

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**L'impact de la formation sur le développement des
compétences au sein d'une entreprise publique**

Cas : TONIC Industrie

Présenté par :

MLLE Soraya MOUHOUB

Encadreur :

Mme F. Zohra HADDAD

Chargé de cours à EHEC

02^{ème} promotion

septembre 2015



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

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

Option : management des ressources humaines

Thème :

**L'impact de la formation sur le développement
des compétences au sein d'une entreprise
publique**

Etude de cas : TONIC industrie

Présenté par :

Soraya MOUHOUB

encadreur :

Mme Fatma Zohra HADAD

Chargé de cours à EHEC

02^{ème} promotion :

Septembre 2015

Remerciement :

Ce travail n'aurait pu se concevoir ni d'ailleurs aboutir sans l'aide d'un certain nombre de personnes qui, tout au long de mon travail, ont eu la grande patience et la gentillesse de me donner des conseils et des encouragements, je tiens à leur exprimer toute ma reconnaissance.

Il me faut tout d'abord remercier mon encadreur Mme HADAD Fatma Zahra pour la confiance qu'elle m'a témoignée en répondant favorablement et sans hésitation à ma sollicitation, pour sa grande modestie et son aide précieuse.

Je remercie aussi l'ensemble du personnel de TONIC Industrie pour leur aide, encouragements, et leur disponibilité pour la réalisation de ce modeste travail.

Je présente aussi mes sincères remerciements à tous les enseignants d'EHCE, sans oublier toutes les personnes qui m'ont enseigné du début de ma scolarité jusqu'au jour d'aujourd'hui.

Mes profonds remerciements pour les membres de jury qui ont accepté d'évaluer se travaille.

Enfin j'adresse mes sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce travail.

Merci à toutes et à tous

Dédicace :

C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui ont sacrifié leur vie pour ma réussite :

A mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

A ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Elle m'a appris à m'épanouir et à sourire afin d'être ce que je suis aujourd'hui.

Je leur témoigne ma sincère reconnaissance et je profite de l'occasion pour les remercier, j'espère qu'un jour je pourrais leur rendre un peu de ce qu'ils ont fait pour moi, que dieu leur prête bonheur et longue vie.

A mes frères : Kaci, Amer et sœurs Kaissa, Dalila, Saida, Malika et Messaouda qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

A mes neveux et nièces : Messaoud, Mouhamed Lamine, Zaina, Oualid, Hamza, Lyna, Aghiles, Tounisia et Ania.

A tous mes cousins et cousines.

A tous mes ami(e)s : Mouloud, Samir, Meriem, Célia, Ahmed, Soraya, Samia, Nora, Nouha, Lynda, Khaled, Raveh, Toufik, Idir, Yamina, Karima, Hanane, Sarah, Ryma, Bachir et Hadjer,

Je dédie aussi se travaille à tous les professeurs qui mon enseigner et à tout ceux qui me sont chère et à tous les membres du groupe MRH.

ملخص

تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الوظائف والتدابير الرامية إلى تعبئة وتنمية موارد الموظفين لرفع مستوى الأداء والكفاءة، للاستفادة من إنتاجية الشركة من أجل ضمان أفضل توازن بين الاحتياجات و الموارد البشرية. إن بيئة الأعمال اليوم تعرف تحولات عميقة في تدويل جميع أنواع عوامل الإنتاج، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي رافعة الإستراتيجية في خدمة القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تنافسية. ولهذا السبب تعطي الشركة أهمية كبيرة لعامل أساسي وهو العامل البشري باعتباره رأس المال غير الملموس، الذي يعتبر أحد الأصول و مصدرا أساسيا لخلق قيمة مضافة للشركة.

التكوين أمر ضروري للشركة ولل موظف، فمن أجل تحقيق أهدافها يجب على كل مؤسسة الحصول على إنتاجية موظفيها من جودة وكفاءة في العمل نظرا لأهميته. ولذلك فمن الضروري الجمع بين المهارات المناسبة واعتماد مؤسسة تكييف نفسه اولكن بصفة خاصة لتطوير والحفاظ على تكوين جميع الموظفين.

لقد قمنا بإجراء التريص التطبيقي على مستوى TONIC للصناعة الواقعة في بوسماعيل، من أجل دراسة أثر التكوين للتطوير مهارات موظفي TONIC، ووجدنا أن للتكوين أثر إيجابي على تنمية المهارات انطلاقا من تطوير وتوفير الظروف الملائمة للقيام به.

لذلك يجب على TONIC للصناعة ضمان تكوين شفاف لكافة موظفيها وإعطائهم الفرصة لملء الثغرات الموجودة في مهاراتهم من أجل الحصول على رأس مال بشري فعال، ديناميكي و مختص، لضمان منافسة كاملة والانفتاح على سوق متطورة ومعقدة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، التكوين، المنافسة، الإنتاجية.

Résumé

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande performance et efficacité, au profit de la productivité d'une entreprise, dans le dessein d'assurer la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines.

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes, l'internationalisation sous toutes ses formes des facteurs de production, d'où la gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel. Et pour cette raison, que l'entreprise donne beaucoup d'importance au facteur humain, composante essentielle du capital immatériel, et qui est considéré comme une richesse, et une source fondamentale à la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

La formation est une nécessité pour l'entreprise et pour l'employé, pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail considérée et importante. Donc, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une entreprise adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la formation de l'ensemble du personnel.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de TONIC Industrie situé à Bousmail, dans le but de d'étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel de TONIC, et nous avons constaté que la formation a un impact positif sur le développement des compétences, bien qu'ils doivent améliorer de plus en plus les conditions de déroulement des actions de formation.

TONIC Industrie doit donc veiller à ce que la formation soit transparente pour que tout le personnel en profite afin de combler les lacunes en terme de formation et de développement des compétences de son personnel afin d'avoir un capital humain performant, dynamique et compétent et ce pour assurer pleinement sa concurrence et sa compétition dans un marché de plus en plus ouvert, évolutif, et complexe

Mots clés : la gestion des ressources humaines, la formation, la compétence, la productivité

La liste des tableaux :

Chapitre 3 :

| Numéro | Titre | Page |
|--------|---|------|
| N°3-01 | Evolution du chiffre d'affaire | 70 |
| N°3-02 | Parts de marché par produit 2012, 2013, 2014 | 71 |
| N°3-03 | Répartition des formés selon le sexe | 86 |
| N°3-04 | Répartitions de l'échantillon selon l'âge | 87 |
| N°3-05 | Répartition des formés selon l'expérience professionnelle | 88 |
| N°3-06 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle | 89 |
| N°3-07 | La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 90 |
| N°3-08 | Le but de la formation et son importance auprès du personnel | 91 |
| N°3-09 | L'apport des formations | 92 |
| N°3-10 | Les difficultés rencontrées par le personnel dans leur travail | 93 |
| N°3-11 | Le nombre de formations qui ont été suivies au sein de tonic industrie | 93 |
| N°3-12 | Le lieu de formation | 94 |
| N°3-13 | Les domaines des formations suivies | 95 |
| N°3-14 | La fréquence dans laquelle les formations ont été choisies | 96 |
| N°3-15 | La base sur laquelle les formés ont été sélectionnés | 96 |
| N°3-16 | La qualité des formations suivies | 97 |
| N°3-17 | La satisfaction du personnel après avoir reçu la formation | 89 |
| N°3-18 | L'amélioration du savoir-faire du personnel par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail | 99 |
| N°3-19 | L'amélioration du comportement du personnel (savoir-être) | 100 |
| N°3-20 | L'évaluation du personnel à l'issue de la formation | 100 |
| N°3-21 | Le moyen par lequel le personnel a été évalué à l'issue de la formation | 101 |
| N°3-22 | L'atteinte des attentes des agents formés | 102 |
| N°3-23 | L'avis du personnel sur la durée de la formation | 103 |
| N°3-24 | Le type de formation (théorique/ pratique) | 104 |
| N°3-25 | Le type de formation (continue/ discontinue) | 104 |
| N°3-26 | La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation | 105 |
| N°3-27 | Déceler l'impact de la formation sur la productivité du personnel à l'issue de la formation | 106 |
| N°3-28 | Déceler l'impact de la formation sur l'engagement du personnel à l'issue de la formation | 107 |
| N°3-29 | Déceler l'impact de la formation sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation | 108 |
| N°3-30 | déceler l'impact de la formation sur l'initiative du personnel à l'issue de la formation. | 109 |
| N°3-31 | déceler l'impact de la formation sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation | 110 |

La liste des figures :

Chapitre 1 :

| Numéro | Titre | Page |
|--------|--|------|
| N°1-01 | Qu'est-ce qu'une politique de formation ? | 12 |
| N°1-02 | Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation | 18 |
| N°1-03 | le processus d'analyse des besoins en fonction des tâches | 22 |
| N°1-04 | Les quatre niveaux d'évaluation de la formation | 31 |

Chapitre 2 :

| Numéro | Titre | Page |
|--------|---|-------|
| N°2-01 | La compétence, c'est quoi ? | 39 |
| N°2-02 | Les étapes du processus de développement des compétences | 49 |
| N°2-03 | Les compétences : genèse et rôles | 50 |
| N°2-04 | Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences | 56/57 |
| N°2-05 | Les grandes étapes du bilan de compétences | 61 |

Chapitre 3 :

| Numéro | Titre | Page |
|--------|--|------|
| N°3-01 | Parts de marchés par produit 2012 ,2013 ; 2014 | 71 |
| N°3-02 | Schéma descriptif des opérations se rapportant au département formation. | 87 |
| N°3-03 | Répartition des formés selon le sexe. | 88 |
| N°3-04 | Répartition des formés selon l'âge. | 89 |
| N°3-05 | Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle. | 90 |
| N°3-06 | Répartition des formés selon la catégorie socioprofessionnelle | 91 |
| N°3-07 | La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 93 |
| N°3-08 | Le but de la formation et son importance auprès du personnel | 94 |
| N°3-09 | Les difficultés rencontrées par le personnel dans leur travail | 94 |
| N°3-10 | Le nombre de formations suivies | 95 |
| N°3-11 | Le lieu de formation | 95 |
| N°3-12 | Les domaines de formations suivies | 96 |
| N°3-13 | La fréquence dans laquelle les formations ont été choisies | 97 |
| N°3-14 | La base sur laquelle les formés ont été choisis | 97 |
| N°3-15 | La qualité des formations suivies | 98 |
| N°3-16 | La satisfaction du personnel des connaissances acquises | 99 |
| N°3-17 | L'amélioration du savoir-faire du personnel par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail | 100 |
| N°3-18 | L'amélioration du comportement du personnel (savoir-être) | 101 |
| N°3-19 | L'évaluation du personnel à l'issue de la formation | 101 |
| N°3-20 | Le moyen par lequel le personnel a été évalué à l'issue de la formation | 102 |
| N°3-21 | L'atteinte des attentes des agents formés | 103 |
| N°3-22 | L'avis du personnel sur la durée de la formation | 104 |

| | | |
|--------|---|-----|
| N°3-23 | Le type de formation (théorique/ pratique) | 105 |
| N°3-24 | Le type de formation (continue/ discontinue) | 105 |
| N°3-25 | La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation | 106 |
| N°3-26 | L'impact de la formation sur la productivité du personnel à l'issue de la formation | 107 |
| N°3-27 | L'impact de la formation sur l'engagement du personnel à l'issue de la formation | 108 |
| N°3-28 | L'impact de la formation sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation | 109 |
| N°3-29 | L'impact de la formation sur l'initiative du personnel à l'issue de la formation | 110 |
| N°3-30 | Déceler l'impact de la formation sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation | 110 |

Sommaire :

| | |
|--|-----|
| Introduction | 02 |
| Chapitre 1 : la formation comme élément de base de la GRH | 05 |
| Section 01 : généralités sur la formation..... | 05 |
| Section 02 : la mise en place d'une politique de formation | 11 |
| Chapitre 2 : le développement des compétences | 36 |
| Section 1 : introduction à la compétence | 36 |
| Section 2 : le rôle de la formation dans le développement des compétences | 43 |
| Chapitre 3 : l'analyse de la relation de formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie | 61 |
| Section 1 : présentation de l'organisme TONIC Industrie..... | 61 |
| Section 2 : la formation au sein de TONIC Industrie | 71 |
| Section 3 : présentation et analyse de l'enquête au sein de TONIC Industrie | 76 |
| Conclusion | 103 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |



Introduction générale

La fonction ressource humaine occupe une place primordiale au sein des organisations, c'est pourquoi parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui confrontées, on cite souvent la problématique du management des ressources humaines, bâtir un modèle de management des ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de la performance de l'organisation, est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

Depuis un certain nombre d'années la richesse ne se mesure plus en termes matériel. Elle réside également dans le savoir et le savoir-faire ; dans les compétences et la capacité des hommes à innover, à créer des concepts, à produire des idées qui permettent l'amélioration des processus de production et de management. Le capital humain occupe une place centrale dans le processus de développement.

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. La mondialisation de l'économie, l'internationalisation des marchés, les pressions sociales et concurrentielles imposent aux entreprises et de développer des compétences non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base, mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

En effet, les entreprises conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leurs réussites, accordent au facteur humain une place privilégiée.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité, qui joue un rôle crucial dans le développement de l'entreprise et constitue le moteur de son évolution, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié, ce qui peut se faire avec le biais de la formation qui est un moyen essentiel pour faire face aux évolutions modernes et permettre le meilleur développement des compétences internes de l'entreprise.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres, afin de s'adapter aux changements structurels et aux

modifications organisationnelles du travail, induit par l'évolution technologique et économique, et de favoriser l'évolution professionnelle.

Former le personnel d'une entreprise doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines, la différence entre l'entreprise performante et celle non performante réside dans le niveau de compétences de son capitale humain qui est considéré comme la principale ressource et base de toute richesse.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capitale précieux et principale richesse de l'entreprise.

D'où la formation constitue une véritable source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, cela permet à sa ressource humaine d'acquérir et de développer des compétences et des connaissances de façon onéreuse que ses concurrents, ce qui lui permet de disposer d'un atout stratégique incontestable.

Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui pousse à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire (les compétences), ce travail est le fruit d'une recherche effectuée au sein de TONIC Industrie dans le but de mettre en évidence le rôle et l'impact de la formation sur le développement des compétences.

En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine.

Vu la sensibilité du sujet, c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule : « l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein d'une entreprise publique »

Ce thème est choisi pour les raisons suivantes :

- ✓ La performance des entreprises est fortement liée à leur potentiel humain, car actuellement toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de disposer d'une ressource humaine compétente surtout ;
- ✓ Le processus qu'il faut suivre à fin de construire une action de formation ;
- ✓ Arriver à démontrer le réel lien qui existe entre la formation et les compétences ;

- ✓ Connaitre l'importance de la nécessité de la formation au sein de TONIC INDUSTRIE, et son impact sur le rendement de ses ressources humaines.

Notre but dans ce travail de recherche est de déterminer le résultat de la formation sur les aptitudes des ressources humaines.

Pour développer notre étude et faire notre travail, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences du potentiel humain dans une entreprise publique ? »

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux sous questions suivantes :

Q1 : la formation est-t-elle une activité importante dans le management des ressources humaines ?

Q2 : quelle est la relation entre la formation et le développement des compétences ?

Q3 : la formation a-t-elle un impact positif sur les ressources humaines au sein de TONIC INDUSTRIE, et comment est-t-elle perçue par le personnel de TONIC ?

Nos hypothèses qui permettent de parvenir à répondre à nos questions sont les suivantes :

H1 : la formation n'est pas une obligation, ni une charge pour l'entreprise, mais un investissement pour l'entreprise.

H2 : la compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel.

H3 : la formation a un impact direct et positif sur le personnel.

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein d'une entreprise publique.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive et quantitative qui est basée sur :

- ✓ Une approche théorique à partir de lecture de documents spécialisés en la matière ;
- ✓ L'exploitation des documents disponibles au niveau de TONIC industrie.

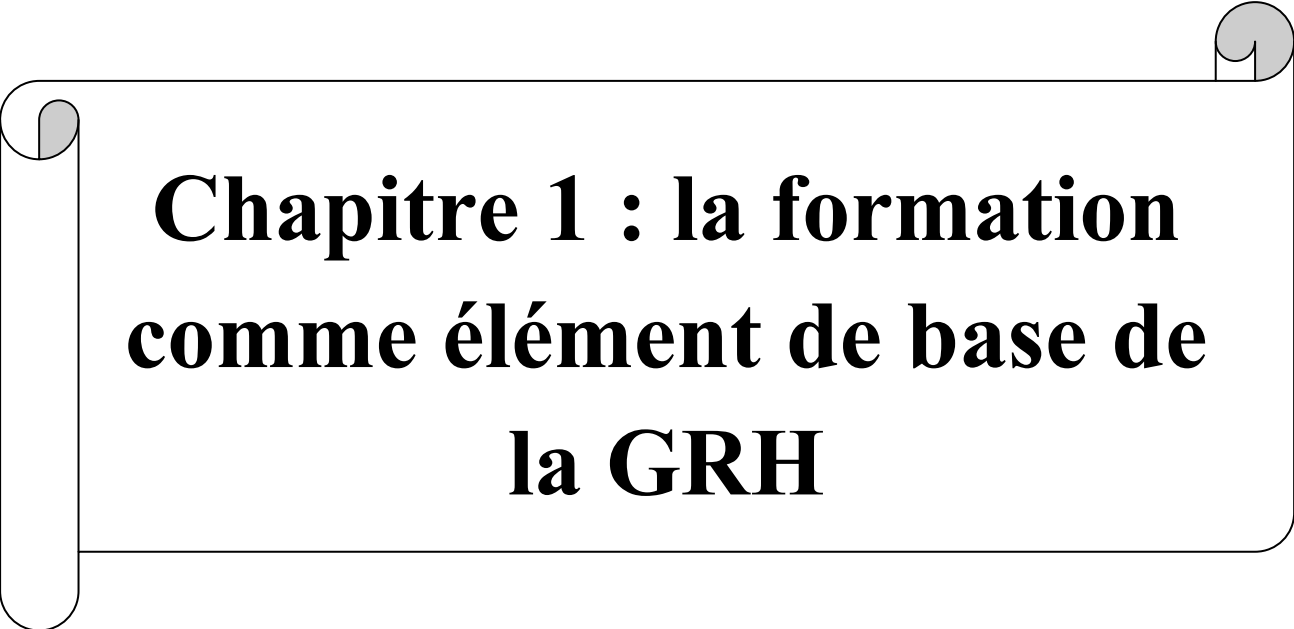
Notre méthodologie sera basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer quel est le rôle et l'impact de la formation sur le développement des compétences et concernant un échantillon du personnel TONIC industrie.

En effet notre mémoire est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur le concept de la formation et la politique de la formation au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à la notion de compétence, ses types et son évaluation ainsi que la relation de la formation avec le développement des compétences.

Suivra le troisième et le dernier chapitre, porte sur l'aspect pratique qui est consacré à la présentation de TONIC INDUSTRIE, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered within the scroll.

**Chapitre 1 : la formation
comme élément de base de
la GRH**

Chapitre 1 : la formation comme élément de base de la GRH

Au regard des rapides mutations technologiques et des nouvelles approches managériales, la formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

Dans la première section, nous tenterons de présenter des généralités sur la formation, ses objectifs, ses types et son impact sur le changement, ensuite dans la deuxième section nous définirons la politique de formation, sa mise en place au sein d'une entreprise et son processus managérial à travers plusieurs étapes.

Section 1 : généralités sur la formation

1.1 Définition du concept formation :

Définition1 :

Selon Alain MEIGANANT :

« La formation est l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétences des personnes et des équipes qui conçoivent, fabriquent et vendent les produits et les services de l'entreprise soient au niveau des exigences des clients. C'est aussi, pour les individus, le moyen d'évoluer professionnellement en s'adaptant aux exigences des emplois, et de réussir des projets professionnels personnels. C'est, sous cet angle, un outil du management de sa propre carrière. »¹

Définition 2 :

« la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquate de leurs fonctions actuelles et futures. »²

Définition 3 :

¹ MEIGNANT, (Alain), et autres, « Tous DRH », Editions d'organisation, 1996, p177

² SEKIOU, (Lakhdar), « Gestion du Personnel », les éditions d'organisations, paris, 1986, p293

La formation du personnel doit être profitable à la fois à l'organisation et à ses agents, elle doit améliorer les performances et la productivité du personnel pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Comme on le trouve dans la définition de Jean- Marri PERETTI, dans son ouvrage « *ressources humaines* » :

*« La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs- satisfaction professionnelle, performance économique- en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois ».*³

D'après ces définitions on constate que la formation consiste un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, elle concerne les employés et aussi l'organisation ;

- Pour l'employé : la formation vise l'acquisition des compétences et l'amélioration des connaissances afin de faciliter l'adaptation de l'employé à son environnement socioprofessionnel et afin d'élever sa performance dans le poste actuel, tout en utilisant mieux ses capacités et ses connaissances.
- Pour l'organisation : la formation permet d'atteindre son efficacité globale et son fonctionnement interne sur les divers plans.

1.2 Les types de la formation :

De manière générale nous distinguons les types suivants :

1.2.1 La formation Post Recrutement :

C'est une formation qui prépare les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et aux fonctionnements du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser.

1.2.2 La formation de promotion :

Elle est l'axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur. Les

³PERETTI, (Jean-Marie), « Ressources Humaines », Edition Vuibert, 8° édition, (2002/2003), paris, p393

formations promotionnelles peuvent prendre un aspect interne (organisées par l'entreprise), ou un aspect externe (organisées en dehors de l'entreprise).

1.2.3 La formation professionnelle spécialisée :

Elle vise l'acquisition d'une qualification, permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Elle se déroule en mode continu ou alterné et elle est sanctionnée par : un diplôme pour les actions de formations diplômantes, une attestation de réussite pour les actions de formation qualifiante ou une attestation de participation.

1.2.4 La formation de perfectionnement :

Elle permet d'acquérir des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

1.2.5 La formation de prévention :

Son objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

1.2.6 La formation de reconversion :

Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

1.2.7 La formation-action :

La formation-action suppose une pédagogie de l'alternance entre la salle de formation et le terrain, et considère que le transfert et l'appropriation des acquis est au cœur des processus d'apprentissage.

1.3 Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation sont définis soit par la politique de formation ou par la direction ou le service de ressources humaines.

Ces objectifs peuvent être multiples mais ils doivent être clairs, précis et réalistes.

On peut résumer les principaux objectifs d'un programme de formation, selon la classification de SEKIOU⁴, et qu'ils sont classés de la façon suivante :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer aux programmes d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et de favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés.

D'après les objectifs cités ci-dessous, on dira que la formation prend une place cruciale pour l'amélioration de la quantité et de la qualité du travail, augmenter le moral et la motivation des employés, elle leurs permet l'accès à des postes beaucoup plus importants à l'utilisation de leurs connaissances requises, elle est donc considérée comme une activité rentable de la gestion des ressources humaines car elle permet aux salariés de faire face aux changements.

1.4 Les enjeux de la formation :

⁴SEKIOU, (Lakhdar), « Gestion du Personnel », les éditions d'organisations, paris, 1986, p292

Analysons quels sont les enjeux de la formation pour l'entreprise et pour les salariés selon *Maurice Thévenet* Dans son ouvrage « Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines »⁵ :

1.4.1 Les enjeux de la formation pour l'organisation :

En de formation, comme de nombre pratiques de GRH, la DRH est confrontée à un dilemme : comment faire en sorte que la formation concerne le plus grand nombre des salariés, tout en mettant en œuvre des actions de formation individuelle plus efficaces dans un champ de contraintes de temps et des coûts très présent ?

Depuis une quinzaine d'années, pour répondre à la stratégie de leur entreprise, les DRH cherchent à mettre en place une formation individualisée des personnes visant le plus grand nombre dans une logique « d'individualisation » de la formation, c'est-à-dire dans une logique essentiellement productiviste de formation de masse.

L'individualisation de la formation en entreprise semble provoquée essentiellement par deux facteurs :

- Une pression de l'environnement (de plus en plus concurrentiel et flexible) entraîne une exigence d'optimisation des ressources (et notamment humaines). Parallèlement l'évolution des métiers entraîne de nouveaux besoins d'adaptation et donc de formation. Les métiers et les profils des personnes qui les occupent sont de plus en plus variés. Ils exigent souvent une clef d'entrée individuelle. Le salarié recherche souvent un apprentissage spécifiquement adapté plutôt qu'une formation lourde.
- Un contexte ressources humaines modifié. Un certain nombre de situations caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises militent aussi pour une approche individualisée. Sans revenir dans les détails sur l'évolution de la gestion des ressources humaines individualisée analysons les leviers influant sur la personnalisation de la formation.

Les démarches de gestion des compétences dans les entreprises sont de plus en plus « instrumentalisées ». Les référentiels métiers, les bilans de compétences, les entretiens de carrière permettent une approche plus fine des besoins individuels. Les réponses formation doivent donc être de plus en plus précises et individualisées. Par exemple, les entretiens

⁵ Maurice, (Thévenet), et autres, « Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition Pearson Education France, 2007, pp 175-177

annuels d'appréciation mettent en lumière des écarts de compétences au sein d'une même équipe et leur traduction en plan de formation requiert souvent un traitement différencié.

En terme de gestion des carrières, les entreprises sont confrontées à l'exigence de trouver une alternative à la seule progression hiérarchique et à la nécessité de développer des compétences transversales. Ensuite, les attentes même des salariés plaident pour un traitement personnalisé. Le salarié est de plus en plus acteur dans la gestion de ses compétences et de son parcours professionnel. Se développent d'ailleurs des formules d'autodiagnostic personnel qui contribuent, elles aussi, à la formulation de réponses formation individualisées. Ces facteurs obligent les entreprises à repenser leurs formations. Si l'individualisation de ces dernières n'est pas une fin en soi, elle constitue un moyen prometteur.

Les objectifs de formation pour l'entreprise sont multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme. La liste suivante des objectifs possibles de formation n'est pas exhaustive :

- Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité ;
- Faire évoluer la culture de l'entreprise ;
- Former aux métiers (ou à leur évolution) ;
- Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise)
- Permettre des promotions ;
- Développer les potentiels ;
- Permettre une adéquation à de nouveaux outils de travail ;
- Réussir un changement d'organisation ;
- Améliorer les performances individuelles d'un salarié ;
- Améliorer les performances collectives des salariés ;
- Intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture.

1.4.2 Les enjeux de la formation pour le salarié :

La formation est une des conditions d'une adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels.

Les enjeux de la formation pour le salarié sont triples :

- L'adaptabilité : être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations.
Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.
- Le développement psychosocial : la vie humaine est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation, c'est-à-dire la confrontation à des individus, des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement. Quels que soient la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considérée comme un outil de développement de la personne.
- Le développement des compétences : puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leurs parcours professionnel, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché de travail.
Ainsi la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

Section 2 : la mise en place d'une politique de formation :

2.1 Définition d'une politique de formation :

La formation peut être définie comme un processus continu et intégré visant à introduire, à parfaire ou à compléter des connaissances et habiletés, ainsi qu'à développer des aptitudes chez un employé ou un groupe d'employés.

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

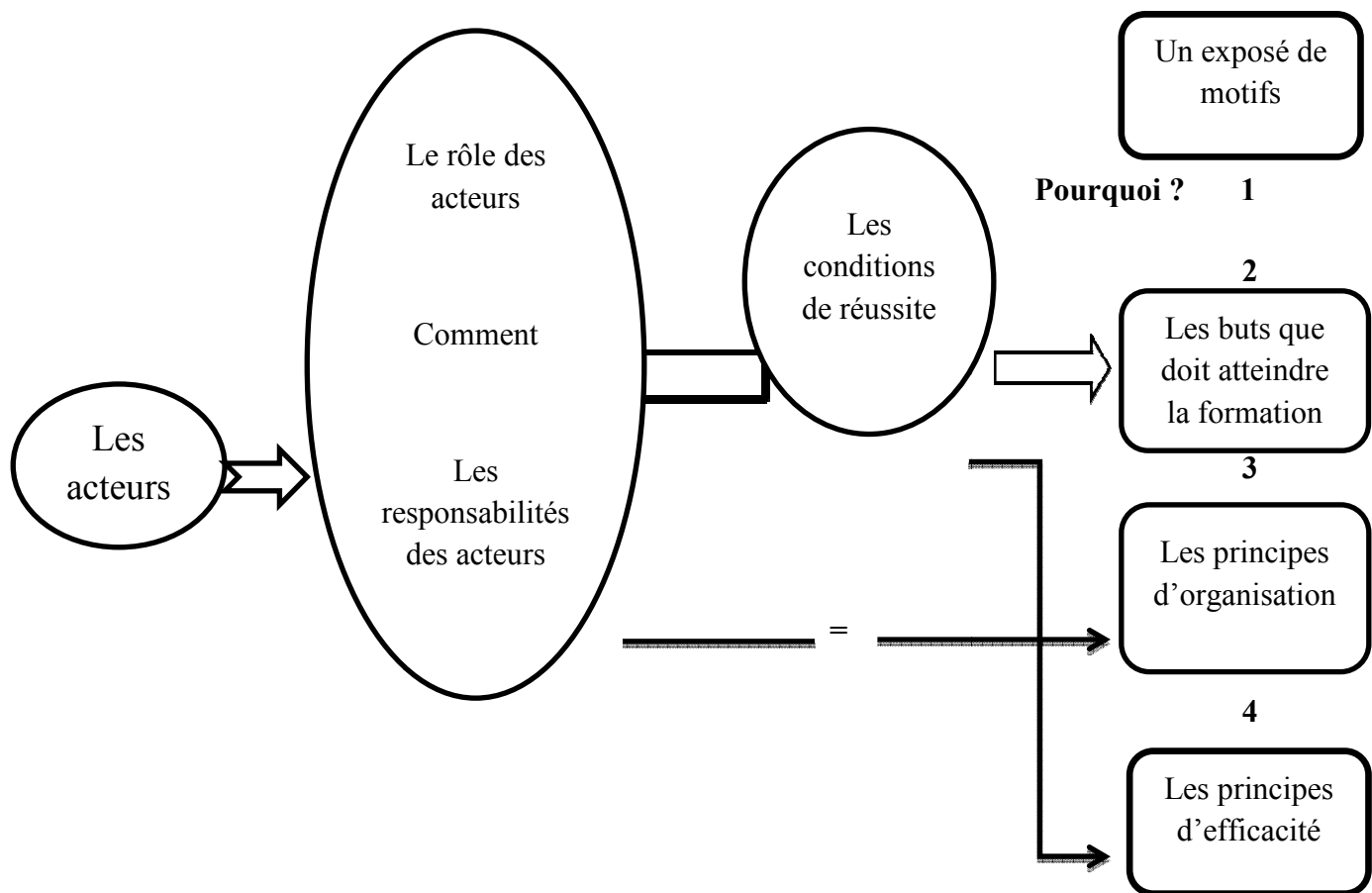
La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entremise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. Jaque Soyer⁶ définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

C'est donc à juste titre que Jacques SOYER indique que : « la politique de formation doit être écrite et diffusée » pour être efficace. Dans une telle hypothèse, les salariés qui sont les sujets de la formation auront une connaissance claire des objectifs assignés à la formation.

En effet, l'efficacité des actions de formation dépend de la bonne définition des objectifs confiés à la formation.

Figure n° (1/01) : Qu'est-ce qu'une politique de formation ?



Source : Jacques SOYER, « fonction formation », édition d'organisation, paris, 2003, p29

⁶ Jacques SOYER, « fonction formation », édition d'organisation, Paris, 2003, p28

Dès lors quels sont les éléments à privilégier pour avoir une bonne politique de formation ?

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant ce qui suit :

- 1-Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
- 2-Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- 3-Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

La politique de formation est de plus en plus le fruit du travail de divers acteurs (direction générale, direction des ressources humaines, service formation, responsable hiérarchique, représentant du personnel et futur formé). Ceux-ci prendront en compte toutes les contraintes internes et externes à l'entreprise pour élaborer une politique de formation très efficace.

2.2 Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- maintenir et/ou améliorer la qualité des services en assurant la meilleure adéquation possible entre la compétence des individus et l'évolution des besoins de l'organisation;
- favoriser le développement des ressources humaines, en leur donnant l'opportunité de parfaire leurs connaissances et d'acquérir de nouvelles habiletés;
- responsabiliser les employés en favorisant leur implication aux diverses étapes de la formation;
- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

Les buts visés par la politique de formation selon Jacques Soyer sont⁷ :

- Une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;
- Le développement d'une mobilité dans l'entreprise ;
- Le maintien de l'emploi, place aux restructurations ;
- Le développement d'un état d'esprit ;
- La promotion d'une culture d'entreprise ;
- La création de liens sociaux ;
- La satisfaction de besoins individuels ;
- Le maintien d'un bon climat social.

2.3 Les moyens à mettre en œuvre par une politique de formation :

2.3.1 Les moyens financiers :

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

2.3.2 Les moyens humains : ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou/et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

Ce sont les personnes qui font acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques pour un métier ou une technique particulière.

❖ Le rôle du manager⁸ :(dans la fonction formation)

Les managers sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre des actions d'adaptation, en particulier en matière de formation, en tant que Co prescripteurs (en concertation avec leurs collaborateurs) mais aussi en tant que coréalisateur chaque fois que les actions de formation sont greffées sur la pratique professionnelle.

Pour que la formation devienne un véritable outil de management, le manager doit s'approprié l'ensemble de la démarche et intervenir aux différentes étapes du processus.

Son travail se trouve ainsi enrichi à trois niveaux :

⁷ Jacques SOYER, « fonction formation », édition d'organisation, Paris, 1999, p49

⁸ Maurice THEVENET et autres, « fonction RH », édition Pearson Education, France, 2007, pp180-181

- Le diagnostic : cette démarche demande au manager d'être capable d'effectuer un diagnostic du savoir-faire et de choisir la formation appropriée pour son collaborateur. Le manager opérationnel devient donc le « premier formateur ».
- La formation : le manager doit savoir accompagner son collaborateur dans son apprentissage, notamment par la mise en situation. Cette démarche permet d'amorcer et d'entretenir une véritable relation de coaching entre le manager et le salarié.
- La gestion et le suivi : ce sont les managers qui construisent les parcours de formation de chaque salarié (en collaboration avec le pôle formation de l'entreprise). En outre, ils deviennent les responsables et les gestionnaires du temps de formation de leur collaborateur. Ils doivent également avoir une disponibilité permanente pour traiter les points de blocage.

La formation multicanale favorise donc le renforcement du rôle de manager. il devient ainsi véritablement le premier relais RH par sa capacité à mettre à la disposition du collaborateur des moyens et des outils de formation.

Les opportunités managériales d'une formation multicanale sont donc importantes. Elles permettent une forte implication de la ligne hiérarchique dans une perspective de partage de la fonction RH.

L'analyse des écarts besoins/ressources effectuée par le manager doit avoir une retombée directe sur l'élaboration des plans de formation. Ainsi, l'offre de la formation ne peut plus être pour l'essentiel constituée par un catalogue de stages, et les décisions de prise en charge ne peuvent plus être commandées par des procédures bureaucratiques et centralisées du département formation.

Alain MEIGNANT nous propose le rôle du manager dans la fonction formation comme suit⁹ :

Le rôle du manager dans la formation peut se caractériser par une attitude d'esprit et par la maîtrise de certaines compétences spécifiques.

⁹Alain MEIGNANT, « tous DRH », Editions d'Organisation, 1996, pp178-179

- **Une attitude d'esprit** : l'attitude d'esprit consiste pour le manager à être réellement persuadé que le développement de la compétence individuelle et collective des équipes qu'il dirige est un élément-clé de la réussite des objectifs qu'il a à atteindre en tant que manager. Bien souvent, le manager, peu confiant dans la compétence de ses adjoints, fait lui-même des tâches techniques qu'il devrait enseigner à d'autres pour pouvoir se consacrer au cœur de son activité managériale, c'est-à-dire la conduite de l'amélioration permanente. C'est difficile, surtout pour un manager qui doit sa carrière au fait qu'il a été auparavant un bon professionnel et qui se sent plus en sécurité dans la technique que dans les concepts flous du management. Mais c'est indispensable d'en être persuadé et d'en tirer des conséquences concrètes dans l'action. Pour cela, il faut développer l'autonomie de chaque membre du personnel, et la compétence est l'une des clés de cette autonomie. Cette attitude, si elle est profondément ancrée, va être le moteur de la formation réussite.
- **Et une action sur quatre domaines de progrès** :

Les compétences spécifiques peuvent être définies à travers une analyse des points faibles que l'on trouve souvent dans le management de la formation dans l'entreprise. Le manager détient pour une grande part les clés de l'élimination de ces points faibles. Voici les principaux points faibles peuvent se regrouper en quatre grandes catégories :

- **P (planifier)** : une mauvaise adéquation entre la formation et les besoins (notamment, en amont, une insuffisance d'analyse lors de la décision de formation, ou une absence de définition ou de contrôle prérequis).
- **D (développer)** : une qualité pédagogique insuffisante ou des pertes de temps inutiles, une mauvaise coordination dans le temps entre la formation et le problème qu'elle est supposé contribuer à traiter.
- **C (contrôler)** : des systèmes d'évaluation et de gestion inexistantes ou inadaptés.
- **A (améliorer)** : un mauvais suivi d'application des compétences acquises par le management après la formation, et notamment un décalage entre ces compétences et l'organisation du travail qui permet (ou non) de les mettre en œuvre.

Le rôle du manager va être de contribuer, pour sa part, à inverser le signe négatif en le transformant en signe positif : une bonne adéquation, une bonne qualité pédagogique, etc.

On peut conclure que le formateur a une place primordiale et des responsabilités avant, pendant et après la formation, il a pour objectif de faciliter l'apprentissage par l'animation, la transmission et l'accompagnement.

Donc un formateur doit être capable :

- De débiter un séminaire en faisant faire des présentations courtes ;
- De collecter et traiter plus tard les attentes des participants ;
- De faire participer les participants grâce à des tours de table efficaces et courts ;
- De préparer le matériel pédagogique en utilisant une terminologie et un langage clair et compréhensible ;
- De préciser les comportements attendus à chaque étape et à la fin de formation ;
- Déterminer le niveau de rendement minimal jugé acceptable ;
- D'énoncer les critères de mesure du rendement qui seront utilisés ;
- De répondre aux questions des participants et évaluer leur apprentissage ;
- D'utiliser un matériel audiovisuel et d'exploiter les enregistrements ;
- De respecter des règles et de les faire respecter ;
- De gérer le temps en fonction des objectifs de formation et du temps imparti ;
- De faire des exposés pertinents et brefs ainsi que des synthèses partielles ;
- De Co-animer sans esprit de rivalité.

2.4 La mise en place d'une action de formation :

Il est important d'avoir une politique de formation cohérente avec la politique générale de gestion des ressources humaines, dit Pierre- Guy HOURQUET dans son ouvrage « identifier les besoins de formation de ses collaborateurs ».

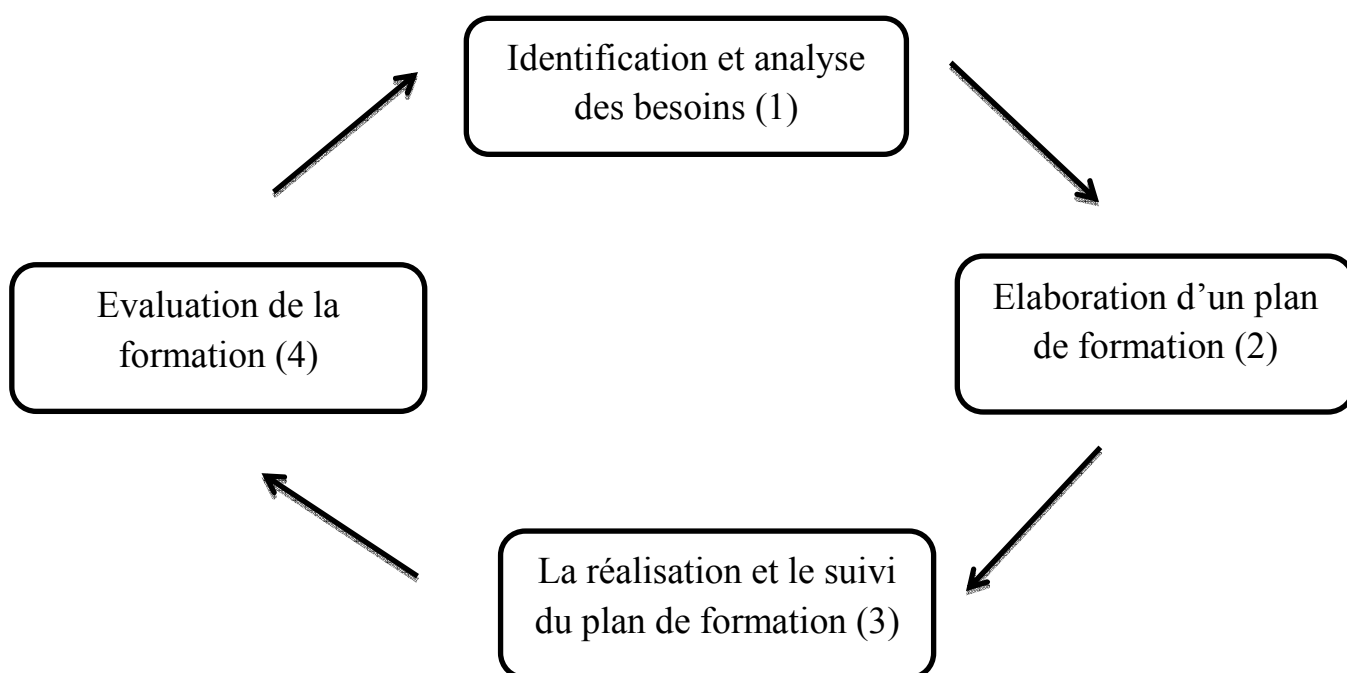
La formation constitue une orientation pour de nombreuses entreprises, elle devient un véritable processus de management en même temps qu'elle devient participative, ainsi la formation évolue et de plus en plus les managers prennent une part active à la formation de leurs départements, services....et les structures de communication internes participent au développement des connaissances de l'ensemble du personnel.

La responsabilisation accrue de la hiérarchie intermédiaire et des directions fonctionnelles représente des changements majeurs dans les pratiques de formation continue.

Pour cela des objectifs doivent être pris en compte lors de l'élaboration du plan de formation, afin de faire de la formation un outil de développement et un outil de management efficace.

La démarche d'une action de formation comporte quatre phases essentielles

Figure n° (1/02) : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation :



Source : élaboré par nous-même.

2.4.1 Identification et analyse des besoins :

L'évaluation des besoins de formation est la première étape d'un programme de formation viable. C'est en effet cette évaluation qui permettra, à l'étape suivante, d'élaborer le contenu du programme, de déterminer les intervenants et de préciser les conditions de mise en œuvre.

Donc, L'identification des besoins en formation, c'est l'étape la plus importante dans l'élaboration du plan de formation et dans le processus de formation. L'identification des besoins permet d'éliminer les dysfonctionnements, les insuffisances de qualification des agents à leur poste de travail, de détecter les motivations des travailleurs dans leurs évolutions de carrière et aussi permettre aux agents d'apprendre des nouvelles connaissances.

La formation est vitale pour l'entreprise, par conséquent, les critères d'élaboration et de mise en application d'un programme devraient être basés sur l'identification et l'analyse des besoins :

2.4.1.1 identifications des besoins de formation :

❖ Définition du besoin de formation :

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Et selon Alain MEIGNANT le besoin de formation se définit comme suit :

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation »¹⁰

Cet auteur a considéré le besoin de formation comme un manque à combler c'est-à-dire un écart entre une situation actuelle et une situation désirée à travers la planification et le choix d'un bon fonctionnement des formations offertes afin de réaliser des tâches ou atteindre des résultats souhaités.

❖ Pourquoi identifier les besoins de formation¹¹ :

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet :

- ✓ De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent;
- ✓ De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés;
- ✓ De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration;

¹⁰ Alain MEIGNANT, « manager la formation », édition liaisons, Paris, 2003, p132

¹¹https://www.detailquebec.com/assets/files/guide_formation.pdf, consulté le 20/06/2015, 17 :46

- ✓ D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

La première phase vise à cerner les projets et les défis de l'entreprise pour lesquels des actions de formation devront être réalisées. On doit poser ces questions clés :

A. Quels sont les améliorations et les changements envisagés ?

Connaitre les enjeux principaux auxquels notre entreprise est confrontée. En déterminant les projets, les changements et les mécanismes d'adaptation qu'elle doit mettre en place pour se positionner avantageusement par rapport à la concurrence.

Des changements peuvent être envisagés au niveau :

- ✓ Des pratiques commerciales;
- ✓ Du personnel;
- ✓ Des systèmes de gestion ou d'automatisation;
- ✓ De la conformité de l'entreprise aux lois émergentes;

Déterminez ensuite les compétences qui devraient être développées chez les employés et, par conséquent, la formation à mettre de l'avant pour réaliser ces projets.

B. Quels sont les résultats d'entreprise visés ?

Réviser les résultats qu'on souhaite à plus ou moins long terme dans notre entreprise. Cette révision peut porter sur deux niveaux :

- ✓ Les objectifs et les exigences actuels de rendement;
- ✓ Les écarts par rapport à vos objectifs et à vos exigences de rendement.

On constate donc que, que la définition des besoins de formation est une démarche essentielle pour tout système engagé dans un projet de formation s'il veut faire aboutir son projet de formation, la définition de besoin est indispensable et déterminante, elle permet aux dirigeants de l'entreprise, à travers un diagnostic interne et externe, qui permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés par l'entreprise, ensuite traduire ces besoins qui vont provoquer une modification des compétences individuelles et collectives précise claires et pointues, pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Après avoir identifié les besoins de formation, il convient maintenant d'analyser les besoins de formation.

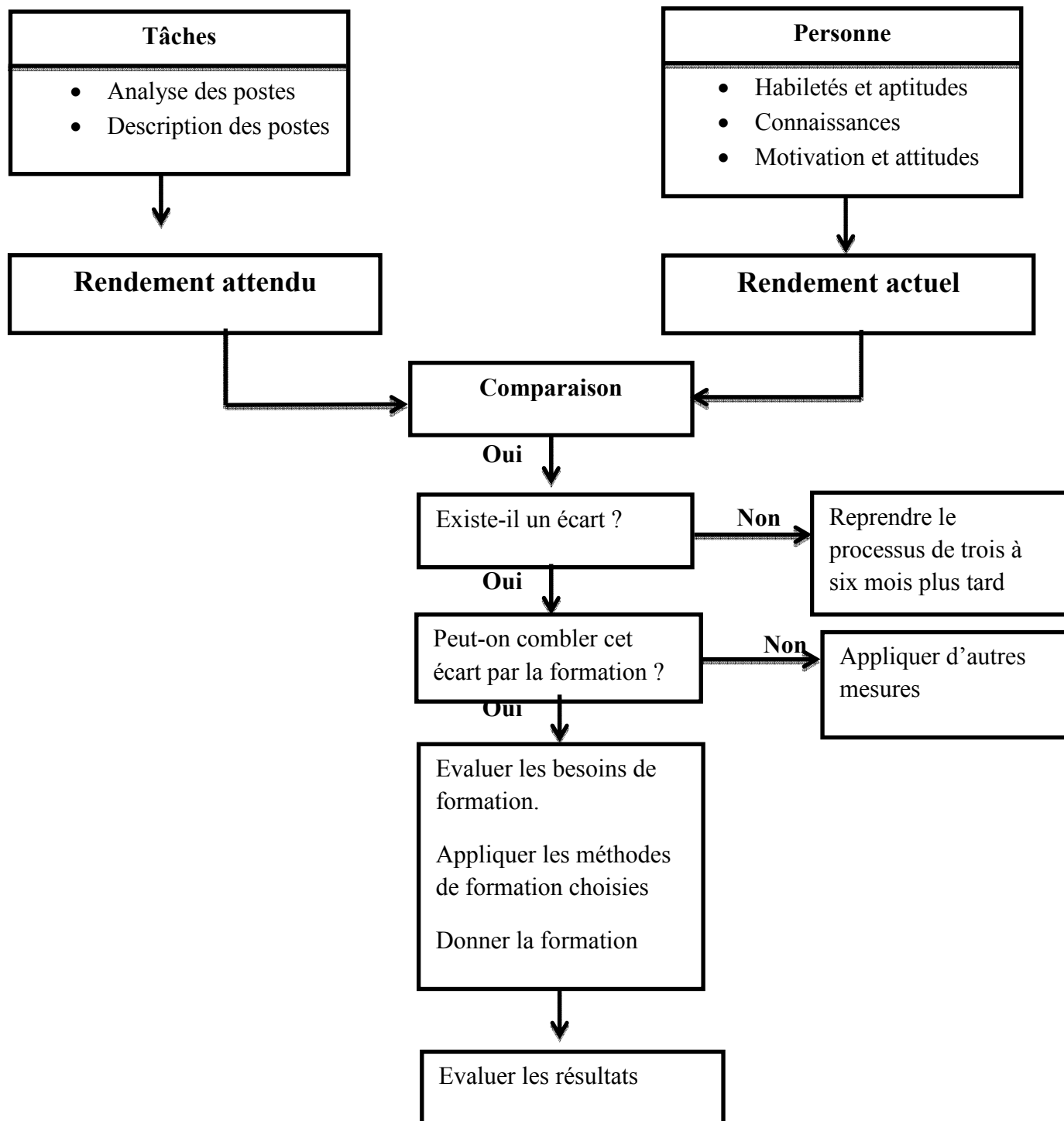
2.4.1.2 Analyse des besoins de formation¹² :

L'analyse des besoins recueillis est une démarche d'évaluation, essentielle pour tout système engagé dans un projet de formation, Une fois les besoins de formation seront déterminés, il faudra les analyser et les filtrer par un responsable de formation afin de pouvoir sélectionner les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer et aussi pour déterminer la formation que les salariés devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise.

L'analyse des besoins axés sur les tâches est aussi importante car elle permet d'établir les besoins de formation en fonction des postes. Pour la mener à bien, on commence par répertorier les tâches et les normes de rendement attendu propres à chaque emploi. Ensuite, on détermine les habiletés, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exécution de ces tâches. On obtient ces informations soit par l'analyse des postes, soit par la consultation de leur description

¹² TANIA SABA, SIMON L.DOLAN, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, pp304-306

Figure (1/03) : le processus d'analyse des besoins en fonction des tâches



Source : TANIA SABA, SIMON L.DOLAN, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, p305.

On poursuit le processus d'analyse de ces besoins en analysant les écarts entre le rendement attendu et le rendement actuel. Si ces écarts sont attribuables à une carence dans les compétences des employés, une analyse plus en profondeur permettra d'évaluer les besoins de

formation et de déterminer les méthodes de formation adéquates. Généralement, il faut mettre l'accent sur les tâches le plus souvent effectuées, les plus importantes et les plus difficiles à apprendre.

L'évaluation du rendement vise à accéder les lacunes dans le travail d'un employé. Ces lacunes sont liées soit aux compétences ou aux croissances de l'employé, soit à l'exécution du travail. Dans le second cas, elles peuvent découler d'un manque de motivation ou d'une supervision inadéquate. Comme la formation ne peut remédier qu'au premier type de lacunes, comment corriger les autres ? Pour remonter aux sources des écarts de rendement observés, il faut examiner, entre autres, le contexte de travail, les caractéristiques et le comportement de l'employé, les résultats du travail accompli et la rétroaction fournie à l'employé.

2.4.2 L'élaboration d'un plan de formation :

Une fois les besoins de formation sont définis, il faut planifier la formation en décrivant les objectifs d'apprentissage, les moyens utilisés pour développer la compétence, les employés qui devront être formés ainsi que le type de formation.

La formation peut être interne (Conseils et encadrement par le superviseur, observation, rétroaction, accompagnement, cours de formation donnés par un employé...)

Ou bien externe (Séminaires, congrès, colloques, Cours institutionnels dans les maisons d'enseignement).

❖ Définition du plan de formation :

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹³

D'après cette définition, on peut dire que le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, il décrit les objectifs à réaliser, les actions de formation à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

❖ L'élaboration du plan de formation¹⁴ :

¹³Alain MEIGNANT, « manager la formation », édition liaisons, Paris, 2003, p191

¹⁴ MAURICE Thévenet, et autres « fonctions RH », édition PEARSON EDUCATION, France, 2007, pp 181-183

L'élaboration du plan de formation est une phase de hiérarchisation des besoins de formation. Le responsable formation détermine les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise à travers un cahier des charges, ce document formalise la réflexion et les choix effectués par le département formation en ce qui concerne :

- ✓ Les objectifs généraux ou stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Les objectifs spécifiques ;
- ✓ Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- ✓ Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;
- ✓ Le budget et les affectations budgétaires ;
- ✓ Les modalités d'évaluation.

A partir des objectifs de formation, la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action de formation sont déterminés. Le responsable de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions. Il devra également trouver les moyens les plus appropriés pour faire correspondre les objectifs avec le budget alloué à la formation.

Le plan de formation permet de hiérarchiser les besoins de formation en trois catégories standardisées :

A- La première catégorie concerne **l'adaptation au poste de travail des nouveaux entrants**, c'est-à-dire les actions de formation visant à acquérir les connaissances et compétences minimales de base requises pour une bonne prise de poste.

Les actions de formation entrant dans cette première catégorie sont les suivantes :

- ✓ Parcours de qualification au poste, formation au poste de travail ;
- ✓ Formations liées à la culture et à la politique de l'entreprise : qualité, sécurité, environnement, économie...

B- La deuxième catégorie des actions de formation vise à **accompagner l'évolution ou à maintenir le niveau de compétence requis par l'emploi**. Elles sont destinées à tous les salariés et doivent se dérouler sur le temps de travail.

Les actions de formation entrant dans cette deuxième catégorie sont les suivantes :

- ✓ L'évolution de l'emploi, c'est-à-dire les actions de formation destinées à accompagner les changements ayant un impact sur le contenu d'un emploi : investissement, modification d'organisation...
- ✓ Le maintien dans l'emploi ;

- ✓ Les actions, issues de l'entretien de formation, destinées à combler les écarts entre les connaissances et les compétences requises par un emploi et celles effectivement détenues par le salarié ;
- ✓ Les actions de reconversion vers un autre emploi suite à un constat d'échec, une incapacité, une disparition de l'emploi.

C- La troisième catégorie des actions de formation concerne **l'acquisition des connaissances et le développement des compétences** qui ne sont pas strictement requises par l'emploi actuel.

Les actions de formation entrant dans cette troisième catégorie peuvent être recensées comme suit :

- ✓ Toute action d'accompagnement de la mobilité professionnelle et de la promotion ;
- ✓ Toute action visant à acquérir des connaissances et compétences transversales ;
- ✓ Toute action de formation qualifiante ;
- ✓ Les bilans de compétences, d'orientation...
- ✓ Les actions se déroulant dans le cadre d'une période de professionnalisation.

Donc on peut résumer dans quelques étapes une démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation qui suit l'enchaînement suivant :

- L'identification des compétences requises ;
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

Si l'entreprise choisit d'utiliser pleinement cet outil, la formation devrait redevenir un outil de gestion stratégique et un levier de management.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

❖ **Définition de cahier des charges :**

Le cahier des charges permet de connaître de manière précise et concise la position occupée, les attentes professionnelles et les responsabilités inhérentes au poste. Il décrit l'ensemble des activités exercées.

Par ailleurs, Le Boterf¹⁵ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- ✓ La contribution attendue de la formation ;
- ✓ Les caractéristiques de la population à former ;
- ✓ Les objectifs de compétences ;
- ✓ Les contraintes et objectifs du délai,
- ✓ Les modalités (moyens, organisation...etc.) ;
- ✓ Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- ✓ La vigilance sur le maillage des compétences ;
- ✓ Les modalités d'évaluation ;
- ✓ Les contraintes financières.

❖ **Le cahier des charges du dispositif de formation est un outil clé¹⁶:**

Le cahier des charges est l'outil par excellence de l'action de formation. Il répond à certaines caractéristiques ; c'est, en effet, un document :

- De clarification : le cahier des charges permet d'explicitier la demande, de formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action de formation peut aider à résoudre ; c'est l'exposé des motifs ;
- De contractualisation : la formation est une relation clients/fournisseurs, le cahier des charges permet de clarifier les objectifs communs et les contributions spécifiques des acteurs concernés par le dispositif de formation. Il convient ici de parler de système clients, car les clients sont nombreux : la direction générale, les hiérarchiques, les responsables de formation, les participants... c'est-à-dire un ensemble d'acteurs qui interviennent dans la réussite de la formation ;
- De compromis : le cahier des charges ne doit pas imposer des normes trop strictes à tous les acteurs. C'est un document qui est le produit d'un double compromis :

¹⁵ GUY Le Boterf, « l'ingénierie des compétences », Edition d'Organisation, Paris, 1999, p191

¹⁶ DIMITRI Weiss, « Ressources Humaines », édition d'organisations, Paris, 2003, p445

Compromis entre ce qui est souhaité et ce qui possible, compromis entre les points de vue des différents acteurs.

- D'évaluation : pour évaluer les résultats et les effets d'une action de formation, il faut un document de référence. Le cahier des charges permet cette évaluation, c'est-à-dire ce travail de comparaison entre ce qu'il était prévu de faire avec ceux qui a été fait.

Le cahier des charges a pour objet d'explicitier la demande de formation et de définir ce qui est attendu des différentes formations. Il clarifie également ce qui est attendu des différents acteurs : la direction générale, les hiérarchiques, les responsables de formation et les participants, il définit aussi les modalités d'évaluation de la formation.

Donc, le cahier des charges constitue un outil de travail pour préparer la réalisation concrète de l'action ; décrite dans un plan global de formation qui permettra de vérifier la pertinence des besoins en formation et de la demande des opérationnels et de bien gérer le développement des compétences du personnel.

2.4.3 La réalisation et le suivi du plan de formation :

2.4.3.1 La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, intra, inter, stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action.

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- ✓ La réalisation du plan de formation :
- ✓ Analyse de la demande ;
- ✓ Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;

- ✓ Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- ✓ Construction d'un plan de changement ;
- ✓ Formulation précise des objectifs,
- ✓ Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- ✓ Détermination des méthodes d'évaluation ;
- ✓ Elaboration du cahier des charges ;
- ✓ Achat éventuel de services externe ;
- ✓ Planning des sessions ;
- ✓ Lancement des stages et animations ;
- ✓ Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- ✓ Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

2.4.3.2 le suivi du plan de formation :

Jaques Soyer définit le suivi comme : « *le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de formé* »¹⁷

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.)

Le responsable du suivi qui doit être souvent le manager direct de formé ou le directeur ressources humaines veille à ce que les acteurs mettent en place un système d'information qui procure aux formés et aux autres concernés la possibilité de suivre sur le terrain les effets de leur manière de faire.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre des stagiaires, le nombre d'heures...etc.

¹⁷Jacques SOYER, « fonction formation », édition d'organisation, Paris, 1999, p246

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences, l'évaluation de la qualification, et un bilan générale de l'action.

Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

2.4.4 L'évaluation de la formation :

Les modalités d'évaluation de la formation doivent être élaborées en amont du processus. Cette évaluation concerne l'efficacité du dispositif formation, les acquis de la formation, sa mise en pratique... elle vise à déterminer si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Elle permettra également de faire évoluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors du recensement des besoins et les incohérences apparues lors de la mise en œuvre du dispositif.

Quatre niveaux d'évaluation peuvent être distingués¹⁸ :

- **L'évaluation des réactions** : permet de connaître le degré de satisfaction des stagiaires. Elle prend généralement la forme d'un questionnaire écrit, si elle n'indique en rien le degré d'acquisition des compétences, elle permet de savoir si un des objectifs visés par la formation (la rétribution des salariés) est atteint. Elle permet également au formateur de s'améliorer sur certains points.
- **L'évaluation des acquis** : permet d'identifier les connaissances et les compétences qui ont été acquises par les stagiaires au cours de la formation. Cela suppose que les objectifs de formation sont extrêmement bien définis. Cette évaluation ne peut être effectuée sur papier quand il s'agit de juger l'acquisition de certains savoir-faire.

¹⁸MAURICE Thévenet, et autres « fonctions RH », édition PEARSON EDUCATION, France, 2007, pp188-189

- **L'évaluation des activités de travail** : correspond l'analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur. Il faut donc que les façons de faire soient évaluées en amont et que le manager soit capable d'analyser et d'évaluer les évolutions des façons de faire et des performances de ses collaborateurs. Ainsi, les attentes de formation formulées par les commanditaires ne doivent être formalisées en termes de formation mais plutôt de performances attendues.
- **L'évaluation des effets organisationnels** : identifie les évolutions d'un service, d'un département en matière de quantité, de qualité, de coût, de délais, etc.

En conclusion, pour que la politique de formation soit source de productivité, d'efficacité managériale et plus globalement source de valeur ajoutée pour l'entreprise, rappelons qu'il faut d'abord l'adapter à l'environnement et à la culture de chaque entreprise en :

- Identifiant la problématique, la population et le type de compétence à développer ;
- Sensibilisant et associant largement les décideurs et les utilisateurs à chaque étape du projet de formation ;
- Définissant une stratégie pédagogique globale pour guider le choix en matière de contenus et de modalités de formation.

❖ **Les niveaux d'évaluation de la formation :**

Alain Meignant nous propose quatre niveaux possibles d'évaluation¹⁹ :

- Niveau 01 : le niveau de satisfaction.
- Niveau 02 : le niveau pédagogique.
- Niveau 03 : le niveau du transfert sur les situations de travail.
- Niveau 04 : le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

¹⁹Alain MEIGNANT, « manager la formation », édition liaisons, Paris, 2003, p336

Figure n° (1/04) : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation.

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p><u>Niveau01 :</u> Evaluation de la satisfaction.</p> | <p><u>Niveau 02 :</u> Evaluation pédagogique.</p> | <p><u>Niveau 03 :</u> Evaluation du transfert sur les situations de travail.</p> | <p><u>Niveau 04 :</u> Evaluation des effets de formation.</p> |
| <p>Quelle est l'opinion « à chaud » des stagiaires sur la prestation de formation ?</p> | <p>Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?</p> <p>Les ont-ils mémorisées ? (Évaluation pédagogique différée)</p> | <p>Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?</p> | <p>La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixes ?</p> |

Source : Alain MEIGNANT, « manager la formation », édition liaisons, Paris, 2003, p336

L'évaluation de formation ne peut être considérée comme une simple opération de contrôle. Son importance nous permet de dire qu'il s'agit d'un processus complexe car l'évaluation des actions de formation peut être en amont et en aval.

L'évaluation de la formation porte essentiellement sur quatre niveaux qui sont liées entre eux par des interactions en permanence. Ces quatre niveaux sont complémentaires et permettant d'assurer l'équilibre du processus de la formation dans l'entreprise ; ils permettent aussi pour les acteurs et managers d'être en permanence à l'écoute des évolutions de l'activité formation des ressources humaines sur le terrain.

➤ **Niveau 1 : évaluation de la satisfaction :**

Le premier niveau consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » (à la fin du stage), avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie, C'est l'évaluation la plus répandue, elle peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire auquel le stagiaire est invité à remplir.

Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

➤ **Niveau 2 : évaluation pédagogique :**

La question à se poser est : Quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus au moins éloignée.

Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables.

Aussi, ce niveau n'est pas suffisant, si l'on veut obtenir une image précise des résultats.

➤ **Niveau 3 : Evaluation du transfert sur les situations de travail.**

La question est : En quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

En effet, l'un des facteurs majeurs de non qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation.

L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

➤ **Niveau 4 : Evaluation des effets de formation.**

La question qui se pose est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ?

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs :

- ✓ Les indicateurs de performance : qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
- ✓ Les indicateurs de progrès : qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail...etc.).

2.5 Les conditions de réussite du programme de formation²⁰ :

La conception et la mise en œuvre d'un programme de formation demandent qu'on se penche sur plusieurs aspects :

Les méthodes de formation, le lieu de formation, la fréquence des activités, le climat d'apprentissage et le processus d'apprentissage.

2.5.1 Les méthodes de formation :

Il existe de nombreuses méthodes de formation et certaines combinaisons de méthodes produisent de meilleurs résultats que d'autres. Cependant, le choix des méthodes est étroitement lié au type d'information à transmettre et aux fonds disponibles. Bien sûr, le formateur peut préférer utiliser telle ou telle méthode.

Par ailleurs, la recherche fait ressortir la concordance entre certaines méthodes et certains types d'apprentissage. En règle générale, les méthodes les plus efficaces, parfois plus coûteuses, font appel à des principes d'apprentissage diversifiés, elles requièrent la participation active de l'employé et exigent que celui-ci effectue des répétitions et des exercices.

2.5.2 La fréquence des activités de formation :

L'analyse des compétences vise à les accroître. Les formateurs précisent la façon d'accomplir le travail et ils donnent ensuite aux employés la formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises.

Selon cette approche, les besoins de formation se ramènent à trois catégories : les besoins répétitifs, les besoins à court terme, les besoins à long terme.

- Un besoin répétitif : si on fait un suivi un programme d'initiation au travail à chaque nouvel employé pour l'informer de la culture, des méthodes et des règlements de l'organisation.
- Un besoin à court terme : une formation conçue pour montrer le fonctionnement d'une nouvelle machine, répond à un besoin à court terme.
- Un besoin à long terme : pour répondre aux besoins à long terme, on met en œuvre des programmes de formation sur une longue période, notamment un programme

²⁰TANIA SABA, SIMON L.DOLAN, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, pp313-318

d'affectations successives du personnel ou un programme d'évaluation et de planification des carrières.

2.5.3 L'établissement d'un climat propice à l'apprentissage :

La tendance des organisations intelligentes est de mettre l'accent sur les compétences individuelles et collectives, les structures de soutien et les attitudes qui incitent à l'apprentissage. L'entreprise qui veut créer un climat favorable à l'apprentissage à divers moyens à sa disposition : encourager la curiosité et amener les employés à vouloir apprendre, savoir reconnaître les conflits et les erreurs, créer un modèle de direction qui accepte l'incertitude et l'expérimentation ainsi que promouvoir le travail en équipe.

2.5.4 L'optimisation du processus d'apprentissage :

Même lorsque le choix de la méthode de formation se révèle judicieux, l'apprentissage peut échouer si l'organisation ne respecte pas certains principes de façon optimale. En effet, il importe de suivre certaines étapes, avant, pendant et après la formation, de façon à augmenter l'efficacité du processus et à favoriser l'assimilation des connaissances.

Ces considérations doivent faire l'objet d'une évaluation dans la troisième phase du processus de développement des compétences.

Enfin, on peut dire que la formation est un ensemble de mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les employés, elle n'est pas une fin en soi, ni un remède que peut déclencher l'entreprise mais plutôt un processus complexe qui touche l'entreprise et notamment le volet lié au développement des compétences et du professionnalisme des ressources humaines.

En synthèse de ce premier chapitre relatif à la définition et la mise en place d'une politique de formation qui nous permet de souligner avec beaucoup d'intérêts qu'il s'agit du moteur même de la transformation des ressources humaines.

La conduite du changement est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à former et à reformer son personnel en permanence, développer, évoluer et améliorer la performance globale de l'entreprise afin de préparer les mutations, de favoriser la mobilité et de bien anticiper l'évolution des seniors.

Ce chapitre nous a permis ainsi de mettre un relief les étapes régissant le processus d'une politique de formation au sein de l'entreprise, il faut noter que la formation est devenue la préoccupation stratégique du top management des entreprises modernes, car une entreprise moderne doit investir d'avantage dans la culture de la compétence et du professionnalisme.

Dans le second chapitre nous traiterons le concept de compétence, sa définition, composantes et ses enjeux et le rôle de la formation dans le développement des compétences.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the chapter title.

Chapitre 2 : le développement des compétences

Chapitre 2 : le développement des compétences

La compétence s'inscrit dans une culture, toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

Dans le cadre de ce deuxième chapitre nous tenterons de mettre en relief le concept de compétences, ses composantes dans le processus de management de ressources humaines.

Nous consacrons la première section à définir le concept, ses enjeux, ses composantes et les caractéristiques qui permettent son évaluation.

La deuxième section consiste à analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences, cela par l'influence de la formation sur les compétences, et par les principes à respecter pour mettre la formation comme étant un outil stratégique pour le développement des compétences.

Section1 : introduction à la compétence :

1.1 Définition du concept compétence :

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence puisqu'il est polysémique et peut prendre plusieurs sens selon les disciplines, des acceptations différentes. Afin de clarifier la notion de compétence, on peut faire référence à des définitions de quelques auteurs :

Définition 1 :

« *La compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance* »¹.

La compétence combine, reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent et qui la caractérisent pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de

¹ VERN, (Christine), *l'évaluation des compétences*, éditions liaisons, Paris, 2002, p.38

la réalisation et l'obtention des résultats attendus, autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

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

Et pour Jean Marie Piolle, le terme compétence est polysémique, il a plusieurs sens et il n'a pas le même sens pour le juriste, le linguistique, le praticien des RH.

Définition 2² :

Le terme même de « compétence » est polysémique :

- Pour le juriste : c'est « l'aptitude d'une autorité administrative ou judiciaire à procéder à certains actes dans les conditions déterminées par la loi, l'aptitude d'une loi déterminée à régir une situation » ;
- Pour le linguistique : c'est « la connaissance implicite que les sujets parlants ont de leur langue et qui leur permet de produire et de comprendre un nombre infini d'énoncés jamais entendu auparavant » ;
- Mais qu'est-ce qu'une compétence professionnelle ? question à laquelle il est plus facile de répondre par le résultat que par les composantes qui en sont à l'origine, dès lors que l'on cherche à quitter le champ de la philosophie pour celui de l'action car le manager et le professionnel des ressources humaines ont des besoins précis à l'égard des compétences :
 - ✓ Les nommer, pour les organiser en vue d'une production ;
 - ✓ Les mesurer, en vue de les rétribuer ;
 - ✓ Les sélectionner, les développer pour en faire des leviers au service de la mission de l'entreprise.

Donc la compétence est la mise en œuvre des capacités qui permettent d'exercer et de réaliser des tâches avec efficacité, et d'une façon convenable en situation professionnelle, donc, le rôle du manager ou du professionnel des ressources humaines est de créer la valeur ajoutée, de savoir en tirer les composantes qui permettent de choisir, former, développer et faire produire les hommes et les femmes en « gérant par les compétences ».

² Jean Marie Piolle, *valoriser les compétences un levier pour l'entreprise*, éditions EMS, 2001, p23

Définition 3 :

« La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement »³

Définition 4 :

La compétence est aussi définie comme suit :

« Une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »⁴

L'approche la plus courante est de le décomposer en trois savoirs :

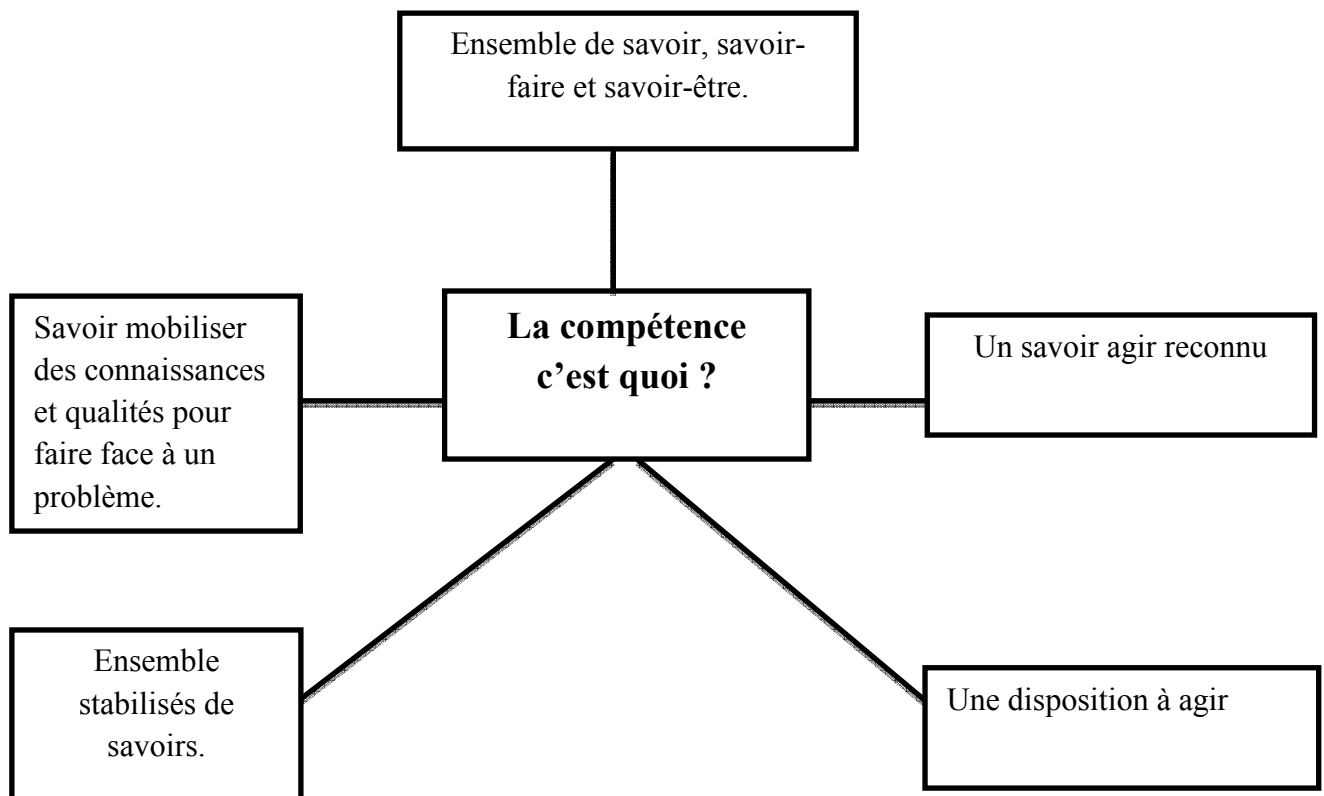
- ✓ Le savoir : les connaissances, leur utilisation et leur maîtrise ;
- ✓ Le savoir-faire : capacité d'action et de mise en œuvre ;
- ✓ Le savoir-être : comportements et attitudes.

Donc la compétence est définie comme un savoir-faire (connaissance et expérience d'un salarié) opérationnel (applicable dans l'organisation considérée) valide (confirmée par le niveau de formation et la maîtrise des fonctions exercées).

³www.compétences-conseil.com/article/articlerait/7/1/2

⁴BARKATOOLAH, (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP consulting éditions, paris, 2000, p.28

Figure n° (2/01) : la compétence, c'est quoi ?



Source : JOLIS, (Nadine) : la conception au cœur du succès de votre entreprise, éditions d'organisation, paris, 2000, p.22.

D'après ce schéma nous constatons que le concept compétence à plusieurs significations, la compétence peut être définie comme un savoir agir reconnu ou comme un ensemble stabilisés de savoirs, une disposition à agir, ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être ou encore savoir mobiliser des connaissances et qualités pour faire face à un problème.

Aujourd'hui dans une entreprise moderne il faut savoir, savoir-faire et savoir-être dans un cadre bien délimité : l'activité de travail.

1.2 Les composantes de la compétence :

Christine VERN détermine une classification en quatre catégories de savoirs : théoriques, procéduraux, pratiques et savoir-faire. Savoirs théoriques et procéduraux sont les savoirs formalisés, savoir-faire et savoirs pratiques sont les savoirs agis⁵ :

⁵VERN, (Christine), l'évaluation des compétences, éditions liaisons, Paris, 2002, p40

1.2.1 Les savoirs théoriques :

Ce sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toutefois la référer à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera. Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

1.2.2 Les savoirs procéduraux :

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'action qui, formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

1.2.3 Les savoirs pratiques :

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou réglés par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation, les partenaires dans l'action.

1.2.4 Les savoir-faire :

Ils sont relatifs à la manifestation des humains, ils sont moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle dans l'action symbolique. Ils ont été appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

Pour agir, l'homme ne se contente pas de faire appel à une catégorie de savoir. C'est une combinaison de ces quatre types de savoirs qu'il mobilise. Par la connaissance qu'il apporte sur l'objet et ces états possibles, le savoir théorique informe sur les méthodes à construire pour transformer l'objet. Les savoirs procéduraux indiquent les actions nécessaires pour atteindre l'état voulu. Les savoir-faire permettent la transformation concrète de l'objet. Les savoirs pratiques sont mobilisés pour régler les aléas survenant dans l'action.

1.3 Les enjeux de la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme⁶ :

- ✓ Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- ✓ Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique
- ✓ Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité ;
- ✓ Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- ✓ Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;
- ✓ Gérer la surqualification du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- ✓ Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- ✓ Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes, par un système de gestion approprié ;
- ✓ Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.4 Catégorisation des compétences :

Il existe six catégories de compétences à prendre en compte, en fonction des métiers concernés⁷ :

⁶ Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.22.

⁷ BARKATOOLAH, (Amina), : *valider les acquis et les compétences en entreprise*, INSEP consulting éditions, Paris, 2000, p.28 , p.74

1.4.1 Les compétences de base :

Ce sont les connaissances élémentaires qui permettent à tout individu de fonctionner dans son travail en toute circonstance (lire, écrire, calculer...). Elles concernent surtout les publics qualifiés.

1.4.2 Les compétences techniques :

De l'ordre des savoir-faire, ce sont les premiers critères discriminants du métier. On peut distinguer les capacités techniques de base (minimum requis pour l'accès à un métier donné) des capacités plus complexes faisant appel à des check-lists de sous-compétence plus élaborées.

1.4.3 Les compétences clés :

Ce sont les capacités que l'on trouve le plus souvent dans l'analyse des compétences nécessaires à la réalisation d'un éventail de tâches et d'activités. Les compétences-clés sont « stratégiques », nécessaires pour fonctionner aussi bien dans la vie de tous les jours que dans la vie professionnelle. Elles recouvrent des capacités cognitives, certains savoir-faire et des éléments qui relèvent de l'efficacité personnelle.

Citons les trois principales :

- Communication.
- Résolution de problèmes.
- Capacité à travailler en équipe.

1.4.4 Les compétences sociales :

Nous définirons comme compétence sociales celles qui sont nécessaires à une communication efficace avec les autres. La faculté d'empathie est à la base des compétences sociales, elle suppose que la personne soit consciente des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres. Parmi les compétences sociales les plus citées :

- Savoir écouter et comprendre les autres.
- Etre capable de lire et d'interpréter des situations avec objectivité, pouvoir y répondre avec efficacité sans implication émotionnelle.
- Manager les émotions des autres et rester neutre.
- Aider les autres à se développer.

Les compétences sociales s'acquièrent par l'apprentissage, dès l'enfance, essentiellement par le processus de socialisation. Elles se traduisent dans la vie quotidienne par une certaine aisance et une capacité à s'adapter aux situations et aux individus.

1.4.5 Les compétences transversales :

Pour que des savoir-faire soient mobilisés de façon efficace, des attitudes, des comportements, des traits de personnalité, des aptitudes et des valeurs personnelles doivent entrer en action. Ces compétences sont dites transversales en tant qu'elles ressortissent à des qualités strictement personnelles et sont à ce titre automatiquement transposées en fonction des contextes dans lesquels l'individu est amené à évoluer. Elles s'acquièrent essentiellement à travers le processus de socialisation, se développent dans l'action pour devenir parties intégrantes de la personnalité. On y trouve différents composantes de « savoir-être », citons les principales :

- Créativité ;
- Initiative ;
- Adaptabilité ;
- Sollicitude aux autres.

Les compétences transversales relèvent de la « dimension personnelle ». Elles se situent à l'intersection entre ce qui est propre à la personne et les exigences du contexte qui leur permet de s'exprimer, à ce titre, les compétences transversales sont contingentes d'un contexte professionnel donné, du climat qu'il véhicule, voire d'un style de management.

1.4.6 Les métas-compétences :

On peut estimer qu'elles sont un pré requis pour l'acquisition des autres compétences. Elles comprennent à la fois des éléments d'ordre cognitif et stratégique. Elles recouvrent des processus de réflexion, de pensée logique mais aussi des techniques de recherches, de sélection, d'acquisition, d'assimilation de l'information.

Elles regroupent deux types de facultés, capacité à apprendre et aptitude à gérer l'information, c'est-à-dire la capacité à transformer l'information en connaissances opérationnelles.

Comme les compétences transversales et sociales, les métas compétences sont par nature transférables.

1.5 La structure de la compétence⁸ :

La compétence est une construction dynamique qui se compose de:

- Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire le savoir exploité en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi ;
- Connaissances théoriques, connaissances empiriques et connaissances procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les entreprises :

- Grâce aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations ;
- Les connaissances, notamment, les connaissances théoriques, permettent d'évaluer le 'potentiel' d'apprentissage d'un individu ;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour le recrutement, la gestion des carrières et les reconversions.

1.6 Les référentiels de compétences :

1.6.1 Définition du référentiel de compétence⁹ :

Leur opérationnalisation suscite inmanquablement des critiques :

Arbitraire de leur choix, recouvrement entre eux, homogénéité insuffisante de leur contenu... l'outil n'est pas transposable facilement d'un environnement à un autre, alors même que chacun est tenté de l'apprécier par référence au contexte particulier qu'il rencontre. Si la logique retenue est centré sur l'efficacité et la performance, les référentiels n'auront pas le même contenu que s'ils étaient dédiés à l'évaluation des compétences. Ainsi, bien que souvent dénommées référentiels de compétences, certaines grilles cherchent d'abord à évaluer l'activité.

Ce qu'on peut retenir de cette définition est que le référentiel de compétence donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Et il constitue la clé du système de

⁸ Philippe Eray, Op.cit, p.21

⁹ Daniel Pemartin, « la compétence au cœur de la GRH », EMS Editions, 2005, p131

pilotage des ressources humaines au sein de l'entreprise, comme il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

Le référentiel des compétences recense l'ensemble des compétences nécessaires à l'organisme pour atteindre ses objectifs et améliorer la performance de tous.

1.6.2 Les objectifs du référentiel de compétence¹⁰ :

L'élaboration du référentiel de compétence poursuit cinq objectifs essentiels :

- Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence : dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.
- Objectiver l'évaluation individuelle : La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.
- Renforcer l'équité : sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.
- Orienter le développement des compétences : le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.
- Faciliter les ajustements organisationnels : le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

Le référentiel de compétence facilite la comparaison interne entre métiers afin de répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métiers.

¹⁰ www.easy-compétence.com/docs/ établir – référentiels- compétences- PDF, 27/08/2015, 19 :04

Section 2 : le rôle de la formation dans le développement des compétences

2.1 Développement des compétences :

Les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui, d'où les organisations doivent s'engager davantage dans la formation du personnel, qui a une place cruciale dans le développement des compétences. Elles doivent également soutenir l'acquisition des compétences requises par les nombreux changements organisationnels et technologiques.

Le développement des compétences est donc une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

2.1.1 Définition :

❖ Définition 1 :

« Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches. Ce processus primordiale se déroule selon des étapes bien déterminées¹¹ ».

La place du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place importante et centrale dans les champs de la formation du personnel. Il est essentiel que les professionnels de l'apprentissage puissent se positionner plus stratégiquement dans leur organisation. Passer d'une gestion des activités de formation à un modèle de développement des compétences et de la capacité organisationnelle requiert deux leviers incontournables : l'alignement et l'efficacité.

❖ Définition 2¹² :

Le développement des compétences doit donc faire une partie essentielle de la gestion des ressources humaines. Ce qui soulève quatre questions suivantes :

- La première concerne la place du développement des compétences dans l'ensemble des activités de formation. L'importance de la formation dans un monde du travail caractérisé par un progrès technologique rapide et une réorganisation profonde des

¹¹ Tania Saba, Simon L.Dolan, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5^{ème} édition, p300

¹² Claude LEVY-LEBOYER, « la gestion des compétences », les éditions d'organisation, 1996, pp 127-128

systèmes économiques est évidente. Mais la formation suit, dans la plupart des entreprises, un modèle unique qui consiste essentiellement à enseigner aux membres du personnel des connaissances, des savoir-faire, voire des conduites, liés aux objectifs de l'organisation.

- La deuxième question : en quoi l'expérience est-elle une source de compétence ? en d'autres termes, quels sont les processus psychologiques que les l'expérience met en jeu ?
- La troisième question : les responsables de formation, au sens traditionnel du mot, ont la charge de définir des objectifs liés à la stratégie de l'organisation et de chercher ensuite les méthodes les plus efficaces pour les atteindre.

Comment se fait la mise en œuvre du développement des compétences ? Plus précisément, comment savoir quelles expériences ont un contenu pédagogique, et comment faire correspondre des expériences précises avec des objectifs, donc des compétences à acquérir, qui sont également spécifiques ?

- Quatrième question : nous savons qu'une même méthode pédagogique a des effets différents sur des individus différents. En est-il de même en ce qui concerne le développement des compétences par le biais de l'expérience ? ou bien est-on capable d'identifier des caractéristiques individuelles qui aident à prévoir ce que chacun tirera des expériences qui lui sont proposées ? en d'autres termes, la politique de développement des compétences peut-elle être générale ou doit-elle être individualisée ?

2.1.2 L'importance du développement des compétences¹³ :

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production.

¹³Tania Saba, Simon L.Dolan, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5 ème édition, p301

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- ✓ Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés ;
- ✓ Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières ;
- ✓ Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur ;

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation.

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

2.1.3 Les étapes du processus de développement des compétences¹⁴ :

Diverses raisons peuvent inciter une organisation à entreprendre un processus de développement des compétences et les outils sont nombreux.

Néanmoins, la plupart des spécialistes s'entendent sur la nécessité de respecter trois étapes pour améliorer l'efficacité d'un tel processus :

- ✓ La détermination des besoins fondée sur l'analyse ;
- ✓ La conception et la mise en œuvre du programme destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes ;
- ✓ L'évaluation des résultats du programme.

¹⁴Tania Saba, Simon L.Dolan, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5^{ème} édition, p302

Figure n° (2/02): les étapes du processus de développement des compétences

| <p>Etape1 :</p> <p>Détermination des besoins</p> | <p>Etape2 :</p> <p>Conception et mise en œuvre</p> | <p>Etape 3 :</p> <p>Evaluation</p> |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Analyse générale des besoins en fonction des objectifs organisationnels ; • Analyse des besoins en fonction des attentes individuelles ; • Analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques du personnel ; • Détermination des objectifs du programme. | <ul style="list-style-type: none"> • Détermination du contenu du programme de développement des compétences ; • Détermination des intervenants ; • Détermination des conditions favorables aux activités de développement des compétences ; • Choix des techniques de formation ; • Conduite des activités. | <ul style="list-style-type: none"> • Détermination des critères d'évaluation ; • Elaboration des outils d'évaluation ; • Evaluation de la formation ; • Evaluation des formateurs ; • Evaluation du transfert des connaissances. |

Source : Tania Saba, Simon L.Dolan, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5 ème édition, p 302

2.2 Évaluation des compétences :

2.2.1 Définition¹⁵ :

❖ **l'évaluation des compétences est un acte managérial essentiel**

Elle participe à l'animation de l'équipe et contribue au maintien de la motivation des collaborateurs par l'intérêt porté au travail réalisé et par ses effets sur le développement des compétences et, partant, de l'autonomie. Elle ne s'ajoute pas aux activités de management mais s'y substitue de manière plus opératoire.

¹⁵VERN, (Christine), l'évaluation des compétences, éditions liaisons, Paris, 2002, p93.

- ❖ **La mise en œuvre de l'évaluation des compétences est une activité s'intégrant au processus de contrôle de l'entreprise :**

Elle apporte des indications sur la performance des hommes et des équipes, mais également sur l'utilisation faites des ressources allouées, sur la manière d'atteindre la performance.

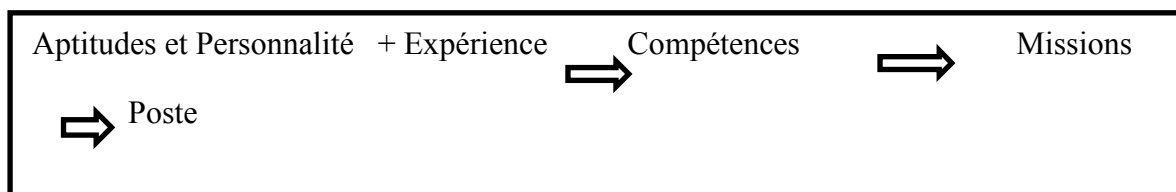
Dans le champ de la gestion des ressources humaines, la formalisation des résultats de l'évaluation et de leur intégration dans le système d'information RH permettent d'avoir un état des lieux permanent des compétences présentes dans l'entreprise. C'est la base nécessaire à toute prise de décision d'évolution des activités, d'organisation, de gestion des hommes.

2.2.2 Identifier et évaluer les compétences¹⁶ :

L'auteur donne des propositions concrètes sur l'évaluation des compétences :

- Première proposition : le premier souci doit donc concerner les méthodes qui permettent d'élaborer des listes de compétences pour un poste ou pour un ensemble de postes.

Figure n° (2/03) : Les compétences : genèse et rôles



Source : Claude LEVY-LEBOYER, « la gestion des compétences », les éditions d'organisation, 1996, p 53

D'après ce schéma on constate que les compétences sont le fruit de l'expérience mais qu'elles sont acquises à la condition que aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents. Il faudra donc tenir compte que dans l'élaboration d'une liste de prérequis non seulement des compétences existantes mais également les aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autres compétences.

Il faudra aussi inventorier les prérequis nécessaires à chacune des missions qui composent un poste et, de ce fait, commencer par faire une liste de ces missions.

¹⁶Claude LEVY-LEBOYER, « la gestion des compétences », les éditions d'organisation, 1996, pp 53,55

L'analyse de poste constitue donc le préalable essentiel de l'évaluation, dans la mesure où c'est au cours de cette étape que sont identifiés non seulement les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité requis, mais également, les comportements que ces qualités induisent.

- Deuxième proposition : elle concerne les méthodes d'évaluation. La nécessité d'évaluer les compétences aussi bien que les aptitudes et les traits de personnalité oblige à diversifier les méthodes d'évaluation. Notamment il n'est pas possible de se limiter aux tests classiques et il est nécessaire de définir des situations-échantillon où l'observation des comportements permettra d'apprécier les compétences acquises. En d'autres termes, il nous faudra distinguer les méthodes d'évaluation qui interprètent des signes, et qui servent à évaluer les aptitudes et les traits de personnalité caractérisant l'individu et celles qui constituent des échantillons et permettent d'observer l'individu dans des situations caractéristiques de son activité professionnelle.

Il ne faut pas opposer ces deux groupes de méthodes, ni chercher quelle est la meilleure. Elles sont complémentaires et leur construction, comme leur situation sont différentes. De plus, c'est la comparaison entre les informations issues de ces deux types d'approche qui permet d'interpréter l'inventaire des expériences, et d'expliquer pourquoi certaines ont été fructueuses alors que d'autres sont restées stériles.

- Troisième et dernière proposition : toute évaluation de compétence suppose un objectif organisationnel quand il s'agit de détecter des potentiels et de faire le point des ressources humaines de l'organisation ; individuel dans le cas du bilan des compétences.

En fait, quel que soit l'objectif, il est souhaitable que l'individu et l'organisation aient un accès aux résultats. L'individu en priorité, lorsqu'il s'agit d'un bilan de ces compétences organisé dans le cadre de la loi ; mais il est évident que, s'il vaut traduire les résultats du bilan de compétences en action et en développement individuel, il lui en faudra en communiquer les éléments à sa hiérarchie. Et si l'organisation en priorité, lorsqu'il s'agit de sélection ou de recrutement, mais toute évaluation suppose, au moins du strict point de vue éthique, une restitution des résultats obtenus à la personne qui s'y est soumise.

2.2.3 Les critères d'évaluation d'un programme de développement des compétences¹⁷ :

L'évaluation d'un programme de développement des compétences est cruciale, puisqu'elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints.

Il faut, bien sûr, appuyer toute évaluation sur des données et des critères pertinents. Pour évaluer un programme de développement des compétences. Les sources de données sont nombreuses : les changements dans la productivité, l'information recueillie au cours des entrevues, les résultats aux tests, les résultats de l'évaluation du rendement, l'information obtenue grâce à des sondages sur les attitudes, les sommes épargnées et le bénéfice net.

Les organisations ont recours à différentes méthodes d'évaluation de la formation. Le modèle proposé par Kirkpatrick est le plus connu.

Les quatre niveaux du modèle de mesure de l'efficacité de Kirkpatrick :

➤ Niveau 1 : les réactions des participants

Que pensent les participants du contenu de la formation, de la compétence des formateurs, de la méthode utilisée, etc...

➤ Niveau 2 : le niveau d'apprentissage

Jusqu'à quel point les participants ont-ils assimilé la matière ? Ont-ils acquis les connaissances et les habiletés visées par la formation ?

➤ Niveau 3 : la modification des comportements

Les participants ont-ils modifié certain de leurs comportements au travail ?

Ces changements sont-ils attribuables à la formation ? Les participants peuvent-ils accomplir des tâches qu'ils ne pouvaient pas faire avant la formation.

➤ Niveau 4 : les résultats

Y a-t-il une amélioration tangible de la productivité : assiduité, qualité, sommes épargnées, temps de réaction, etc...

¹⁷Tania Saba, Simon L.Dolan, « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5^{ème} édition, pp 329, 330

Le choix des critères et des méthodes dépend du type d'évaluation. On va prendre quelques exemples :

- Pour évaluer la satisfaction des participants, un bref sondage sur les attitudes peut être suffisant. Cependant, on n'obtiendra aucune information sur l'apprentissage, la modification des comportements et les résultats. Par ailleurs, il ne faut pas oublier le contexte de la formation : si la période d'apprentissage a été stressante et difficile pour les participants, leurs réactions ne pourront être que négatives.
- Pour évaluer les connaissances acquises, les tests écrits constituent le plus souvent une méthode adéquate. Il existe d'autres techniques : l'épreuve du courrier, le jeu de rôles et l'analyse de cas. Bien qu'ils puissent confirmer l'apprentissage, ces exercices ne renseignent aucunement sur l'usage de nouvelles habiletés au travail.
- Pour évaluer les changements dans le comportement et dans le rendement au travail, il faut préférer à ces exercices les mesures de la productivité, les évaluations des superviseurs et les sondages sur les attitudes.

2.2.4 Les acteurs de l'évaluation des compétences¹⁸ :

2.2.4.1 La direction générale ou la direction des ressources humaines :

Pas de mise en place d'un système d'évaluation sans volonté stratégique de la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines.

Mettre en place un tel système suppose, en effet, des enjeux clairement exprimés de transparence, une volonté forte de mettre l'homme au sein des préoccupations de l'entreprise et de le rendre « acteur » de sa carrière.

Si l'intention n'est pas clairement affichée, cela conduit généralement à l'échec de la tentative d'évaluation, tant des performances que des compétences.

Cela renvoie clairement à la question : « **A quoi va servir l'évaluation ?** ». Si la réponse est : « **à rien** », alors il est vain de dépenser énergie et argent pour une opération qui, de toute façon, va se solder par un échec.

¹⁸Tresanini Marie, « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », EMS Editions, 2013, pp 235, 238

C'est également le DRH qui met en œuvre et recherche les points de carrière ou les bilans de compétences. Certaines grandes entreprises ont créé la fonction de « gestionnaires de carrières » lesquels suivent et gèrent environ deux cents personnes. Les gestionnaires de carrières, souvent spécialisés par métier (finance, informatique) ou par zone géographique (Afrique, Europe), doivent, par leurs échanges systématisés d'informations, favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des collaborateurs dont ils ont la charge.

2.2.4.2 Les managers :

Les managers vont être fortement sollicités, puisque c'est à eux que revient la lourde tâche d'évaluer leurs collaborateurs.

Par cette appréciation qu'ils vont porter, ils seront eux-mêmes jugés sur leur capacité à évaluer, dans la mesure où la fonction de manager inclut l'évaluation.

Ces managers, à qui on confie ces responsabilités, n'ont pas toujours le temps de préparer, ni les outils pour mener à bien une telle mission, ni bien sûr le savoir-faire.

Il convient donc, là aussi, de leur faire partager ou de leur transmettre la conviction qu'il est de leur attribution d'assumer leurs appréciations, et qu'il est important qu'ils puissent dégager du temps pour le faire au mieux.

Il faut en outre, les former à la conduite de l'entretien d'appréciation et leur fournir un guide explicatif qui les accompagnera.

2.2.4.3 Les collaborateurs :

Quand la décision est prise de mettre en route un système d'évaluation, les collaborateurs concernés sont dans l'obligation de s'y soumettre.

Mais, si l'on veut que le système marche et perdure, il convient, là aussi, de respecter des règles simples de communication et il faut aussi informer les collaborateurs de la procédure, de son déroulement et de sa finalité, etc.

Le mieux étant de le faire sous forme de communication plénière où, après la réunion, chacun peut poser des questions visant à le rassurer et à rassurer les autres.

Un guide sera aussi édité sur le système lui-même, incluant le questionnaire élaboré par la DRH, les critères retenus, leur signification, rappelant le but et la manière de se préparer à l'entretien en tant que collaborateur.

Des formations sont également quelques fois prévues pour permettre aux collaborateurs de mieux se préparer à l'entretien. Cela ne semble pas toujours nécessaire. Néanmoins des « journées portes ouvertes » du service des Ressources Humaines peuvent s'avérer utiles pour répondre à toutes les questions éventuelles.

En effet, la mise en place d'un tel système génère toujours beaucoup d'inquiétudes sur les conséquences de l'appréciation, son incidence sur la carrière, sur la crainte de la subjectivité du manager ou sur celui de son objectivité...

Pour ce qui est des bilans, des points de carrière ou d'orientation, tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent interroger leurs DRH pour en bénéficier.

2.2.4.4 Le personnel de la Direction des Ressources Humaines :

En dehors du Directeur des Ressources Humaines, lui-même impliqué, le personnel de la Direction des Ressources Humaines va être concerné par l'exploitation du système puisqu'il est d'usage qu'un exemplaire du formulaire d'évaluation remonte aux services RH.

L'exploitation peut en être faite à différents niveaux, on peut faire :

- Un relevé des compétences disponibles dans l'entreprise qui permettra au Directeur des Ressources Humaines de puiser dans ce vivier quand il aura un poste à pourvoir ;
- Et une identification des besoins en formation exprimés au moment de l'entretien :
 - Besoins émanant des individus qui demandent une formation pour élargir leurs compétences ou développer leur employabilité ou qui souhaitent un coaching pour se développer ou résoudre une problématique.
 - besoins émanant des nécessités de service : par exemple un changement de système comptable qui nécessiterait les connaissances des normes SCF.

Cette identification va remonter au responsable de la formation afin qu'il bâtisse un plan de formation qui tienne compte des nécessités des services comme des désirs des collaborateurs.

2.2.4.5 Des conseils extérieurs, qui peuvent :

Concevoir et mettre en place entièrement le système, Ou simplement aider à sa mise en place, par des formations sur le sujet pour permettre aux managers de prendre possession de l'outil et de mener l'entretien de façon optimal.

Dans les bilans de compétences ou points de carrière ou d'orientation, ils apportent leur expertise et leur objectivité dans l'identification des compétences, des potentiels et des motivations des collaborateurs et permettent ainsi d'amorcer le changement.

Donc, on constate que l'évaluation des compétences accompagne le salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise, et que l'évaluation est également un outil de management, et, à ce titre, elle ne peut être déconnectée du travail quotidien.

2.2.5 Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences¹⁹ :

Figure n° (2/04) : Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

| Finalités/ enjeux | Raison d'être | Quelques conséquences |
|--|---|--|
| Garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires | <ul style="list-style-type: none"> - Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas ; - L'excès de procédures devient contre-productif ; - Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels ; - L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle. | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation ; - Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale ; - Évaluer non seulement les compétences mais l'organisation qui les produit ou les rend possibles ; - Évaluation périodique et non seulement ponctuelle ; - Évaluer non seulement les compétences |

¹⁹ Le Boterf Guy, « ingénierie et évaluation des compétences », éditions d'organisation, 2011, pp 470, 471

| | | |
|--|--|---|
| | | individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération. |
| Améliorer de façon continue les pratiques professionnelles | Le professionnel progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont-il agit, de ses points forts et de ses points faibles. | <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable ; - Évaluer non seulement des « ressources » (connaissance, capacités...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier ; - Relier l'évaluation aux projets individualisés d'évolution et de développement professionnel ; - Assurer la transparence des finalités, des usages et des règles du jeu de l'évaluation ; - Évaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situations réelles ou simulées). |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Manager les personnes et les équipes</p> | <p>Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposables aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunérer...)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une traçabilité des compétences acquises ; - Considérer l'évaluation comme un processus dynamique et non comme un moment ponctuel ; - Évaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir ; - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des ressources humaines Considérer le management comme une fonction d'évaluation ; Veiller à la simplicité des outils et dispositifs d'évaluation ; - Travailler sur le triptyque : « compétence/organisation du travail/performance » |
|---|--|---|

Source : Le Boterf Guy, « ingénierie et évaluation des compétences », éditions d'organisation, 2011, pp 470,471

Ce tableau propose trois finalités ou enjeux possibles et non exclusifs de l'évaluation des compétences :

- Un enjeu social : celui de la « fiabilité » recherchée par les clients et par les actionnaires. Dans quelle mesure peuvent-ils faire confiance aux compétences individuelles et collectives d'une entreprise ou d'une organisation ?
- un enjeu professionnel : assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles.
- un enjeu de management : assurer le pilotage de la gestion des ressources humaines et des compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités ou processus.

Le tableau explicite les raisons d'être qui fondent l'actualité de ces finalités et quelques-unes des conséquences principales qui en découlent.

La mise en place d'une politique et de dispositifs d'évaluation dans une organisation suppose une explicitation de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné.

2.3 Le bilan de compétences :

Avant d'envisager un bilan de compétences, il est important d'avoir à l'esprit que ce dispositif est inscrit dans le code du travail, depuis la loi du 31 décembre 1991 sur la formation continue. Le bilan est un droit individuel que tout salarié peut demander à mettre en œuvre à condition de justifier d'une certaine ancienneté professionnelle.

2.3.1 Définition du bilan de compétences :

Il existe plusieurs définitions du bilan de compétences, mais on a choisi la plus simple :

« Cette définition du bilan de compétences contenue dans la loi du 31 décembre 1991 (Code du travail ; loi n° 91 – 1 405 du 31 décembre 1991, JO du 4 janvier 1992) et dans article L. 900-2, qui introduit le lien avec la formation continue :

Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue. »²⁰

²⁰ Bouguerba Alix, « le bilan de compétences approfondi », EMS 2ditions, pp 15,16.

Donc c'est un bilan de développement du personnel réalisé à l'initiative du salarié, il est évolutif puisqu'il permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle.

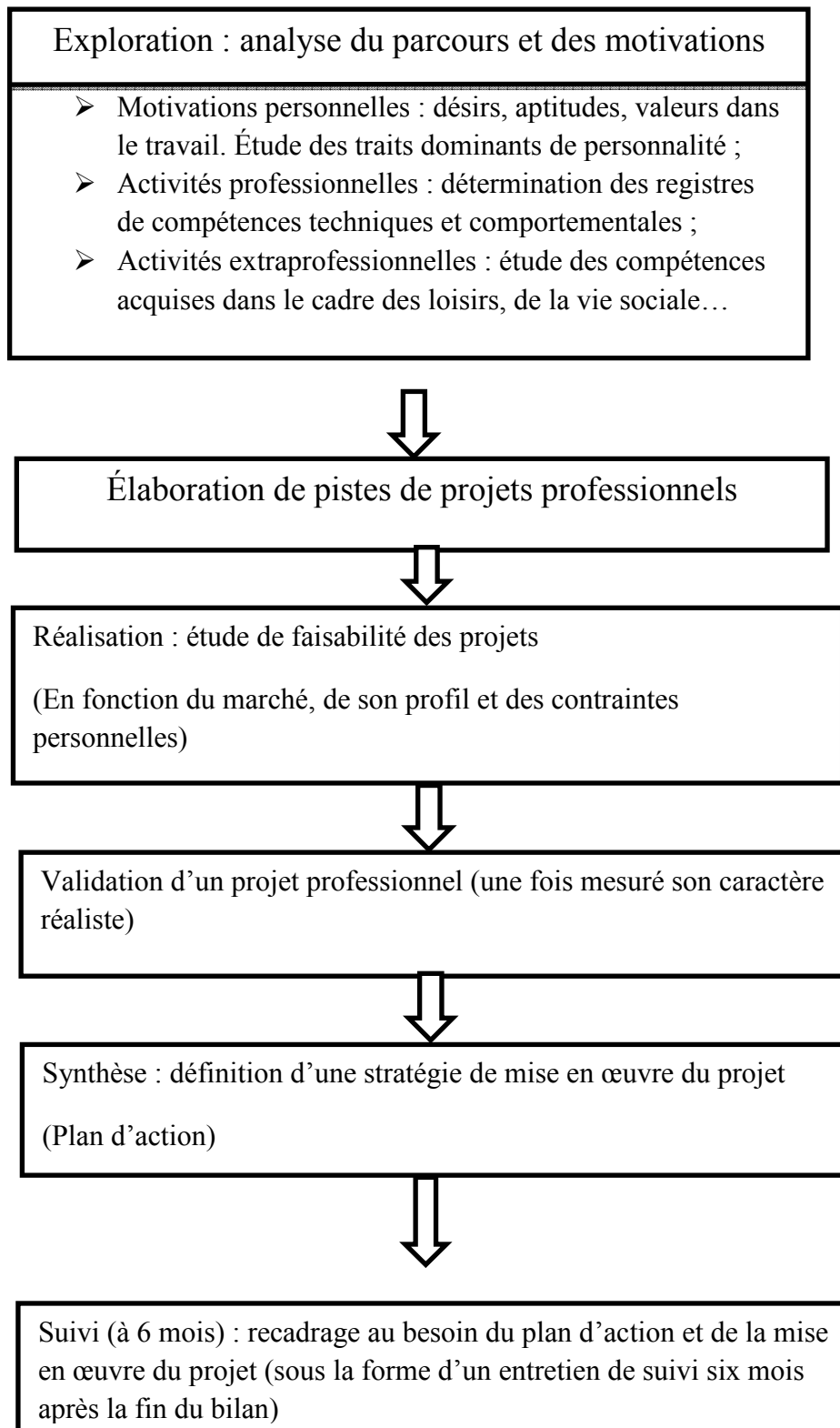
Les textes de base précisent que ces actions ont pour objet «de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes à définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation », et que le bilan doit se dérouler en trois phases :

- La première phase est destinée à définir les besoins du bénéficiaire et à l'informer des conditions de déroulement de sessions.
- La seconde phase, dite d'investigation, est consacrée à l'identification des compétences et aptitudes et à l'analyse des motivations et intérêts ; dans les deux cas, les domaines professionnels et personnels doivent être pris en compte.
- La troisième phase est une phase de conclusion qui se termine par la remise d'un document de synthèse, soumis préalablement « pour éventuelles observations » au bénéficiaire.

2.3.2 Les grandes étapes du bilan de compétences (6 à 8 semaines d'entretiens)²¹ :

²¹ Lydie Colders, « tirer parti d'un bilan de compétences », génération formation groupe L'Etudiant, 2005, pp 10,13

Figure n° (2/05) : Les grandes étapes du bilan de compétences



Source : Lydie Colders, « tirer parti d'un bilan de compétences », génération formation groupe L'Étudiant, 2005, p13

❖ Comment s'articule la prestation :

Le bilan de compétences s'appuie sur un déroulé bien précis dont nous présentons ici les grandes lignes. Tout ce travail repose sur une série d'entretiens avec un consultant spécialiste de la méthode, ainsi que sur divers travaux de recherche et d'enquête personnels.

- **Explorer** : Dans la première partie du bilan, nous allons retracer notre parcours et apprendre à décrypter toutes nos expériences professionnelles et personnelles afin de répertorier les compétences associées à ces activités. Autre point : nous étudierons nos capacités personnelles, nos ressorts dans la vie professionnelle, nos centres d'intérêt afin d'approfondir votre connaissance de vous-même et de nos aspirations professionnelles.
- **Synthétiser** : Une fois décryptée, toute cette « matière » est classifiée : regroupement de nos pôles de compétences en grands domaines, synthèse de nos principaux traits de caractère, points forts, points faibles, liste des facteurs de motivation à privilégier dans un futur contexte professionnel, memento des secteurs d'activités connus... tout ceci forme notre boîte à outils. C'est dans ces éléments que nous piocherons pour bâtir notre projet.
- **Elaborer des pistes** : Cette étape marque la seconde mi-temps du bilan. Dans cette phase, tous les indicateurs que nous aurons réunis nous serviront à imaginer plusieurs scénarios d'évolution professionnelle (reconversion, évolution au cœur d'un métier, changement de secteur...), en tenant compte à la fois de nos connaissances et de nos envies. « Notre objectif, c'est d'aboutir à un projet qui soit davantage en phase avec les aspirations de la personne, tout en tenant compte des aspects réalistes du marché », souligne Patrick Bazzurri. Ce travail s'effectue le plus souvent en enquêtant sur le contenu des métiers (consultation de répertoires tel le ROME) et en évaluant les points communs et les écarts avec la fonction envisagée. Au final, cet exercice permet de ne retenir qu'un ou deux projets offrant les meilleures chances de réussite.
- **Valider notre projet** : Dans la dernière ligne droite du bilan, nous irons enquêter sur le terrain en rencontrant des professionnels, histoire de mieux mesurer la faisabilité de notre projet et les exigences du marché.
- **Bâtir une stratégie** : Une fois validé avec le consultant, ce projet est assorti d'un plan d'action qui liste les étapes à enclencher pour atteindre votre objectif : déposer une demande de congé individuel de formation, négocier un poste de transition en interne

pour diversifier ses compétences, obtenir une mutation dans telle unité, etc. Cette feuille de route est consignée noir sur blanc dans les conclusions écrites du bilan.

- **Conclure** : Les principales dimensions du bilan (objectifs du bilan, compétences et qualités identifiées, points forts et points de progression, argumentaire autour du projet et stratégie d'action) sont consignées dans un document de synthèse qui conclut la prestation. Rédigées par le consultant, ces conclusions sont discutées lors du dernier entretien.

2.3.4 Les objectifs du bilan de compétences :

Effectuer un bilan de compétences permet de :

- Le bilan de compétences est un outil de GRH qui permet de préparer les mutations et de gérer au mieux les transitions nécessaires ;
- Avec le bilan de compétences, l'entreprise dispose d'un moyen de mieux gérer les carrières, de favoriser la mobilité et d'anticiper l'évolution des seniors ;
- Identifier ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses axes de progrès ;
- Repérer les éléments de son expérience transférables à de nouvelles situations professionnelles ;
- Détecter ses ressources et potentiels ;
- définir une évolution professionnelle, de favoriser une mobilité ;
- De se préparer aux changements et de mieux gérer sa carrière.

2.4 La relation formation et le développement des compétences :

La notion de compétence est au cœur des politiques de formation. La formation n'est pas une fin en soi mais un dispositif à disposition des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs.

Même si la finalité principale de la formation et le développement des compétences est de rendre le personnel rentable et compétent, et de le rendre apte afin de remplir les missions importantes de l'entreprise, mais le développement des compétences est un concept différent selon Claude LEVY-LEBOYER, et ceci pour les quatre raisons qui se suivent²² :

- A- Le développement des compétences n'est pas une nouvelle technique pédagogique qui serait, comme c'est le cas dans la plupart des activités de formation traditionnelle,

²²Claude LEVY-LEBOYER, « la gestion des compétences », les éditions d'organisation, 1996, pp 129, 133.

imposé par la hiérarchie en vue de faire acquérir des qualifications utiles. En d'autres termes, il ne suppose pas une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent, encore moins entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui s'y soumettent. C'est une attitude que doit adopter avant tout celui qui veut développer ses compétences, attitude qui doit être partagée et reconnue comme telle par la hiérarchie de l'entreprise.

De ce point de vue, le développement des compétences ne peut pas faire l'objet de manuels pédagogiques et n'est pas une activité de formation placée sous l'autorité d'un responsable. C'est la volonté de chercher soi-même à préciser ses possibilités de développement, et de tenter, soi-même, de trouver les moyens qui favoriseront ce développement, même si cet effort doit se faire en contact avec les responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

De ce point de vue, le développement des compétences fait partie des initiatives qui visent l'accroissement de la participation individuelle aux décisions collectives, comme, par exemple, la constitution de groupes autonomes et la création des cercles de qualité.

B- La relation entre activités de travail et de production, d'une part et développement des compétences, d'autre part, ne sont pas celles qui existent entre travail et formation traditionnelle. On peut dire que le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation.

Une première étape a vu la formation se séparer des activités de production et de service. Il s'agit alors, essentiellement, d'une formation initiale, qu'elle soit faite avant l'entrée dans l'entreprise, ou qu'elle représente un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés qui devaient apprendre, une fois pour toutes, les produits et les services, les structures, les méthodes, la culture de l'entreprise.

La deuxième étape a ceci d'original que la formation y est destinée non plus aux personnes à intégrer dans l'entreprise, mais à celle qui sont déjà en place, avec l'objectif de les rendre plus efficaces. D'où la conception d'une formation qui consiste à acquérir les compétences que n'avaient conférées ni la formation initiale ni la formation donnée par l'organisation en début de carrière. En d'autres termes, la formation ne précède plus le travail, elle l'accompagne.

Les compétences ne sont donc pas des qualités innées que l'expérience ne fait que développer. Elles sont le fruit d'une expérience recherchée et exploitée activement par

celui qui y participe, expérience qui permet l'intégration réussie des connaissances et des savoir-faire, afin de construire des compétences inédites.

C- Dans ces conditions, un plan de développement ne peut donc pas être organisé de manière systémique, comme c'est le cas pour la formation traditionnelle où l'analyse des besoins précède la recherche des méthodes propres à les satisfaire. Le développement des compétences et la gestion des parcours de carrière ne sont qu'une même activité, dans la mesure où les décisions de mobilité ne sont plus prises uniquement en fonction des capacités de l'individu à remplir de nouvelles fonctions, mais également pour lui ménager de nouvelles expériences qui lui permettent de développer des compétences utiles. Ce développement actif des compétences permet à chacun d'en contrôler l'acquisition, et de gagner ainsi la confiance en soi qui résulte de l'expérience directe des compétences mises en œuvre.

La substitution du terme « développement » au terme « formation » n'est donc pas de pure forme. La gestion des compétences ne peut pas passer par la création de plans généreux de formation. Et elle s'appuie sur une idée fondamentale : c'est la mobilité en cours de carrière qui apporte des occasions d'apprendre. De ce point de vue, introduire le concept et les actions de développement des compétences dans une entreprise suppose donc un renouvellement des attitudes vis-à-vis du rôle, des modalités et des moyens de la formation.

D- Cette attitude active et participante qui fait l'originalité du développement des compétences se concrétise par la priorité donnée au fait « d'apprendre à apprendre ». De quoi s'agit-il ? Les fonctions qualifiées de « Knowledge work », expression qu'on peut traduire par « travail exigeant une compétence » sont de plus en plus nombreuses dans le monde de travail actuel. D'où l'importance d'une méta-compétence, qu'Argyris (1991) nomme « apprentissage à double boucle ». Il s'agit de essentiellement de savoir tirer parti de ses expériences en adoptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résout les problèmes, en étant capable d'analyser son propre comportement, d'identifier les sources de problèmes éventuels, et, enfin, de savoir profiter activement de ces observations.

Si on veut résumer ces différentes analyses, il faut retenir que l'évolution actuelle des organisations, sans rendre obsolètes les compétences traditionnelles, impose l'acquisition de nouvelles compétences, d'où l'importance, à tous les niveaux, de la capacité à apprendre, à le faire en permanence et de manière autonome, y compris en cherchant à mieux se connaître soi-même.

Donc on peut dire que la notion de développement des compétences est plus large que celle de formation. Elle recouvre non seulement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi leur inscription dans un processus de développement continu. Elle renvoie donc, d'une part, aux réalités organisationnelles et aux conditions de réalisation du travail, d'autre part, aux modalités de gestion, de validation, de reconnaissance des compétences, et aux dynamiques de parcours professionnels.

Mais il faut mentionner aussi que la formation avait toujours occupé une place importante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise et le développement des compétences du personnel. Elle contribue dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'atteinte de ses résultats et elle développe des qualifications des personnels des différentes catégories.

C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque.

La formation concerne les 3 niveaux : le savoir (ensemble de connaissances de base), le savoir-être (les attitudes, conduites et comportements exigés de l'individu dans l'exercice de ses tâches) et le savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail)

En synthèse à ce deuxième chapitre, qui porte sur le développement des compétences, nous admettons que la compétence est considérée un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel, qui a gagné une place cruciale et importante dans la littérature organisationnelle.

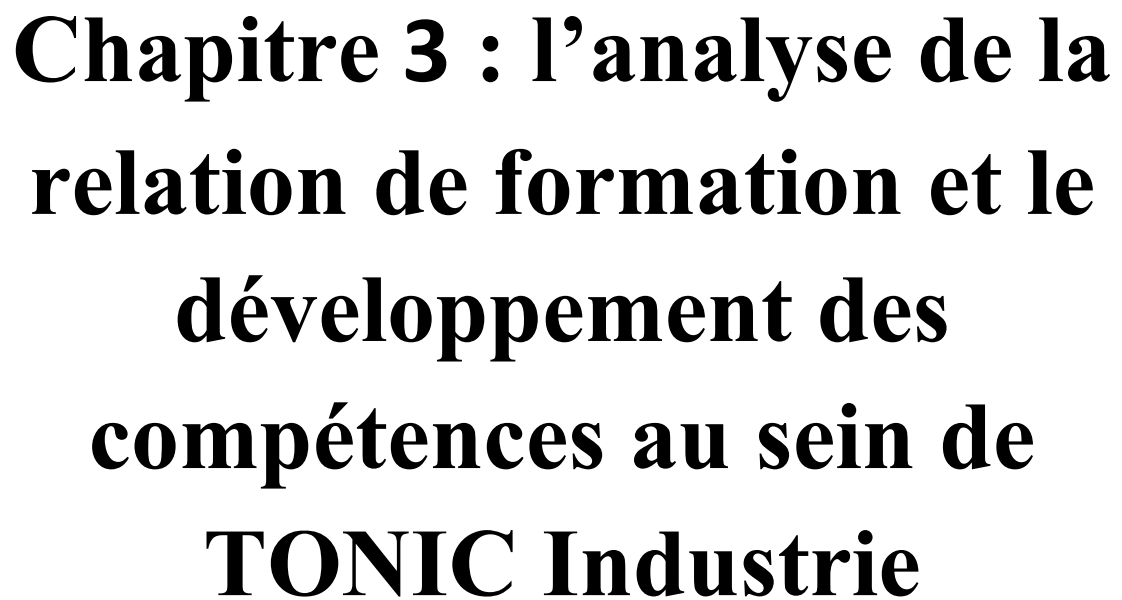
Les compétences sont donc un capital que les entreprises doivent créer et entretenir dans un environnement très complexe et concurrentiel. Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Le capital humain, composante essentielle du capital immatériel, est composé des compétences de l'engagement et de l'intelligence collective des salariés. Il repose sur la politique ressources humaines mis en place par la gestion des hommes²³. Et il est important de constater que l'évolution de la situation des entreprises a un impact positif sur la perception de la formation et les compétences du personnel.

La nécessité de construire de nouvelles capacités stratégiques, organisationnelles et humaines pousse les entreprises à revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines en les actualisant et en les adaptant aux nouvelles compétences et pour cela, la formation prend une place privilégiée dans la gestion des ressources humaines pour l'amélioration de la quantité et de la qualité de travail, et elle permet aussi l'accès à des postes plus importants.

Dans le second chapitre nous traiterons l'analyse de la relation qui existe entre la formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie et les suggestions que nous proposons pour TONIC afin d'améliorer la formation au sein de TONIC Industrie.

²³HEDIBEL, (Aicha), l'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire pour l'obtention d'un magister en science économique, faculté des sciences économiques et sciences de gestion d'Alger, 2009, p47

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled at the top left and top right, with grey circular elements representing the unrolled parts. The text is centered within the scroll.

**Chapitre 3 : l'analyse de la
relation de formation et le
développement des
compétences au sein de
TONIC Industrie**

Chapitre 3 : l'analyse de la relation de formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie

Les entreprises algériennes surtout celles relevant du secteur public ont appris à développer des actions de formation au profit de leurs salariés et ce notamment en raison de la contrainte réglementaire qui les oblige à consacrer au moins 01% de la masse salariale aux actions de formation, en a découlé alors un vaste effort d'acquisition de savoir et de savoir-faire nécessaires au renforcement de la compétitivité de celle-ci, surtout qu'elles s'insèrent dans des marchés de plus en plus ouverts à la concurrence.

Avant d'entamer le cœur de notre travail, il est nécessaire de présenter la structure de notre dernier chapitre :

Ce dernier chapitre est consacré à l'explication et l'analyse de la relation qui existe entre la formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie, la première section de ce chapitre portera sur la présentation de TONIC Industrie, et la deuxième section est consacrée sur l'étude du processus de la formation et sa politique au sein de TONIC, enfin la dernière section portera sur la présentation de l'enquête, l'analyse de la relation existant entre la formation et le développement des compétences et les suggestions que nous proposons pour TONIC afin d'améliorer la formation au sein de TONIC Industrie.

Section 1 : présentation de l'organisme TONIC Industrie

1.1 Historique : De TONIC Emballage à TONIC Industrie :

En 1997, un jeune entrepreneur **ABD-ELGHANI Djerrara** créé une SARL« **TONIC Emballage** » comme grand complexe de dix SARL spécialisées dans tout type d'impression et fabrication de papier qui sont : **SARL MODEL EMBALLAGE, SARLALPINE BOONOL, SARL POLY PAPIER, SARL POST PRINT, SARL HAMLOTAGERIE, SARLOUATE INDUSTRIE, SARL ALSTRA, SARLAD BETAN, SARLGENERALE TAKA, SARL ELITE IMPRESSION.**

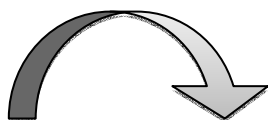
La banque **BADR** (La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) lui a ouvert des lignes de crédits entre les années 2000 et 2005. Elle mettra ainsi à la disposition de Tonic plus de 65,5 milliards de dinars, soit 635 millions d'euros. **TONIC Emballage** couvre près

de 60 % du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005 elle emploie plus de 3.500 salariés, affiche une capacité de production de 300.000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros.

En 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, deux(02) syndics administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de cette faillite. 30 septembre 2010, les syndics administrateurs judiciaires avaient arrêté, qui a remarqué de base pour le paiement par dation des dettes de la BADR.

A la date du 26 décembre 2010, ces cessions par dation après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés.

Par résolution N°06/109/06/012011 portant le traitement des entreprises du groupe Tonic, le CPE a décidé de charger la BADR de mettre en place des financements nécessaires à l'exploitation et aux investissements de la nouvelle EPE à créer par la SGP-GEPHAC, Le 08 Mai 2011.



Dates clés de l'Histoire de TONIC INDUSTRIE :

- Le 11 Avril 2011: Création de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- Le 08/05/2011: Enregistrement au CNRC d'Alger.
- Le 29/05/2011 : Certificat d'existence / enregistrement fiscale sur la wilaya d'Alger.
- Le 24/04/2011 et 08/06/2011 : Fusion absorption des dix (10) ex Sarl de Tonic.
- Le 26/09/2011 : Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- Le 14/11/2011 : Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- Le 13/01/2013 : Dossier de régularisation du RC. EPE TONICINDUSTRIE et radiation des RC des ex Sarl déposée au CNRC de Tipasa.

1.2 Présentation de l'entreprise TONIC Industrie :

TONIC INDUSTRIE. Elle fut créée la 14/04/2011 suite la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des dix SARL de l'ex TONIC Emballage (1997). Elle est une entreprise Publique Économique avec une capitale sociale de 30.000.000.000 de Dinars. L'entreprise active dans le sous-secteur de l'industrie manufacturière. De la transformation du papier à la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales. L'entreprise se place comme partenaire majeur de la filière pape est installée au niveau des deux (02) sites :

- Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).
- Zone d'activité de Bou-Ismail (Wilaya de TIPAZA).

FICHE SIGNALÉTIQUE :

- ✓ Raison Sociale : EPE TONIC INDUSTRIE Spa
- ✓ Forme Juridique : Société par Actions à Capitaux Publics.
- ✓ Capital Social Actuel : 30.000.000.000 Dinars Algériens.
- ✓ Activités : Récupération, Production, Transformation et Commercialisation de Tous Type de Papier.
- ✓ Actionnariat : SGP-GEPHAC (100%)
- ✓ Président du CA : Mr MERZOUK Mustapha.
- ✓ Directeur Général : Mr MERZOUK Mustapha.
- ✓ Commissaires aux Comptes : Mr FARES Ali et Mr HEDOUM Mohand Larbi.
- ✓ Localisation : Zone Industrielle de Bou-Ismail(W.TIPAZA).

Tableau n° (03/1) : évolution du chiffre d'affaire :

| Année | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------|------|------|
| Chiffre d'affaire | 3130 | 2970 | 3055 |

Source : document interne de l'entreprise

Le chiffre d'affaire a subi une diminution de 5% à cause de l'arrêt complète de la machine de l'unité papier d'emballage (Liner), qui a duré plus de huit mois (08 mois), de

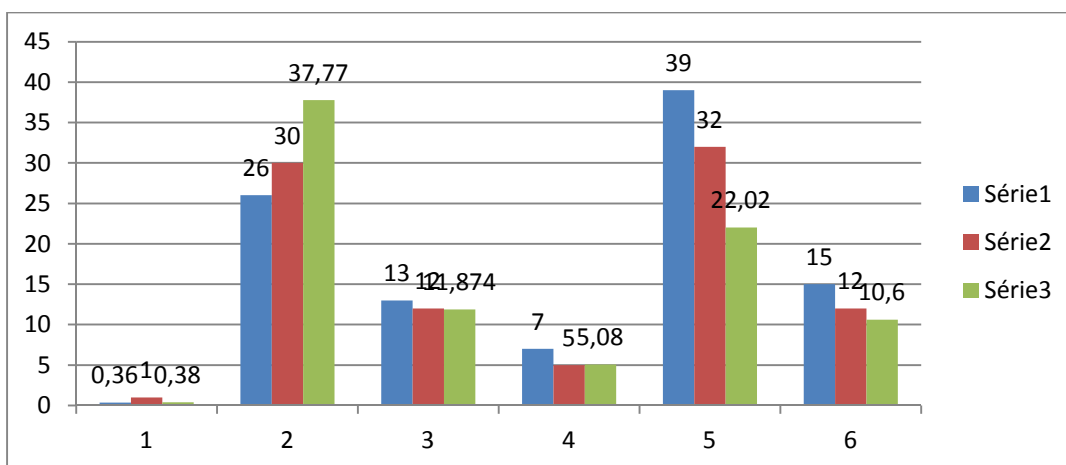
2012 à 2013, et une augmentation pour l'année 2014 de 03%, cette augmentation s'explique par la mise en marche et la reprise de la production au niveau de l'unité Liner.

Tableau n° (03/2) : parts de marché par produit 2012, 2013, 2014 :

| Produit | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------|------|--------|
| Papier d'emballage (Liner) 1 | 0.36% | 1% | 0.38% |
| Papier ouate en bobine (papier tissu) 2 | 26% | 30% | 37.77% |
| Caisse carton ondulé 3 | 13% | 12% | 11.87% |
| Boite pliante (imprimerie) 4 | 7% | 5% | 5.08% |
| Secs P, M contenance 5 | 39% | 32% | 22.02% |
| Produits de soie doux (hygiénique) 6 | 15% | 12% | 10.60% |

Source : document interne de l'entreprise

Figure n° (3/01) : Parts de marchés part produit 2012 ,2013 ; 2014 :



Source : élaboré par nous même

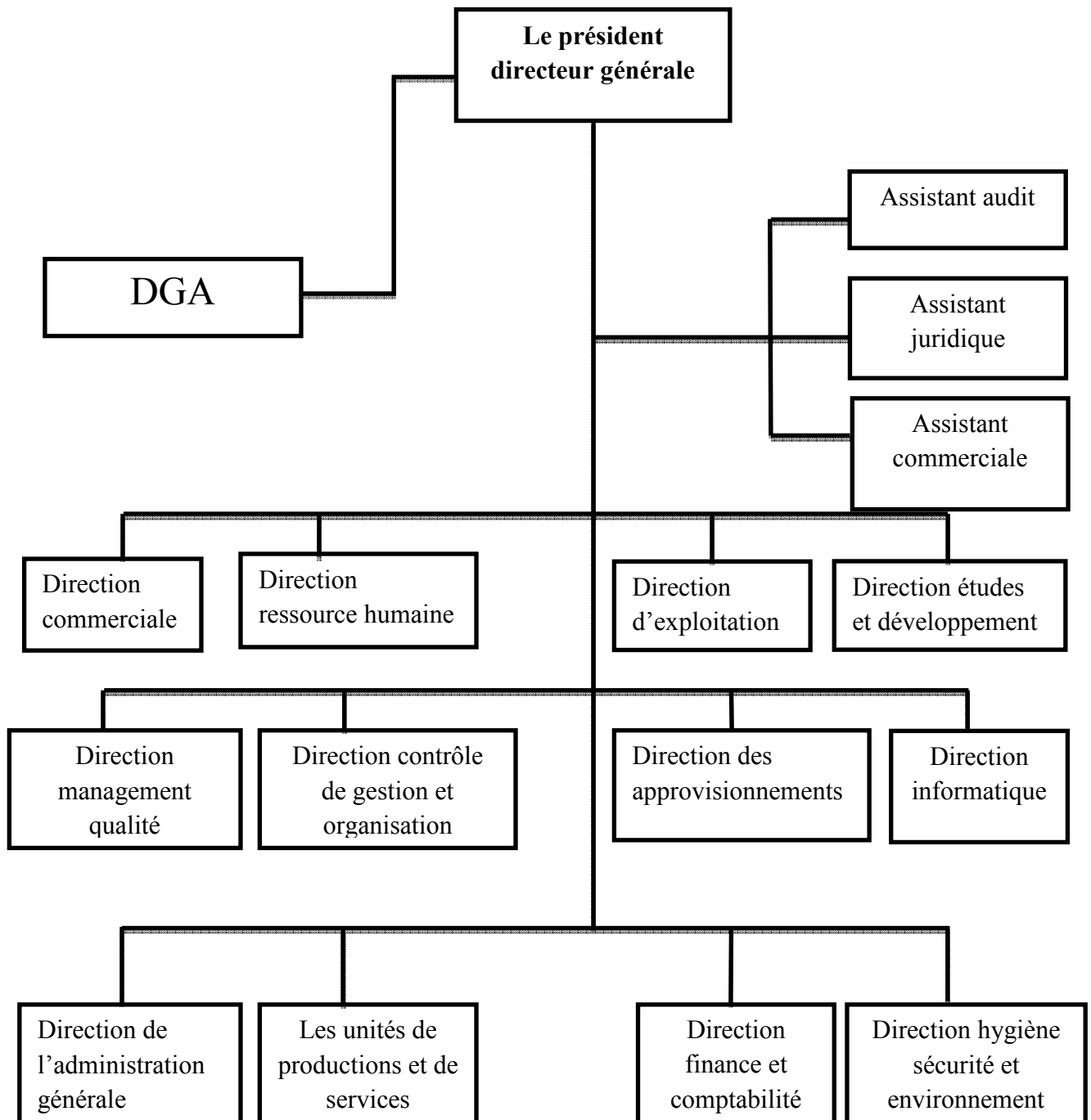
Après avoir présenté les parts de marché des années 2012, 2013 et 2014, dans le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons une diminution pour les cinq produits suivants (le papier d'emballage, caisse carton ondulé, boîte pliantes et secs P.M contenance ainsi pour le produit de soie hygiénique) en 2014.

Cette diminution s'explique par des perturbations qu'a connue la vente de ces produits à cause de l'arrêt total des machines de productions, la rupture de stock de la matières premier, ainsi les produits des consommations saisonnières (Glaciers, Conserveries, Dattiers) , sauf pour le papier ouate en bobine qui a connu une augmentation de part de marché en 2014, cela signifié qu'il y a une augmentation de la demande de ces produit ainsi l'entreprise a proposer une nouvel gamme de produit SOFT qui fait partie de l'unité papier ouate en bobine .

1.3 Organisation de TONIC Industrie :

L'organigramme proposé par tonic est un organigramme fonctionnel, ce dernier est connu du changement au niveau des directions déjà existantes à partir de l'année 2012, et il est à l'origine le suivant :

❖ L'organigramme de l'Organisme d'accueil (TONIC Industrie) :



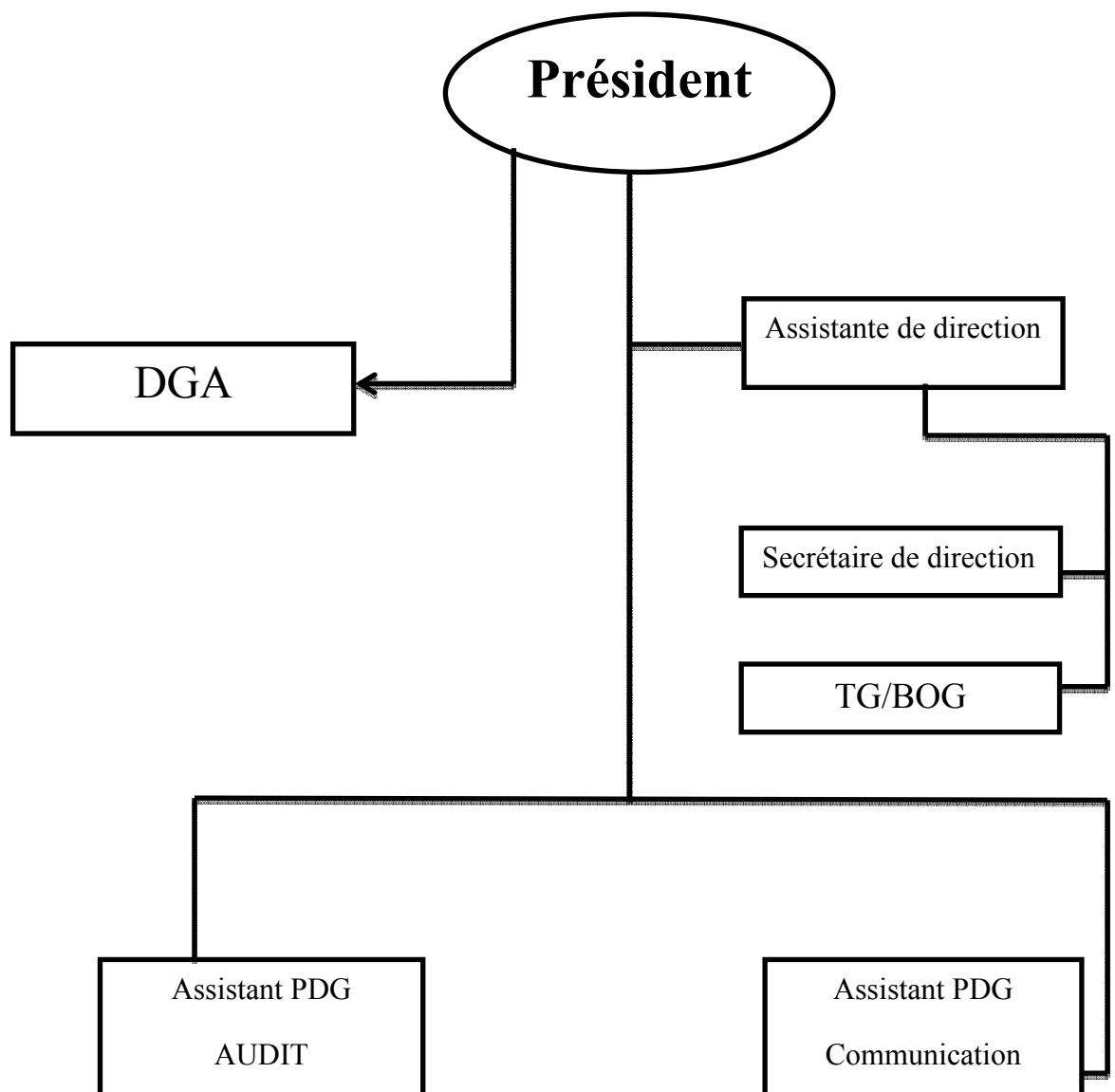
Source : Direction de Contrôle de Gestion et Organisation

L'organigramme proposé par tonic est un organigramme fonctionnel, ce dernier est connu du changement au niveau des directions déjà existantes à partir de l'année 2012, et il est à l'origine ce qui suit :

➤ L'organisation :

- Présente des incohérences dans la répartition des activités et leur structuration
- Des simples petits ateliers sont érigés en unités de production.
- La ligne hiérarchique directionnelle est peu étendue : pour Tonic industrie, un aspect négatif car chaque structure ou entité administrative distinguée est rattachée directement au PDG, devenu «chef d'état-major» dirigeant directement les « sergents » (simple image pour une compréhension immédiate).
- Entre les activités (aux interfaces), les responsabilités sont parfois mal réparties mais en voie de reformulation.
- Les procédures de gestion sont peu formalisées ou absentes.
- **Le management :**
 - Absence quasi-totale de véritables systèmes de gestion (insuffisances dans la conception de ceux existant).
 - Le style de management est de type mixte, mais nettement plus directif que consultatif mais cohabite aussi avec le laisser faire; toutefois, le rapport de confiance commence à se mettre en place dans l'entreprise, mais impulsé quasiment par le seul PDG et quelques collaborateurs, l'encadrement, de façon générale, encore trop absent et lointain des préoccupations, attentes réelles et Légitimes de l'entreprise comme des travailleurs. Dans cette renaissance de la confiance, il faut y inclure, à notre impression certes encore première, les nouvelles relations partenariales qui se dessinent, empreintes de sérénité et s'inscrivant dans la recherche du dialogue. En tout état de cause, une bonne voie.
 - La productivité est très faible, comme l'utilisation des capacités existantes (des marchés perdus, développement de la concurrence, des équipements faiblement utilisés, des équipements non réceptionnés ou non mis en fonctionnement faute de personnel formé)

❖ La direction générale :



Source : document interne de l'entreprise

-La direction générale est responsable de conduire la politique générale de l'entreprise à court, moyenne et long terme.

-La direction générale de TONIC INDUSTRIE contient deux assistants PDG essentiellement l'audit et l'assistant Communication.

❖ La direction Ressource Humaine :

L'ORGANIGRAMME DE TONIC INDUSTRIE - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) : (voir annexe n°3)

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique intégrée à tous les niveaux de l'entreprise, son rôle est de fournir au management l'ensemble des informations relatives au personnel.

L'activité Ressource Humaine est organisée selon une structure fonctionnelle, elle est unifiée et structurée comme suite :

- Département Développement RH ;
- Département Formation ;
- Département Contrôle de gestion RH.

Parmi ces missions principales, on peut citer ce qui suit :

- Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée ;
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise, des ressources humaines ;
- Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines ;
- Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière ;
- Rechercher la motivation du personnel ;
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes ;
- Veillez à la sauvegarde du climat de travail ;
- Elaborer le bilan social périodique de l'entreprise ;
- Rendre compte à la direction générale.

1.4 Les sites d'activités :

L'entreprise Tonic Industrie SPA est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

- Le premier site : d'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone industrielle de Bou Ismail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompier.

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

- Le deuxième site : d'une superficie de **24,6ha** situé dans la zone de Chaiba à environ **5 km** du 1er site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

L'unité de récupération et de tri de déchets de papier

- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate) ;
- L'unité de fabrication de papier liner ;
- L'unité de transformation de papier tissu ;
- L'unité logistique ;
- Le parc sous douane ;
- Les réservoirs d'eau ;
- La station d'épuration des eaux ;
- Un poste de pompier.

Il est important de mentionner que :

- Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production ;
- Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production.

Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

1.5 Les domaines d'activités :

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie SPA est organisé en quatre domaines d'activité de production, transformation, récupération du papier et du carton, et prestations de services.

1.5.1 L'activité de production :

- ✓ Fabrication de papiers ouate (tissu) ;
- ✓ Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner) ;
- ✓ Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).

1.5.2 L'activité de Transformation :

- ✓ Fabrication de caisses en carton ondulé
- ✓ Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés
- ✓ Fabrication de mandrins en carton gris -gris
- ✓ Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc.)
- ✓ Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons)
- ✓ Fabrication de pots en plastique
- ✓ Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier
- ✓ Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires
- ✓ Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

1.5.3 L'activité récupération de papier et carton :

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

1.5.4 L'activité prestations de service :

- ✓ Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires).
- ✓ Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

Section 2 : la formation au sein de TONIC Industrie :

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

2.1 La procédure de formation au sein de TONIC Industrie :

2.1.1 Le rôle de formation au sein de TONIC Industrie est d'assurer la formation du personnel.

La société de gestion des participations de l'État chimie-Pharmacie « SGP GEPHAC SPA » l'unique actionnaire oblige TONIC Industrie de lancer des formations du personnel et de consommer 1% du capital social qui est équivalent à 4 Milliard de Dinars. Car si TONIC Industrie n'a pas consommé ce budget, il va se transférer directement au trésor public et ce dernier va aider les instituts de formation donc TONIC Industrie préfère lancer des formations du personnel de l'entreprise pour avoir une meilleure performance.

❖ Schéma descriptif des opérations se rapportant au département formation :

| | | |
|--|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Besoins de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | Structures opérationnelles | Déterminé par unités et direction le besoin, par poste. Plan de formation. |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Définition des objectifs</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | DRH+ structures opérationnelles | L'objectif général de l'entreprise |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Traduire les besoins en action</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | DRH | Plan d'action |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Définition des programmes</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | DRH | Sélection des personnes à former, la durée ; thèmes... |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Choix des formateurs</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | DRH | Institue, école, CFPA |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Activités de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p> | Structures opérationnelles sur propositions DRH | Suivi, synthèse, compte-rendu |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluation des résultats</div> | DRH sur proposition des structures opérationnelles | Rapport général (les écarts) |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Source : document interne de l'entreprise (département formation)

2.1.2 Le cycle de formation au sein de TONIC Industrie :

A- Besoin de formation :

Cette phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

On distingue entre 2 types de besoin de formation :

➤ Besoins collectifs de formation :

Ce type de besoin de formation se représente comme un séminaire qui dure entre 1 et 15 jours (courte terme) avec l'obtention d'une attestation fin de formation

➤ Besoins individuels de formation :

Ce type de besoins de formation coute plus chère que le premier avec le contrat de fidélité (5 ans) (annexe) comme condition pour accéder à ce type de formation et en fin de formation la personne formé sera diplômé.

TONIC Industrie prépare les deux tableaux des besoins de formation (annexe).ces deux tableaux seront remplis du cahier de charge des entreprise formants.et pour avoir un des lots (annexe), il faut que le centre de formation peut former au minimum 4 spécialités mentionnés dans ce lot.

Le cas si aucune organisation de formation n'a pas la capacité d'avoir le lot, TONIC Industrie accède à l'entreprise fabricante pour avoir cette formation et ce qui s'appelle « gré à gré » par l'envoi d'une fiche de synthèse à cette entreprise et la mention du mode de passation et la justification de ce mode.

B- Objectifs d'une politique de formation :

A court terme :

- ✓ Perfectionnement individuel ;
- ✓ Perfectionnement collectif pour améliorer les performances ;
- ✓ Formation d'insertion.

A moyen terme : accompagner et faciliter les changements

- ✓ Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation ;
- ✓ Développer les potentiels ;
- ✓ Formation d'insertion ;
- ✓ Former aux métiers ;
- ✓ Faciliter les projets individuels.

A long terme :

- ✓ Préparer l'avenir ;
- ✓ Changer de culture ;
- ✓ Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.

C- Correspondance entre objectifs de formation de l'entreprise et objectifs individuels :

❖ Objectifs de l'entreprise :

a) A court terme :

- ✓ Performances de l'unité ;
- ✓ Performances individuelles.

b) A moyen terme :

- ✓ Investissement
- ✓ Changement d'organisation
- ✓ Evolution de carrière (intégration, promotions, mobilité interne, mobilité externe)
- ✓ Evolution des métiers
- ✓ Evolution des qualifications

❖ Objectifs individuels :

a) A court terme :

- ✓ contribué à la performance d'une équipe
- ✓ 2perfectionnements dans son métier

b) A moyen terme :

- ✓ être prête aux modernisations
- ✓ développer ses responsabilités
- ✓ évolutions de carrière (intégration, promotion, mobilité interne, mobilité externe)
- ✓ 6apprendre / quitter / changer de métier
- ✓ Employabilité.

Section 3 : présentation et analyse de l'enquête au sein de TONIC Industrie

3.1 Démarche de la réalisation de l'enquête :

Cette étape est nécessaire, puisqu'elle nous permet de connaître l'avis du personnel et des cadres sur l'impact de la formation sur le développement de compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Afin de répondre à notre problématique et confirmé ou infirmé nos hypothèses de départ, nous avons réalisé une étude quantitative sur le terrain qui va se dérouler auprès des employés et aussi auprès des cadres afin de cerner le sujet et pour déceler l'impact de la formation sur le développement des compétences.

3.2 L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires pour cerner le sujet, afin de déceler l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés.

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

3.3 Plan de l'étude :

Notre plan d'étude comporte les étapes suivantes :

3.3.1 L'élaboration du questionnaire :

Définition du questionnaire¹: « *le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* ».

Afin d'atteindre le but de notre étude nous avons élaboré deux questionnaires, le premier questionnaire destiné aux employés qui ont reçus des formations et l'autre qui destiné aux cadres supérieurs afin de savoir si vraiment la formation a un rôle positif sur le développement des compétences des employés.

¹ CHABANI (Smail), OUACHERINE (Hassane), guide de méthodologie de la recherche en Sciences sociales, p77

3.3.1.1 Questionnaire n°1 :

- Le but du premier questionnaire est d'avoir une image précise sur la place de la formation au sein de TONIC et l'avis, la satisfaction des salariés de cette dernière.
- Notre premier questionnaire comporte trois blocs de questions :

Bloc 1 : divers questions (1à5), c'est une fiche significative concernant l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle...

Ces des questions qui nous permettent de connaître notre échantillon, on choisit des questions fermées dichotomiques qui offrent que deux choix de réponses, et y'a aussi questions fermées à une seule réponse permise.

Bloc 2 : questions de (6à 13) qui ont pour but de savoir ou bien de connaître l'avis du personnel de TONIC sue la formation au sein de l'entreprise.

Ces des questions fermées ou l'interrogé devrait choisir une réponse par celles proposées.

Bloc 3 : questions de (14 à26), concernant l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel au sein de l'entreprise et leur satisfaction par rapport aux formations suivies, afin de recueillir les informations nécessaires pour notre étude.

Dans ce bloc nous avons opté pour des questions à choix multiples, et des questions ouvertes à réponse élaborée (littéraire).

- **Choix de la population :(du premier questionnaire)**

Vu les contraintes géographiques liées à la dispersion des unités de TONIC Industrie et le manque de moyens à la disposition dans cette modeste recherche, nous avons été contraints de choisir un échantillon aléatoire de 70 personnes sur une population de 265 agents formés.

Il ressort de notre opération que seulement 60 questionnaires ont été renseignés en raison de :

- 07 questionnaires ont été annulés, vu le manque de réponses ;
- 03 questionnaires n'ont pas été récupérés vu que les personnes sont parties en mission et cela avant de les avoir renseigné.

3.3.1.2 Questionnaire n°2 :

- Le deuxième questionnaire a pour but d'éprouver si vraiment la formation a un impact positif ou bien négatif sur le développement des compétences du personnel au sein de TONIC Industrie.
- Notre deuxième questionnaire comporte 02 blocs de questions :

Bloc n°1 : questions (1à3), c'est une fiche significative concernant l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle.

Ces des questions qui nous permettent de connaître notre échantillon, on choisit des questions fermées dichotomiques qui offrent que deux choix de réponses, et y'a aussi une question fermée à une seule réponse permise.

Bloc n°2 : questions de (4à10), concernant l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel au sein de l'entreprise et leurs avis sur la formation (suggestions).

- On a choisi une population de 10 cadres supérieurs, c'est un choix aléatoire parmi les cadres supérieurs travaillant au sein de TONIC Industrie où nous avons ressorti 20 questionnaires.

3.3.2 Analyse et interprétation des résultats du premier questionnaire :

L'analyse et l'interprétation des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel), nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats.

Notre analyse comporte les étapes suivantes :

- ✓ Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère ;
- ✓ Etablissement d'un commentaire pour chaque question ;
- ✓ Etablissement d'un constat général pour le questionnaire.

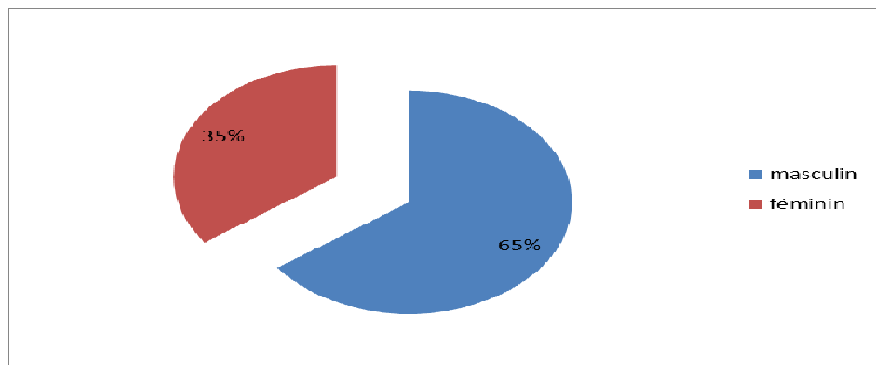
3.3.2.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau n° (3/ 03) : répartition des formés selon le sexe.

| Sexe | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Masculin | 39 | 65% |
| Féminin | 21 | 35% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n°(3/02) : répartition des formés selon le sexe.



Source : élaboré par Excel

Parmi les 60 personnes interrogées, 39 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 65%. Les restants sont de sexe féminin représentés quant à eux par 35% de l'échantillon.

On remarque une répartition partielle entre les deux sexes.

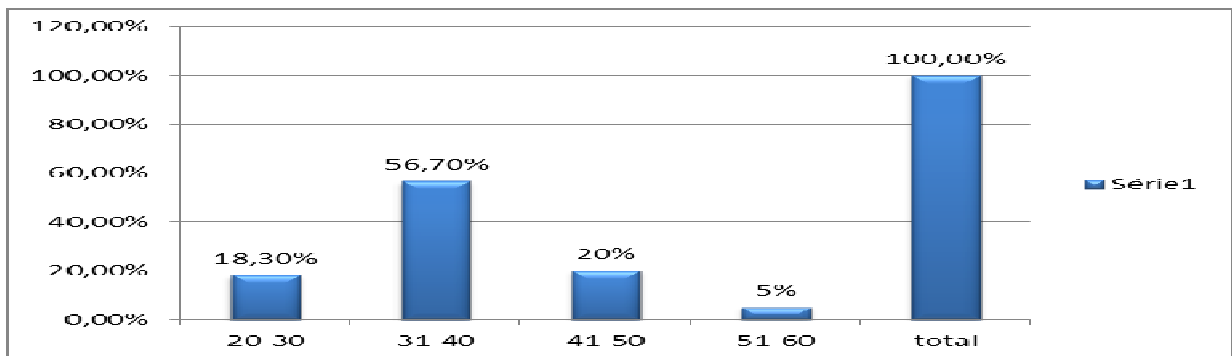
3.3.2.2 Répartitions de l'échantillon selon l'âge :

Tableau n° (3/04) : répartition des formés selon l'âge.

| âge | Effectif | pourcentage |
|----------|----------|-------------|
|] 20-30] | 11 | 18.3% |
| [31-40] | 34 | 56.7% |
| [41-50] | 12 | 20% |
| [51-60[| 3 | 5% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/03) : répartition des formés selon l'âge.



Source : élaboré par Excel

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de [31-40 ans] avec un taux de 56.70%, cela relève un grand effort fourni au profit des jeunes cadres, ce qui représente une force pour l'entreprise, suivi par celle de [41-50 ans] avec un taux de 20%, 18.30% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche]20-30 ans], et les 5% restants ont entre 51 et 60 ans.

On constate que l'entreprise TONIC investit en matière de formation des jeunes cadres et ce, pour les raisons suivantes :

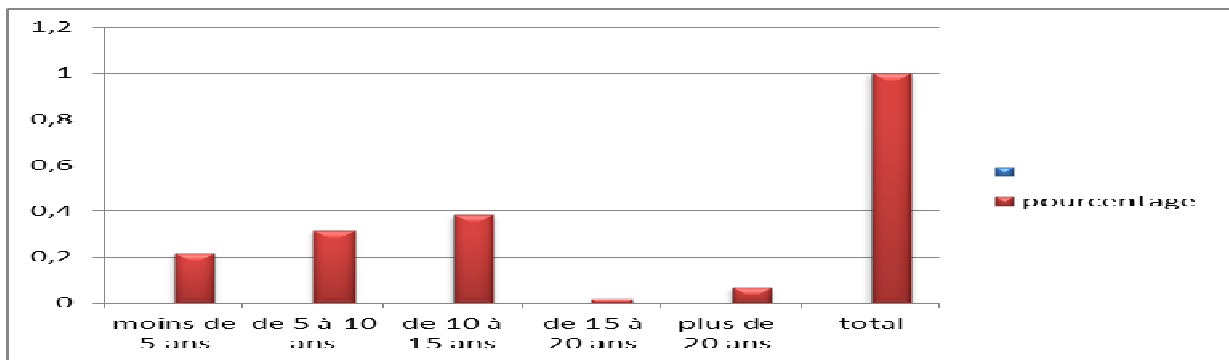
- ✓ Améliorer la qualité de travail ;
- ✓ L'intégration de l'employé dans son poste de travail afin de mieux gérer ses tâches ;
- ✓ Mettre les employés au même niveau requis ;
- ✓ La bonne maîtrise des outils de travail.

3.3.2.3 répartition des formés selon l'expérience professionnelle :

| Expérience professionnelle | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------|----------|-------------|
| Moins de 5ans | 13 | 21.7% |
| De 5 à 10 ans | 19 | 31.7% |
| De 10 à 15 ans | 23 | 38.3% |
| De 15 à 20 ans | 1 | 1.7% |
| Plus de 20 ans | 4 | 5.6% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaborer par nous-même

Figure n° (3/04) : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.



Source : élaboré par Excel

38.3% des formés ont une expérience entre 10à 15 ans, et 31.7% ont une expérience de 5 à 10ans, on constate par ces taux que la formation est un processus complexe qui concerne l'ensemble des managers de TONIC qui ont une expérience plus de 5 ans et ce pour progresser dans tous les sens afin de d'attendre les objectifs fixés et s'adapter au changement que l'entreprise provoque.

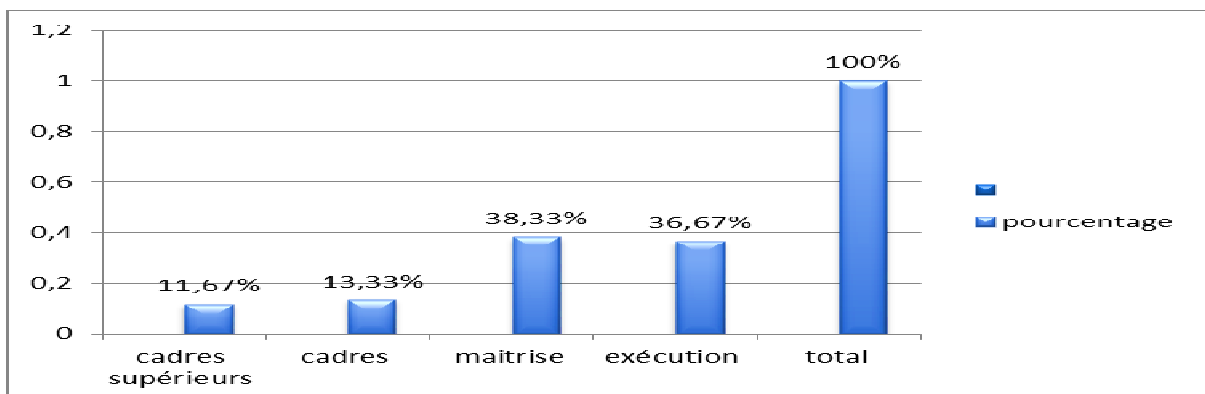
3.3.2.3 La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n° (3/05) : répartition des formés selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | effectif | Pourcentage |
|--------------------------------|----------|-------------|
| Cadres supérieurs | 07 | 11.67% |
| Cadre | 08 | 13.33% |
| Maitrise | 23 | 38.33% |
| Exécution | 22 | 36.67% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous même

Figure n° (3/05) : répartition des formés selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par Excel

Parmi les 60 personnes interrogées, on trouve le pourcentage le plus élevé pour les maîtrises pour un taux de 38.33%, suivra les exécutants pour un taux de 36.67%, et 13.33% se sont des cadres et les 11.67% restants représentent les cadres supérieurs.

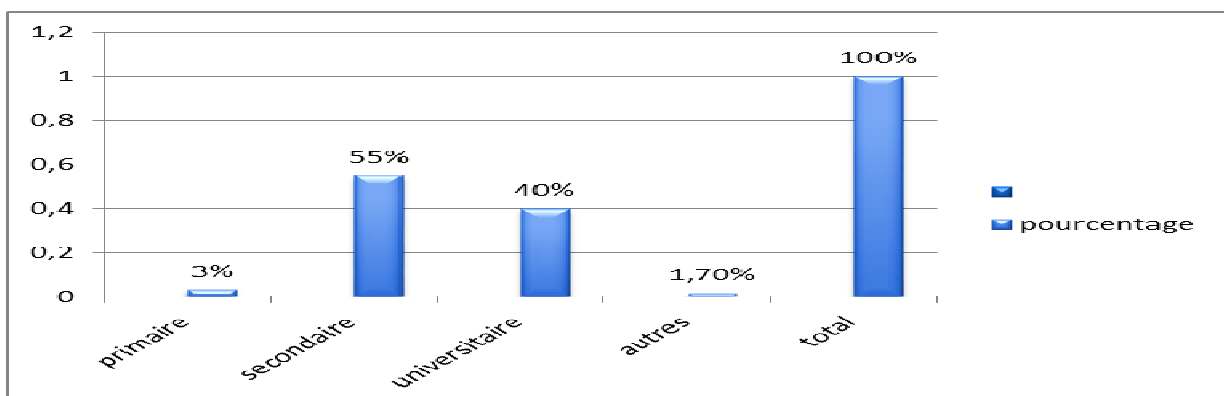
3.3.2.4 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Tableau n° (3/06) : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Primaire | 2 | 3.33% |
| Secondaire | 33 | 55% |
| Universitaire | 24 | 40% |
| Autres | 1 | 1.67% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/06) : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : élaboré par Excel

Sur 60 personnes interrogées, 24 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 40% ;

- 33 personnes, soit un taux de 55% ont un niveau secondaire ;

- Et seulement 3% ont un niveau primaire, et une personne parmi eux qui ont un niveau fondamentale, un magister en science économique et de gestion option gestion des entreprises.

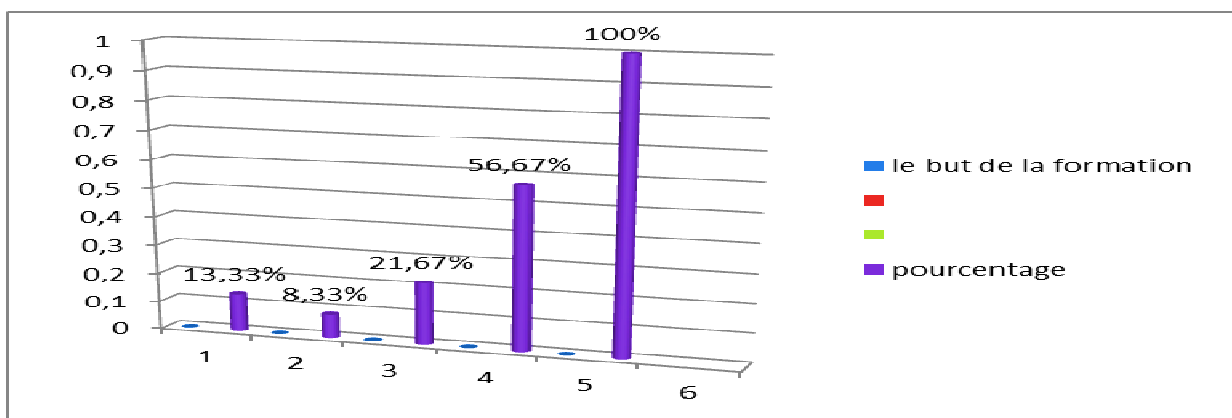
3.3.2.5 Le but de la formation et son importance auprès du personnel :

Tableau n° (3/07) : Le but de la formation et son importance auprès du personnel

| L'importance de la formation | Effectif | pourcentage |
|-------------------------------------|----------|-------------|
| L'élévation du niveau d'instruction | 08 | 13.33% |
| L'adaptation aux changements | 05 | 8.33% |
| Le développement des compétences | 13 | 21.67% |
| Les quatre | 34 | 56.67% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/07) : Le but de la formation et son importance auprès du personnel



Source : élaboré par Excel

D'après le tableau récapitulatif, on note que :

- 13% des personnes interrogées pensent que la formation est nécessaire pour l'élévation du niveau d'instruction.
- 8% d'entre eux disent que la formation est importante pour l'adaptation du personnel aux changements que l'entreprise provoque.
- Et 21.67% des personnes disent que la formation est un processus complexe qui a pour but de développer les compétences.
- Et les 56.67% restants des personnes interrogées mentionnent que la formation est importante pour plusieurs raisons :
 - ✓ L'élévation du niveau d'instruction ;
 - ✓ L'adaptation aux changements ;
 - ✓ Le développement des compétences.

3.3.2.6 Avez- vous déjà suivi une formation ?

Tableau n° (3/08) : l'apport des formations

| L'apport des formations | effectif | pourcentage |
|-------------------------|----------|-------------|
| Oui | 60 | 100% |
| Non | / | / |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

D'après le tableau récapitulatif, on constate que les personnes interrogées ont suivie au moins une formation au sein de TONIC Industrie.

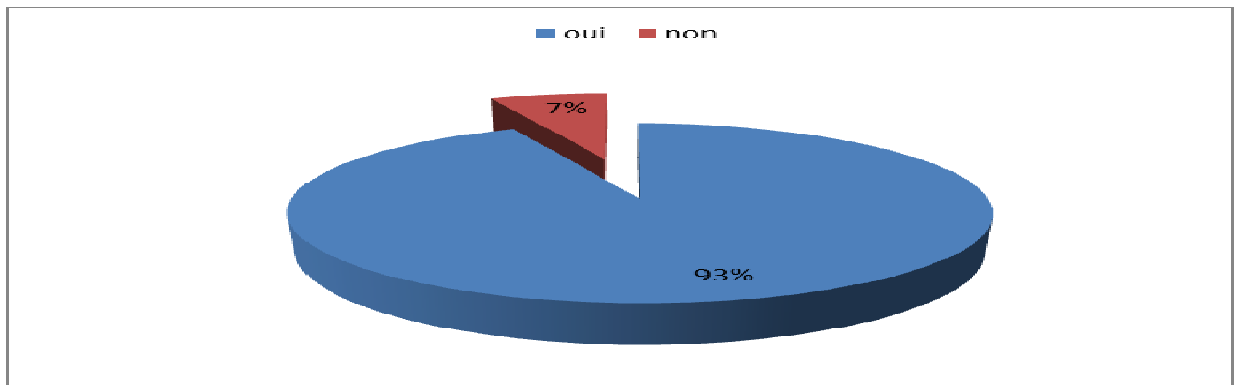
3.3.2.7 avant la formation, avez-vous de difficultés dans votre travail ?

Tableau n° (3/09) : les difficultés rencontrées par le personnel dans leur travail

| Difficultés dans le travail | effectif | pourcentage |
|-----------------------------|----------|-------------|
| Oui | 56 | 93.33% |
| Non | 04 | 6.67% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/08) : les difficultés rencontrées par le personnel dans leur travail



Source : élaboré par Excel

D'après la figure n°7, on remarque que parmi les 60 personnes interrogées, 39% trouvent des difficultés dans leur travail.

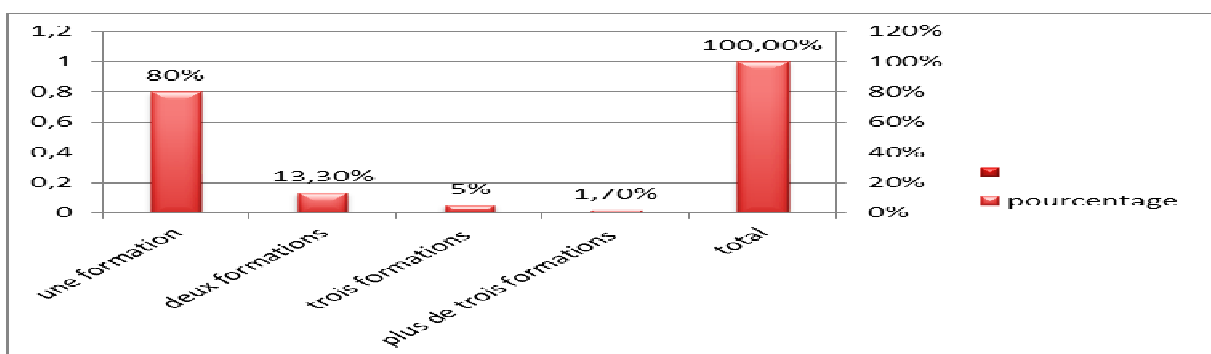
3.3.2.8 Le nombre de formations qui ont été suivies au sein de tonic industrie :

Tableau n° (3/10) : le nombre de formations suivies

| Nombre de formations suivies | effectif | pourcentage |
|------------------------------|----------|-------------|
| Une formation | 48 | 80% |
| Deux formations | 08 | 13.33% |
| Trois formations | 03 | 05% |
| Plus de trois formations | 01 | 01.67% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/09) : le nombre de formations suivies



Source : élaboré par Excel

80% des effectifs formés ont suivi une seule formation, 13.33% d'entre eux ont suivi deux formations et 5% ont participé à trois formations, mais y'a une seule personne entre les 60 interrogées qui ont suivi plus de trois formations.

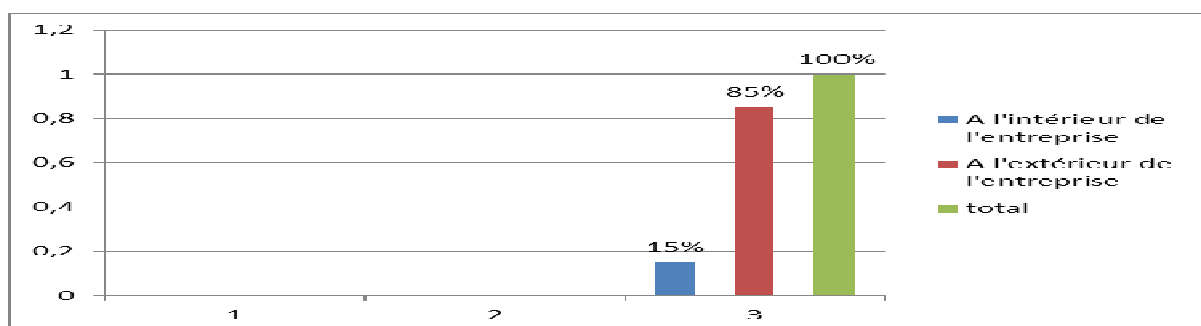
3.3.2.9 Le lieu de formation :

Tableau n° (3/11) : le lieu de formation

| Le lieu de formation | Effectif | Pourcentage |
|------------------------|----------|-------------|
| A l'intérieur de TONIC | 09 | 15% |
| A l'extérieur de TONIC | 51 | 85% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/10): le lieu de formation



Source : élaboré par Excel

Pour ce qui concerne le lieu de formation 58% des formés ont participé à des formations à l'extérieur de l'entreprise et les 15% restants ont suivi des formations à l'intérieur de l'entreprise.

3.3.2.10 Les domaines des formations suivies :

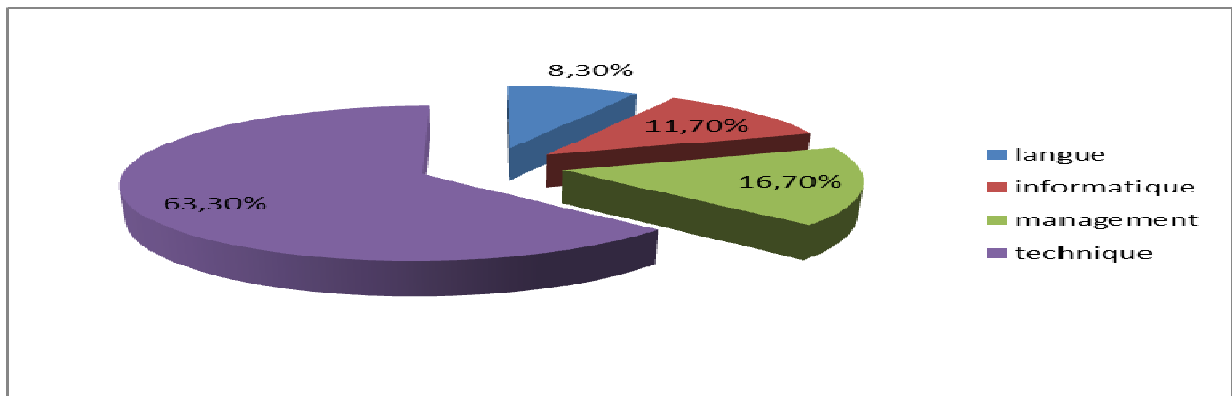
Tableau n° (3/12) : les domaines de formations suivies

| Domaines | Effectif | Pourcentage |
|--------------|----------|-------------|
| Langues | 05 | 8.33% |
| Informatique | 07 | 11.37% |
| Management | 10 | 16.67% |

| | | |
|---|----|-------|
| Techniques (des formations en adéquation avec le poste de travail occupé) | 38 | 6.33% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous même

Figure n° (3/11) : les domaines de formations suivies



Source : élaboré par Excel

Les domaines privilégiés de la formation sont : langue, informatique, management, et techniques (des formations en adéquation avec le poste de travail occupé) :

- 8.33% des formés ont participé à des formations en langue, 11.7% des formés ont suivi des formations en informatique, et 16.7% ont suivi des formations en management.
- Et les 63.3% des personnes formées disent que la formation suivie les a totalement aidés dans l'exercice de leur fonction, en adéquation avec le poste de travail occupée.

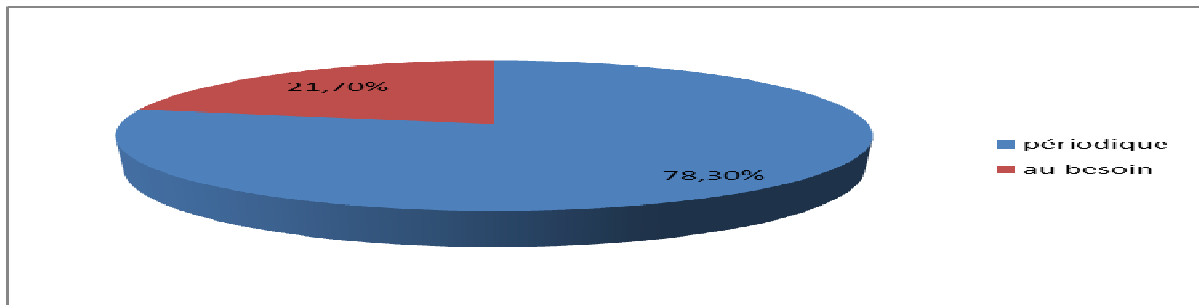
3.3.2.11 La fréquence dans laquelle les formations ont été choisies :

Tableau n° (3/13) : la fréquence dans laquelle les formations ont été choisies

| La fréquence | Effectif | Pourcentage |
|--------------|----------|-------------|
| Périodique | 47 | 78.33% |
| Au besoin | 13 | 21.67% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/12) : la fréquence dans laquelle les formations ont été choisies



Source : élaboré par Excel

Pour ce qui concerne la fréquence dans laquelle les formations ont été choisies, on note que 47 personnes disent que la formation été périodique pour un taux de 78.33% et les 13 personnes restantes disent que la formation été au besoin c'est-à-dire à la demande de l'employé.

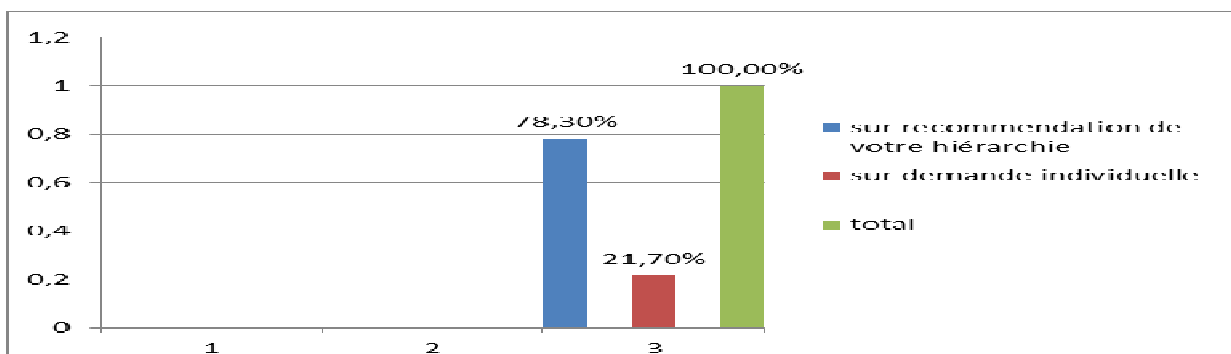
3.3.2.12 La base sur laquelle les formés ont été sélectionnés

Tableau n° (3/14) : la base sur laquelle les formés ont été choisis

| La base | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Sur recommandation de votre hiérarchie | 47 | 78.33% |
| Sur demande individuelle | 13 | 21.67% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/13) : la base sur laquelle les formés ont été choisis



Source : élaboré par Excel

78% du personnel formé répond qu'il été formé sur recommandation hiérarchique, et les 22% restant disent que la base sur laquelle ont été choisis est sur demande individuelle.

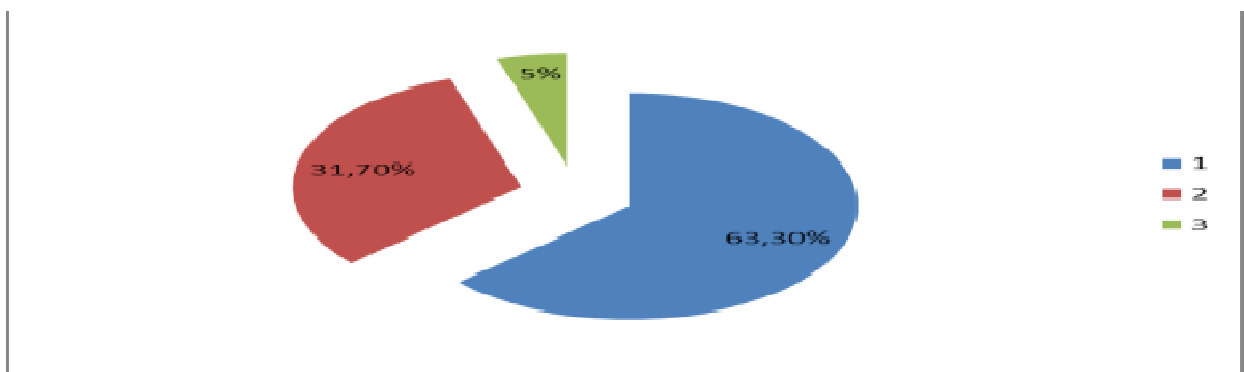
3.3.2.13 Comment avez-vous trouvé la qualité des formations dispensées :

Tableau n° (3/15) : la qualité des formations suivies

| La qualité de formations suivies | Effectif | Pourcentage |
|----------------------------------|----------|-------------|
| Très satisfaisante | 38 | 63.3% |
| Satisfaisante | 19 | 31.7% |
| Peu satisfaisante | 3 | 5% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/14) : la qualité des formations suivies



Source : élaboré par Excel

D'après le tableau récapitulatif, on constate que 63.3% des employés formés trouvent la qualité de formation très satisfaisante, 31.7% d'entre eux la trouve satisfaisante mais les 5% restants la trouve peu satisfaisante. Donc on peut noter que la majorité du personnel formé la trouve satisfaisante. Puisqu'elle leur a permis une bonne maîtrise dans leur poste de travail, l'acquisition de nouvelles connaissances et la meilleure communication dans l'entreprise.

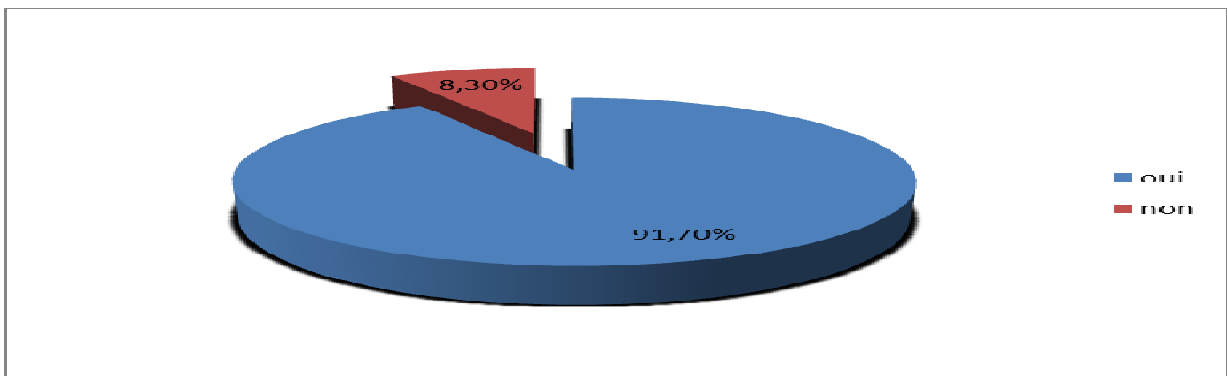
3.3.2.14 La satisfaction du personnel après avoir reçu la formation :

Tableau n° (3/16) : satisfaction du personnel des connaissances acquises

| Satisfaction du personnel des connaissances acquises | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Oui | 55 | 91.7% |
| Non | 5 | 08.3% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/15) : satisfaction du personnel des connaissances acquises



Source : élaboré par Excel

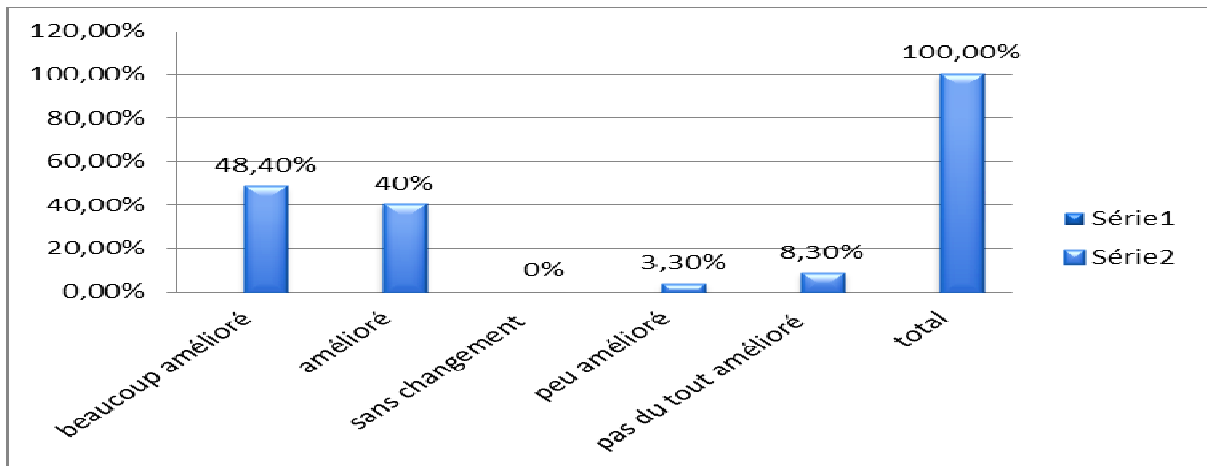
D'après la figure n°14, 55 agents formés sur les 60 interrogées ont été satisfait des connaissances acquises à l'issue de la formation, mais les 5 personnes restantes ils ne sont pas satisfaits.

Tableau n° (3/17) : l'amélioration du savoir-faire du personnel par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail :

| L'amélioration du savoir-faire | Effectif | Pourcentage |
|--------------------------------|----------|-------------|
| Beaucoup amélioré | 29 | 48.4% |
| Amélioré | 24 | 40% |
| Sans changement | 00 | 00% |
| Peu amélioré | 02 | 03.3% |
| Pas du tout amélioré | 05 | 08.3% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/16) : l'amélioration du savoir-faire du personnel par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail



Source : élaboré par Excel

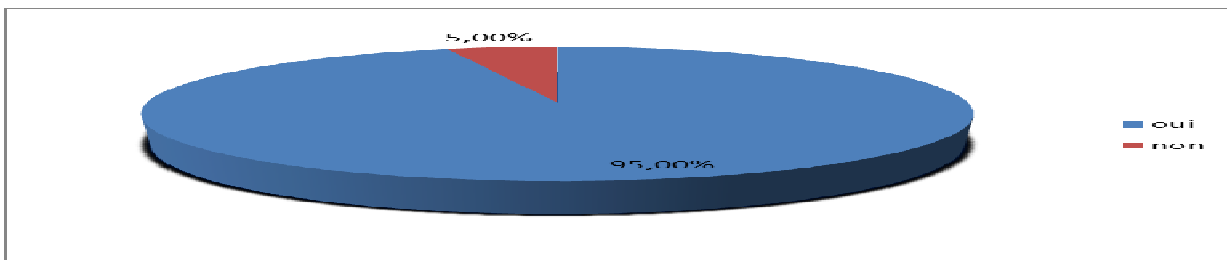
40% des agents formés disent que leur savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail s'est amélioré, et 48.40% trouvent que leur savoir-faire s'est beaucoup amélioré, et 3.30% des personnes formés pensent que leur savoir-faire s'est peu amélioré, tandis que 8.3% des personnes disent que leur savoir-faire n'a pas du tout amélioré et ils ne ressentent aucun changement.

Tableau n° (3/18) : l'amélioration du comportement du personnel (savoir-être)

| L'amélioration du comportement (savoir-être) | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Oui | 57 | 95% |
| Non | 03 | 05% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/17): l'amélioration du comportement du personnel (savoir-être)



Source : élaboré par Excel

95% des agents ressentent une amélioration par rapport à leur comportement (savoir-être par rapport aux tâches effectuées dans le poste de travail), et les 05% restant ne ressentent aucun changement et aucune amélioration dans leur comportement (savoir-être).

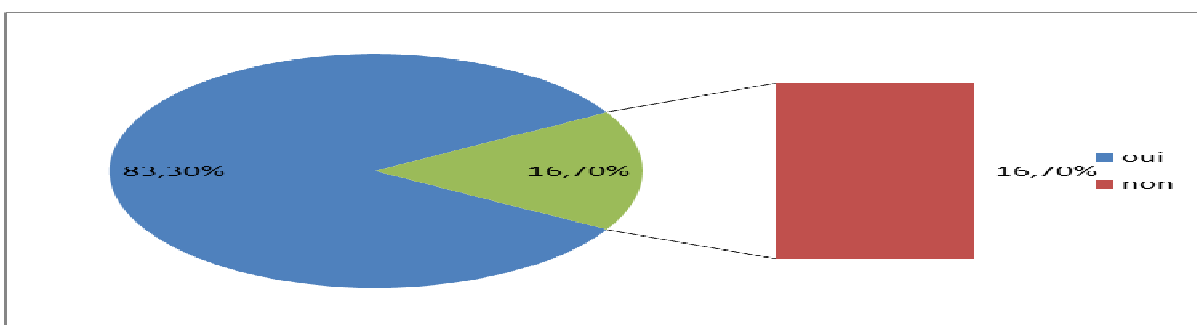
3.3.2.15 L'évaluation du personnel à l'issue de la formation :

Tableau n° (3/19) :l'évaluation du personnel à l'issue de la formation

| Evaluation du personnel | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------|----------|-------------|
| Oui | 50 | 83.3% |
| Non | 10 | 16.7% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/18): l'évaluation du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

16.7% des personnes interrogées n'ont pas été évaluées à l'issue de formation, mais 50 personnes restantes qui représentent un taux représentatif de 83.3% ont été évaluées après l'achèvement de leurs formations.

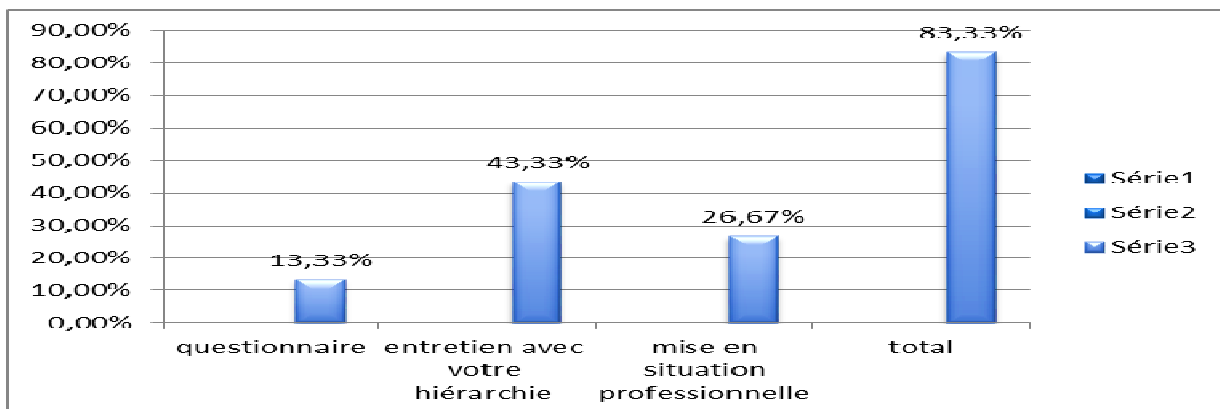
3.3.2.16 Le moyen d'évaluation de la formation :

Tableau n° (3/20) : le moyen par lequel le personnel a été évalué à l'issue de la formation

| Moyen d'évaluation de la formation | Effectif | Pourcentage |
|------------------------------------|----------|-------------|
| Questionnaire | 08 | 13.33% |
| Entretien avec son hiérarchie | 26 | 43.33% |
| Mise en situation professionnelle | 16 | 26.67% |
| Total | 50 | 83.33% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/101) : le moyen par lequel le personnel a été évalué à l'issue de la formation



Pour ce qui concerne les moyens d'évaluation, on trouve la majorité des formés ont été évalués par un entretien avec leur hiérarchie, et 26.67% d'entre eux ont été évalué par une mise en situation professionnelle et les 08 personnes restantes qui représentent un taux de 13.33% ont été évalué par un questionnaire.

3.3.2.17 Les objectifs de la formation :

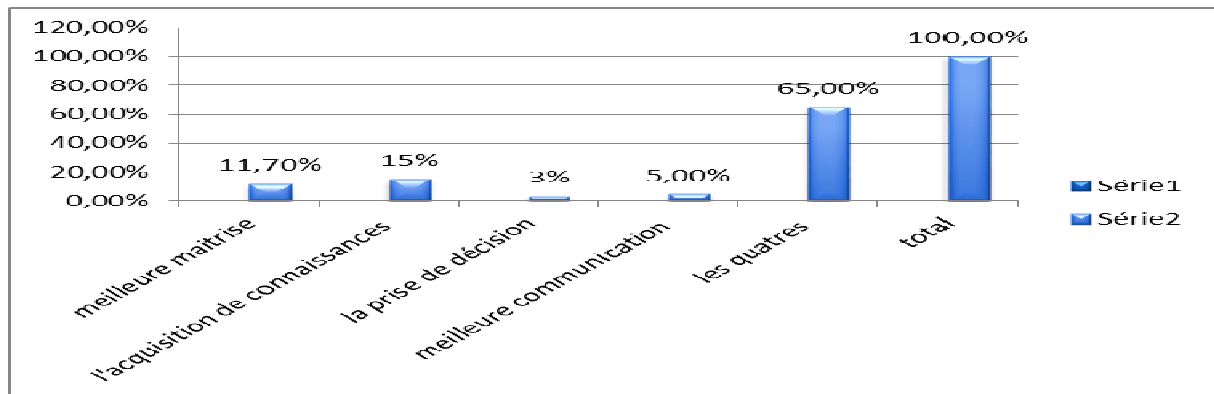
Tableau n° (3/21) : l'atteinte des attentes des agents formés

| L'objectif de la formation | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Une meilleure maitrise de son poste de travail | 07 | 11.7% |
| L'acquisition des connaissances générales | 09 | 15% |
| Capacité à prendre des décisions | 02 | 03.3% |
| Meilleure communication | 03 | 05% |

| | | |
|------------|----|------|
| Les quatre | 39 | 65% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/20) : l'atteinte des attentes des agents formés



Source : élaboré par Excel

11.7% des personnes interrogées disent que la formation suivie leur a permis une meilleure maîtrise de leur poste de travail, les 15% des agents formés pensent et disent que la formation leur a permis l'acquisition des connaissances générales, et 5% des formés disent que la formation suivie a pour but d'une meilleure communication et 3 % d'entre eux disent la formation leur a aidé dans la prise de décision.

Et enfin, il y'a 65% des agents formés, la majorité d'entre eux disent que la formation suivie est importante puisque elle leur a permis :

- ✓ Une meilleure maîtrise de son poste de travail ;
- ✓ L'acquisition des connaissances générales ;
- ✓ Capacité à prendre des décisions ;
- ✓ Meilleure communication.

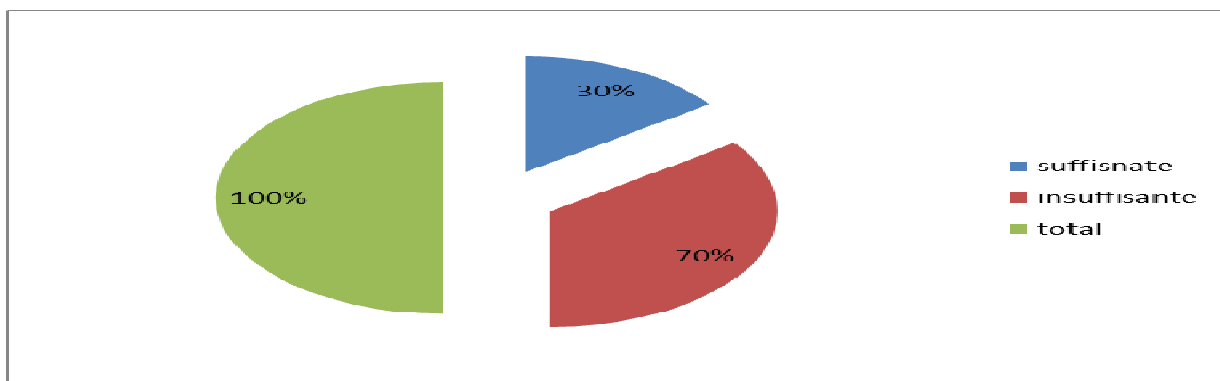
3.3.2.18 La durée de la formation :

Tableau n° (3/22) : l'avis du personnel sur la durée de la formation

| La durée de formation | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------|----------|-------------|
| Suffisante | 18 | 30% |
| Insuffisante | 42 | 70% |
| Totale | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/21) : l'avis du personnel sur la durée de la formation



Source : élaboré par Excel

70% des personnes formées disent que la formation est insuffisante en termes de temps et 30% d'entre eux pensent le contraire.

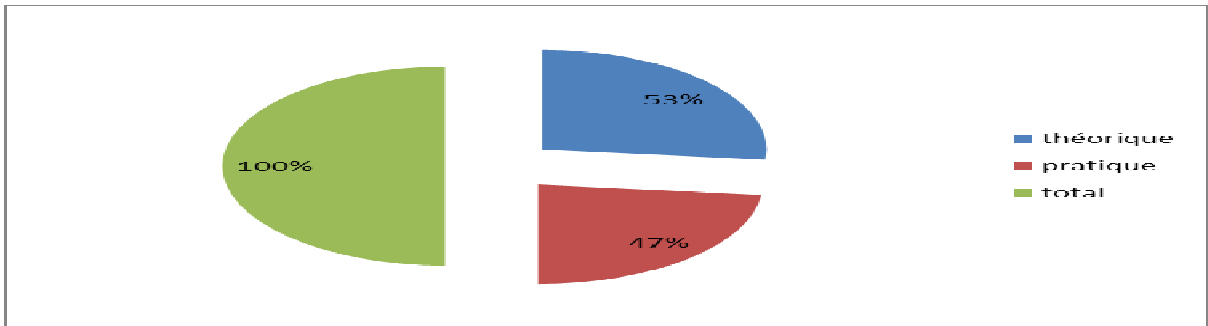
3.3.2.19 Le type de formation :

Tableau n° (3/23) : le type de formation (théorique/ pratique)

| Type de formation | Effectif | Pourcentage |
|-------------------|----------|-------------|
| Théorique | 32 | 53.33% |
| Pratique | 28 | 46.67% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/22) : le type de formation (théorique/ pratique)



Source : élaboré par Excel

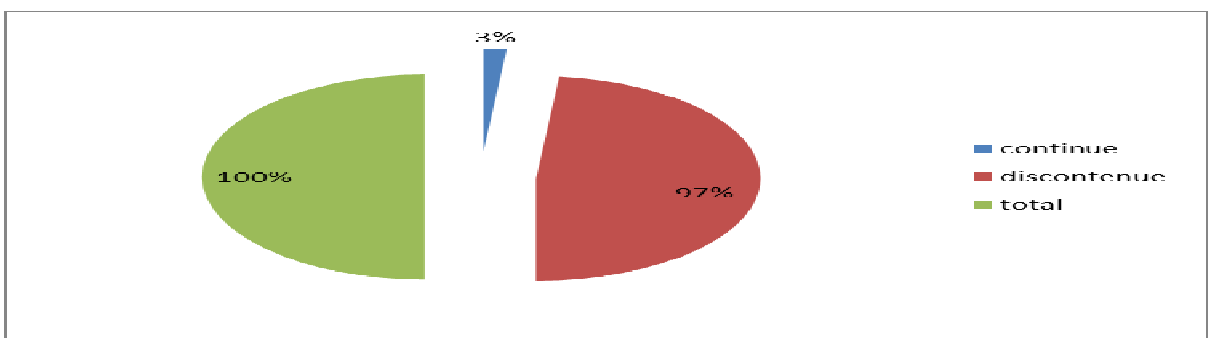
Concernant le type de formations les 32 agents formés disent que la formation suivie a été théorique et les 28 agents restants disent qu'elle est pratique.

Tableau n° (3/24) : le type de formation (continue/ discontinue)

| Le type de formation | Effectif | Pourcentage |
|----------------------|----------|-------------|
| Continue | 02 | 03.33% |
| Discontinue | 58 | 96.67% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/23) : le type de formation (continue/ discontinue)



Source : élaboré par Excel

Concernant le type de formations (continue/ discontinue), les 97% des agents formés disent que la formation suivie a été discontinuée et les 03% des agents restants disent qu'elle est contenue.

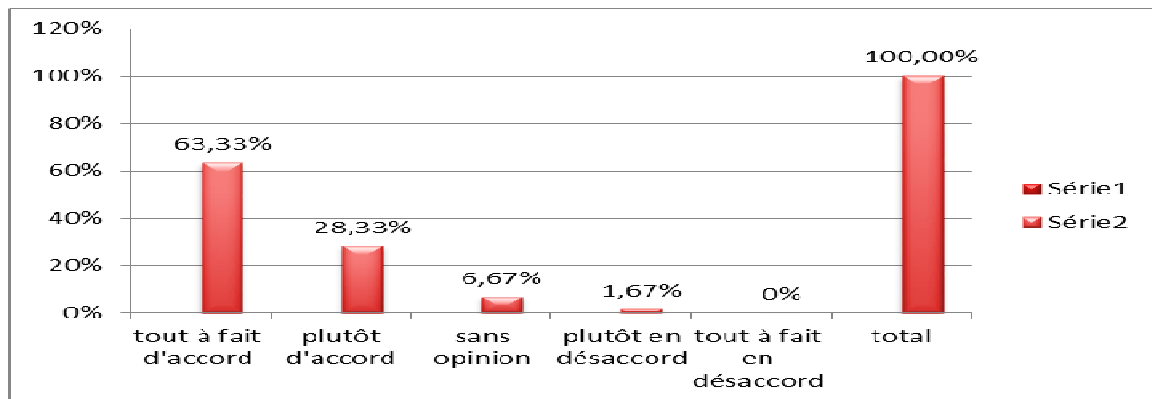
3.3.2.20 La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation :

Tableau n° (3/25) : La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation

| Rendement et rentabilité du personnel | effectif | pourcentage |
|---------------------------------------|----------|-------------|
| Tout à fait d'accord | 38 | 63.33% |
| Plutôt d'accord | 17 | 28.33% |
| Sans opinion | 04 | 6.67% |
| Plutôt en désaccord | 01 | 1.67% |
| Tout à fait en désaccord | 00 | 00% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/24) : La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

Concernant la rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation ;

On a 63.33% des personnes formées qui sont tout à fait d'accord et que la formation leur a permis d'être plus rentable, 28.33% sont plutôt d'accord, et 6.67% d'entre eux qui n'ont aucun opinion sur la rentabilité et le rendement après avoir participé à la formation, tandis que 1.67% des agents formés qui sont plutôt en désaccord.

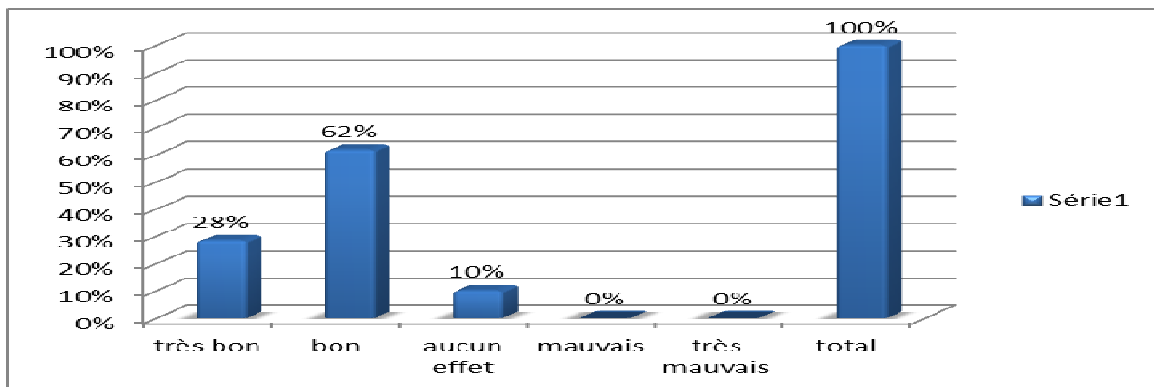
3.3.2. 21 L'impact de la formation sur le développement des compétences :

Tableau n° (3/26) : déceler l'impact de la formation sur la productivité du personnel à l'issue de la formation

| La productivité du personnel | Effectif | Pourcentage |
|------------------------------|----------|-------------|
| Très bonne | 17 | 28.33% |
| Bonne | 37 | 61.67% |
| Aucun effet | 06 | 10% |
| Mauvaise | 00 | 00% |
| Très mauvaise | 00 | 00% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/25) : l'impact de la formation sur la productivité du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

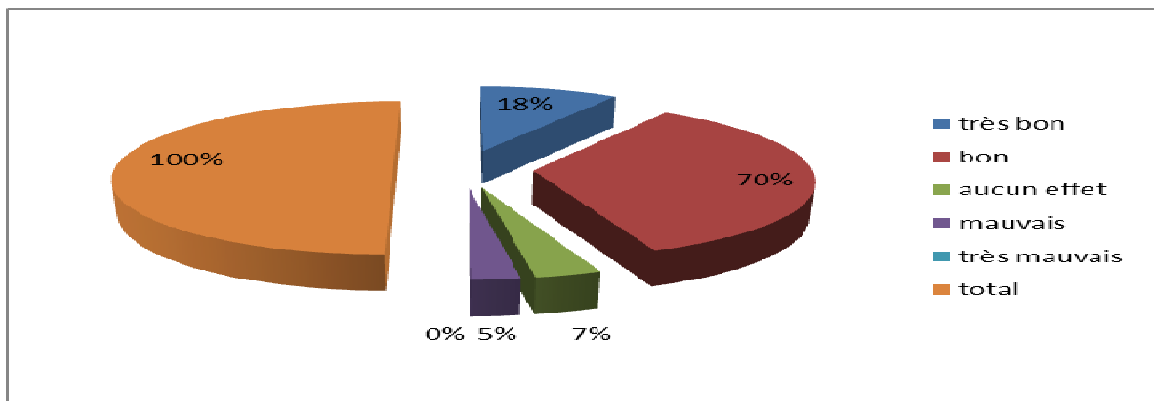
D'après la figure n°24 ; on note que la majorité des agents formés qui représentent un taux de 62% disent que la formation a un très bon impact sur la productivité du personnel à l'issue de la formation, 28% d'entre eux disent qu'elle est bonne et les 06 personnes formées restantes qui représentent un taux de 10% note que la formation n'a aucun effet sur la productivité du personnel à l'issue de la formation.

Tableau n ° (3/27) : déceler l'impact de la formation sur l'engagement du personnel à l'issue de la formation

| L'engagement du personnel | effectif | Pourcentage |
|---------------------------|----------|-------------|
| Très bon | 11 | 18.33% |
| Bon | 42 | 70% |
| Aucun effet | 04 | 6.67% |
| Mauvais | 03 | 05% |
| Très mauvais | 00 | 00% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/26) : l'impact de la formation sur l'engagement du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

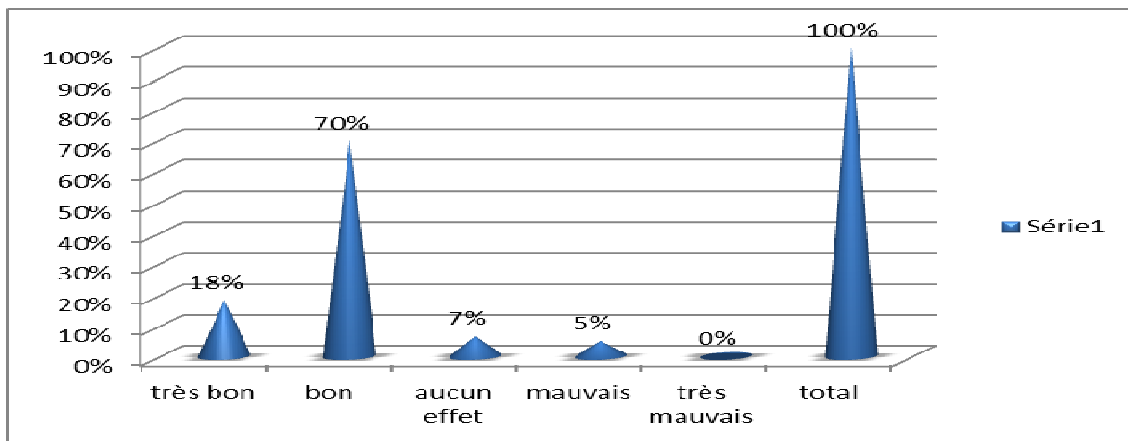
D'après la figure n°25 ; on note que la majorité des agents formés qui représentent un taux de 70% disent que la formation a un bon impact sur l'engagement du personnel à l'issue de la formation, 18% d'entre eux disent qu'elle est très bonne et 04 personnes formées qui représentent un taux de 07% note que la formation n'a aucun effet sur la productivité du personnel à l'issue de la formation, enfin 5% des agents formés disent que la formation est mauvaise pour ce qui concerne l'engagement du personnel à l'issue de la formation.

Tableau n° (3/28) : déceler l'impact de la formation sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation

| La satisfaction du personnel | Effectif | pourcentage |
|------------------------------|----------|-------------|
| Très bon | 11 | 18.33% |
| Bon | 42 | 70% |
| Aucun effet | 04 | 6.67% |
| Mauvais | 03 | 05% |
| Très mauvais | 00 | 00% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/27) : l'impact de la formation sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

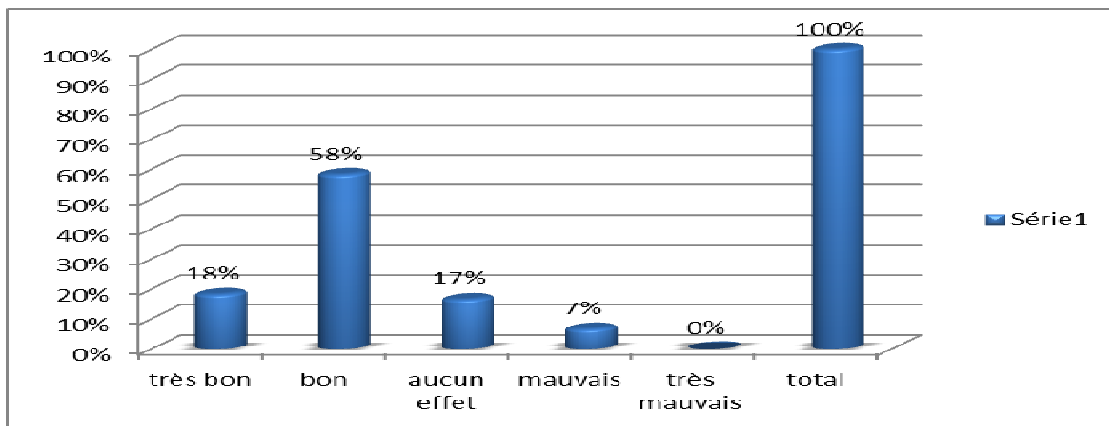
D'après la figure n°26; on note que la majorité des agents formés qui représentent un taux de 70% disent que la formation a un bon impact sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation, 18% d'entre eux disent qu'elle est très bonne et 04 personnes formées qui représentent un taux de 07% note que la formation n'a aucun effet sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation, enfin 5% des agents formés disent que la formation est mauvaise pour ce qui concerne la satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

Tableau n° (3/29) : déceler l'impact de la formation sur l'initiative du personnel à l'issue de la formation.

| L'initiative du personnel | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------|----------|-------------|
| Très bon | 11 | 18.33% |
| Bon | 35 | 58.33% |
| Aucun effet | 10 | 16.67% |
| Mauvais | 04 | 6.67% |
| Très mauvais | 00 | 00% |
| Total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/28): l'impact de la formation sur l'initiative du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

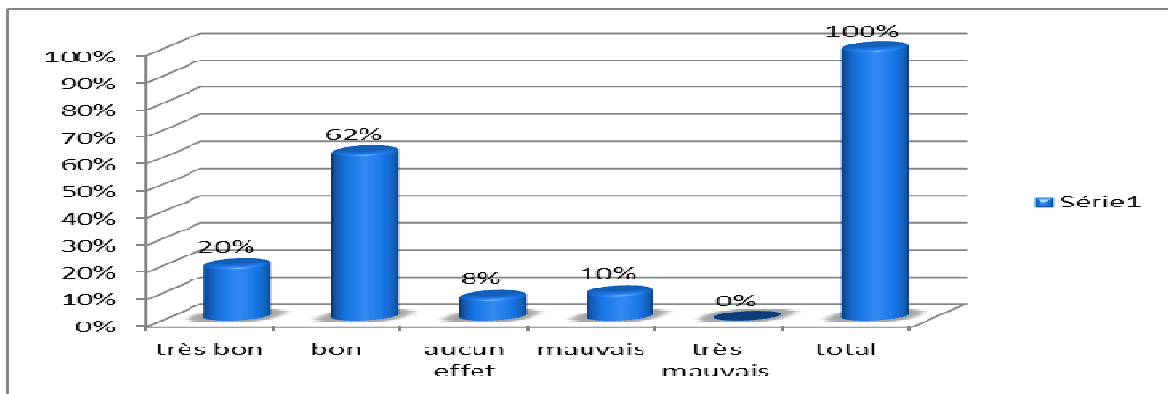
D'après la figure n°27; on note que la majorité des agents formés qui représentent un taux de 58% disent que la formation a un bon impact sur l'initiative du personnel à l'issue de la formation, 18% d'entre eux disent qu'elle est très bonne et 17% des personnes formées notent que la formation n'a aucun effet sur la satisfaction du personnel à l'issue de la formation, enfin 07% des agents formés disent que la formation est mauvaise pour ce qui concerne l'initiative du personnel à l'issue de la formation.

Tableau n° (3/30) : déceler l'impact de la formation sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation

| La rapidité dans la prise de décision | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------------------|----------|-------------|
| Très bon | 12 | 20% |
| Bon | 37 | 61.67% |
| Aucun effet | 05 | 08.33% |
| Mauvais | 06 | 10% |
| Très mauvais | 00 | 00% |
| total | 60 | 100% |

Source : élaboré par nous-même

Figure n° (3/29) : déceler l'impact de la formation sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation



Source : élaboré par Excel

D'après la figure n°28; on note que la majorité des agents formés qui représentent un taux de 62% disent que la formation a un bon impact sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation, 20% d'entre eux disent qu'elle est très bonne et 08% des personnes formées notent que la formation n'a aucun effet sur la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation, enfin 10% des agents formés disent que la formation est mauvaise pour ce qui concerne la rapidité dans la prise de décision du personnel à l'issue de la formation.

3.3.2.22 L'avis du personnel sur l'investissement en matière de formation au sein de TONIC :

Les 60 personnes interrogées ont tous répondu par un oui : ils veulent bien que TONIC consacre beaucoup d'investissements en matière de formation parce que la ressource humaine représente l'élément le plus important au sein de TONIC.

3.3.2.23 Les suggestions proposées par le personnel de TONIC Industrie pour l'amélioration de la formation :

Faisant suite à l'analyse de l'existant, nous avons recensé un certain nombre de suggestions que nous avons développées dans les lignes qui suivent :

- Il est nécessaire que les critères de sélection des agents à former soient objectifs, et que les formations ne concernent pas toujours les mêmes agents ou une seule catégorie d'agents ;
- La mise à disposition des outils d'écoute, et encourager la communication interne, dans le but de créer un espace d'entente entre les subordonnées et leurs supérieurs hiérarchiques de manière particulière, et entre toutes les personnes constituantes de cette entreprise de manière générale ;
- Il faut aussi donner l'opportunité, l'occasion au personnel de réclamer sur les difficultés rencontrées dans son poste de travail ;
- Préparer et fournir toutes les conditions d'encadrement ;
- Instaurer un climat de respect et de confiance ;
- La mise en place de dispositif de formation en vue d'atteindre les objectifs fixés, et développer les outils didactiques et pédagogiques adaptés à un type d'apprentissage donné, dans le but de développer la qualité de la formation initiale et continue ;
- Programmer des formations à l'ensemble du personnel spécialisées diplomantes à longue durée ;
- Proposer des formations à l'ensemble du personnel dans tous les domaines techniques et managériales.

3.3.3 Analyse et interprétation des résultats du deuxième questionnaire :

L'analyse et l'interprétation des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel), nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats.

Notre analyse comporte les étapes suivantes :

- ✓ Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère ;
- ✓ Etablissement d'un commentaire pour chaque question ;
- ✓ Etablissement d'un constat général pour le questionnaire.

3.3.3.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Six cadres supérieurs sont de sexe masculin, les quatre restants se sont de sexe féminin, et on remarque une répartition homogène entre les deux sexes.

3.3.3.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge :

La tranche d'âge à qui appartient le nombre le plus élevé est celle de 41 à 50 ans avec un nombre de huit cadres supérieurs, et les deux personnes restantes ont un âge appartenant à [31-40 ans].

3.3.3.3 La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

Les cadres supérieurs qui sont interrogés durant notre enquête au sein de TONIC ont une expérience professionnelle de 10 à 15 ans.

3.3.3.4 Le but de la formation et son importance auprès des cadres supérieurs :

Les cadres supérieurs de TONIC Industrie disent que la formation du personnel figure par les projets prioritaires, elle vise à travers les actions de formation le développement des compétences afin d'assurer la relève, la spécialisation dans les métiers et l'élévation du niveau d'instruction.

Les actions de formation s'inscrivent notamment dans le cadre de la préparation d'une ressource humaine qui s'adapte aux changements et aux évolutions technologiques.

3.3.3.5 L'impact de la formation suivie sur le développement du personnel :

Les dix cadres supérieurs interrogés ont tous répondu par oui ; et ils disent que la formation constitue un moyen de la stratégie de TONIC Industrie, et le but de cette entreprise est bien de recycler, produire et vendre du papier, à ce but ils ont les outils d'une part et la ressource humaine d'autres part, cette dernière devra être qualifiée par le biais de la formation, donc la formation a un impact positif sur le comportement, le savoir-faire et les connaissances du personnel, puisqu'elle permet d'atteindre les objectifs avec performance.

3.3.3.6 La satisfaction des cadres supérieurs du personnel qui ont participé à la formation :

La majorité d'entre eux ont répondu par oui, puisque le personnel s'adapte aux changements, et il a pu développer ses compétences, TONIC garde toujours les personnes qui s'adaptent à son environnement interne et externe, et à sa culture.

3.3.3.7 L'avis des cadres supérieurs sur le savoir-faire acquis par les personnes formées :

Concernant le savoir-faire, ils disent que le savoir-faire des agents formés s'est amélioré par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail, d'où ils ont pu aboutir à une meilleure qualité de travail, et une bonne maîtrise des outils de travail.

3.3.3.8 Les raisons de satisfaction :

Les cadres supérieurs de TONIC Industrie sont satisfaits du rendement des agents formés, pour les raisons suivantes :

Les formations suivies leur ont permis :

- ✓ Une meilleure maîtrise dans leur poste de travail ;
- ✓ Une capacité à prendre des décisions ;
- ✓ Une meilleure communication ;
- ✓ La capacité de travailler en équipe ;
- ✓ L'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances en effectuant leur tâches.

3.3.3.9 L'avis des cadres supérieurs sur l'investissement en matière de formation orienté développement des compétences au sein de TONIC Industrie :

Ils ont tous répondu par un oui ; ils sont tout à fait d'accord sur ce point.

Ils disent qu'il faut avoir des moyens et une structure de formation très solide, l'investissement dans la formation est très important puisqu'il est productif, ils considèrent la ressource humaine comme l'élément le plus cruciale dans l'entreprise, et c'est par l'investissement dans ces ressources que l'entreprise devient leader et atteindra ses objectifs avec performance.

3.3.4 Synthèse :

Dans le cadre de cette recherche une étude de relation pouvant exister entre la politique de formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie ; pour ce faire nous avons lancé une enquête sur le terrain par deux questionnaires, le premier qui est destiné aux agents formés et le deuxième aux cadres supérieurs de TONIC Industrie.

D'après notre analyse de l'effort de la formation au sein de TONIC en se basant sur les résultats de nos deux questionnaires, on constate une évolution considérable de l'effort de formation, ce qui nous permet de dire que l'entreprise TONIC porte un grand intérêt pour le développement des ressources humaines par le biais de la formation. Les actions de formation qu'entreprend l'entreprise TONIC concernent beaucoup plus le sexe masculin que le sexe féminin, comme elle concerne aussi les maitrisés et les exécutants.

La base de sélection des formations se fait généralement sur décision de la hiérarchie, mais il faut donner beaucoup d'importance aux demandes individuelles des employés et encourager la communication interne dans le but de créer un espace d'entente entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. Nous remarquons ainsi que les domaines technique et management sont les plus pondérants dans les actions de formation engagées, ces domaines constituent les métiers clés de l'entreprise TONIC mais elle devrait s'intéresser surtout au domaine de langue, ainsi elle devrait investir dans d'autres formations diplômantes telles que le MASTER en management et gestion d'entreprise qu'on trouve très intéressantes, enrichissantes et ouvrent la porte sur grandes opportunités professionnelles pour la ressource humaine.

Pour ce qui concerne l'évaluation de la formation, on constate que TONIC Industrie donne beaucoup d'importance à cette étape puisqu'elle est indispensable afin de mesurer l'écart entre les compétences requises et celles qui sont acquises.

La majorité, mais on peut dire que la totalité des agents formés disent que la formation est orientée vers une meilleure maîtrise de poste de travail, l'élévation du niveau d'instruction, l'adaptation aux changements et le développement des compétences.

Comme ils affirment qu'une telle action leur permettra une meilleure communication qui favorise l'entraide, la participation des salariés à la vie de l'entreprise, l'employé va se sentir investi au sein de son entreprise et reconnu, cela développe un climat de confiance.

Tous les enquêtés pensent et même désirent que l'entreprise TONIC devrait déployer plus d'investissement en matière de formation, outil important et crucial, processus d'apprentissage qui permet aux individus d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice de leurs métiers au sein de TONIC.

La synthèse qu'on peut retirer du deuxième questionnaire qui destiné aux cadres supérieurs, est que la formation au sein de TONIC occupe une place primordiale, et elle est considérée comme un vrais investissement et non pas comme une dépense pour l'entreprise, mais plutôt comme un moyen de diffusion et de progression d'une culture allant dans le sens de la compétence, la performance, l'efficacité et l'excellence, cela dans le but de promouvoir, de se rendre dynamique, d'avoir le sens de responsabilité, et ce pour assurer pleinement sa compétition dans un environnement, dans un marché qui devient de plus en plus ouvert et complexe.

Donc, la formation a un impact positif sur le développement des compétences du personnel au sein de TONIC Industrie.

3.3.5 Recommandations :

Suite à notre analyse des résultats obtenus, nous pouvons vous proposer quelques points concernant la formation et son amélioration au sein de TONIC Industrie :

- ✓ Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basée sur les ressources humaines ;
- ✓ Programmer des actions de formation conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée pour le salarié de l'entreprise ;
- ✓ Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires ;
- ✓ Programmer des formations diplômantes, aller vers des formations de longue durée et continue ;
- ✓ Définir les grandes orientations de la politique de formation, donner plus d'importance à la détermination des besoins réels de formation qui représente une étape cruciale du cycle de formation, définir le plan et le communiquer aux managers ainsi qu'aux employés.

Les évolutions qu'a connues l'économie Algérienne se sont traduites par des bouleversements des pratiques de ressources humaines, dans les entreprises privées et publiques, et a conduit celle-ci à reconsidérer le rôle de l'humain comme capital important et crucial des processus de gestion et de décision.

L'entreprise TONIC Industrie objet de notre cas, donne l'importance à la politique de formation, pour eux la formation est un moyen, instrument et outil pour développer les compétences du personnel, elle est perçue comme un simple remède aux problèmes techniques rencontrés par les employés dans leur poste de travail.

La formation est un processus complexe qui concerne l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise et notamment les structures des ressources humaines qui doivent jouer le rôle de relais, d'animateurs, de coordinateurs avec l'ensemble de l'entreprise, dans le but de promouvoir, se rendre dynamique et ce pour assurer pleinement sa concurrence et sa compétition dans un marché de plus en plus ouvert, évolutif, et complexe.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a greyish shadow. The text is centered within the scroll.

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de tirer le meilleur parti des ressources humaines, la gestion des hommes est considérée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive, puisqu'elle participe aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises..

L'homme est le capital le plus précieux et le plus important, qui doit donc être préservé, les compétences qu'il détient font de lui l'élément fondamentale de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa survie.

Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier¹.

Et afin de contribuer à la performance de l'entreprise pour s'adapter aux nouveaux contextes économiques, nationaux et internationaux de plus en plus concurrentiel, la gestion des ressources humaines fait de l'homme un objet de gestion, elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'initiation.

La formation constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut laisser de côté, la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence du personnel, en développant sa capacité d'adaptation pour faire face aux changements. C'est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise. Développer les compétences contribue à faire de l'être humain, un facteur clé de succès.

La formation est donc un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises, elle constitue également le passage de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et de connaissances dans les différents domaines.

La formation et le développement des compétences constituent des moyens les plus fondamentaux permettant à l'entreprise de répondre aux exigences de son environnement.

¹ HEDIBEL (Aïcha), « l'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise », mémoire pour l'obtention d'un magister en sciences économiques, 2009, p154

A cet effet, la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, l'importance donnée à la formation c'est pour avoir les compétences nécessaires pour faire face au changement et au développement rapide des technologies cela pour garantir la performance de l'entreprise.

Tout au long de notre travail de recherche sur le terrain, ayant trait à la problématique de la formation sur le développement des compétences du personnel, nous avons voulu étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences, du personnel au sein de TONIC Industrie, cette entreprise a compris un rôle important de la formation sur le rendement et la productivité des travailleurs.

Ainsi , pour répondre aux questions posées au départ pour la réalisation de ce modeste travail qui n'est autre que le poids de la prise en considération du facteur humain au sein de l'entreprise TONIC, nous avons développé et démontré le rôle de la formation sur le rendement du personnel.

Nous pouvons confirmer les trois hypothèses, qui stipulent la formation au sein de TONIC, on a constaté que la formation n'est pas une obligation, ni une charge pour l'entreprise, mais c'est un investissement pour l'entreprise, et que la compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. D'où la formation a un impact direct et positif sur le personnel.

Notre cas pratique au sein de TONIC Industrie nous a permis de dire que la formation a un impact direct sur l'acquisition, le développement et la conservation des compétences. Aussi la formation doit être articulée à un dispositif d'initiations pour assurer une implication et un engagement important du personnel de TONIC Industrie dans le processus de la formation et la démarche globale compétences initiées par l'entreprise.

Aussi, les compétences construites à partir de la formation ne peuvent être effective que si cette dernière participe à la création et au partage de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

On peut donc conclure notre travail en disant que la formation du personnel est fondamentale dans la vie de l'entreprise et elle doit être profitable à la fois à l'organisation et aux employés, afin d'atteindre les objectifs avec efficacité, encore faut-il que l'entreprise soit capable d'orienter son développement en matière de compétence.

A decorative scroll-like frame with a black outline and a light gray shadow. The frame is horizontal and has rounded corners. The word "Bibliographie" is centered within the frame in a bold, black, serif font. The frame has a small circular detail at the top right corner, suggesting a scroll edge.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrage :

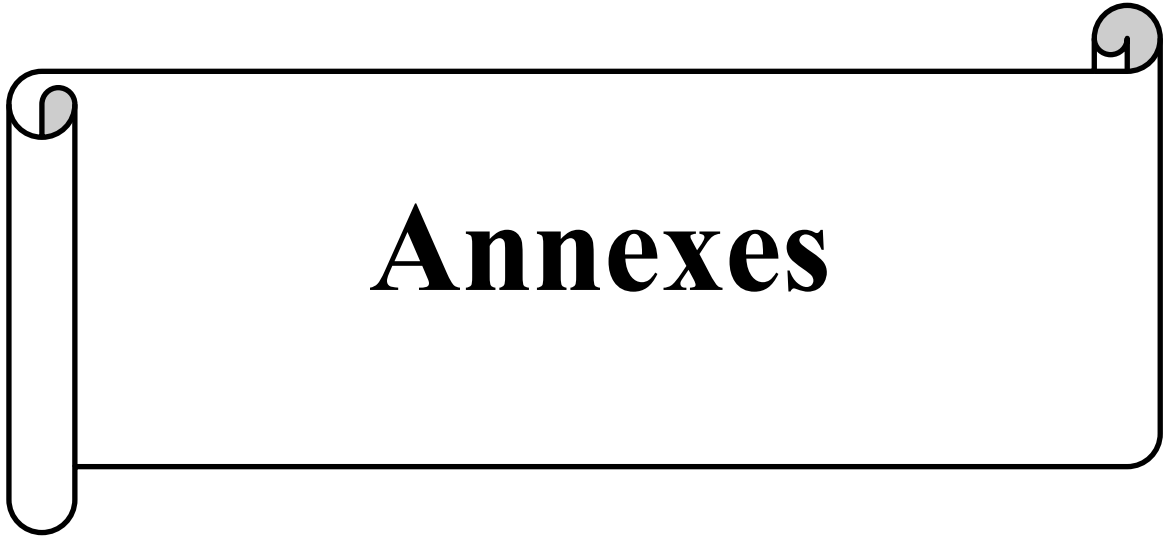
- BARKATOLAH, (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP consulting éditions, paris, 2000
- Bouguerba (Alix), « le bilan de compétences approfondi », EMS 2ditions
- CHABANI (smail), OUACHERINE (hassane), guide de méthodologie de la recherche en Sciences sociales
- Daniel (Pemartin), « la compétence au cœur de la GRH », EMS Editions, 2005
- DIMITRI Weiss, « Ressources Humaines », édition d'organisations, Paris, 2003
- GUY (Le Boterf), « l'ingénierie des compétences », Edition d'Organisation, Paris, 1999
- Jean Marie(Piolle), valoriser les compétences un levier pour l'entreprise, éditions EMS, 2001
- JOLIS, (Nadine) : la conception au cœur du succès de votre entreprise, éditions d'organisation, paris, 2000
- Le Boterf (Guy), « ingénierie et évaluation des compétences », éditions d'organisation, 2011
- LEVY-LEBOYER (Claude), « la gestion des compétences », les éditions d'organisation, 1996
- Lydie (Colders), « tirer parti d'un bilan de compétences », génération formation groupe L'Etudiant, 2005
- Maurice, (Thévenet), et autres, « Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition Pearson Education France, 2007
- MEIGNANT(Alain), « manager la formation », édition liaisons, Paris, 2003
- MEIGNANT, (Alain), et autres, « Tous DRH », Editions d'organisation, 1996
- PERETTI, (Jean-Marie), « Ressources Humaines », Edition Vuibert, 8° édition, (2002/2003), paris
- Philippe (Eray), « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999
- SEKIOU, (Lakhdar), « Gestion du Personnel », les éditions d'organisations, paris, 1986.
- SOYER (Jacques), « fonction formation », édition d'organisation, Paris, 2003
- Tania (Saba), Simon (L.Dolan), « la gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 5 ème édition
- Tresanini(Marie), « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », EMS Editions, 2013
- VERN, (Christine), l'évaluation des compétences, éditions liaisons, Paris, 2002

2. Les travaux universitaires :

- HEDIBEL, (Aicha), l'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, mémoire pour l'obtention d'un magister en science économique, faculté des sciences économiques et sciences de gestion d'Alger, 2009

3. Web graphie :

- https://www.detailquebec.com/assets/files/guide_formation.pdf, consulté le 20/06/2015, 17 :46
- www.compétences-conseil.com/article/articlerait/7/1/2
- [www.easy-compétence.com/docs/établir – référentiels- compétences- PDF](http://www.easy-compétence.com/docs/établir_référentiels_compétences_PDF), 27/08/2015, 19 :04



Annexes

Annexes :

Annexe 1 : le questionnaire n°1

Annexe 2 : le questionnaire n°2

Annexe 3 : l'organigramme de TONIC Industrie – direction des ressources humaines (DRH)-

Annexe 4 : les spécialités de formation

Annexe 5 : la fiche de poste

Annexe 6 : formulaire d'évaluation

Annexe7 : grille d'évaluation annuelle

Annexe 8 : les besoins en formation

GRILLE D'ÉVALUATION ANNUELLE

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

MATRICULE/

NOM & PRENOM/

FONCTION/

AFFECTATION/

CATEGORIE DE SALARIES CADRE

ANNEE

NOTE MOYENNE ANNEE
PRECEDENTE /70

| Critères d'évaluation | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|--|--------------|---------|------|-------|-----|------|
| I. <u>Savoir & Savoir-faire</u> | /20 | /20 | /20 | /20 | /20 | /20 |
| a) Connaissance théorique du travail | | | | | | |
| b) Planification & organisation du travail | | | | | | |
| c) Mise en œuvre habiletés & techniques du métier | | | | | | |
| d) Capacité de jugement & prise de décision | | | | | | |
| II. <u>Performance</u> | /20 | /20 | /20 | /20 | /20 | /20 |
| a) Efficacité & Atteinte des objectifs | | | | | | |
| b) Résolution de problèmes | | | | | | |
| c) Créativité | | | | | | |
| d) Prise d'initiatives | | | | | | |
| III. <u>Attitude et comportement dans le travail</u> | /15 | /15 | /15 | /15 | /15 | /15 |
| a) Honnêteté | | | | | | |
| b) Respect des engagements | | | | | | |
| c) Respect des règles et procédures SMQHSE | | | | | | |
| IV. <u>Relations</u> | /15 | /15 | /15 | /15 | /15 | /15 |
| a) Relations interpersonnelles & communication | | | | | | |
| b) Travail en équipe et collaboration | | | | | | |
| c) Reconnaissance de la contribution des autres | | | | | | |
| OBSERVATION Les sous critères sont valorisés de 1 à 5 points | TOTAL | /70 | /70 | /70 | /70 | /70 |

Visa Evalueur du mois _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____

Evaluation générale fin du 1° semestre

.....

.....

.....

.....

Visa du responsable Hiérarchique

Questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un master en science commerciales option management des ressources humaines, à l'école des hautes études commerciales d'Alger, ayant pour thème : « **l'impact de la formation sur le développement des compétences** », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire tout en vous garantissant la confidentialité et l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance de votre aide et votre précieuse collaboration.

1) Sexe :

Masculin

féminin

2) L'âge :

20- 30

31-40

41-50

51-60

3) Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

De 15 à 20 ans

Plus de 20 ans

4) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

Cadre

Maitrise

Exécution

Autre

5) Le niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autres, précisez

6) D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

L'élévation du niveau d'instruction

L'adaptation aux changements

Le développement des compétences

Autres, précisez.....

7) Avez-vous suivi déjà une formation au sein de TONIC ?

Oui

Non

8) Avant la formation, aviez-vous des difficultés dans votre travail ?

Oui

Non

9) Depuis que vous êtes employé chez TONIC, combien de formations avez-vous suivies ?

.....

10) La formation suivie était :

A l'intérieur de l'entreprise

A l'extérieur de l'entreprise

11) Quels étaient les domaines de vos formations ?

Langue

Informatique

Management

Technique (des formations en adéquation avec le poste du travail occupé)

Autres, précisez.....

12) A quelle fréquence vos formations sont-elles organisées ?

Périodique

Au besoin (à la demande)

13) Sur quelle base avez-vous été sélectionné pour la formation ?

Sur recommandation de votre hiérarchie

Sur demande individuelle

Autres, précisez.....

14) Comment avez-vous trouvé la qualité des formations dispensées ?

Très satisfaisante

Satisfaisante

Peu satisfaisante

15) Après avoir reçu la formation :

• Etes-vous satisfait des connaissances acquises durant votre formation ?

Oui

non

• Considérez-vous que votre savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail s'est-il :

Beaucoup amélioré

Amélioré

Sans changement

Peu amélioré

Pas du tout amélioré

- Considérez-vous que la formation a un impact sur votre comportement (savoir-être) ?
Oui non

16) Avez- vous été évalué après l'issue de votre formation ?
Oui Non

17) Si oui, par quel moyen d'évaluation avez-vous été évalué ?
Questionnaire
Entretien avec votre hiérarchie
Mise en situation professionnelle
Autres, précisez.....

18) Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :
Une meilleure maîtrise de votre poste de travail
L'acquisition de connaissances générales
Capacité à prendre des décisions
Meilleure communication
Autres (précisez).....

19) Si vous n'êtes pas satisfait quelles sont vos raisons ?
•
•
•
•
•

20) Selon vous, la durée de formation était :
Suffisante Insuffisante

21) La formation suivie était :
Théorique Pratique

22) La formation suivie était :
Continue Discontinue

23) Estimez-vous que les objectifs des formations suivies vous aident à être plus performant dans votre travail ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Sans opinion
- Plutôt en désaccord
- Tout à fait en désaccord

24) Pour les aspects qui suivent (voir tableau), précisez après votre formation, leur impact sur le poste que vous occupez ?

| Appréciations / Aspects | Très bon | Bon | Aucun effet | Mauvais | Très mauvais |
|---------------------------------------|----------|-----|-------------|---------|--------------|
| Votre productivité | | | | | |
| Votre engagement | | | | | |
| Votre satisfaction | | | | | |
| Votre initiative | | | | | |
| La rapidité dans la prise de décision | | | | | |

25) Pensez-vous que TONIC doit consacrer plus d'investissements en matière de formation orienté développement des compétences ?

- Oui
- Non

26) Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

-
-
-
-

Questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un master en science commerciales option management des ressources humaines, à l'école des hautes études commerciales d'Alger, ayant pour thème : « **l'impact de la formation sur le développement des compétences** », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire tout en vous garantissant la confidentialité et l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance de votre aide et votre précieuse collaboration.

1) Sexe :

Masculin

Féminin

2) L'âge :

20-30

31-40

41-50

51-60

3) Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

De 15 à 20 ans

Plus de 20 ans

4) D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

• L'élévation du niveau d'instruction

• L'adaptation aux changements

• Le développement des compétences

Autres, précisez.....

5) Les formations à lesquelles ils ont participé les formés ont-t-elles un impact sur leur comportements ?

Oui

non

6) Après avoir reçus les formations, êtes-vous satisfaits de leurs connaissances requises ?
Oui non

7) Considérez-vous que leur savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail s'est-il :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Sans changement
- Peu amélioré
- Pas du tout amélioré

8) Si vous êtes satisfait, c'est que la formation leur a permis :

- Une meilleure maîtrise dans leur poste de travail
- Capacité à prendre des décisions
- Meilleure communication
- Capacité de travailler en équipe
- L'acquisition de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances
- Autres, (préciser).....

9) Pensez-vous que TONIC doit consacrer plus d'investissements en matière de formation orienté développement des compétences ?

- Oui
- Non

10) Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

-
-
-
-

FICHE DE POSTE

IDENTIFICATION DU POSTE.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Intitulé du poste | Chargée d'études Formation |
| Condition d'accès au poste | Diplôme de Licence en Ressources Humaines. Diplôme de Licence en Psychosociologie/ sociologie. Expérience professionnelle réussie dans le même poste. |
| Supérieur hiérarchique | Chef de Département Formation |
| Responsabilités | |
| Liaisons fonctionnelles : | |
| Internes | Directeurs de directions/unités. Chargé de gestion des carrières et des compétences. Chargé de recrutement. Chargé du personnel. Chargé de paie. |
| Externes. | L'agence nationale de l'emploi (ANEM). Instituts et écoles de formation. Centre de formation professionnelle. |

IDENTITE DE L'EMPLOYEE

| | |
|--------------------------|----------------------|
| Nom / Prénom | BENALIA Hayat Karima |
| Date d'embauche. | 02/01/2012 |
| Statut, catégorie | Cadre, 19/1 |

PRESENTATION DE LA DIRECTION D'AFFECTATION

| | |
|---|---|
| Direction | Direction des ressources humaines |
| Missions principales de la direction | <ul style="list-style-type: none"> ● Assurer la disponibilité du personnel en terme qualitatif et quantitatif nécessaire à l'accomplissement de l'activité de l'Entreprise ● Assurer le suivi du personnel. ● Mettre en place un plan de développement RH. |
| Positionnement du poste | Rattaché au département Formation |

MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

| | |
|-----------------------------|---|
| Missions principales | <ul style="list-style-type: none">● Développement des compétences des salariés de l'Entreprise après identification de leurs besoins individuels et collectifs en formation.● Insertion professionnelle des apprentis et personnel DAIP. |
| Activités du poste | <ul style="list-style-type: none">● Recueillir et analyser les besoins en formation.● Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation.● Définir un cahier des charges.● Participer aux choix des intervenants.● Gérer au plan administratif, logistique et financier les actions de formations.● Participer à l'évaluation des actions de formation.● Gérer les apprentis et personnel DAIP. |

COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE

| | |
|-------------------------------|---|
| Les « savoirs » : | <ul style="list-style-type: none">● Connaissance de la législation de travail et du marché public.● Connaissance de l'ingénierie de la formation● Connaissance de l'organisation et des métiers de l'entreprise |
| Les « savoir-faire » : | <ul style="list-style-type: none">● Maitrise des techniques d'entretien.● Capacité à analyser les compétences requises pour un poste● Maitrise de l'outil informatique.● Connaissances financières● Maitrise des langues. |
| | <ul style="list-style-type: none">● Méthodique |

| | |
|------------------------------|--|
| Les « savoir-être » : | <ul style="list-style-type: none"> ● Un bon sens du relationnel. ● Capacités de jugement et d'évaluation ● Capacité d'analyse et de synthèse ● Sens de l'organisation ● Sens de communication |
|------------------------------|--|

CONDITIONS DE TRAVAIL

| | |
|---------------------------------------|---|
| Temps de travail hebdomadaire | 40 heures / Possibilité d'effectuer des heures supplémentaires. |
| Jours de travail / Horaires | Du Dimanche au Jeudi. 08h00-12h00 / 13h00-16h30. |
| Lieu de travail | Direction des ressources humaines. Zone industrielle Bou-Ismaïl. |
| Moyens matériels à disposition | Ordinateur de bureau. Téléphone Fixe, Imprimante. |

RISQUES PROFESSIONNELS ET PREVENTION

| | |
|--------------------------------|--|
| Risques Physiques. | Chute, Fatigue visuelle, stress, problèmes de dos. |
| Autres Risques. | Néant. |
| Surveillance Médicale : | Visite d'embauche. Visite médicale annuelle. |

| | |
|--|--|
| Date et signature de l'employée : | Date et signature du supérieur hiérarchique |
|--|--|

N.B

L'entreprise Tonic Industrie se réserve le droit de procéder à la modification de la fiche de poste en fonction de l'évolution des conditions de travail, de l'activité et des objectifs de l'entreprise. Elle peut décider seule, en fonction des besoins et de l'intérêt du service, de modifier le volume des missions et l'affectation des agents. Ces changements s'effectuent dans le respect des missions du cadre d'emploi du travailleur, des lois, la convention collective d'entreprise et règlements qui encadrent la relation de travail.

Formulaire d'évaluation

| | | | |
|----------------------|--|-------------------------------|--|
| Nom : | | Organisme Formateur | |
| Prénom : | | | |
| Matricule : | | Module de la formation | |
| Département : | | Nom du formateur | |
| Signature : | | Date : | |

| | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Veuillez souligner votre choix en cochant la colonne en question correspondante | Approuvé fortement | Approuvé | Neutre | Désapprouvé | Désapprouvé éfortement |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Contenu | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Le contenu du cours a été présenté dans un style clair et compréhensible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Des exemples et chances ont été donnés pour permettre d'appliquer les techniques acquises au travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Le contenu du cours a répondu aux objectifs escomptés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | La durée du cours concordait avec les objectifs assignés et les besoins du groupe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instructeur | | | | | |
| 6 | L'instructeur était bien préparé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Présentation efficace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | L'instructeur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | L'instructeur écoutait et répondait à toutes les questions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | L'instructeur encourageait les discussions avec les autres participants afin de permettre l'échange d'expériences et d'idées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | L'instructeur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Support | | | | | |
| 12 | Le support du cours était facile à suivre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Le support du cours était suffisant et détaillé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administration | | | | | |
| 14 | La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Le lieu du cours était accessible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | L'administration pré-cours était bien prise en charge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration du cours? | | | | | |

Direction des Ressources Humaines
N°.....DRH/LM/ 2014

Bou-Ismaïl le

**Monsieur le directeur
De l'Institut National de formation
Professionnel & Art et Industrie Graphiques
De Bir- Mourad Rais**

Objet : Formation Continue.
PJ : les Besoins en formation.

Monsieur,

Dans le cadre de la formation continue, j'ai l'honneur de vous transmettre en annexe, tableau des besoins de formation prévue pour l'année 2014/2015, en effet nous vous demandons de bien vouloir nous communiquer vos offres de formation pour chaque spécialité.

Veillez agréer Monsieur le directeur, l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur des Ressources Humaines

Direction des Ressources Humaines
N°.....DRH/LM/ 2014

Bou-Ismaïl le

Monsieur le directeur
De l'Institut National du Travail

Objet : Formation Continue.

PJ : Tableau des Besoins en formation.

Monsieur,

Dans le cadre de la formation continue, j'ai l'honneur de vous communiquer en annexe, tableau des Besoins en formation prévue pour l'année 2014/2015.

Veillez agréer Monsieur le directeur, l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur des Ressources Humaines

Les spécialités de formation

| Spécialités | Niveau des Participantes | Objectif de la formation | Public concerné | Observation |
|--|--|---------------------------------|--|--------------------|
| Hygiène Sécurité et Environnement | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadres/HSE | |
| PLD/ Administration et gestion du personnel | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Chargés la gestion du personnel | |
| DESS/ Management des R.H. | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadres/ GRH | |
| Enquête sur les accidents du travail | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadres/ GRH | |
| PMD sur :La GRH et nouveau statut de la fonction publique | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadre gestionnaires des ressources humaines | |
| Evaluation des risques professionnels et plan de prévision | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadres/ GRH | |
| Formation de courte durée sur : l'élaboration d'un plan de formation | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadre gestionnaires de la RH | |
| PMD sur : le secrétariat | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Secrétaires assistantes de directions | |
| Atelier de travail sur : la gestion du patrimoine | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Cadre comptables, financiers Cadres chargés des moyens généraux | |
| Formation de courte durée sur : la gestion de la trésorerie | Des Techniciens Supérieurs et des Licenciers | Perfectionnement | Large public | |
| Informatique « Réseau » | CAP – Moyen – secondaire | Perfectionnement | Large public | |
| Gestion des Ressources Humaines | CAP – Moyen – secondaire | Perfectionnement | Large public | |
| Secrétariat | CAP – Moyen – secondaire | Perfectionnement | CAP – Moyen – secondaire | |
| Hygiène et sécurité | Large public | Perfectionnement | Large public | |
| Mécanique Auto | Large public | Perfectionnement | Large public | |
| Infographie | Large public | Perfectionnement | Large public | |



**Table des
matières**

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale2

Chapitre 01 : la formation comme élément de base de la GRH5

Section 1 : généralités sur la formation5

1.1 Définition du concept formation.....5

1.2 Les types de la formation.....6

 1.2.1 La formation Post Recrutement6

 1.2.2 La formation de promotion7

 1.2.3 La formation professionnelle spécialisée7

 1.2.4 La formation de perfectionnement7

 1.2.5 La formation de prévention7

 1.2.6 La formation de reconversion7

 1.2.7 La formation-action7

1.3 Les objectifs de la formation8

1.4 Les enjeux de la formation8

 1.4.1 Les enjeux de la formation pour l'organisation9

 1.4.2 Les objectifs de la formation pour le salarié10

Section 2 : la mise en place d'une politique de formation11

2.1 Définition d'une politique de formation11

2.2 Les objectifs d'une politique de formation13

2.3 Les moyens à mettre en œuvre par une politique de formation14

 2.3.1 Les moyens financiers14

 2.3.2 Les moyens humains14

| | |
|--|-----------|
| 2.4 La mise en place d'une action de formation | 17 |
| 2.4.1 Identification et analyse des besoins | 18 |
| A- Définition du besoin de formation | 19 |
| B- Pourquoi identifier les besoins de formation | 19 |
| 2.4.1.1 identifications des besoins de formation | 19 |
| 2.4.1.2 Analyse des besoins de formation | 21 |
| 2.4.2 L'élaboration d'un plan de formation..... | 23 |
| A- Définition du plan de formation | 23 |
| B- L'élaboration du plan de formation | 23 |
| C-Définition de cahier des charges | 26 |
| D- Le cahier des charges du dispositif de formation est un outil clé | 26 |
| 2.4.3 La réalisation et le suivi du plan de formation | 27 |
| 2.4.3.1 La réalisation du plan de formation | 27 |
| 2.4.3.2 le suivi du plan de formation | 28 |
| 2.4.4L'évaluation de la formation | 29 |
| Niveau 1 : évaluation de la satisfaction | 31 |
| Niveau 2 : évaluation pédagogique | 32 |
| Niveau 3 : Evaluation du transfert sur les situations de travail | 32 |
| Niveau 4 : Evaluation des effets de formation | 32 |
| 2.5Les conditions de réussite du programme de formation | 33 |
| 2.5.1 Les méthodes de formation | 33 |
| 2.5.2 La fréquence des activités de formation | 33 |
| 2.5.3L'établissement d'un climat propice à l'apprentissage | 34 |
| 2.5.4L'optimisation du processus d'apprentissage | 34 |
| | |
| Chapitre 2 : le développement des compétences | 36 |
| Section1 : introduction à la compétence | 36 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 1.1 | Définition du concept compétence | 36 |
| 1.2 | Les composantes de la compétence | 39 |
| 1.2.1 | Les savoirs théoriques | 40 |
| 1.2.2 | Les savoirs procéduraux | 40 |
| 1.2.3 | Les savoirs pratiques | 40 |
| 1.2.4 | Les savoir-faire | 40 |
| 1.3 | Les enjeux de la compétence | 41 |
| 1.4 | Catégorisation des compétences | 41 |
| 1.4.1 | Les compétences de base | 42 |
| 1.4.2 | Les compétences techniques | 42 |
| 1.4.3 | Les compétences clés | 42 |
| 1.4.4 | Les compétences sociales | 42 |
| 1.4.5 | Les compétences transversales | 43 |
| 1.4.6 | Les métas-compétences | 43 |
| 1.5 | La structure de la compétence | 44 |
| 1.6 | Les référentiels de compétences | 44 |
| 1.6.1 | Définition du référentiel de compétence | 44 |
| 1.6.2 | Les objectifs du référentiel de compétence | 45 |
| | Section 2 : le rôle de la formation dans le développement des compétences | 46 |
| 2.1 | Développement des compétences | 46 |
| 2.1.1 | Définition | 46 |
| 2.1.2 | L'importance du développement des compétences | 47 |
| 2.1.3 | Les étapes du processus de développement des compétences | 48 |
| 2.2 | Évaluation des compétences | 49 |
| 2.2.1 | Définition | 49 |
| 2.2.2 | Identifier et évaluer les compétences | 50 |
| 2.2.3 | Les critères d'évaluation d'un programme de développement des compétences ... | 52 |

| | |
|--|-----------|
| Niveau 1 : les réactions des participants | 52 |
| Niveau 2 : le niveau d'apprentissage | 52 |
| Niveau 3 : la modification des comportements | 52 |
| Niveau 4 : les résultats | 52 |
| 2.2.4 Les acteurs de l'évaluation des compétences | 53 |
| 2.2.4.1 La direction générale ou la direction des ressources humaines | 53 |
| 2.2.4.2 Les managers | 54 |
| 2.2.4.3 Les collaborateurs | 54 |
| 2.2.4.4 Le personnel de la Direction des Ressources Humaines | 55 |
| 2.2.4.5 Des conseils extérieurs, qui peuvent | 55 |
| 2.2.5 Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences | 56 |
| 2.3 Le bilan de compétences | 59 |
| 2.3.1 Définition du bilan de compétences | 59 |
| 2.3.2 Les grandes étapes du bilan de compétences (6 à 8 semaines d'entretiens) | 60 |
| 2.3.4 Les objectifs du bilan de compétences | 63 |
| 2.4 La relation formation et le développement des compétences | 63 |
| | |
| Chapitre 3 : l'analyse de la relation de formation et le développement des compétences au sein de TONIC Industrie | 68 |
| Section 1 : présentation de l'organisme TONIC Industrie | 68 |
| 1.1 Historique : De TONIC Emballage à TONIC Industrie | 68 |
| 1.2 Présentation de l'entreprise TONIC Industrie | 70 |
| 1.3 Organisation de TONIC Industrie | 72 |
| 1.4 Les sites d'activités | 77 |
| 1.5 Les domaines d'activités | 78 |
| 1.5.1 L'activité de production | 78 |
| 1.5.2 L'activité de Transformation | 78 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.3 L'activité récupération de papier et carton | 78 |
| 1.5.4 L'activité prestations de service | 78 |
| Section 2 : la formation au sein de TONIC Industrie | 79 |
| 2.1 La procédure de formation au sein de TONIC Industrie | 79 |
| 2.1.1 Le rôle de formation au sein de TONIC Industrie est d'assurer la formation du personnel. | 79 |
| 2.1.2 Le cycle de formation au sein de TONIC Industrie | 81 |
| A-Besoin de formation | 81 |
| B-Objectifs d'une politique de formation | 82 |
| C-Correspondance entre objectifs de formation de l'entreprise et objectifs individuels | 83 |
| Section 3 : présentation et analyse de l'enquête au sein de TONIC Industrie | 83 |
| 3.1 Démarche de la réalisation de l'enquête | 83 |
| 3.2 L'objectif de l'enquête | 84 |
| 3.3 Plan de l'étude | 84 |
| 3.3.1 L'élaboration du questionnaire | 84 |
| 3.3.1.1 Questionnaire n°1..... | 85 |
| 3.3.1.2 Questionnaire n°2 | 86 |
| 3.3.2 Analyse et interprétation des résultats du premier questionnaire | 86 |
| 3.3.2.1 Répartition de l'échantillon selon le sexe | 86 |
| 3.3.2.2 Répartitions de l'échantillon selon l'âge | 87 |
| 3.3.2.3 Répartition des formés selon l'expérience professionnelle | 88 |
| 3.3.2.3 La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle | 89 |
| 3.3.2.4 La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 90 |
| 3.3.2.5 Le but de la formation et son importance auprès du personnel | 91 |
| 3.3.2.6 Avez- vous déjà suivi une formation ? | 92 |
| 3.3.2.7 avant la formation, avez-vous de difficultés dans votre travail ? | 92 |
| 3.3.2.8 Le nombre de formations qui ont été suivies au sein de tonic industrie | 93 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.2.9 Le lieu de formation | 94 |
| 3.3.2.10 Les domaines des formations suivies | 95 |
| 3.3.2.11 La fréquence dans laquelle les formations ont été choisies | 96 |
| 3.3.2.12 La base sur laquelle les formés ont été sélectionnés | 96 |
| 3.3.2.13 Comment avez-vous trouvé la qualité des formations dispensées | 97 |
| 3.3.2.14 La satisfaction du personnel après avoir reçu la formation | 98 |
| 3.3.2.15 L'évaluation du personnel à l'issue de la formation | 100 |
| 3.3.2.16 Le moyen d'évaluation de la formation | 101 |
| 3.3.2.17 Les objectifs de la formation | 102 |
| 3.3.2.18 La durée de la formation | 103 |
| 3.3.2.19 Le type de formation | 103 |
| 3.3.2.20 La rentabilité et le rendement des employés à l'issue de la formation..... | 105 |
| 3.3.2.21 L'impact de la formation sur le développement des compétences | 106 |
| 3.3.2.22 L'avis du personnel sur l'investissement en matière de formation au sein de TONIC | 110 |
| 3.3.2.23 Les suggestions proposées par le personnel de TONIC Industrie pour l'amélioration de la formation | 111 |
| 3.3.3 Analyse et interprétation des résultats du deuxième questionnaire | 111 |
| 3.3.3.1 La répartition de l'échantillon selon le sexe | 111 |
| 3.3.3.2 La répartition de l'échantillon selon l'âge | 112 |
| 3.3.3.3 La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle | 112 |
| 3.3.3.4 Le but de la formation et son importance auprès des cadres supérieurs | 112 |
| 3.3.3.5 L'impact de la formation suivie sur le développement du personnel | 112 |
| 3.3.3.6 La satisfaction des cadres supérieurs du personnel qui ont participé à la formation | 112 |
| 3.3.3.7 L'avis des cadres supérieurs sur le savoir-faire acquis par les personnes formées | 113 |
| 3.3.3.8 Les raisons de satisfaction | 113 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.3.9 L’avis des cadres supérieurs sur l’investissement en matière de formation orienté développement des compétences au sein de TONIC Industrie : | 112 |
| 3.3.4 Synthèse | 114 |
| 3.3.5 Recommandations | 116 |
| Conclusion générale | 117 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |