.
- d'effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise, des ressources humaines, de proposer et mettre en œuvres toutes actions destinées à :
 - 1- définir avec la direction générale, une politique salariale adaptée.
 - 2- Superviser l'établissement de la paie.
 - 3- veiller à l'évolution des conditions de travail dans l'entreprise.
 - 4- gérer l'évolution des ressources humaines.
 - 5- produire le bilan social de l'entreprise.
- d'assurer la gestion des ressources humaines :
 - 1- en définissant la politique des emplois (recrutement, départ) en tenant compte des spécificités de l'entreprise (pyramide des âges, niveaux de formation....)

- 2- en élaborant les règlements internes en matière de classification et de qualification.
 - 3- en centralisant les besoins en personnel dans le cadre du développement planifié.
 - 4- en procédant au recrutement du personnel de l'entreprise en liaison avec les différents responsables de l'entreprise.
 - 5- en élaborant les éléments des contrats de travail, les faire, établir et les soumettre à la direction générale.
 - 6- en assurant l'intégration des nouveaux entrants dans l'entreprise.
 - 7- en veillant à l'adéquation permanente des compétences existences avec les besoins à court, à moyen et long terme.
 - 8- en mettant en œuvre et exploiter les outils de gestion prévisionnelle.
 - 9- en assistant la direction générale dans la définition et l'actualisation de l'organisation de l'entreprise.
- de définir les procédures de gestion de la direction, notamment e matière de recrutement et de formation.
 - d'assurer la gestion des personnels de l'entreprise et l'établissement des plans de carrière et de formation.
 - d'assurer la gestion administrative du personnel en :
 - 1- préparant les éléments pour le calcul de la paie du personnel.
 - 2- organisant les congés payés en accord avec les responsables de fonction.
 - 3- gérant le régime de retraite.
 - 4- établissant les déclarations règlementaires.
 - d'élaborer, avec la direction générale, la politique d'approvisionnement de l'entreprise et de veiller à son application.
 - d'assurer et de contrôler les approvisionnements des unités ainsi que la gestion des biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise.
 - de contrôler l'application de la réglementation en vigueur et les procédures.
 - d'élaborer, avec la direction générale, le plan informatique et mettre en place les moyens de sa réalisation.

- déterminer le budget de fonctionnement du service informatique en assurer le suivi.
- réaliser les études sur les matériels informatiques et les proposer les acquisitions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

L'organigramme de la direction des ressources humaines et des moyens généraux¹



¹Document interne

2.1.2 Les Missions des sous-directions

Les sous directions des ressources humaines et des moyens généraux sont chargés de contribuer à l'accomplissement des missions de la direction des ressources humaines et des moyens généraux. A ce titre, les attributions de chacune de ces structures sont :

La sous-direction des ressources humaines :

Elle est chargée notamment

- d'assurer le suivi et la gestion des carrières du personnel de l'entreprise.
- de mettre en œuvre les plans de recrutement et de formation des personnels de l'entreprise.
- de suivre les états des salaires du personnel.
- d'informer le personnel de l'entreprise sur toutes les questions relatives à leur carrière.
- d'assurer le suivi des affaires sociales.

La sous-direction des moyens généraux :

Elle est chargée notamment

- d'assurer l'approvisionnement et l'achat du matériel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.
- de veiller et de suivre le fichier d'inventaire du matériel de l'entreprise.
- d'assurer la gestion, l'entretien, l'hygiène et la sécurité des biens meubles et immeubles de l'entreprise.
- d'organiser et d'assurer le bon fonctionnement du parc véhicules de l'entreprise.
- d'assurer la mise en œuvre du plan informatique de l'entreprise.
- de participer à la définition du cahier de charge des équipements informatiques.
- d'organiser et d'assurer le bon fonctionnement du parc informatique de l'entreprise.

2.2 La formation au sein de l'ANEP communication et signalétique :

Toute entreprise qui vise une place privilégiée dans son champ d'activité et une faculté d'adaptation rapide à son environnement changeant et imprévisible, s'assure d'avoir en permanence une ressource humaine qualifiée performante.

La formation est généralement le levier indispensable qu'utilise ce type d'entreprise pour accroître les compétences de son personnel. Pour faire face à l'évolution permanente de l'environnement technique et concurrentiel, l'ANEP communication et signalétique considère la formation comme un outil stratégique de sa politique de développement des ressources humaines.

La gestion de la ressource humaine dans une entreprise de service, à l'exemple de l'ANEP Communication et Signalétique revêt une importance capitale. Pour développer le niveau d'intervention du personnel, il a été décidé d'installer une procédure de la formation.

2.2.1 Objet et domaine d'application

Cette procédure décrit les modalités d'identification des besoins de formation et de gestion du plan de formation annuel.

2.2.2 Support de gestion

Le plan de formation : Il s'agit du document qui recense toutes les actions de formation retenue au titre de l'année.

La fiche individuelle de formation : Ce document est destiné à recenser toutes les formations reçues par chaque agent.

La fiche de formation : Ce document est utilisé en cas de formation interne.

La fiche d'évaluation des formations : Ce document sert à évaluer toutes les actions de formation suivies par le personnel de l'entreprise. Ce document est renseigné par les stagiaires.

2.2.3 Principe d'élaboration du plan de formation

Le plan de formation de l'entreprise est élaboré sous la responsabilité du Sous-Directeur des Ressources Humaines par le chef de section gestion du personnel, recrutement et

formation en exploitant les demandes de formation exprimées par les différentes structures de l'entreprise.

Les travaux préparatoires d'élaboration du plan de la formation de l'entreprise de l'année suivante sont engagés durant le dernier trimestre de l'année en cours.

Le plan de formation arrêtée pourra faire l'objet de révision lors de sa mise en œuvre selon l'évolution des besoins en formation dans l'entreprise.

2.2.4 Mise en œuvre et suivi du plan de formation

La mise en œuvre et le suivi du plan de formation sont assurés par le Chef de section gestion du personnel, recrutement et formation.

Le dossier de chaque formation comprend la liste nominative du personnel ayant suivi la formation, le contenu de la formation et le planning du déroulement de la formation, l'évaluation individuelle des stagiaires, les attestations.

Chacun des stagiaires disposera d'une fiche nominative de formation portant les indications sur la formation suivie.

2.2.5 Evaluation de la formation et du personnel en formation

Toute formation donne lieu à une double évaluation,

La première évaluation de la formation est conduite par les stagiaires. Elle porte sur plusieurs aspects, le contenu de la formation, la qualité de l'intervenant et des supports pédagogiques, les conditions matérielles.

La deuxième évaluation de la formation est assurée par le formateur. Elle porte sur les capacités d'assimilation du stagiaire, des concepts présentés et sa contribution durant la formation. Cette évaluation est obtenue en soumettant le stagiaire à des tests et par l'appréciation du formateur.

Section 3 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête :

3.1 Présentation et objectifs de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent pour l'ensemble des différentes directions, soit 317 employés. Étant donné le nombre élevé de ces derniers, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, cette méthode a pour objectif la représentativité de l'échantillon sans avoir à interroger un nombre important de personnes.

3.1.1 L'utilité de l'enquête :

Notre étude consiste à :

- Démontrer les formes de collaboration et d'interactions entre la hiérarchie et la direction des RH en matière de formation.
- Démontrer l'importance de la formation, ses apports au sein de la filiale communication et signalétique et son impact sur le développement des compétences comportementales.
- Avoir l'avis du personnel sur les conditions de déroulement d'une action de formation d'une manière générale.
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoirs faire et surtout comportement.
- La présence des procédés d'évaluation des formés et des formations réalisées.

3.1.2 Démarche de réalisation de l'enquête :

Pour toute étude qualitative (sondage, enquête) une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

A. Architecture du questionnaire :

Concernant la forme de questionnaire, celui-ci se présente comme suit :

- une présentation : elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

- Les questions : dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour :
 - Des questions fermées : où l'interrogé devait choisir une réponse parmi des réponses préétablies.
 - Des questions semi-ouvertes : où l'interrogé pouvait choisir une réponse parmi celle données ou en proposer d'autres.
 - Question ouvertes : ce sont des questions où on n'impose pas de réponses.

- Une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.

B. Déroulement de l'enquête :

Sur une population totale de 317 employés qui travaillent au sein de différentes directions de la filiale, nous avons retenu un échantillon de 30 personnes, et nous avons distribué pour chaque direction des questionnaires.

3.1.3 Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire :

Cette étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.

- Etablissement d'un commentaire pour chaque question.

- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

3.2 Dépouillement et analyse des résultats :

Le dépouillement des questionnaires nous permet de traiter les résultats obtenus et les présenter sous formes de tableaux et graphes, les analyser et formuler en fin nos recommandations et suggestions.

3.2.1. Représentation des réponses obtenues :

1.1 La fiche signalétique :

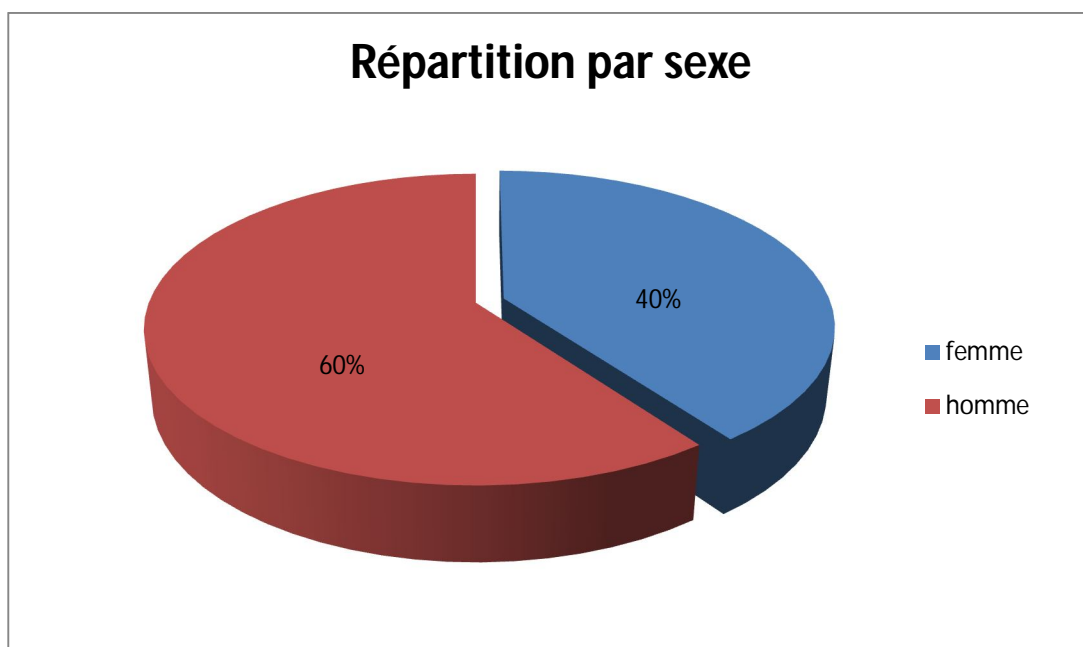
- Quel est votre sexe ?

Tableau N°2 : Répartition par sexe

Sexe	Nombres des personnes	Pourcentage (%)
Femme	12	40
Homme	18	60
Totale	30	100

Source : Dépouillement de la question n°1s

Graphe n°1 : représentation graphique sur la répartition par sexe



Commentaire :

Nous constatons que le nombre d'hommes ayant répondues au questionnaire est légèrement supérieur à celui des femmes : 60%.

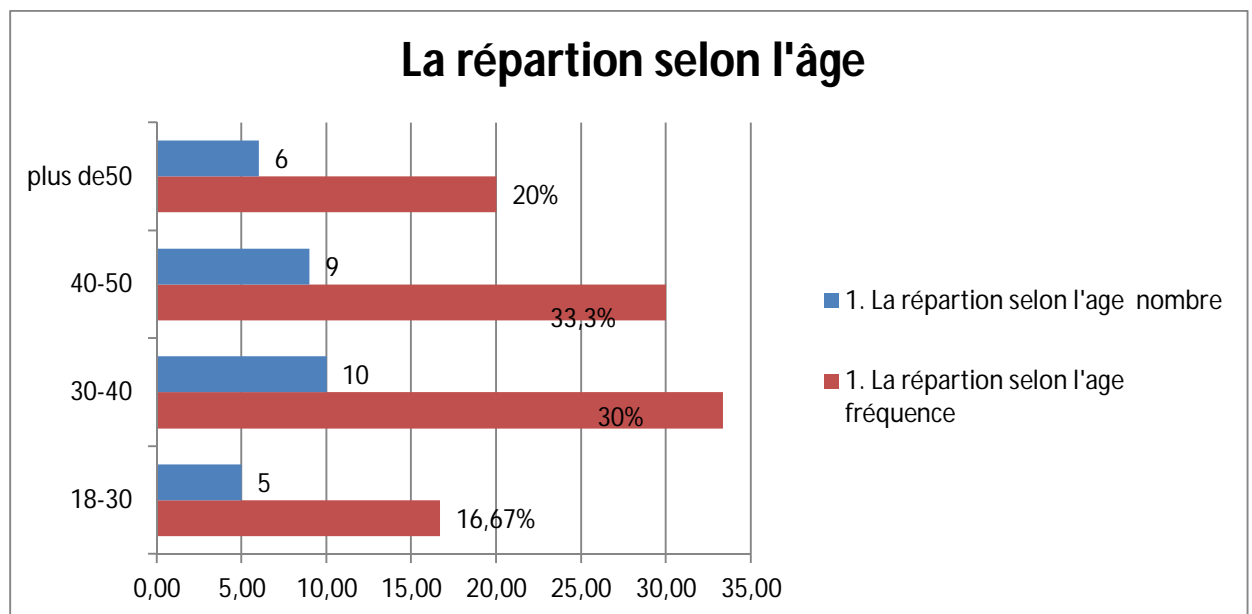
- A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau N°3 : Répartition par âge

L'âge	Nombres	Pourcentage(%)
18-30	5	16,67
30-40	10	33,3
40-50	9	30
Plus de50	6	20
Total	30	100

Source : Dépouillement de la question n°2s

Graphe N°2 : Représentation graphique sur la répartition par âge.



Commentaire N°2 :

Sur un échantillon de 30 personnes, 16.67% ont un âge compris entre 18-30ans, et 33.33% pour les personnes âgées de 30 à 40ans, soit un total de50%.

On constate clairement que l'entreprise a un équilibre entre les jeunes et les seniors tels que chaque catégorie représente 50%.

Cette tendance peut s'expliquer par une politique volontariste de l'entreprise pour investir dans la population jeune, et assurer une relève bien formée enrichie par l'expérience des seniors, au même temps de profiter des expériences et du savoir-faire des seniors.

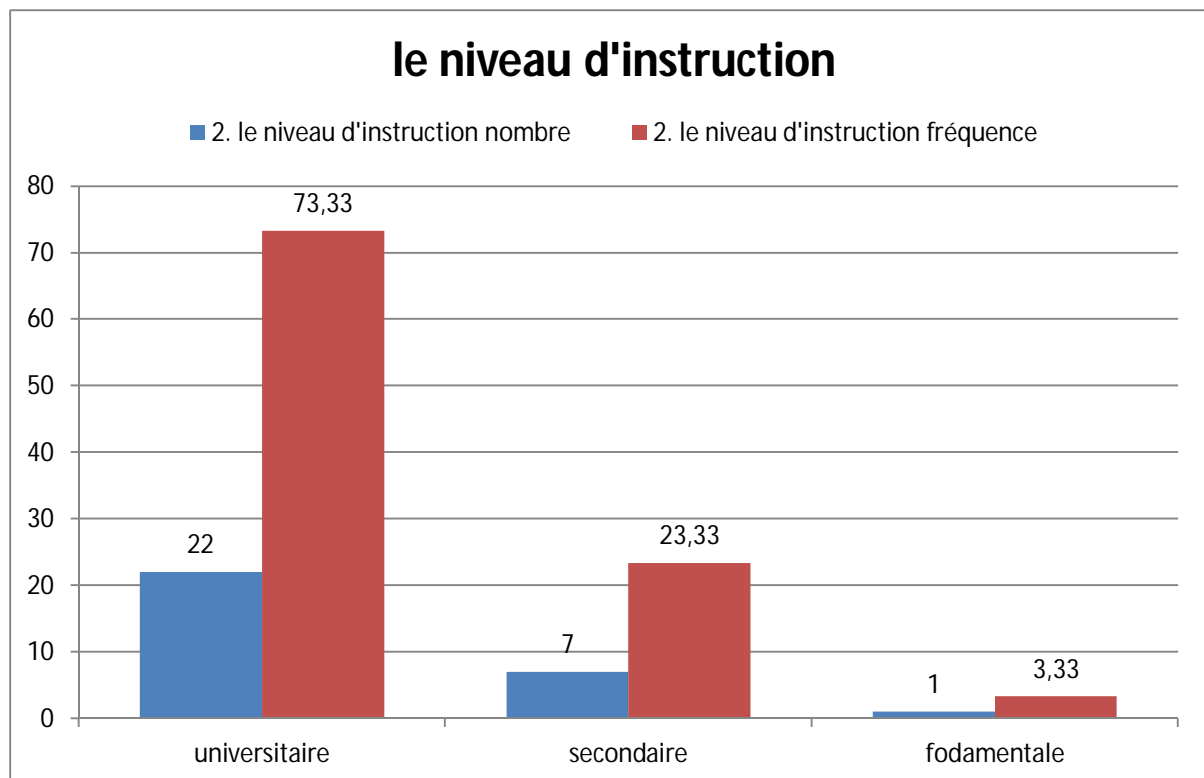
- Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°4 : répartition par niveau d'instruction.

Le niveau	Nombre	Pourcentage(%)
Universitaire	22	73,33
Secondaire	7	23,33
Fondamentale	1	3,33
Total	30	100

Source : dépouillement de la question n°3s

Graphe N°3 :



Commentaire N°3 :

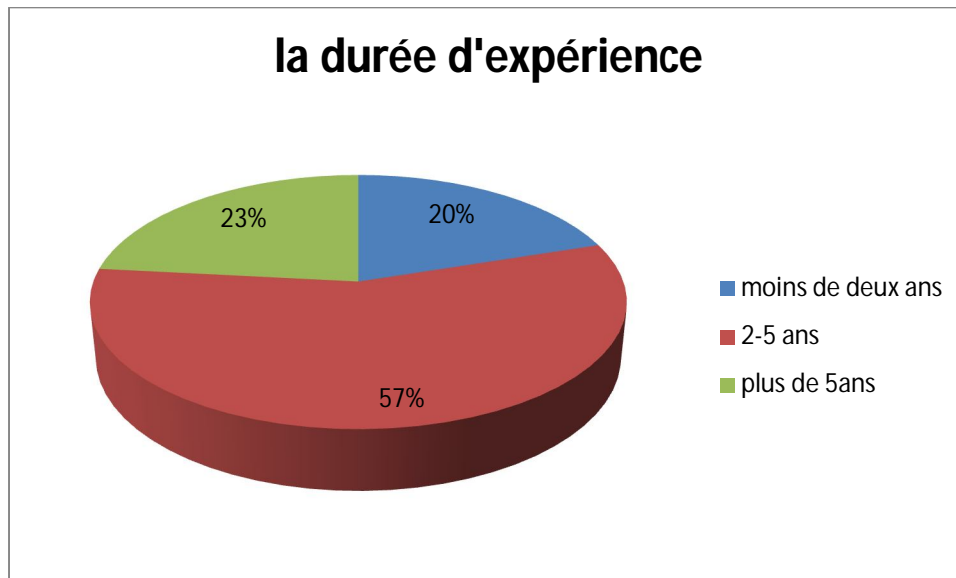
On constate que la majorité des sondés sont des universitaires avec un taux de 73%, alors que 27% seulement possèdent un niveau secondaire et fondamentale, le taux élevé des universitaire recruté reflète l'importance qu'accorde ANEP au choix et à la sélection de ses employés afin de bâtir sur un capital humain d'un niveau élevé et facilement perfectible.

- Quelle est votre ancienneté à l'ANEP communication et signalétique ?

Tableau N°5: L'ancienneté des employés

la durée	Nombres	Fréquence
Moins de deux ans	6	20
2-5 ans	17	56,67
Plus de 5ans	7	23,33
Total	30	100

Source : dépouillement de la question4s



Commentaire :

Nous constatons que la majorité des sondés ont une ancienneté qui ne dépasse pas 5ans, avec un taux 77%. 23% ont une ancienneté de plus de 5 ans. La formation est orientée beaucoup plus vers les nouvelles recrues.

1.2 Déroulement de la formation :

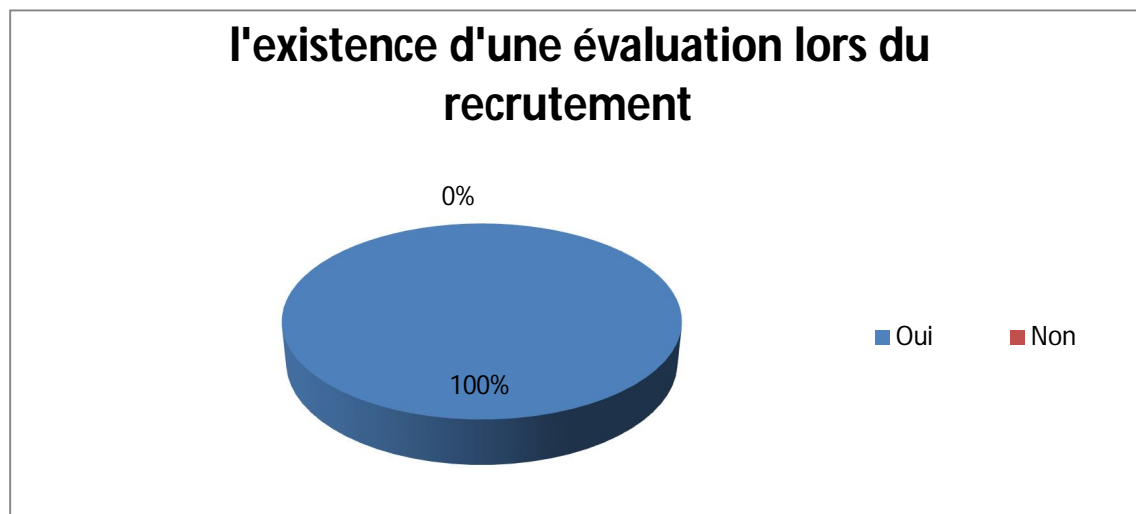
- 1- Avez-vous subit une évaluation lors de votre recrutement ?

Tableau N°6 : l'existence d'une évaluation lors du recrutement

La réponse	Nombres	Fréquence %
Oui	30	100
Non	0	0
Total	30	100

Source : dépouillement de la question n°1

Graphe N°5 :



Commentaire N°5 :

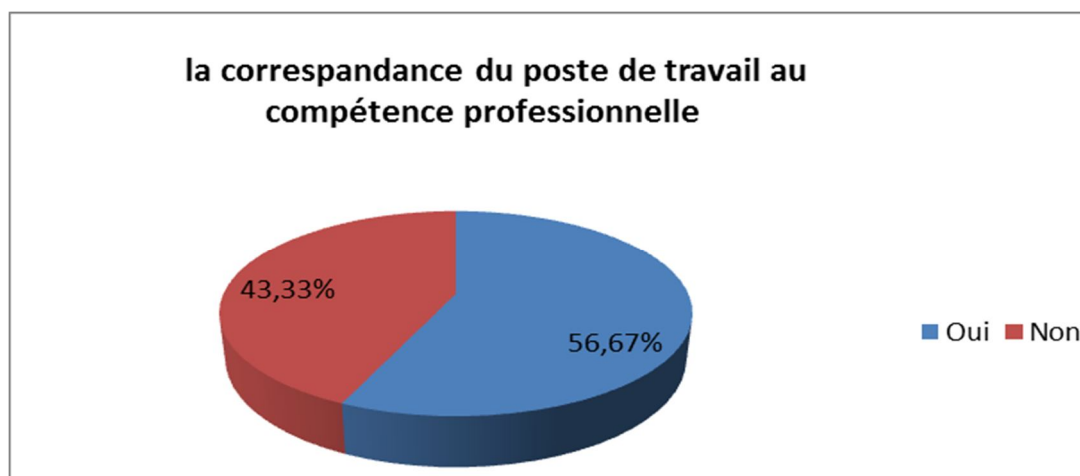
On remarque que la totalité des personnes interrogées ont subi une évaluation lors de recrutement avec un pourcentage de 100% ce qui justifier que l'entreprise compte sur une politique de recrutement et sélection des compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

2- Penser-vous que votre poste de travail correspond à vos compétences professionnelles ?

Tableau N°7 : la correspondance du poste de travail au compétence professionnelle

La réponse	Nombre	Pourcentage%
Oui	17	56,67
Non	13	43,33
Total	30	100

Graphe N°6 :



Commentaire N°6 :

Nous constatons que 17 personnes soit un taux de 56.67% des sondé pensent que leurs postes correspondant à leurs compétences professionnelles et 44.33% le contraire.

Presque la moitié du personnel questionné pense que leur poste de travail ne correspond pas à leurs compétences, ce qui reflète leur ambition de l'évolution.

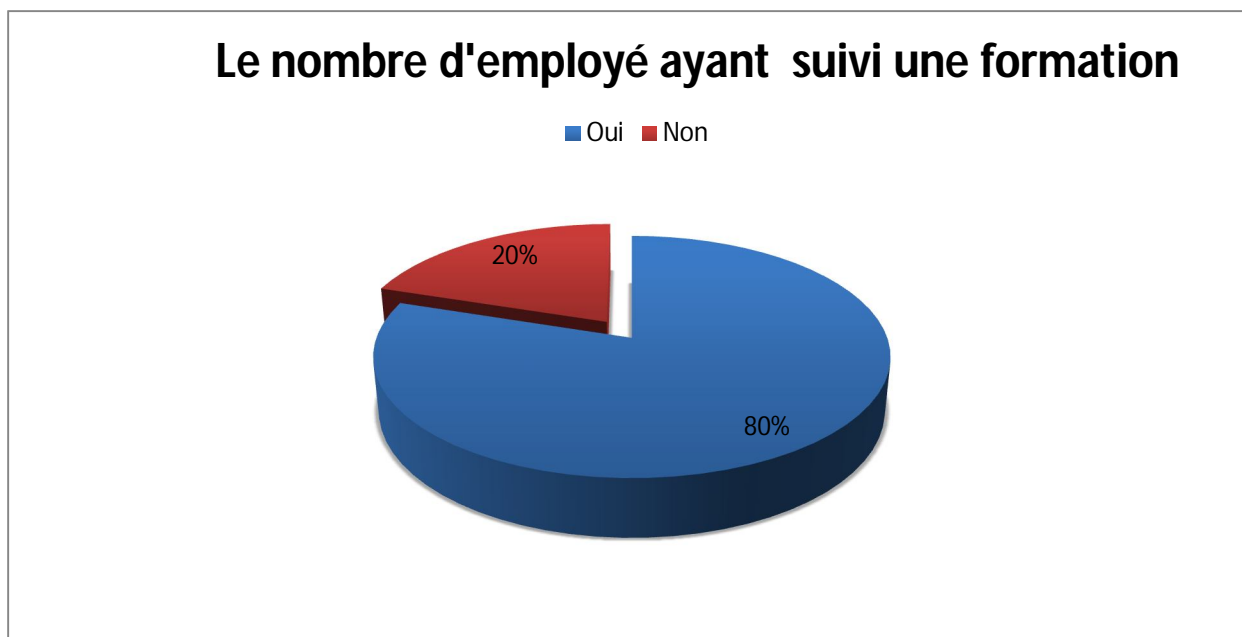
3- Depuis votre recrutement avez-vous suivez des formations ?

Tableau N°8 : le nombre de personne qui ont suivi une formation

la réponse	nombre	fréquence
Oui	24	80%
Non	6	20%
total	30	100%

Source : dépouillement de la question n°3

Le Graphe N°7 :



Commentaire N°7 :

Un pourcentage très important de l'ordre de 80% des personnes interrogées ont suivi une formation. Ce pourcentage montre que ANEP communication et signalétique offre l'opportunité à l'ensemble de son personnel pour suivre une formation.

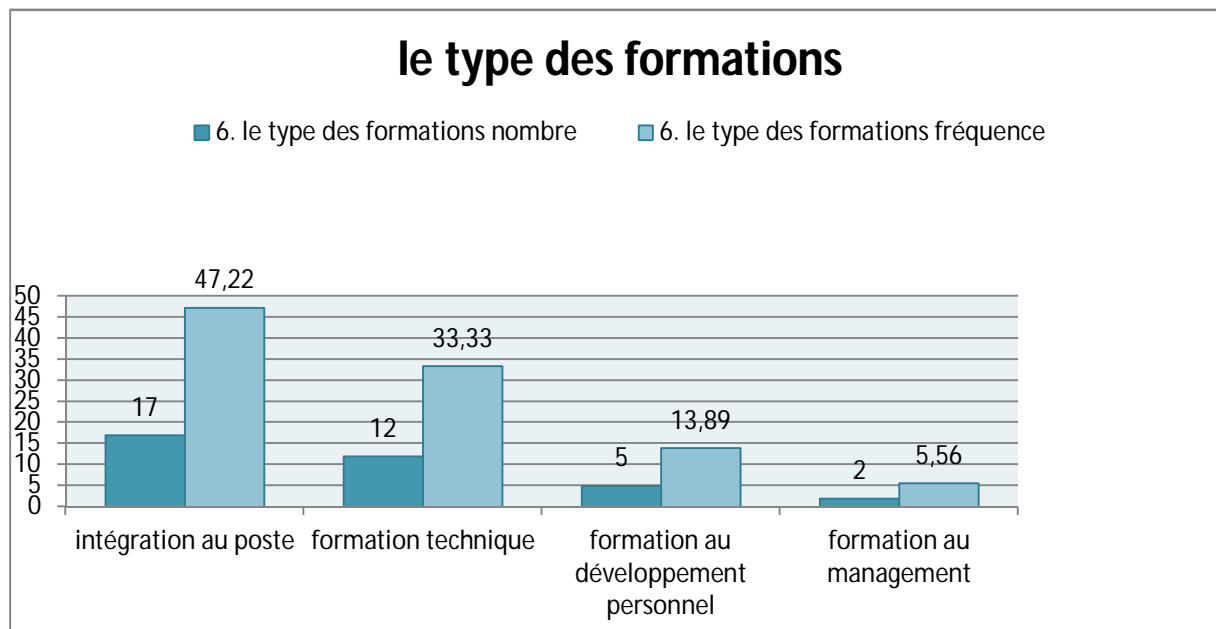
4- Si oui ; quels types de formation :

Tableau N°9 :

le type	nombre	fréquence
intégration au poste	17	47,22
formation technique	12	33,33
formation au développement personnel	5	13,89
formation au management	2	5,56
total	36	100

Source : Dépouillement de la question N°4

Graphe N°8 :



Commentaire N°8 :

Les formations dominantes sont les formations d'intégration au poste 47% et les formations et les formations technique 33%, ce qui implique que 80% des formations au sein de l'ANEP sont des formations technique.

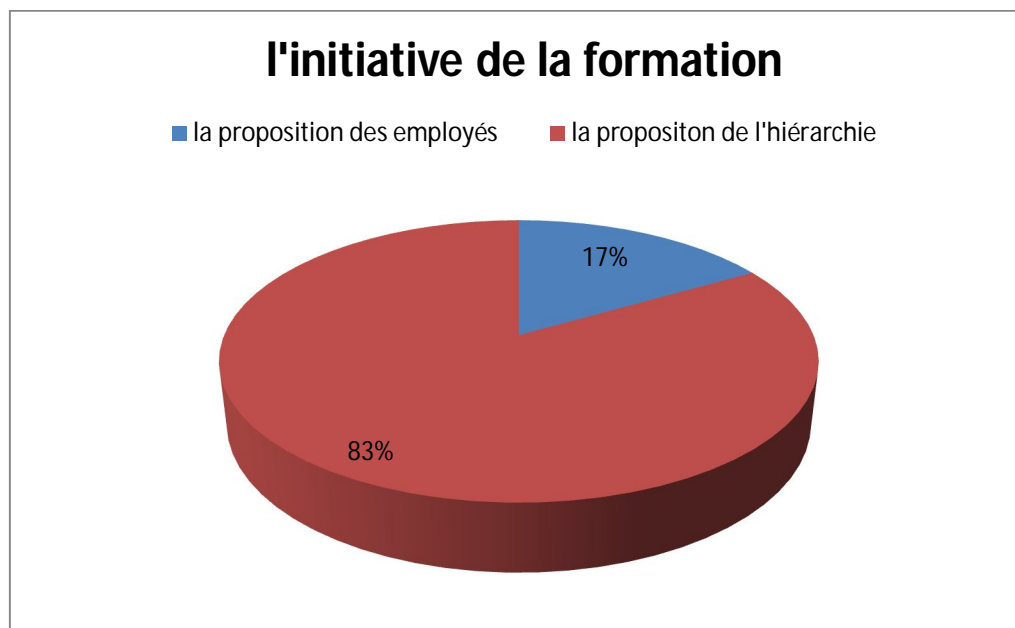
5- Qui a décidé la formation pour vous ?

Tableau N°10 : la base de la sélection de formation

l'initiative	nombre	fréquence
la proposition des employés	5	16,67
la proposition de la hiérarchie	25	83,33
total	30	100

Source : Dépouillement de la question n°5

Graphe N°9 :



Commentaire

La plus part des formations sont organisées sur la demande de la hiérarchie 83%, La demande individuelle représente presque 1/5 ce qui n'est pas négligeable.

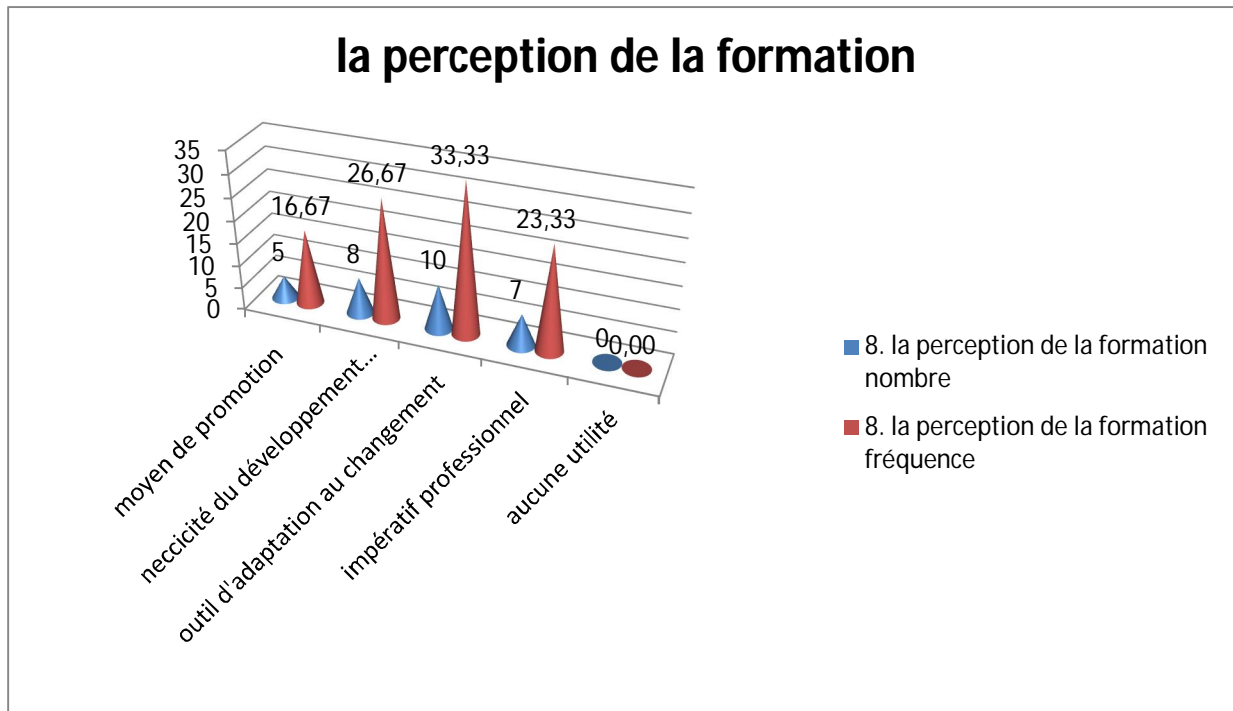
6- Considérez-vous la formation comme étant :

Tableau N°11 :

la perception	nombre	fréquence
moyen de promotion	5	16,67
nécessité du développement personnel	8	26,67
outil d'adaptation au changement	10	33,33
impératif professionnel	7	23,33
aucune utilité	0	0,00
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°6

Graphe N°10 : Représentation graphique sur les avis des sondés par rapport à la formation.



Commentaire :

La majorité des employés sondés pense que la formation c'est un outil d'adaptation pour faire face au changement 33% et une nécessité du développement de personnel 27%, ce qui confirme que la formation est un levier réel pour l'acquisition des compétences.

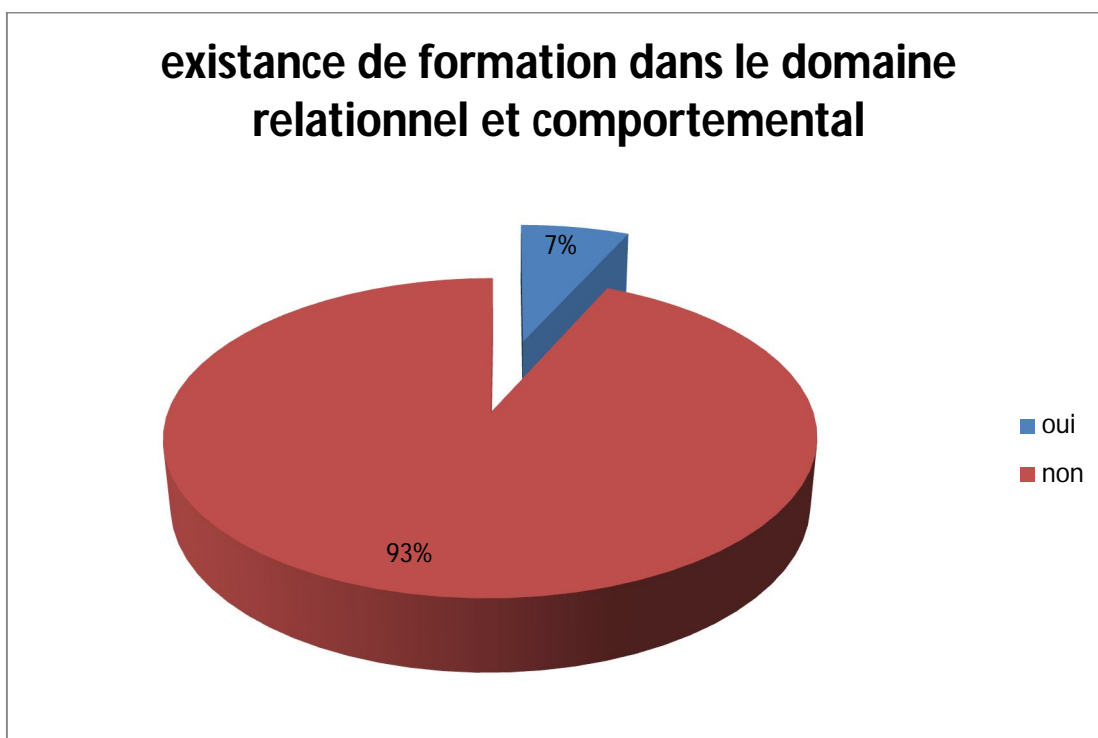
7- avez-vous déjà suivi une formation dans le domaine relationnel et comportemental ?

Tableau n°12 :

l'existence	nombre	fréquence
oui	2	6,67
non	28	93,33
totale	30	100

Source : Dépouillement de la question n°7

Graphe N°11 :



Commentaire :

D'après le tableau et le graphe précédent on remarque que presque la totalité du personnels questionnés n'ont pas suivi une formation sur le domaine relationnelle et comportemental, soit 2 sur 30 personnes.

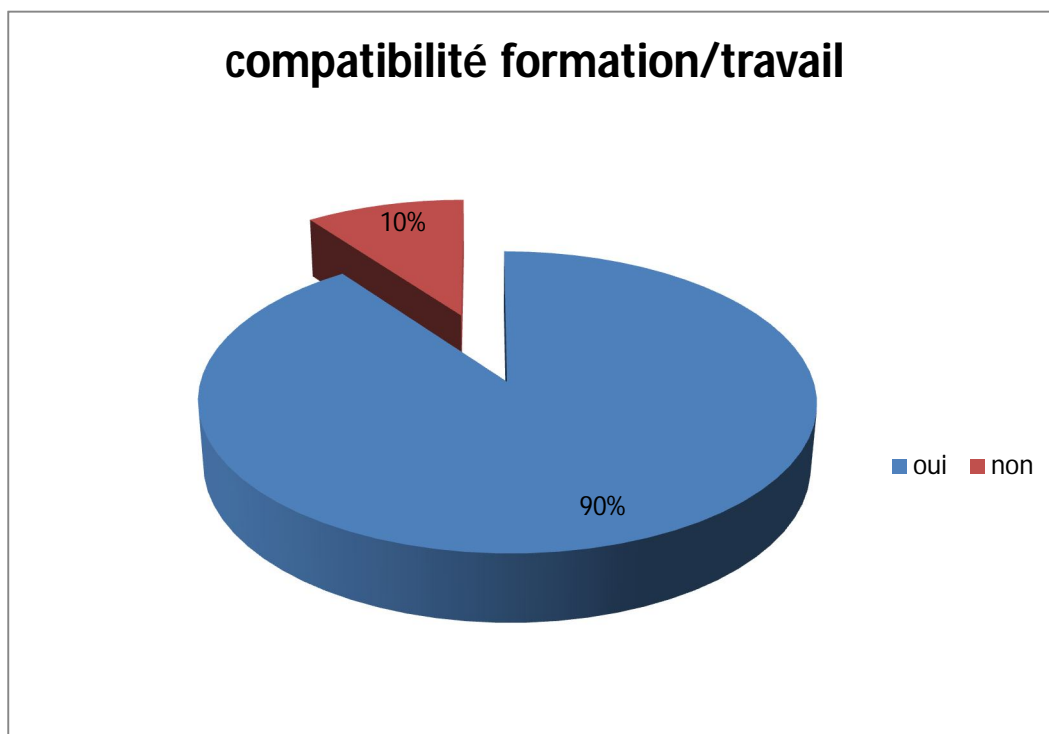
8- Pensez-vous que le programme de la formation suivi est en harmonie avec votre travail dans l'entreprise ?

Tableau N°13 :

la réponse	nombre	fréquence
oui	27	90
non	3	10
totale	30	100

Source : dépouillement de la question n°8

Graphe N°12 :



Commentaire :

D'après le tableau précédent on constate que la majorité (90%) des personnels questionnés trouve que le programme est en harmonie avec le travail de l'entreprise, contre 10 % qui pensent le contraire.

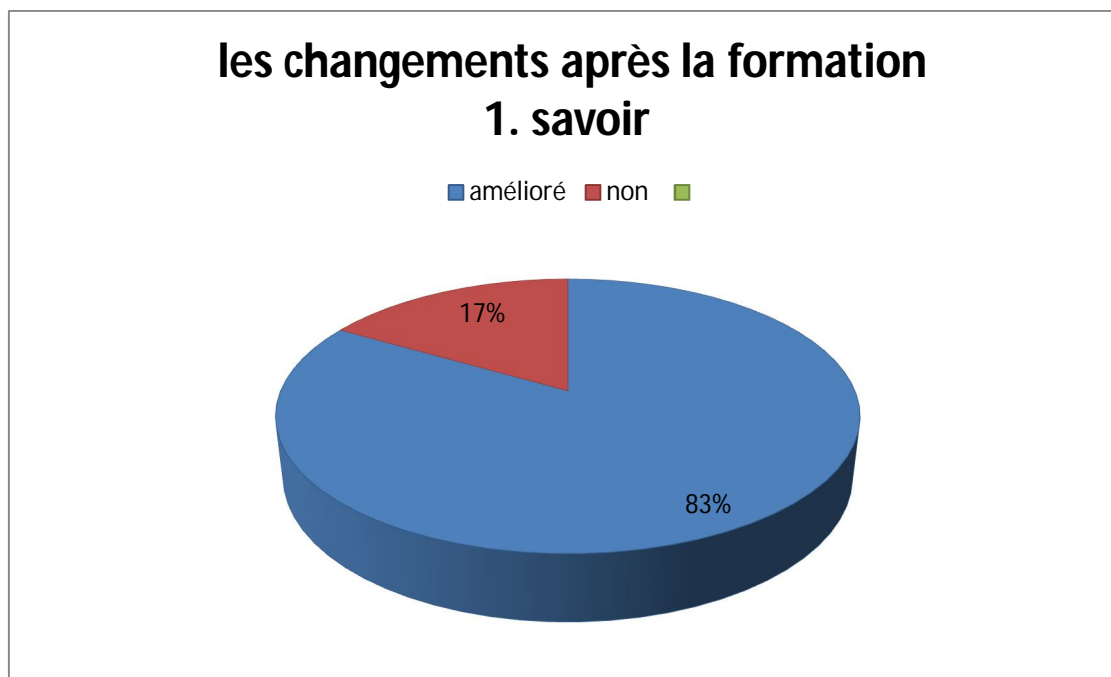
9- a- Après formation, ressentez-vous un changement dans votre savoir :

Tableau N°14 :

Le niveau du savoir	nombre	fréquence
amélioré	25	83,33
non	5	16,67

Source : dépouillement de la question n°15

Graphe N°13 :



Commentaire :

83.33% des personnes questionnées déclarent que leurs niveaux de connaissances se sont améliorés et 16.67% disent que leurs niveaux n'ont pas changé.

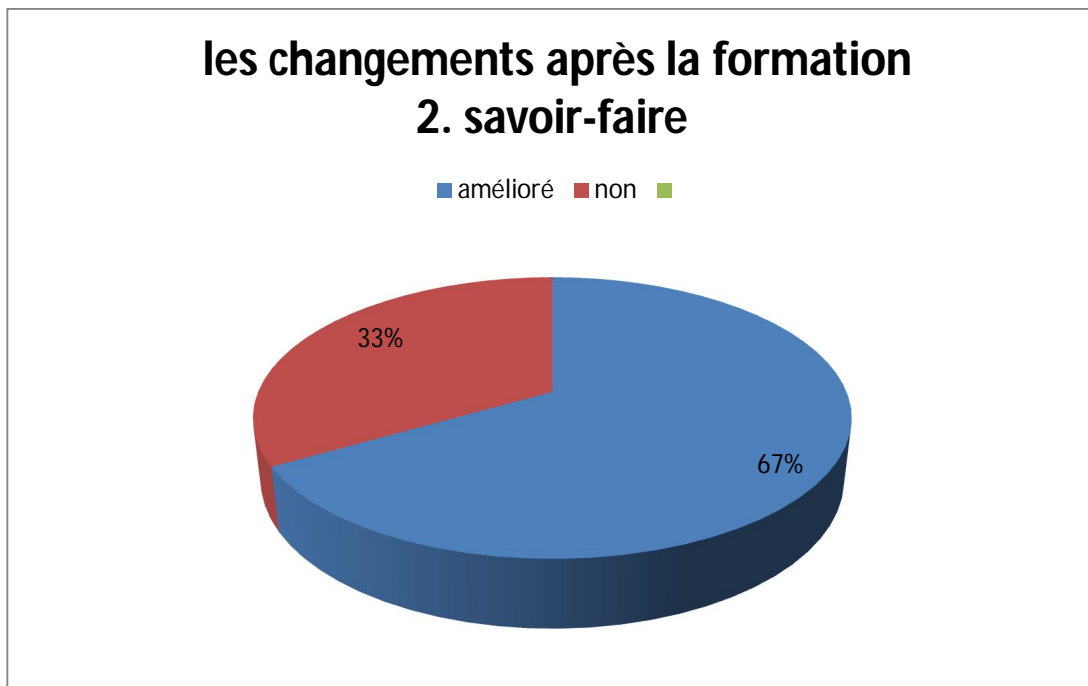
b- après formation ressentez-vous un changement dans votre habilité (savoir-faire)

Tableau N°15 :

Le niveau du savoir-faire	nombre	fréquence
amélioré	20	66,67
non	10	33,33
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°9-b

Graphe N°16 :



Commentaire :

D'après les réponses 66.66% des questions considèrent qu'aura avoir reçu une formation, leurs niveau de savoir-faire s'est amélioré es 33.33 % disent que leur savoir-faire n'a pas progressé.

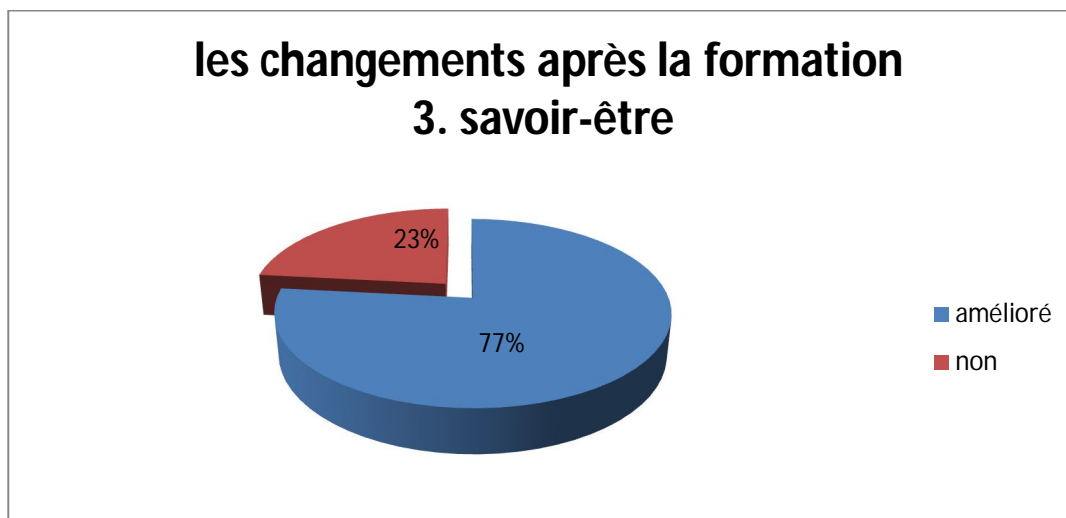
c- après formation ressentez-vous un changement dans votre comportement (savoir-être) ?

Tableau N°16 :

Le niveau du savoir-être	nombre	fréquence
amélioré	23	76,67%
non	7	23,33%
total	30	100%

Source : dépouillement de la question 9-c

Graphe N°15 :



Commentaire :

Nous remarquons que la formation a permis à 76.67% des personnes interrogées d'améliorer leurs savoir-être (comportemental). En contrepartie 23.33% ne ressent aucun changement ou amélioration de leur comportement après avoir reçu une formation.

La majorité des agents formés reconnaissent l'intérêt de la formation et ses retombées pour les deux parties (entreprise, agents).

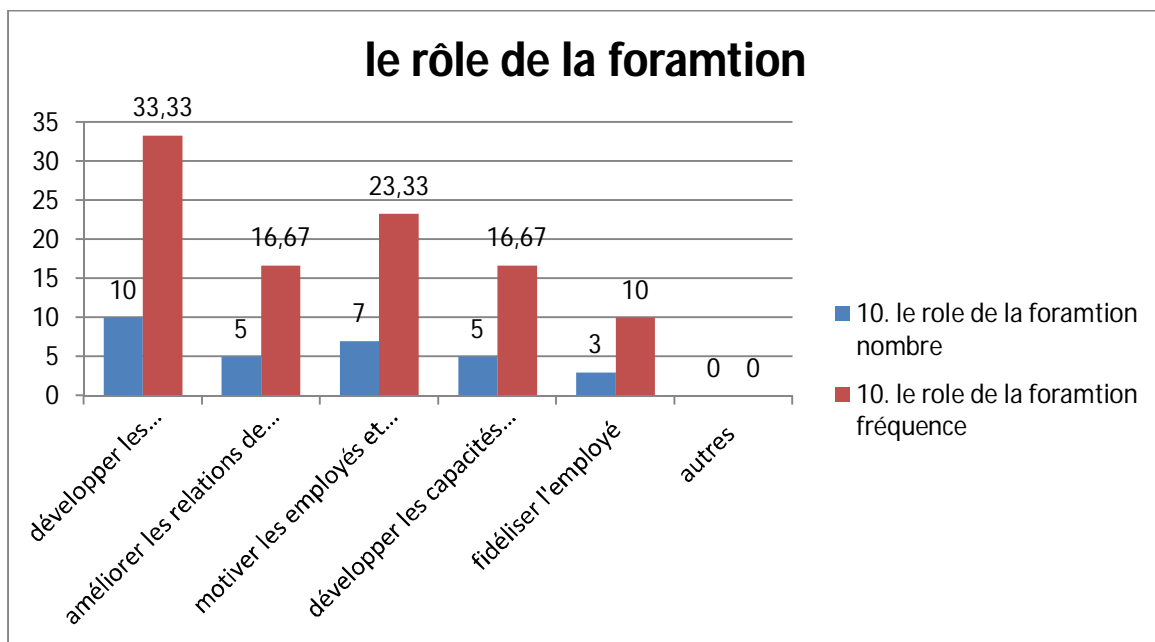
10- Pour vous la formation est un moyen de ?

Tableau N°17 :

le rôle	nombre	fréquence
développer les compétences techniques	10	33,33
améliorer les relations de travail	5	16,67
motiver les employés et satisfaire le personnel	7	23,33
développer les capacités individuelles	5	16,67
fidéliser l'employé	3	10
autres	0	0
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°10

Graphe N°16 :



Commentaire :

La tendance est confirmée : la formation est un levier réel pour l'acquisition des compétences, et pour motiver les employés.

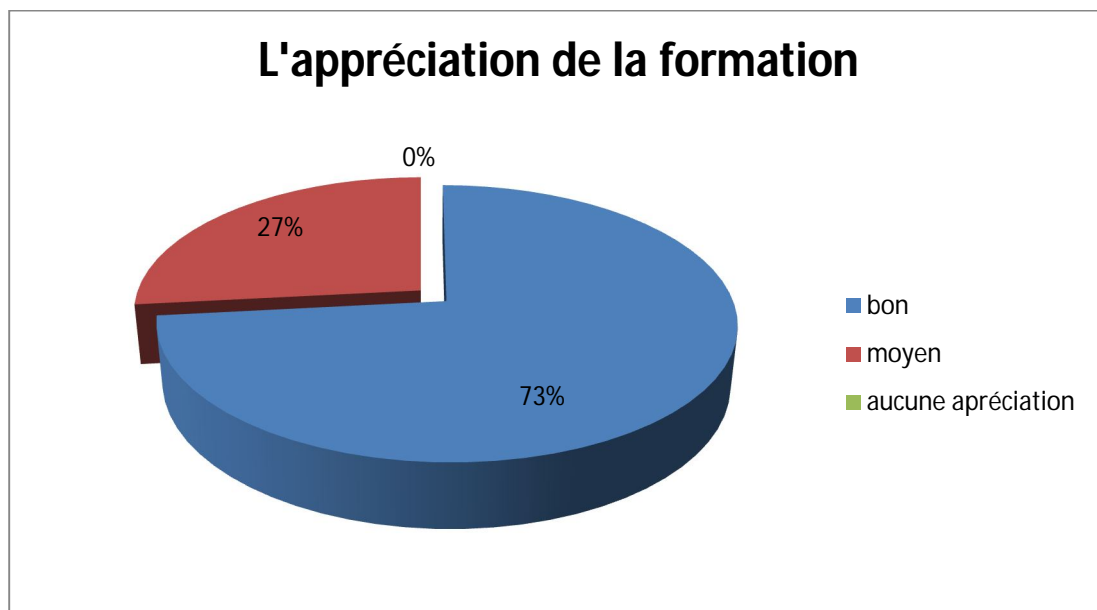
11- Quelle est votre appréciation globale sur la formation ?

Tableau N°18 :

le niveau	nombre	fréquence
bon	22	73,33
moyen	8	26,67
aucune appréciation	0	0
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°11

Graphe N°17 :



Commentaire :

La majorité des questionnés (73%), trouvent que le programme de formation, les conditions de déroulement de la formation et la prestation du formateur... sont bons et l'apprécient bien, en parallèle une minorité de (27%) trouvent que tous ce qui est annoncé précédemment est de niveau moyen.

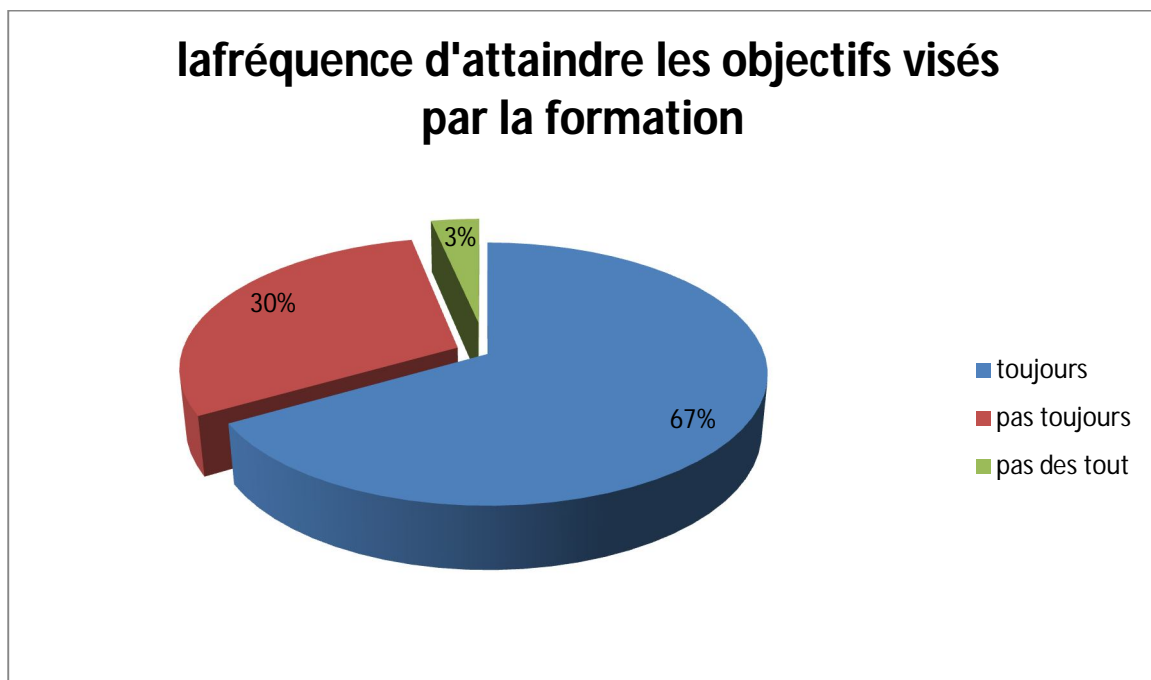
12- Le programme de la formation répond-il aux objectifs annoncés ?

Tableau N°19 :

le niveau	nombre	fréquence
toujours	20	66,67
pas toujours	9	30
pas du tout	1	3,33
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°12

Graph N°18 :



Commentaire :

Sur les 30 personnes interrogées, 67% trouvent que la formation atteint toujours les objectifs annoncés.

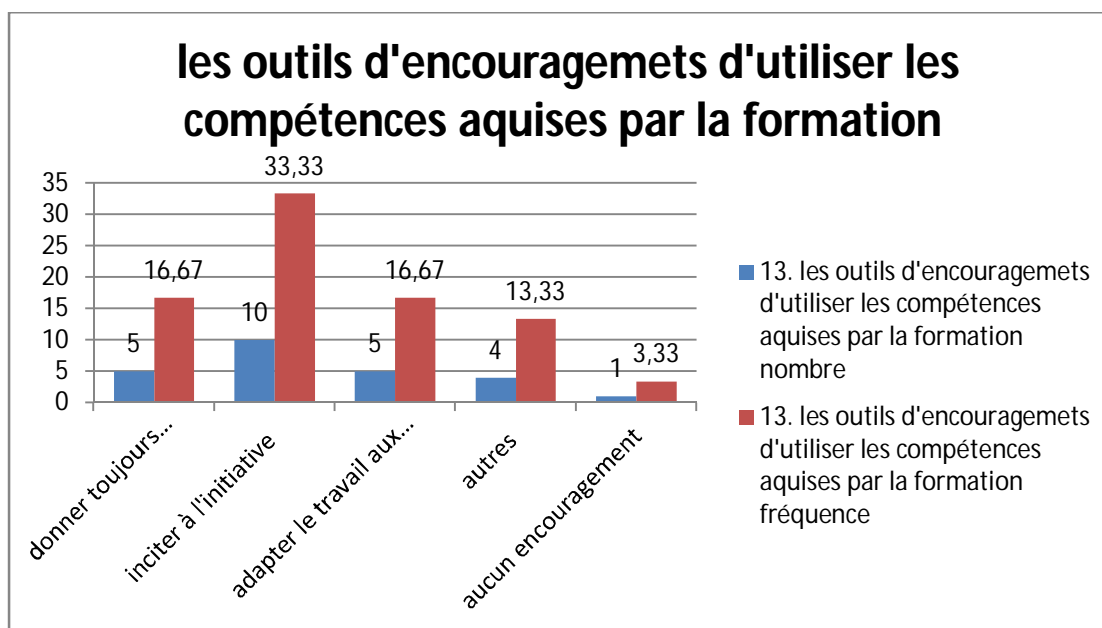
13- Votre hiérarchie directe, vous encourage-elle à utiliser vos nouvelles compétences acquises par la formation ?

Tableau N°20:

les outils	nombre	fréquence
donner toujours l'occasion au travail	5	16,67
inciter à l'initiative	10	33,33
adapter le travail aux nouvelles compétences	5	16,67
autres	4	13,33
aucun encouragement	1	3,33
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°13

Grphe N°19 :



Commentaire :

Les deux tiers des formés affirment que la hiérarchie les incite à utiliser les nouvelles compétences.

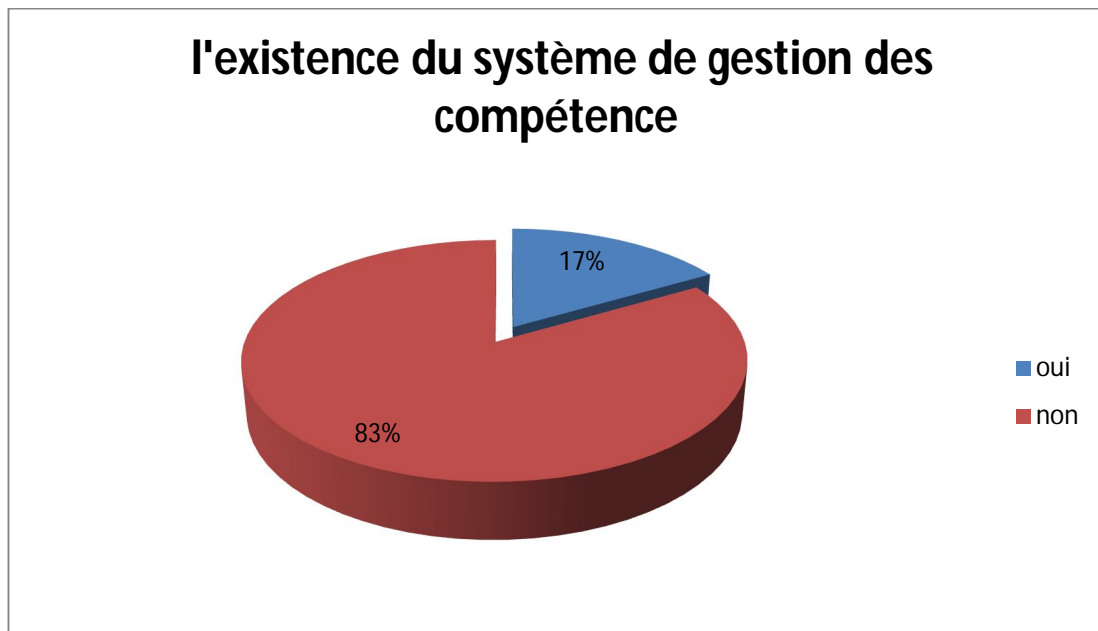
14- selon vous ; y' a-t-il un système de gestion de compétence au sein de votre entreprise ?

Tableau N°21 :

la réponse	nombre	fréquence
oui	5	16,67
non	25	83,33
total	30	100

Source : dépouillement de la question n°14

Graphe N°20 :



Commentaire :

Cette question indique que 83% des sondés considèrent qu'il n'existe pas un système de gestion des compétences au sein de la filiale communication et signalétique, contrairement à 17% qui reste.

15- pensez-vous que la formation est important dans le développement des compétences comportementales ?

Cette dernière question est ouverte, elle nous a permis de recueillir les avis suivants (les plus récurrents).

- La formation est important pour le développement et l'acquisition des compétences comportementales pour apprendre : Comment je communique ? (écoute, conviction, argumentation...) Comment je collabore ? (sens de l'équipe, engagement, partage de compétences, adaptation...) Comment j'agi ? (initiative, autonomie, gestion du temps, organisation...)
- Je crois que les comportements sont inné ont pouvaient pas l'apprendre par une formation.
- Il faut que les compétences comportementales des employés marches avec la culture de l'entreprise pour cela l'entreprise pourra acquérir des compétences comportementales nouvelles qui marche avec sa culture.
- Les compétences comportementales peuvent être appréhendées au travers des entretiens, des tests et inventaires psychométriques et des exercices de mise en situation.

3.2.2 Analyse et Interprétation des résultats :

La dernière étape de notre étude concerne l'analyse des résultats de questionnaire. Pendant la période du stage au sein de la filiale communication et signalétique et d'après l'analyse des documents et les entretiens tenus avec les responsables de la formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués à un échantillon représentatif. Pour des raisons méthodologiques nous avons mis en valeur le processus d'ingénierie de formation.

Et en fin après le suivi de processus de formation on fait des remarques sur le plan des compétences.

Mais avant nous livrons quelques observations générales sur les pratiques de formation au niveau de l'ANEP :

- Le niveau élevé des formés (80%) est un facteur favorable à une formation de qualité.
- 80% des formés sont dans une tranche d'âge 18-50. Cette tendance peut s'expliquer par une politique volontariste de l'entreprise pour investir dans la population jeune.
- 83% de la formation est consacré aux cadres de l'entreprise, commerciaux, comptables et finance, photographie et caméra.
- Les formations organisées sont de quatre types :
 - Formation pour intégration au poste,
 - Formation techniques,
 - Formation de développement personnel,
 - Formation en management.

1- L'étape 1 : identification des besoins :

Les réponses aux questions 5 et 6 confirment que la formation est décidée par la hiérarchie pour « combler » soit un manque de compétences au niveau du poste occupé soit pour adapter l'employé à un nouveau poste.

La demande individuelle, bien que son contenu ne soit pas précisé, nous pensons qu'elle ne sort pas de cette logique et a en plus l'avantage de répondre aux attentes individuelles.

Dans l'étape d'identification des besoins, Le responsable de la structure, le responsable des RH ou de formation et le responsable direct ainsi que l'intéressé participent tous à l'opération.

L'expression des besoins en formation n'est pas fondée sur des critères objectifs et liés aux résultats dégagés durant les exercices écoulés, ni sur des critères scientifiques (selon le plan de charge, prévisions, données statistiques), ce système inadéquat rend la formation mal adaptée.

2- L'étape 2 : planification et conception de la formation :

Le plan de formation du centre est en soit un planning des formations à organiser par l'entreprise et peut être considéré comme un document de base reflétant la planification des actions de formation,

L'identification des salariés pour suivre la formation s'effectue une fois la date de la formation fixée avec l'organisme de la formation. Le problème se pose souvent au niveau des directions et au terrain, pour le détachement de leur personnel, avec parfois des réticences à détacher les agents pour les risques de paralyser le fonctionnement de la structure.

L'entreprise se concentre ses efforts dans les formations techniques (savoir-faire) avec une ignorance presque totale des formations sur les domaines comportementales et relationnels (savoir-être) vu que 93% des sondés non pas fais des formations comportementales (question 8).

3- L'étape 3 : réalisation de la formation :

Les deux tiers des formés considèrent que la formation atteint ses objectifs (question12) l'autre tiers considère les objectifs sont atteints partiellement, mais 85% déclarent être satisfait de la qualité de prise en charge de la formation, ainsi que l'organisation et les moyens mis en disposition pendant la formation sont adéquats (question11).

On constate que la qualité de la formation est bonne ceci indique que le choix de l'organisme formateur, et les moyens mis en œuvre ont un impact sur les formés, vu qu'un bon nombre de ses derniers ont satisfait de la formation suivie.

Ces deux aspects ont une influence sur l'accroissement de la motivation des formés (question10).

La majorité des sondés ressent un changement dans leurs savoir, savoir-faire et savoir-être ce qui implique que la formation au sein de l'ANEP touche toutes les niveaux de compétences (question9).

4- L'étape 4 : évaluation et suivi post-formation

L'évaluation des actions formation et de l'organisme formateur n'est pas pratiquée d'une manière rigoureuse, tel que l'évaluation à chaud est faite à la fin de chaque formation mais l'évaluation à froid reste tributaire de la volonté de la hiérarchie du formé.

La fiche d'évaluation et le suivi sont les outils les plus utilisées pour l'évaluation des formés.

Pour une meilleure maîtrise de réalisation du plan de formation il faut mettre en place un tableau de bord « formation » pour faciliter les tâches de la fonction, est cela représente un réel manque au niveau de l'ANEP.

3.2.3 Suggestions et recommandation :

Après études et les analyses de tous les documents donnés qui nous ont été remis par les responsables, ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués et l'entretien effectué, néanmoins nous avons relevé quelques insuffisances à améliorer en matière de formation, à savoir :

- Déterminer le choix de la formation sur la base de la demande des employés, afin qu'ils puissent exprimer leurs besoins, et ressentir l'entreprise leur porte vis-à-vis de leurs attentes ;
- Instaurer un climat de confiance entre cadre dirigeants et subordonnés, delà l'ANEP doit revoir ses moyens d'information et de communication, en outre former ses employés dans **le relationnel et le comportemental** ;
- La mise en place d'un plan de formation, qui doit prendre en compte les besoins réels de l'entreprise, ainsi elle permettra la valorisation des compétences avec un niveau de performance supérieur ;
- Généraliser les formations pour l'ensemble du personnel, afin de donner une certaine équité pour ce dernier ;
- Mettre en place un système d'évaluation autre que technique, afin d'identifier tous les besoins des employés ;
- Instaurer un système d'évaluation des actions de formation par la filiale communication et signalétique est considéré comme une phase essentielle dans sa démarche qualité, car la formalisation de cette étape est un enjeu pour la réussite du processus formation. ;

- Systématisé l'évaluation à froid ;
- En intégrant une logique compétence, ainsi une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par la mise en place d'une part à la gestion des compétences (référentiels compétences, référentiels emplois) et d'autre part pour mesurer la performance ; en vue de réaliser sa principale mission qui est la création de valeur et qui aide dans l'expression des besoins de formation, car ce sont des besoins précis qui déboucheront sur un investissement formation rentable ;
- Il faut penser de construire les compétences collectives qui nécessitent la collaboration de tous les individus au sein de l'entreprise et pour que leur synergie opérée il faut réussir les conditions suivantes : une culture commune, un engagement solidaire (fait de confiance et de soutien mutuel, d'entraide en cas de nécessité), des compétences relationnelles (dialogue ouvert, l'écoute, de la négociation, de la critique constructive). ;
- Investir dans le développement des compétences comportementales par la formation, parce que cette dernière peut constituer dans la plupart des temps un frein pour atteindre les objectifs soulignés ;

3.2.4 Synthèse globale et résultat de l'étude :

Nos contributions scientifiques dans la réalisation de notre étude sur le terrain de l'ANEP, à partir d'éléments de réflexion et de problématique de départ nous a permis de tirer un certain nombre de résultats. A savoir :

L'ANEP objet de notre cas d'étude nous cesse de déployer des efforts dans le Domain de formation et plus particulièrement celui liée à l'acquisition et le renouvellement des compétences comportementales de ses personnels. Cette effort investi par l'entreprise devenant insatisfaisant à notre sens car elle nous répond pas aux objectifs et aux exigences de

management de la formation dans son sens universel et mondialisé. Il a bien distingué ce qui est investi avec la gestion classique de la formation, et non pas le management stratégique de la formation.

Parmi les écarts qu'on peut retenir à travers l'expérience de l'ANEP dans ce domaine :

- Déficit d'écoute interne en matière de définition de besoin, les sources internes sont ambiguës ;
- La traduction des besoins de formation en objectif clair et précis est un point faible de l'entreprise.
- L'ensemble des salariés même s'ils sentent motivés et attendent beaucoup en matière d'effort de formation, l'ANEP doit repenser et redonner du sens à l'investissement de formation car cette dernière fait face à des nouveaux impératifs et enjeux de l'environnement.

L'ANEP se trouve devant la présence d'un marché et elle n'est plus en position de monopole, s'ajoute à cela la montée en puissance de la gestion du savoir de l'innovation et de la nouvelle révolution des TIC. Qui lui impose plus d'effort dans la formation de ces ressources humaines dans le développement des compétences de ces derniers, et dans son rattrapage de l'accélération du changement.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines et constituer une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des ressources humaines, cette dernière est un moyen de communication, de motivation et d'implication des Hommes aux changements ; de ce fait l'entreprise essaye de déployer des efforts considérables pour instaurer un plan de formation qui réponde aux attentes de sa politique.

C'est dans ce sens que l'on devrait toujours considérer la formation comme un investissement, et non comme une dépense.

Les compétences sont à l'ordre du jour des grandes organisations, car dans un contexte économique difficile où règne l'incertitude et l'instabilité, procéder à un portefeuille de compétences devient un atout non négligeable.

A travers notre travail de recherche effectué au sein de l'ANEP, nous avons pu situer et son lien étroit avec le développement des ressources humaines l'importance de la formation, qui apparaît comme étant un facteur clé pour le développement des compétences comportementales de l'entreprise.

Les pratiques de formation, dans leurs démarches et leurs contenus, doivent être renouvelées pour être orientées pas seulement vers l'acquisition des savoirs et savoir-faire mais aussi de savoir-être ,ceci ne peut se renforcer dans un projet de formation rependant a ses exigences managériale et humaine se réaliser que dans une entreprise renforcée en habilités et en compétences sociales et relationnelles.

Tout au long de notre recherche deux principaux objectifs on était assignées, le premier portais sur le cadre théorique lié à notre thème de recherche et qui avait pour objet principale de connaître tous les aspects théoriques concernant la formation et le développement des compétences, quant au second, il était consacré à vérifier l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'ANEP.

Cette étude que nous avons menée au niveau de l'ANEP elle nous a permis de vérifier et confirmer les **hypothèses** posées au départ :

- **H1-** la formation constitue un axe stratégique de développement des compétences comportementales de l'entreprise.

- **H2-** l'entreprise objet de notre cas d'étude malgré les efforts qu'elle déploie en matière d'investissement à la formation de ses ressources humaines, ils demeurent néanmoins insuffisants car l'entreprise ne dispose pas d'une politique de formation orienter compétences comportementales.
- **H3-** l'entreprise ne s'appuie pas dans son effort de formation, sur une ingénierie de formation suivant une approche managériale moderne.

ANEP a opté pour une politique de formation qui s'appuie sur l'aspect technique ce qui leurs a permet de développer au mieux leurs compétences n'empêche que L'aspect managériale, comportementale et relationnel au sein de cette dernière reste négligé et peu exploité, ils demeurent néanmoins insuffisants et peut constituer un frein à son développement.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'à travers notre recherche, qui se veut une contribution scientifique et méthodologique en sens de management de l'entreprise de la nouvelle génération, il s'agit pour nous d'un essai d'analyse sur une problématique cruciale à savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales en perpétuelle évolution qui nécessite un enrichissement et un approfondissement de travaux de recherche futures .

Bibliographie

Ouvrage :

- ✚ SOYER (jacques) : fonction formation, édition organisation, paris, 2000. P 17
- ✚ LOUART pierre : GRH, édition eyralles, paris, 1994. P 130
- ✚ MEIGNANT(A) : manager la formation, 6ème ED, édition liaisons, Paris, 2003, P186
- ✚ SEKIOU Blondin, perretti et autres, Gestion des ressources humaines, 2eme édition Edition Debock
- ✚ Lakhdar SEKIOU et Luise BLONDIN « Gestion du personnel » éd. d'Organisation, Collection Gestion, 1986, p.302.
- ✚ PHILIPPE BERNNIER, Responsable Formation et Compétences, 2ème Edition DUNOD, paris, 2011, p. 3.
- ✚ MEIGNANT A. (1997). Manager la formation, 4ème éd., Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison., p. 79. 114
- ✚ MEIGNANT (ALAIN) , manager la formation, édition liaison, paris, 1997, p55.
- ✚ 1 SOYER (JAQUES) : fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003, p.246.
- ✚ ERAY (Philippe) : précis de développement des développements des compétences, concilier formation et organisation, édition LIAISON, Paris, 1999, p.21.
- ✚ 2 VERN, (Christine) :l'évaluation des compétences, édition liaison, Paris, 2002, p.38.
- ✚ JOLIS (Nadine) : la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000, p.2.
- ✚ ALAIN LA BRUFFE, le savoir-être, édition AFNOR, Paris, 2008, p. 244.
- ✚ BONEU, (F), comment développer les compétences de son équipe, Edition NATHAN, Paris, 1995, P.18
- ✚ ALAIN LABRUFFE, le savoir être !un référentiel professionnel d'excellence, Editions afnor, Paris, 2008, p. 133.
- ✚ PERETTI (J.M) : Gestion des ressources humaines, 10ème Ed, édition Vuibert, Paris, 2003, p.116.
- ✚ 2 SOYER (J) : fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2003, p.426.
- ✚ KERLAN (F) : guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, éditions d'organisation, paris, 2000, p.60.
- ✚ CITEAU(J.P) : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition Armand colin, paris, 2001, p.58.

- ✚ ANREANI (P) : les compétences à la loupe, édition d'organisation, paris, 1994, p. 158.
- ✚ PARMENTIR (C), ARFAOUI (F) : tout savoir pour E-former, Edition d'organisation, paris, 2002, p44

Mémoires :

- ✚ BEN RABAH (a) BOUMEZBAR(i) FLITI (z), la contribution de la formation au développement des compétences, mémoire de licence en science commerciales, Alger, 2012.
- ✚ DOUCHANE (s), la démarche formation dans le développement des compétences, mémoire de master en management général, institut supérieur de gestion et de planification, Alger, 2012.
- ✚ NABIL KAMALI, l'évaluation du rendement des employés, mémoire de fin d'étude dans la maîtrise en administration des affaires gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2012.

Reuves et publication :

- ✚ BARAKATOLAH (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP.
- ✚ Penser la gestion des compétences, « L'expansion management review », septembre 2013. P.72.
- ✚ CFC international et diffusée en collaboration avec Indefoc, Identification et analyse des besoins de formation, Alger, mai 1993. P93.

Sites internet :

<http://www.anep.com.dz/siege/index.php?lien=2> (15/07/2015 16:58)

Les annexes

FICHE DE POSTE

Fonction	<i>Chef de service développement des compétences et formation</i>
Filière	Gestion des ressources humaines

Structure : Sous Direction des Ressources Humaines.

Mission principale : est chargé du suivi, de la coordination et du contrôle de toutes les opérations relatives à la gestion des ressources humaines notamment les recrutements, les promotions, formation....etc.

Tâches - Responsabilités :

- Anime, coordonne et contrôle l'activité des différentes sections placées sous sa responsabilité.
- Participe à l'élaboration du budget prévisionnel des ressources humaines.
- Participe à toute étude visant à améliorer l'utilisation des ressources humaines et à mettre en place et entretenir les procédures nécessaires au fonctionnement du service,
- Assure la coordination des travaux d'élaboration des plans de recrutement et de formation.
- Suit les actions de formation du personnel et tient à jour toute information relative à cette activité.
- S'assure de la tenue à jour des registres réglementaires.
- Etablit le tableau de bord de la fonction ainsi que les rapports demandés par la hiérarchie,
- Effectue tous les travaux imprévus confiés par le responsable hiérarchique.

Relations fonctionnelles

- Les services administratifs et techniques de l'entreprise.
- Les structures de la direction des ressources humaines et des moyens généraux.

Qualifications et connaissances professionnelles :

- Licence en Sciences sociales ou titre équivalent.
- Stage en gestion du personnel.
- Expérience professionnelle de 6 à 8 ans dans la fonction.
- Connaissance de la législation du travail.

- Connaissance des techniques et outils de gestion des ressources humaines.
- Maîtrise du logiciel paie et gestion des ressources humaines.
- Maîtrise des procédures gestion des ressources humaines : recrutement, formation, promotion, rétrogradationetc.

Exigences particulières liées au poste

- Méthodique et précis.
- Bon contact humain.
- Sens de l'organisation.

Hiérarchie:

- Dépend du Sous- Directeur des Ressources Humaines.

FICHE DE POSTE

Fonction	<i>Chef de section Recrutement et formation,</i>
Filière	Gestion des ressources humaines

Structure : Sous - Direction des Ressources Humaines.

Mission principale : S'assure de l'exécution des travaux administratifs nécessités par la gestion du personnel en matière de recrutement et formation.

Tâches - Responsabilités :

- Produit les informations périodiques portant sur la situation des effectifs de l'entreprise.
- Participe à l'élaboration du plan de recrutement et de formation de l'entreprise,
- Diffuse, explique et transmet aux gestionnaires de l'entreprise les politiques et procédures régissant le recrutement et l'affectation du personnel.
- Suit les mouvements du personnel (mutations, promotions.....) et prépare les décisions du personnel.
- Tient les registres des congés annuels et suit les absences du personnel.
- Procède à la mise à jour du fichier du personnel et s'assure de la bonne tenue des dossiers administratifs du personnel.
- Exploite les demandes de recrutement et participe à la sélection des candidats.
- Etablit les divers documents administratifs courants : attestations, certificats de travail.
- Participe à l'élaboration du plan annuel de formation et contribue à sa mise en œuvre.
- Assiste les gestionnaires dans le processus d'identification et d'analyse des besoins en formation.
- Conseille les gestionnaires sur toute décision individuelle de carrière ainsi que les salariés sur leur projet professionnel.
- Conseille les gestionnaires sur le programme d'évaluation du rendement et procède à un inventaire qualitatif (connaissances et habilités) du personnel.
- Prospecte les moyens de formation adaptés aux besoins.
- Etudie les offres de formation et formule des propositions.

- Assure le suivi des actions de formation.
- Oriente et supervise la mise en œuvre des actions d'apprentissage.
- Supervise les actions d'évaluation de la formation.
- Elabore les rapports, tableaux de bord et bilans périodiques de la fonction ressources humaines.

Relations fonctionnelles :

- Les services et sections administratifs et techniques.
- Les services de la direction des ressources humaines et des moyens généraux.

Qualifications et connaissances professionnelles :

- Niveau de formation générale : BAC + 2.
- Diplôme de technicien supérieur en gestion des ressources humaines ou équivalent.
- Expérience professionnelle de 4 à 6 ans dans la fonction.
- Stage en administration du personnel.
- Maîtrise des logiciels se rapportant à l'activité gestion du personnel.

Exigences particulières liées au poste :

- Rigueur et méthode
- Sens des responsabilités et de l'organisation.
- Précis et rigoureux.
- Bon contact humain.

Hierarchie :

- Dépend du chef de service gestion du personnel.

plan de formation

Creation : 07/09/07

Annexe 18.2

Modification :

PLAN DE FORMATION

Année :

INTITULE DE LA FORMATION	Organisme	Durée	Personnes concernées	Nombre	Coût	Dates prévues	Réalisation

Budget prévisionnel : 0

Mise à jour :

fiche individuelle	Création : 01/09/07	Modification :	
FICHE INDIVIDUELLE DE FORMATION			Page : 1/1
NOM :	FONCTION :		
Prénom :	Formation de base :		
Date d'entrée :	Emploi précédent :		
SERVICE :	Connaissances particulières :		
DATE	INTITULE DE LA FORMATION	ORGANISME	Durée

Mise à jour :

EVALUATION DES FORMATIONS

Organisme de formation :

Nom du stagiaire :

N° de l'animateur :

Date :

Titre du stage :

Visa :

	Tres Insuffisant	Insuffisant	Moyen	Satisfaisant	Tres satisfaisant	COMMENTAIRES
1 - Qualité globale de l'animation Les animateurs ont-ils été compétents, à la portée des participants ?						
2 - Respect du programme Le contenu annoncé dans le programme a-t'il été respecté ?						
3 - Durée de la formation La durée du stage vous a-t'elle paru bien adaptée aux objectifs ? Si non, dites pourquoi.						
4 - Organisation matérielle L'organisation matérielle (accueil, locaux et salle, repas...) était-elle suffisante ?						
5 - Vie du groupe Le stage vous a t-il donné l'occasion de contacts intéressants avec : - les animateurs - les stagiaires						
6 - Utilisation des aides pédagogiques Avec quel succès a-t'on utilisé des films, des schémas, des montages de démonstration ?						
7 - Présentation des exposés A-t'elle été bonne, claire, facile à comprendre et à mémoriser						
8 - Apport de la documentation La documentation remise a-t'elle été : - abondante et suffisante ? - utile pendant le stage ? - avez vous envie de la consulter après le stage ?						
9 -Efficacité Globalement, ce stage a-t'il répondu à vos attentes professionnelles ?						

Observations générales :

.....

FORMATION REALISEE : PREMIER SEMESTRE 2015

Intitulé de la Formation	Population Concernée	Nombre de Participants	Type de Formation	Dépenses	Observations
Atelier « Initiation aux techniques de Cinéma ».	-Infographes -Photographes	03	Courte durée « 05 jours »	99 510.00 DA	Formation réalisée A Ecole EGIC IBN SINA
TOTAL				99 510.00 DA	

* Rapport Frais de Formation/Masse Salariale Semestrielle prévisionnelle: 0.05%


 محمد بن عبد الله
 مدير الموارد البشرية
 وزارة الاتصال



EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

JUILLET 2015

PERIODE CUMUL	EFFECTIFS REMUNEREES	REMUNERATIONS VERSEES CUMUL	EVOLUTION	SALAIRE MOYEN MENSUEL (M.S)
JUIN 2015	298	148 117 601.41	20.22%	83 605.08
JUILLET 2015	301	173 193 867.82	17.00%	83 309.85

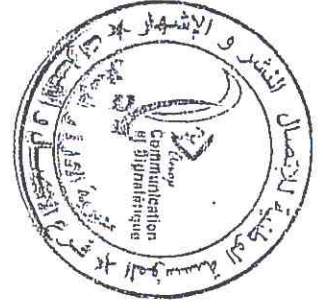


Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction..... 1

1^{er} chapitre : les fondements de la formation

Section 01 les éléments de définitions de concept formation et ses exigences.

1.1	Définition de la formation.....	5
1.2	Les différents types de la formation.....	7
1.3	Les principaux objectifs de la formation.....	8
1.4	Les actions de formation.....	9
1.5	Les responsables chargés du projet formation et compétences.....	11

Section 02 : L'ingénierie et la politique de la formation

2.1	Définition de la Politique de Formation	13
2.2	Les objectifs de la politique de formation	15
2.3	L'ingénierie de la formation	15
2.4	Les Etape de la démarche.....	16

Section 03 : PHASES D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

3.1	ETAPE 1 : « L'identification et l'analyse des besoins de formation».....	19
3.1.1	Identification des besoins.....	19
3.1.2	Analyse des besoins.....	22
3.2	L'analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels	23

3.3	L'élaboration et la validation du plan de formation.....	24
3.3.1	Identifier les actions de formation.....	24
3.3.2	Décrire les "cahiers des charges".....	24
3.3.3	Ordonner les actions de formation.....	25
3.3.4	Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes.....	25
3.4	Le suivi et l'évaluation de l'action formation.....	25
3.4.1	Le suivi de l'action de formation.....	25
3.4.2	L'évaluation de l'action de formation.....	26

2eme chapitre : l'apport de la formation sur le processus de développement des compétences comportementale

Section 01 : La notion des compétences et leurs éléments constitutifs

1.1	la définition des compétences	27
1.2	les éléments constitutifs de la compétence.....	30
1.2.1	Le savoir.....	30
1.2.2	Le savoir-faire.....	31
1.2.3	Le savoir-être.....	31

Section 02 les grandes familles des compétences comportementales

2.1	Les familles de compétences comportementales.....	34
2.1.1	Compétences mises en œuvre pour se projeter dans le futur et adapter son comportement face à ce futur.....	34
2.1.2	Compétences mises en œuvre pour la concrétisation d'une idée, d'un projet et l'obtention d'un résultat.....	34
2.1.3	Compétences nécessaires pour rendre efficient l'ensemble des moyens mis en œuvre.....	35
2.1.4	Compétences mises en œuvre dans le cadre des relations avec autrui.....	35
2.2	Les champs de compétences du savoir-être	35
2.2.1	Compétence.....	35
2.2.2	Compétence collective.....	36
2.2.3	Compétences relationnelles.....	36
2.2.4	Compétences personnelles.....	36
2.2.5	Compétences organisationnelles.....	36

2.2.6 Compétences du management relationnel.....	37
2.3 L'évaluation des compétences comportementales.....	37
2.3.1 Les méthodes objectives.....	37
2.3.2 L'approche de l'évaluation du salarié	38
2.3.3 L'approche sociale.....	38
2.3.4 Les outils de la gestion des compétences comportementales.....	38

Section 03 : la contribution de la formation dans le développement des compétences comportementales

3.1 L'impact de la formation sur le savoir-être	42
3.2 L'impact de la formation sur les démarches intellectuelles.....	43
3.3 L'impact de la formation sur la confiance en soi	44

3eme chapitre : l'analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales

Section 01 : Présentation de l'ANEP

1.1 Historique de l'ANEP.....	46
1.2 Organigramme de l'ANEP	48
1.3 Les unités et les filiales de l'ANEP.....	49
1.3.1 Les unités de l'ANEP.....	49
1.3.2 Les filiales de l'ANEP.....	50
1.3.3 Les objectifs de l'ANEP.....	52
1.4 Organisation interne de l'ANEP « CS ».....	53
1.4.1 Organigramme générale.....	53
1.4.2 Présentation de la structure de l'ANEP « CS ».....	54
1.4.3 Les clients de l'ANEP « CS ».....	60

*Section 02 : La direction des ressources humaines et le processus de formation
au sein de l'ANEP*

2.1 La direction des ressources humaines et des moyens généraux.....	58
2.2 La formation au sein de l'ANEP communication et signalétique.....	65

Section 03 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête

3.1 Présentation et objectifs de l'enquête	67
3.1.1 Démarche de réalisation de l'enquête.....	67
3.1.2 Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire.....	68
3.2 Dépouillement et analyse des résultats du questionnaire	69
3.2.1. Représentation des réponses obtenues.....	69
3.2.2 Analyse et Interprétation des résultats.....	88
3.2.3 Suggestions et recommandation.....	90
3.2.4 Synthèse globale et résultat de l'étude.....	91

Conclusion

Bibliographie

Annexe

