

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences commerciales.

Option : management et entrepreneuriat.

Thème :

**L'impact de la formation sur le développement
des compétences des employés.**

**ETUDE DE CAS : SAIDAL site de production
Cherchell**

Présenté par :

OUSSAMA RABAHI

Encadreur :

D.FAROUK BEKIOUA

Juin 2025

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de

Master en sciences commerciales.

Option : management et entrepreneuriat.

Thème :

**L'impact de la formation sur le développement
des compétences des employés.**

**ETUDE DE CAS : SAIDAL site de production
Cherchell**

Présenté par :

OUSSAMA RABAHI

Encadreur :

D.FAROUK BEKIOUA

Juin 2025

Dédicace :

À mes parents,

Pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et vos sacrifices quotidiens. Vous êtes ma source d'inspiration et de persévérance.

À ma chère sœur,

Merci pour ta présence rassurante, tes encouragements et ta confiance en moi. Tu as toujours cru en mes capacités, même dans les moments les plus difficiles.

À mes amis,

Merci pour votre écoute, vos conseils et les moments partagés qui ont rendu ce chemin plus agréable.

*À toutes les personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin,
Je vous dédie cette modeste réussite.*

Remerciement :

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à Monsieur Farouk BEKIOUA, mon encadreur, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, sa patience et son accompagnement tout au long de cette recherche.

Je remercie également l'ensemble du corps enseignant de l'EHEC pour la qualité de l'enseignement dispensé durant mon cursus.

Un grand merci au personnel et aux cadres de l'unité SAIDAL Cherchell pour leur accueil, leur collaboration et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenu moralement et intellectuellement durant ce travail.

Liste des tableaux :

Chapitre 01 :

Tableau N°01 : les types de besoins de formation.....22

Chapitre02 :

Tableau n° 1 : les différentes approches de la notion de compétence.....37

Chapitre03 :

Tableau01 : Division d'effectif selon la fonction.....66

Tableau02 : Les principaux fournisseurs du site de production Cherchell.....67

Tableau 03 Répartition des effectifs par sexe au sein de l'échantillon de l'enquête.....78

Tableau 04 Répartition des participants selon la tranche d'âge.....79

Tableau 05 Niveau d'études des répondants à l'enquête.....79

Tableau 06 Ancienneté des participants dans l'entreprise SAIDAL Cherchell.....80

Tableau 07 Perception de la durée de la formation BPF.....81

Tableau 08 Clarté des objectifs de la formation selon les répondants.....82

Tableau 09 Pertinence du contenu de la formation par rapport aux besoins professionnels....82

Tableau 10 Appréciation de la méthode pédagogique utilisée lors de la formation BPF.....83

Tableau11 Évaluation des supports pédagogiques fournis durant la formation.....84

Tableau 12 Maîtrise du contenu de la formation par le formateur.....85

Tableau 13 Compréhension des procédures techniques après la formation.....85

Tableau 14 Acquisition de nouvelles compétences utiles au travail quotidien.....86

Tableau 15 Aisance dans l'utilisation des équipements après la formation.....87

Tableau 16 Amélioration de la capacité à détecter et signaler les non-conformités.....87

Tableau 17 Application des procédures de nettoyage, désinfection et stérilisation.....88

Tableau 18 Respect des protocoles techniques après la formation.....89

Tableau 19 Capacité à réaliser des tâches techniques complexes en autonomie.....89

Tableau 20 Difficultés techniques persistantes malgré la formation.....90

Tableau 21 Évaluation globale de l'amélioration des compétences.....91

Liste des figures :

Chapitre 01 :

Figure 1 : Les quatre finalités de la formation.....	13
Figure 2 : Analyse des besoins de formation.....	20
Figure 3 : Les 4 phases du plan de formation.....	26

Chapitre02 :

Figure01 : Schéma du triptyque de compétence : savoir, savoir-faire, savoir-être.....	38
Figure 02 : La compétence selon le modèle descendant.....	54
Figure 03 : Relation entre ressources, compétences et performances.....	55

Chapitre03 :

Figure 1 Organigramme du groupe SAIDAL.....	64
Figure 2 Effectif salarial du site de production de Cherchell.....	66
Figure 3 Organigramme du site de production de Cherchell.....	68
Figure 4 Répartition des effectifs par sexe au sein de l'échantillon de l'enquête.....	78
Figure 5 Répartition des participants selon la tranche d'âge.....	79
Figure 6 Niveau d'études des répondants à l'enquête.....	80
Figure 7 Ancienneté des participants dans l'entreprise SAIDAL Cherchell.....	80
Figure 8 Perception de la durée de la formation BPF	81
Figure 9 Clarté des objectifs de la formation selon les répondants.....	82
Figure 10 Pertinence du contenu de la formation par rapport aux besoins professionnels.....	83
Figure 11 Appréciation de la méthode pédagogique utilisée lors de la formation BPF.....	84
Figure 12 Évaluation des supports pédagogiques fournis durant la formation.....	84
Figure 13 Maîtrise du contenu de la formation par le formateur.....	85
Figure 14 Compréhension des procédures techniques après la formation.....	86
Figure 15 Acquisition de nouvelles compétences utiles au travail quotidien.....	86
Figure 16 Aisance dans l'utilisation des équipements après la formation.....	87
Figure 17 Amélioration de la capacité à détecter et signaler les non-conformités.....	88
Figure 18 Application des procédures de nettoyage, désinfection et stérilisation.....	88
Figure 19 Respect des protocoles techniques après la formation.....	89
Figure 20 Capacité à réaliser des tâches techniques complexes en autonomie.....	90
Figure 21 Difficultés techniques persistantes malgré la formation.....	90
Figure 22 Évaluation globale de l'amélioration des compétences.....	91

Liste des abréviations :

RH	Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
DRH	Direction des Ressources Humaines
DA	Dossier d'Autorisation
MP	Matières Premières
AC	Articles de Conditionnement
SI	Système d'Information
SPA	Société par Actions
DAF	Direction Administrative et Financière
GDS	Gestion des Stocks
MGS	Moyens Généraux et Services
SAV	Service Après-Vente
PF	Produits Finis

Le sommaire :

Introduction générale.....	1
 Chapitre 1 : La formation – Concepts et cadre théorique.....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 01 : Les principes de la formation.....	7
Section 02 : l'ingénierie de la formation.....	19
Conclusion du chapitre.....	32
 Chapitre 02 : Le développement des compétences : cadre conceptuel....	33
Introduction du chapitre.....	34
Section 1 : Les concepts généraux de la compétence.....	35
Section 02 : Développement des compétences.....	47
Conclusion du chapitre.....	58
 Chapitre 3 : Étude de cas – SAIDAL site de production Cherchell.....	59
Introduction du chapitre.....	60
Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL.....	61
Section02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats...76	
Conclusion du chapitre.....	96
 Conclusion générale.....	97



✓ Résumé (Français)

Dans un **contexte de transformation continue** du **monde professionnel**, la **formation** constitue un **levier stratégique essentiel** pour le **développement des compétences** des **employés**. Ce **mémoire** s'intéresse à l'**impact de la formation** sur le **renforcement des capacités** des **salariés** au sein de l'**unité de production SAIDAL à Cherchell**. À travers une **étude de terrain** combinant **enquête par questionnaire** et **entretiens**, cette **recherche** évalue l'**efficacité des formations** dispensées, notamment en matière de **Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)**. Les **résultats** révèlent que la **formation** contribue significativement à l'**amélioration des compétences techniques, comportementales et organisationnelles**. Le mémoire propose également des **recommandations** pour **optimiser les dispositifs de formation** en **entreprise**.

✓ الملخص (Arabe)

في ظل التحوّلات المستمرة التي يشهدها عالم العمل، يُعدّ التكوين وسيلة استراتيجية أساسية لتطوير كفاءات الموظفين. تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر التكوين على تعزيز قدرات العمال على مستوى وحدة الإنتاج التابعة لمجمع صيدال في وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على استبيانات ومقابلات من أجل تقييم فعالية التكوينات المقدّمة، لا شرشال وقد أظهرت النتائج أنّ التكوين يساهم بشكل فعّال في تحسين (BPF) سيما في مجال ممارسات التصنيع الجيدة كما تقترح المذكرة مجموعة من التوصيات من أجل تحسين أجهزة التكوين داخل الكفاءات التقنية والسلوكية والتنظيمية المؤسسة.

✓ Summary (English)

In a **context of continuous transformation** in the **professional world**, **training** has become a **strategic lever** for the **development of employee skills**. This **thesis** focuses on the **impact of training** on **strengthening the capabilities** of **employees** within the **SAIDAL production unit in Cherchell**. Through a **field study** combining **questionnaires** and **interviews**, this **research** assesses the **effectiveness of training programs**, particularly those related to **Good Manufacturing Practices (GMP)**. The **results** reveal that **training** significantly contributes to the **improvement of technical, behavioral, and organizational skills**. The thesis also provides **recommendations** to **enhance training systems** within the **company**.

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde professionnel en constante mutation, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des exigences de performance, d'innovation et d'adaptabilité. Pour faire face à ces défis, elles doivent compter sur un capital humain qualifié et constamment mis à jour. C'est dans cette optique que la formation professionnelle s'impose comme un outil stratégique incontournable, permettant non seulement d'assurer la compétitivité de l'entreprise, mais aussi de favoriser l'épanouissement et la progression des salariés.

Le groupe SAIDAL, acteur majeur de l'industrie pharmaceutique en Algérie, accorde une attention particulière au développement des compétences de ses employés. À travers sa politique de formation, notamment au niveau de l'unité de production de Cherchell, l'entreprise cherche à renforcer les qualifications de son personnel et à répondre efficacement aux exigences de qualité, de sécurité et d'innovation du secteur pharmaceutique.

Donc la formation constitue un levier très important au carrefour de la compétence, principale cause qui nous a poussés de traiter dans notre mémoire le thème qui s'intitule : **l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés.**

Ce sujet a été choisi pour plusieurs raisons. D'une part, le thème de la formation professionnelle est un enjeu actuel et pertinent, au cœur des préoccupations des organisations modernes. D'autre part, SAIDAL représente une entreprise nationale de référence en matière d'industrie pharmaceutique, où les exigences de qualité, de conformité et d'innovation rendent la montée en compétences des salariés indispensable. Enfin, la motivation personnelle de mener une étude sur le terrain, au sein d'une unité de production locale, renforce l'intérêt pratique et concret de cette recherche.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'efficacité des formations dispensées à l'unité SAIDAL Cherchell, en analysant leur impact sur le développement durable des compétences. Ce travail vise également à proposer des pistes d'amélioration pour optimiser le système de formation existant.

L'importance de ce sujet réside dans le fait qu'il permet de :

- Valoriser le rôle stratégique de la formation dans la gestion des ressources humaines,
- Identifier les leviers d'une formation efficace dans un contexte industriel,
- Apporter des recommandations concrètes pour une politique de formation plus performante et mieux ciblée.

La question centrale à laquelle cette recherche tente de répondre est la suivante :

« Dans quelle mesure les formations mises en place par SAIDAL contribuent-elles à un développement durable et efficace des compétences des employés ? »

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

1. Les formations contribuent-elles à renforcer l'autonomie, l'innovation ou la polyvalence des employés ?
2. Quel est l'impact des formations sur le développement des compétences techniques, comportementales et organisationnelles ?
3. Comment les formations influencent-elles les compétences individuelles et l'évolution professionnelle des salariés de SAIDAL Chercell ?

Afin de répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

1. Les formations contribuent au développement de nouvelles attitudes professionnelles, telles que l'autonomie.
2. L'investissement dans des formations renforce la capacité des employés à maintenir et à développer leurs compétences.
3. La formation contribue significativement à l'amélioration de Les compétences individuelles.

Notre méthodologie de travail est basée sur :

Notre recherche adopte une démarche empirique combinant à la fois des outils quantitatifs et qualitatifs :

Enquête par questionnaire : menée auprès de 25 employés de l'unité SAIDAL Chercell ayant suivi une formation en Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF). Cette enquête vise à recueillir des données chiffrées sur leur perception des formations et leur impact.

Entretiens semi-directifs : réalisés avec deux cadres de l'unité afin d'obtenir une vision stratégique et managériale sur l'organisation et l'efficacité du dispositif de formation.

L'analyse des résultats permettra de confronter les perceptions des salariés avec les objectifs institutionnels, et d'évaluer la cohérence entre les formations suivies et les besoins de développement des compétences.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

Chapitre 1 : Cadre théorique de la formation

- Définitions, évolution, types, enjeux et objectifs de la formation professionnelle.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel du développement des compétences

- Notions de compétence, composantes, approches, types et enjeux liés au développement des compétences.

Chapitre 3 : Étude de cas : SAIDAL Cherchell

- Présentation de l'entreprise, méthodologie de recherche, analyse des résultats de l'enquête, interprétation et propositions.

CHAPITRE I

LA FORMATION : CONCEPTS ET CADRE THEORIQUE.

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

La formation est un levier essentiel du développement des compétences, jouant un rôle stratégique tant pour les individus que pour les organisations. Elle permet d'adapter les savoirs et savoir-faire aux évolutions du marché du travail et aux exigences croissantes des entreprises. Au fil du temps, la formation professionnelle a connu une transformation profonde, passant d'un apprentissage informel à des dispositifs structurés et continuellement adaptés aux avancées technologiques et aux nouvelles méthodes pédagogiques.

Dans ce chapitre, nous explorerons les principes fondamentaux de la formation, en mettant en lumière son évolution historique, ses différentes approches et sa place dans la gestion des ressources humaines. Nous examinerons également ses enjeux stratégiques et sociaux, ainsi que son rôle dans le développement des compétences individuelles et collectives. Enfin, nous aborderons les divers types de formation et leurs implications pour les entreprises et les employés.

Cette analyse permettra de mieux comprendre l'importance de la formation en tant qu'outil de performance, d'adaptabilité et de motivation au sein des organisations.

Section 01 : Les principes de la formation.

L'investissement dans le projet de formation devient une source d'écoute inestimable pour l'entreprise.

La formation c'est l'action d'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être.

1 .L'évolution de la formation.¹

L'histoire de la formation professionnelle témoigne d'une transformation profonde, passant d'un apprentissage essentiellement informel à des dispositifs structurés et continuellement adaptés aux exigences du marché du travail.

- **L'époque de l'apprentissage sur le tas** : Jusqu'à la période précédant la Seconde Guerre mondiale, l'apprentissage se faisait principalement sur le terrain, par l'expérience directe. Cette méthode, bien que traditionnelle, reposait sur une transmission informelle des savoir-faire, sans véritable encadrement pédagogique.

- **L'après-guerre et l'avènement de la formation structurée** : Après 1945, un tournant décisif s'est amorcé avec l'extension en Europe du modèle américain de formation. Les premières initiatives structurées voient le jour, même si, jusqu'à la fin des années 1950, la carrière des individus reposait encore largement sur les compétences acquises avant leur entrée sur le marché du travail.

- **L'émergence de l'éducation permanente et de la formation postscolaire** : La période post-Seconde Guerre mondiale marque également l'apparition du concept d'éducation permanente. L'introduction de cours du soir, axés sur le développement culturel, illustre une volonté de poursuivre l'apprentissage tout au long de la vie. Dans les grandes entreprises, la création d'une fonction dédiée à la formation, souvent orientée vers le recyclage des compétences, répondait à la nécessité de pallier les pénuries de main-d'œuvre et de maintenir la compétitivité.

- **Les défis des années 1960 face aux innovations technologiques**
Avec le début des années 1960, l'accélération des innovations technologiques impose aux organisations une adaptation rapide. Les compétences des salariés deviennent rapidement obsolètes, obligeant entreprises et institutions à repenser leurs stratégies de formation pour répondre aux nouveaux défis. La nécessité d'une main-d'œuvre plus qualifiée se fait sentir, poussant à une prise en charge accrue de la formation par les écoles et les industries.

¹ LE BOUTERF.G, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Edition d'organisation, Paris, 2004.P15

- **La transformation des compétences dans les années 1970** : Les années 1970 apportent une mutation dans la structure des compétences. Les salariés bénéficient désormais de programmes de formation spécifiques, qui non seulement améliorent leurs compétences, mais offrent également de réelles perspectives de promotion et d'évolution professionnelle.

- **L'expansion en milieu organisationnel dès les années 1980 et l'importance du capital humain** : Dès le début des années 1980, la formation connaît un essor considérable dans le secteur des entreprises. Face à un marché du travail en perpétuelle évolution et à une technologie toujours plus innovante, l'investissement dans la formation devient stratégique.

- **Digitalisation et formation à distance (Années 1990-2000)** : Dans les années 1990-2000, l'avènement d'Internet et la démocratisation des ordinateurs personnels ont ouvert la voie à une transformation numérique de la formation. Cette période voit l'apparition des premiers systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS) et des supports numériques interactifs qui permettent aux apprenants de suivre des cours à leur propre rythme, via des modules asynchrones intégrant textes, images, vidéos et exercices interactifs. Cette flexibilité accrue a rendu la formation plus accessible, bien que confrontée aux contraintes techniques de l'époque, posant ainsi les bases d'une évolution majeure dans l'approche pédagogique.

- **L'ère du e-learning et de la blende Learning (Années 2010-2020)** : Entre 2010 et 2020, la formation connaît une véritable révolution avec l'essor du e-learning et de la blende learning. L'émergence des MOOCs et de plateformes spécialisées telles que Coursera, edX ou Uda city a permis de démocratiser l'accès à des cours de haute qualité à l'échelle mondiale. Parallèlement, l'approche hybride, combinant enseignement présentiel et distanciel, s'est imposée grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs comme les forums, webinaires et systèmes d'analytique, permettant un suivi en temps réel et une diversification des formats pédagogiques pour mieux répondre aux besoins des apprenants.

- **Intelligence artificielle et personnalisation (2020 - aujourd'hui)** : Depuis 2020, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la formation révolutionne l'apprentissage en le rendant hautement personnalisé et adaptatif. Grâce à des algorithmes capables d'analyser en continu les performances et comportements des apprenants, des parcours sur mesure sont proposés, complétés par des modules de micro-learning, des éléments de gamification et des technologies immersives telles que la réalité augmentée et virtuelle. Cette nouvelle ère, qui inclut également la formation en situation de travail (AFEST), vise à rendre l'apprentissage plus interactif et pertinent, tout en soulevant des défis liés à l'éthique et à la protection des données.

2. Définition de la formation :

La formation est une fonction essentielle de la gestion des ressources humaines, apportant une valeur ajoutée en favorisant l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis professionnels. Elle représente un investissement stratégique qui répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Son objectif principal est d'atteindre des résultats clés tels que la satisfaction des employés, l'amélioration de la performance et l'optimisation du rendement. De plus, elle permet aux entreprises de renforcer les compétences de leur main-d'œuvre, d'accroître leur productivité et d'améliorer la qualité de leurs produits et services.

Pour mieux appréhender le concept de la formation nous retenons quelques définitions parmi les plus courantes :

Nous débuterons par la définition du dictionnaire Le Petit Larousse², qui considère la formation ou l'action de former comme :

« Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement ; instruction, éducation ».

Selon JEAN MARIE PERRETI³ « la formation est considéré comme un ensemble d'action, de moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux de leur personnel, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Selon LOURAT PIERRE⁴ « Par la formation professionnelle on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent leur aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aident à évoluer vers de nouveaux rôles ».

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.⁵

D'après ces définitions, on déduit que la formation est en général :

Un processus continu et intégré visant à introduire et à parfaire des connaissances et habiletés, ainsi qu'à développer des aptitudes chez un employé ou un groupe d'employés.

² Le petit Larousse illustré, édition 2008, P433

³ JEAN MARIE PERRETI, **ressources humaines et gestion des personnels**, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, p99.

⁴ PIERRE LOURAT, **GESTION DE RESSOURCES HUMAINES**, édition Eyrolles, Paris, P130

⁵ Site internet : « www.Jobintree.com ».consulté en 20 Février 2025

Ce processus a pour but de :

- Assurer la transmission efficace du savoir et des compétences professionnelles.
- Favoriser le développement personnel et l'amélioration des comportements au sein de l'organisation.

La formation est considérée comme :

- **Un levier de performance** : en renforçant les compétences des employés, elle leur permet de mieux maîtriser leurs tâches actuelles et d'anticiper les évolutions futures.
- Un facteur de motivation** : en offrant des perspectives d'évolution et en contribuant à l'épanouissement des individus au sein de leur environnement professionnel.
- Un moteur de développement économique et social** : en favorisant l'adaptabilité des entreprises et en accompagnant les transformations du marché du travail.

3- Les Enjeux de la Formation

La formation joue un rôle essentiel dans toute organisation, présentant des enjeux majeurs à différents niveaux.

3.1 - Enjeux Stratégiques⁶

Les éléments culturels, les valeurs partagées, les règles et les pratiques communes au sein d'une organisation permettent aux membres de s'adapter à leur environnement et de renforcer leur intégration interne. Il est donc crucial pour l'entreprise que ses employés s'approprient cette culture, ce qui peut être facilité par la formation.

Au-delà de son rôle d'outil de développement, la formation prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie globale visant à préserver la compétitivité de l'entreprise. Elle représente un investissement stratégique qui contribue à la mise en œuvre des grandes orientations de l'organisation. Ainsi, elle ne se limite pas à l'acquisition de compétences, mais favorise également l'ancrage d'une culture d'entreprise et soutient la réalisation des projets d'investissement.

3.2 - Enjeux Sociaux de la Formation⁷

La formation remplit avant tout une fonction essentielle de transmission des savoirs et de développement personnel, contribuant ainsi à l'épanouissement des individus.

Elle est également perçue comme un facteur de stabilité et de sécurité, offrant des perspectives d'évolution et de promotion. En ce sens, elle constitue un outil clé pour la gestion des parcours professionnels et des carrières.

Dans cette optique, l'intégration d'une gestion prévisionnelle individualisée permet d'optimiser l'impact de la formation. Elle prépare les employés aux évolutions potentielles, qu'il s'agisse d'un changement de poste ou d'une promotion. Cela revêt une importance

⁶ RENAUD SANITSAULIEU ; **l'effet de formation sur l'entreprise** ; édition ND ; 1994 ; pari ; p. 409.

⁷ CRISTAL VALIER ; **Encyclopédie de gestion** ; édition Economica ; Paris, 1997 ; P.1502.

particulière pour les cadres hautement qualifiés, dont le recrutement et l'intégration sont souvent longs et nécessitent une évaluation approfondie des opportunités.

3.3 - Enjeux de la Formation dans le Processus de Gestion

Elie Cohen⁸ affirme que « mieux on est formé, plus on est performant ». Il souligne également que la formation joue un rôle essentiel dans l'organisation en contribuant à sa structuration et à son bon fonctionnement.

La formation permet en effet de diviser l'entreprise en différentes entités, chacune ayant des missions précises et disposant des ressources nécessaires pour les accomplir. Elle définit aussi les interactions entre ces unités en établissant des relations hiérarchiques et fonctionnelles, ainsi que des procédures régissant leur collaboration.

Selon l'auteur, la formation crée ainsi les conditions favorables pour que chaque membre de l'organisation trouve sa place, soit motivé et pleinement impliqué dans son travail.

En tant qu'outil de communication interne, la formation remplit plusieurs fonctions essentielles :

- Elle valorise les employés en poste et met en avant le capital humain de l'entreprise.
- Elle facilite l'acquisition de nouvelles compétences et leur intégration dans la réalité organisationnelle, favorisant ainsi un processus d'appropriation efficace.
- Elle offre des opportunités de consolidation et de diffusion des compétences au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à la construction d'un capital immatériel essentiel à son développement.

4-Les objectifs et L'importance de la formation :

4.1-L'objectif de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en cohérence avec les stratégies de l'entreprise. Ils doivent également prendre en compte les contraintes existantes et être clairs, réalistes, applicables et mesurables.

Nous avons identifié les principaux objectifs de la formation sous deux perspectives distinctes :

4.1.1. Du point de vue de l'organisation

- Renforcer la compétitivité de l'entreprise en améliorant le potentiel technique des employés et en adaptant leurs connaissances et compétences aux exigences des postes.
- Développer les compétences des salariés lors d'un recrutement, d'une mobilité interne ou d'une promotion.

⁸ Elie COHEN ; Encyclopédie de la gestion ; édition economica TII ; paris ; 1997 ; p.1576.

- Mettre en place des parcours de formation progressifs afin d'adapter les qualifications aux besoins évolutifs de l'organisation.
- Accorder une attention particulière aux employés moins qualifiés, à l'insertion des jeunes, à la reconversion professionnelle et aux défis liés aux différentes étapes de la carrière, notamment la « crise de maturité ».
- Intégrer la formation à la communication interne afin de favoriser un climat de concertation et d'échange.
- Offrir une vision globale de l'organisation en expliquant son fonctionnement, ses interactions et en enseignant l'usage d'outils d'analyse et d'action pour encourager le travail collectif.
- Renforcer les compétences des cadres, en développant leurs capacités intellectuelles, leur culture d'entreprise et leurs aptitudes en management.
- Anticiper les évolutions à long terme pour mieux faire face aux éventuelles perturbations pouvant affecter l'organisation.

4.1.2. Du point de vue des salaires :

Certains objectifs de formation répondent aux aspirations des employés, même s'ils ne sont pas toujours directement alignés avec les priorités de l'organisation. Ces objectifs incluent :

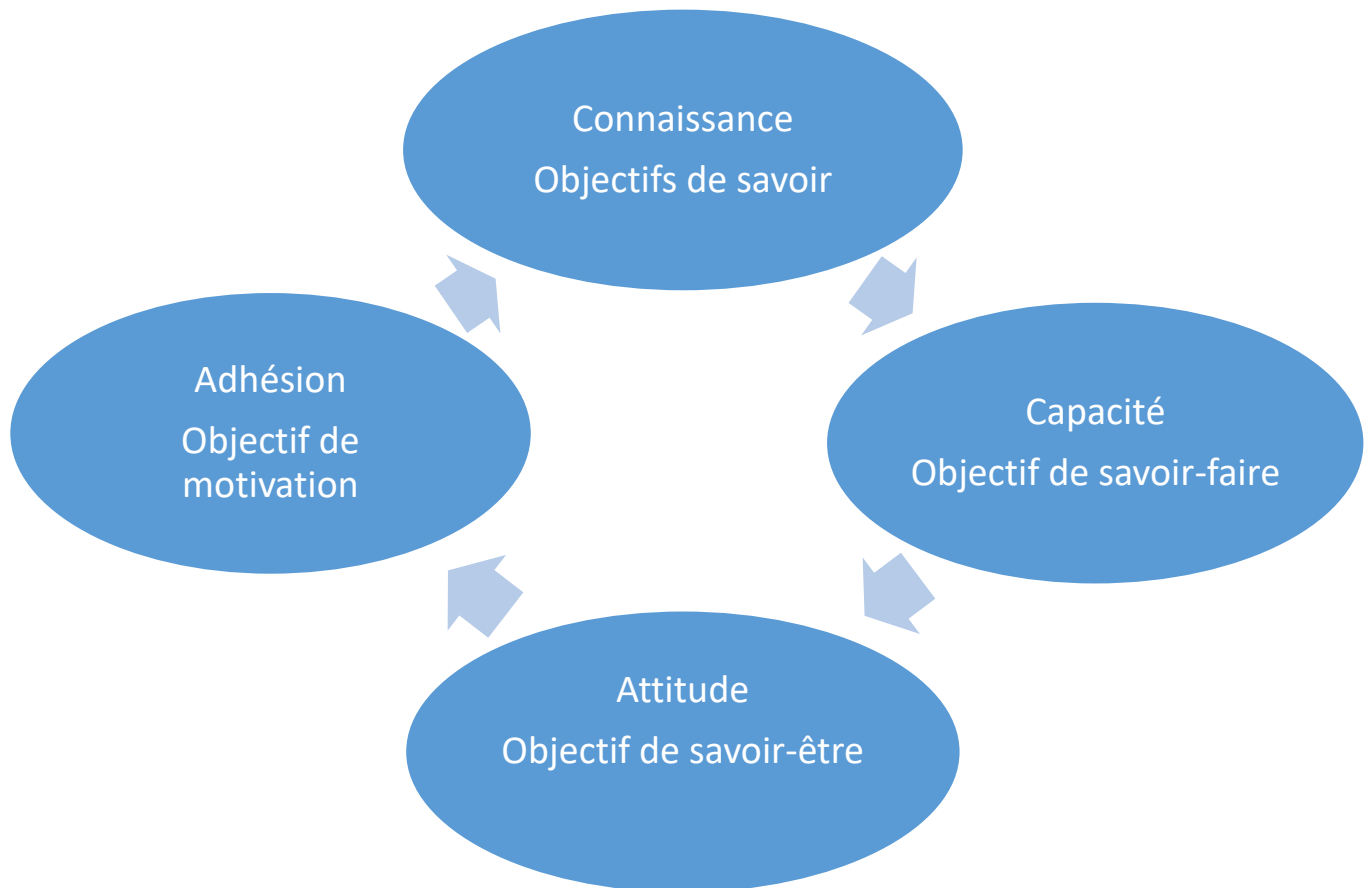
- Acquérir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer aux évolutions professionnelles et aux mobilités internes.
- Mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.
- Développer des compétences relationnelles, managériales et de gestion.
- Échanger avec des collègues et élargir son réseau professionnel dans un cadre convivial.
- Suivre des formations sur des sujets d'intérêt personnel, même s'ils ne sont pas directement liés au poste occupé.

La formation en entreprise repose sur deux grandes finalités :

- Un levier de gestion des ressources humaines, au même titre que le recrutement ou la mobilité. Elle contribue à optimiser le fonctionnement de l'organisation à court, moyen et long terme.
- Un facteur d'amélioration du climat social, pouvant être perçue comme une récompense ou une action à visée sociale.

La figure suivante nous résume les objectifs de la formation :

Figure N°01 : les quatre finalités de la formation



Source : LAKHDAR SEKIOU et autres : gestion des ressources humaines, édition Depok, Bruxelles, 2001, p .295.

4.2-L'importance de la formation :

La formation joue un rôle central dans l'amélioration des performances, car :

- Elle est essentielle pour rehausser la qualité du travail.
- Elle favorise une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, contribuant ainsi à l'amélioration qualitative des ressources d'entrée.
- Elle devient indispensable lors de l'introduction de nouveaux équipements sophistiqués ou de changements dans les modes de production, car le renforcement des compétences techniques des employés est une condition essentielle à l'intégration du progrès technologique.
- Elle facilite l'adaptation des employés à leur poste, l'aide à évoluer vers d'autres fonctions et leur permet de combler d'éventuelles lacunes en matière de compétences.

- Elle accompagne les stratégies des directions lorsqu'il s'agit de faire évoluer la culture d'entreprise ou d'accroître les chances de succès d'un projet mobilisant une part importante des effectifs.
- Enfin, elle améliore l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau de connaissance des employés sur leur environnement de travail.

Toutefois, la formation ne constitue pas une finalité en soi. Elle s'intègre dans une démarche globale de gestion et de développement des ressources humaines, notamment en matière de gestion des compétences.

5. Les types de formation :

Selon JACQUES SOYER il existe cinq types de formations⁹ :

5.1-Formation d'adaptation :

L'entreprise cherche en permanence à optimiser ses performances en augmentant son chiffre d'affaires, en réduisant ses coûts et en améliorant sa productivité. Pour y parvenir, elle mise sur le développement des compétences de ses collaborateurs, leur capacité à résoudre des problèmes, l'apprentissage de nouvelles méthodes et l'acquisition de comportements plus efficaces.

La formation d'adaptation intervient soit dès la prise de poste (adaptation initiale), soit sous forme de recyclage pour actualiser les pratiques. Elle permet aux salariés de conserver leur métier et d'évoluer dans le même domaine professionnel.

5.2-Formation liée à la gestion prévisionnelle des emplois et à la mobilité :

Cette formation accompagne les évolutions du travail, notamment en cas de changement de métier, que ce soit dans le cadre d'une promotion ou pour préserver l'emploi suite à la suppression d'un poste.

Elle est généralement de longue durée et implique l'apprentissage de nouveaux outils. Son objectif principal est de maintenir l'employabilité du personnel tout en favorisant la motivation par la promotion interne.

5. 3-Formation aux savoirs fondamentaux (culture générale) :

Cette formation vise à renforcer les connaissances générales des employés dans des domaines tels que les langues, les mathématiques, l'analyse logique et la prise de décision.

Elle sert souvent de prérequis avant une formation à la mobilité professionnelle et peut être qualifiée de « formation préprofessionnelle ».

Elle repose principalement sur le volontariat, et les inscriptions se font à partir d'un catalogue de formations proposées par l'entreprise.

⁹ JACQUES SOYER ; **fonction formation** ; 3eme édition d'organisation ; paris ; p13.

5.4-Formation à la culture d'entreprise :

Dans ce cadre, la direction définit une culture commune qu'elle souhaite transmettre aux salariés. Ces formations, accessibles sur la base du volontariat, permettent aux employés de mieux s'imprégner des valeurs et des principes de l'entreprise.

Le rôle des managers est ici plus limité, car ils ne peuvent pas facilement s'opposer à la demande d'un collaborateur souhaitant se former à la culture organisationnelle. L'initiative d'inscription repose principalement sur le salarié.

5.5-Formation liée aux projets d'entreprise :

Certaines formations sont mises en place pour accompagner des projets spécifiques de l'entreprise, comme l'implémentation d'une charte, le lancement d'une démarche qualité ou l'optimisation de l'utilisation des ressources.

L'objectif est de créer une dynamique collective afin d'accroître l'efficacité des actions mises en place. Ce type de formation vise à mobiliser un maximum de collaborateurs, en particulier ceux dont l'implication est essentielle à la réussite du projet.

6- Les intervenants de la formation :

La formation est une fonction très importante pour assurer la survie et la pérennité de chaque organisation, et pour l'accomplir la présence des intervenants est très importante.

D'après MICHEL BARABEL¹⁰ et autres chercheurs dans ce domaine, les intervenants de la formation sont :

6.1 - Les employeurs :

Toute organisation doit s'assurer que ses employés disposent des compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches avec un niveau de performance satisfaisant et assumer leurs responsabilités.

La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences requises pour répondre aux exigences de leur poste. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour garantir à l'entreprise des salariés qualifiés et capables d'exercer leur emploi avec un minimum de compétences requises.

6.2 - Les salariés :

Ces dernières années, la relation des salariés avec l'entreprise a évolué.

Le modèle traditionnel de carrière, linéaire, a laissé place à un modèle plus flexible, qualifié de « circulaire » par certains auteurs. Ce modèle repose sur des cycles de carrière successifs, pouvant être interrompus à tout moment, de manière volontaire ou contrainte.

¹⁰ MICHEL BARABEL, et autres ; **le grand livre de la formation** ; édition DUNOD ; paris ; 2012 ; p.56-77.

6.3 - Les pouvoirs publics :

Les pouvoirs publics considèrent la formation comme un pilier central de leur politique de l'emploi.

Ils sont donc responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de formation et d'emploi.

6.4 - Les syndicats :

Les syndicats sont des organisations rassemblant des individus partageant une même profession ou des métiers similaires, avec pour mission principale la défense des intérêts professionnels communs.

Ils œuvrent pour la protection des droits et des intérêts, tant matériels que moraux, des travailleurs concernés par leurs statuts. On distingue les syndicats d'employeurs et les syndicats de salariés.

Le rôle des syndicats dans la formation inclut :

- La contribution à l'élaboration des normes en matière de formation.
- La négociation des accords relatifs à la formation.
- La participation aux différentes étapes d'élaboration du plan de formation.

7. La relation entre la formation et les autres politiques de personnel.¹¹

La formation est étroitement liée à plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la communication interne, la rémunération, le management et les relations sociales. Cette interaction vise à optimiser les résultats des formations et à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

7.1. La formation et la politique de recrutement :

Lorsque l'entreprise favorise la promotion interne pour le renouvellement de son personnel, la formation joue un rôle clé en facilitant la mobilité interne. Elle permet aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper de nouvelles fonctions, réduisant ainsi le besoin de recrutements externes.

En revanche, si l'entreprise privilégie le recrutement externe et limite les investissements en formation longue et coûteuse, la formation se concentre alors sur l'intégration des nouveaux employés et la prévention de la routine chez ceux occupant des postes stables.

7.2. La formation et la politique de rémunération :

¹¹ ZERARI Kenza et ABIDER Sonia ; **Essai d'analyse de la formation continue comme outil de développement des compétences Cas de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » de Bejaïa** ; mémoire de Master en Management des Ressources Humaines ; UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA ; 2019 ; pp .8-9.

Les compétences acquises grâce à la formation doivent être valorisées par des incitations financières ou psychologiques.

D'un point de vue global, plusieurs liens existent entre la formation et la rémunération :

- Si l'entreprise confie la formation interne aux cadres ou spécialistes, cette charge supplémentaire doit être reconnue dans le système de récompense.
- La politique de rémunération dépend du modèle adopté par l'entreprise : privilégie-t-elle la rémunération des postes occupés ou celle des compétences développées ?
- La formation peut également engendrer une progression statutaire et salariale pour les employés ayant acquis de nouvelles aptitudes.

7.3. La formation et l'évaluation des employés :

L'évaluation du personnel permet d'identifier les besoins en formation et de repérer les talents à fort potentiel.

Elle joue aussi un rôle dans l'amélioration continue des pratiques internes, notamment en ce qui concerne l'efficacité des formations mises en place.

7.4. La formation et la communication interne :

Une politique de formation visant à accompagner les évolutions technologiques doit être soutenue par une communication efficace, informant à l'avance les employés des changements à venir et de leurs impacts.

De même, le développement de la mobilité interne requiert une diffusion régulière des opportunités professionnelles et de leurs exigences.

Enfin, une transparence sur les résultats économiques de l'entreprise implique un certain niveau de compréhension financière chez les employés, nécessitant une formation adaptée.

7.5. La formation et les relations sociales :

La politique de formation définit souvent le rôle accordé aux partenaires sociaux dans son élaboration et sa mise en œuvre.

7.6. La formation et la politique de management :

La formation est un levier essentiel pour accompagner les évolutions du style de management.

Si une entreprise souhaite transformer son mode de gestion, elle doit adapter son offre de formation en conséquence. Par exemple, un management autoritaire peut limiter la participation des employés aux décisions stratégiques, tandis qu'un management participatif nécessitera leur implication active dans la définition des orientations.

Section 02 : L'ingénierie de la formation

La formation est un processus structuré qui repose sur un ensemble de pratiques visant à atteindre des objectifs spécifiques dans des conditions optimales.

Dans cette section, nous allons définir l'ingénierie de la formation et examiner ses principales composantes. Nous commencerons par l'identification des besoins en formation, élément fondamental permettant d'adapter les actions aux exigences des apprenants et de l'organisation. Ensuite, nous aborderons l'élaboration du plan de formation, qui constitue une feuille de route détaillée des actions à mettre en place. Enfin, nous traiterons du suivi et de l'évaluation de la formation, étapes essentielles pour mesurer l'efficacité des dispositifs mis en œuvre et assurer une amélioration continue.

1- Généralité sur l'ingénierie de la formation :

L'ingénierie de la formation est une démarche méthodique visant à concevoir, organiser, mettre en œuvre et évaluer des dispositifs de formation adaptés aux besoins des individus et des organisations. Elle repose sur une approche rigoureuse permettant de structurer efficacement les actions de formation afin d'optimiser le développement des compétences.

Cette discipline s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux, notamment l'analyse des besoins, la définition d'objectifs pédagogiques clairs, la conception de programmes adaptés et l'évaluation des résultats obtenus. Elle mobilise des outils et des méthodes variés pour garantir une formation efficace et en adéquation avec les attentes du marché du travail.

L'ingénierie de la formation joue ainsi un rôle clé dans la gestion des ressources humaines et l'amélioration continue des performances professionnelles. Elle s'inscrit dans une logique stratégique, en lien avec les évolutions économiques, technologiques et organisationnelles, afin d'accompagner le développement des compétences et l'adaptabilité des travailleurs.

1.1- Définition de l'ingénierie de la formation :

Le Ardouin Thierry¹² définit l'ingénierie de la formation comme :

« L'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation ».

L'ingénierie de formation s'inscrit dans un double axe individu/collectif et apprentissage/production mettant au jour les différentes dimensions de l'ingénierie.

2- Les différentes phases de l'ingénierie de la formation :

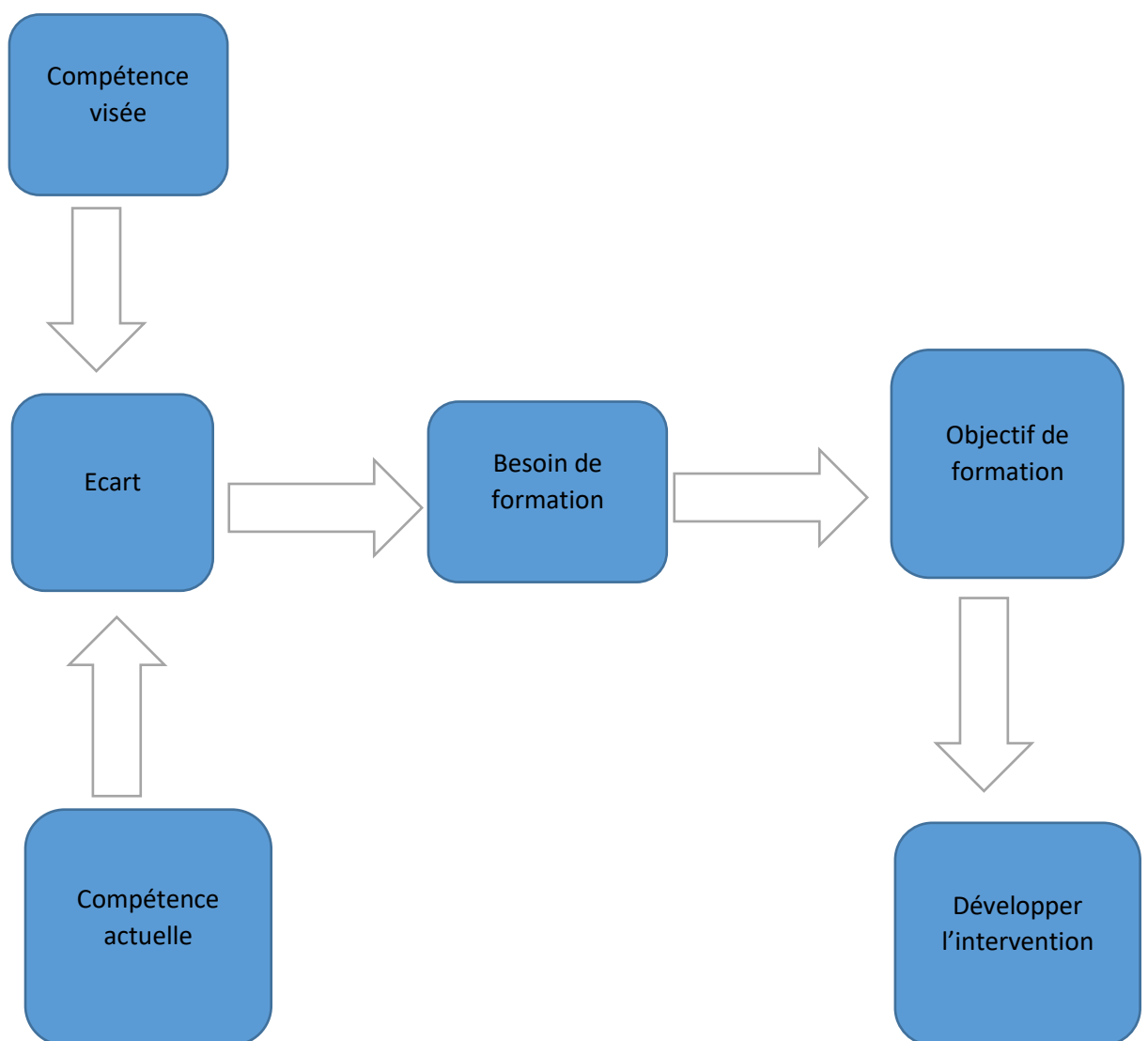
Le terme de l'ingénierie de la formation est très vaste, composé de plusieurs phases que nous ne pouvons pas les négliger, et que nous allons les énumérer ci-dessous.

2.1- Identification et analyse des besoins de la formation :

¹² Ardouin Thierry ; ingénierie de la formation ; édition DUNDO ; Paris ; 2023 ; P16.

L'identification et l'analyse des besoins en formation constituent la première étape essentielle de l'ingénierie de la formation. Elles permettent de définir les écarts entre les compétences actuelles des employés et celles requises pour atteindre les objectifs de l'organisation. Une analyse rigoureuse garantit une meilleure adéquation entre les actions de formation et les attentes du marché du travail.

Figure N°02 : Analyse des besoins de formation.



Source : S. BELKACEM FILALI, cours sur formation, support cours, université UQAM de Montréal, ESG)

2.1.1- Définition de la notion besoin de la formation :

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

« 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. ».¹³

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

2.1.2. Les types de besoins de formation :

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : «les besoins personnels, individuels et collectifs »¹⁴.

- **Les besoins personnels** : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

-**Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

¹³ ALAIN MEIGNANT ; **manager la formation** ; édition liaison ; paris ; 2003 ; p.132.

¹⁴ JACQUE SOYER, OpCit. p.12

Tableau N°01 : les types de besoins de formation

Type de besoin	Description	Mode de recueil	Sous la responsabilité de	Exemple
Besoins personnels	Émanent directement de l'individu et concernent son développement personnel ou professionnel, souvent liés à une motivation individuelle.	Entretiens individuels, auto-évaluation, demande spontanée.	L'employé lui-même, accompagné du service RH.	Un employé souhaite améliorer ses compétences en communication pour évoluer vers un poste de management.
Besoins individuels	Relèvent des exigences du poste ou de la carrière d'un individu, en lien avec les attentes de l'entreprise ou les évolutions du métier.	Évaluations de performance, entretiens avec le manager, analyse des écarts de compétences.	Manager direct, service formation/RH.	Un technicien doit se former sur une nouvelle technologie pour maintenir son efficacité dans son poste.
Besoins collectifs	Concernent un groupe de personnes ou une équipe, visant à harmoniser les compétences et améliorer la performance collective.	Enquêtes internes, retours des managers, observations des pratiques de travail.	Direction des ressources humaines, responsables de formation, managers.	Formation en travail d'équipe et gestion de projet pour améliorer la collaboration entre les départements.

Source : Élaborer par nous même

Pour définir les besoins de formation des procédures clés sont très nécessaires :

2.1.3- collecte et analyse des données :

L'identification des besoins en formation doit être réalisée par des professionnels qualifiés ayant une connaissance approfondie de l'organisation et une sensibilité particulière à son efficacité et à sa performance globale. Ces experts doivent être en mesure d'évaluer les écarts de compétences au sein des équipes et d'anticiper les défis futurs auxquels l'entreprise devra faire face, notamment à travers une gestion proactive du développement des ressources humaines à moyen et long terme.

La collecte et l'analyse des données ne se limitent pas à une simple observation des compétences internes. Elles doivent également intégrer une veille stratégique sur les multiples évolutions qui affectent l'environnement de l'organisation. Parmi ces évolutions, on retrouve les avancées technologiques, les changements réglementaires, les nouvelles tendances sociales ainsi que les orientations stratégiques adoptées par l'entreprise.

Une approche rigoureuse de l'analyse des besoins permet non seulement d'identifier les axes d'amélioration en termes de formation, mais aussi d'aligner ces actions avec les objectifs de croissance et d'innovation de l'organisation. Cette démarche contribue ainsi à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à garantir l'adaptabilité de ses employés face aux transformations du marché.

2.1.4-Recueil des données :

Le recueil des données est une étape essentielle pour identifier avec précision les véritables besoins en formation. Il permet d'établir un diagnostic fiable des écarts de compétences et d'orienter les actions de formation vers des objectifs pertinents et adaptés aux réalités de l'organisation.

- La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

La GPRH constitue un outil clé dans l'identification des besoins en formation. Elle permet d'anticiper les évolutions des emplois et des compétences afin d'adapter les ressources humaines aux besoins futurs. Dans ce cadre, la formation joue plusieurs rôles :

- Ajustement des ressources internes : formation d'adaptation et de reconversion pour assurer une adéquation entre les compétences des salariés et les exigences du poste.
- Ajustement des ressources externes : formation préalable à la prise de poste pour accompagner les nouvelles embauches et les mutations internes.

- Les enquêtes formelles et informelles

L'identification des besoins peut également s'appuyer sur des enquêtes menées auprès des différents acteurs de l'entreprise. Ces enquêtes peuvent prendre plusieurs formes :

- Les discussions informelles : échanges avec les salariés et les managers pour détecter les attentes et les difficultés rencontrées sur le terrain.
- Les consultations avec les cadres : identification des besoins prioritaires en matière de formation à travers un dialogue structuré avec les responsables d'équipe.
- Les questionnaires anonymes : recueillir les avis des employés sur divers aspects du travail (conditions de travail, sécurité, encadrement, perspectives d'amélioration, etc.). Ces questionnaires permettent aux salariés de s'exprimer librement et d'indiquer leurs attentes en matière de formation.

- L'analyse des indicateurs de performance et d'alerte

L'exploitation des données statistiques constitue un levier puissant pour détecter des besoins en formation. Parmi les principaux indicateurs utilisés, on retrouve :

- Les variations du niveau de production et des coûts : un rendement en baisse peut traduire un manque de compétences ou des difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences.
- Le nombre d'accidents du travail : un taux élevé peut révéler un besoin de formation en sécurité ou en bonnes pratiques professionnelles.
- Le volume des réclamations et des actions disciplinaires : des tensions internes ou des erreurs répétées peuvent indiquer un déficit de formation.
- Le taux de déchets, d'erreurs et de pièces non conformes : une hausse de ces indicateurs peut traduire un besoin de formation technique ou en contrôle qualité.
- Le turn-over, l'absentéisme et les retards : des fluctuations inhabituelles peuvent révéler un problème d'engagement ou d'adéquation des compétences aux postes.

Grâce à cette approche combinant anticipation stratégique, dialogue avec les acteurs de l'entreprise et analyse d'indicateurs concrets, l'organisation peut mettre en place une ingénierie de formation efficace et adaptée aux enjeux de son environnement.

2.1.5- les facteurs déterminant les besoins de formation :

Selon ALAIN MEIGNANT¹⁵ le besoin de formation est déterminé selon six sources distinctes :

- L'environnement externe de l'entreprise.
- L'environnement interne de l'entreprise.
- Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise.
- La politique sociale de l'entreprise.

¹⁵ ALAIN MEIGNANT. OPCIT. pp.150-155.

-L'expression des attentes des individus.

-L'offre de formation.

2.2-Le plan de formation :

L'élaboration du plan de formation constitue une étape essentielle dans la concrétisation de la politique de formation d'une organisation. Il traduit les orientations stratégiques en actions concrètes, en définissant les moyens et ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Le plan de formation repose sur une structuration rigoureuse des actions de formation en fonction des priorités identifiées. Il établit une programmation des interventions, précise les méthodes pédagogiques à adopter, détermine les publics cibles et prévoit les modalités d'évaluation de l'efficacité des formations mises en place.

En somme, le plan de formation représente un outil de pilotage permettant d'optimiser le développement des compétences au sein de l'organisation, en garantissant une adéquation entre les besoins en formation et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.2.1- Définition du plan de formation :

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important.

MEIGNANT¹⁶ définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Le plan de formation s'inscrit dans une culture de l'entreprise managerielle et son élaboration et assurée par le responsable de formation ou le directeur des ressources humaines.¹⁷

Le plan de formation constitue l'aboutissement d'un processus de gestion stratégique des compétences. Il vise à définir, de manière structurée et cohérente, l'ensemble des actions nécessaires pour accompagner l'évolution des compétences au sein de l'organisation et assurer l'atteinte des objectifs globaux.

Un plan de formation efficace repose sur plusieurs éléments clés :

- **Les objectifs** : définition des résultats attendus en termes de développement des compétences et d'amélioration des performances.

- **Le contenu** : précisions sur les thématiques abordées et les savoir-faire à transmettre.

- **La pédagogie** : choix des méthodes d'apprentissage (présentiel, e-learning, ateliers pratiques, etc.).

¹⁶ ALAIN MEIGNANT. OPCIT. p140.

¹⁷ JACQUES SOYER ; OPCIT, p 162.

- **La durée et le calendrier** : programmation des sessions de formation en fonction des contraintes organisationnelles.
- **Le budget** : allocation des ressources financières pour la mise en œuvre des actions de formation.
- **Les catégories de bénéficiaires** : identification des salariés concernés en fonction des besoins identifiés.
- **L'évaluation des actions** : mise en place d'indicateurs et de dispositifs de suivi pour mesurer l'impact des formations sur la performance individuelle et collective.

Figure N° 3 : Les 4 phases du plan de formation.



Source : Sylvie- Guerrero, Les outils des RH, 3^e édition. P.167.

2.2.2- la validation du plan :

Avant d'être mis en œuvre, le plan de formation doit être approuvé par la Direction Générale. En règle générale, une réunion du comité de direction est dédiée à la présentation du projet par le directeur des ressources humaines, accompagné du responsable de la formation. Les observations formulées lors de cette réunion permettront d'ajuster et de finaliser le plan.

Une fois les ajustements intégrés, le plan devient définitif. Il convient alors d'entamer la phase de communication, qui comprend l'édition, la diffusion et l'explication du plan, afin de préparer sa mise en application opérationnelle.

Objectifs de la communication du plan :

✓ Informer l'ensemble du personnel sur les orientations générales du plan :

L'objectif est de garantir que les employés comprennent les grandes lignes du plan, ainsi que sa cohérence avec les autres initiatives de l'entreprise. Cette information peut être transmise sous différentes formes :

- Une brochure diffusée dans les services,
- Un document affiché dans les locaux,
- Un numéro spécial du journal interne.

✓ Communiquer aux employés le suivi de leurs demandes individuelles :

Le manager organise une réunion d'équipe pour exposer les priorités retenues pour l'année en cours dans son service et les actions qui en découlent. Il peut également prévoir des entretiens individuels pour expliquer certaines modifications ou rejets de demandes, si nécessaire.

2.3-Le suivi de la formation :

Le suivi de la formation est une étape essentielle pour garantir l'efficacité des actions de formation mises en place au sein de l'organisation. Il permet d'évaluer la mise en œuvre des formations, d'assurer leur bon déroulement et de vérifier leur impact tant sur le plan organisationnel que financier. Ce suivi s'articule autour de deux dimensions complémentaires : le suivi administratif et le suivi comptable.

2.3.1. Le suivi administratif

Le suivi administratif vise à assurer une gestion efficace et rigoureuse des formations en lien avec les différentes structures de l'entreprise. Il comprend plusieurs aspects :

- La planification et l'organisation des départs en formation : il est nécessaire de coordonner les absences des employés participant aux formations afin de ne pas perturber le fonctionnement des services. Cela implique une concertation avec les managers pour anticiper et ajuster les plannings.

- Le suivi des documents administratifs : le responsable de la formation doit superviser l'élaboration et la gestion des documents relatifs aux sessions de formation, tels que :
 - Les convocations, qui informent officiellement les participants des dates et modalités de la formation.
 - Les conventions de stage, en cas de formation externe, pour encadrer juridiquement la participation des employés.
 - Les comptes rendus d'évaluation, destinés à mesurer la satisfaction des participants et l'efficacité de la formation.
- Le contrôle du déroulement de la formation : il s'agit d'assurer un suivi rigoureux à deux niveaux :
 - Sur le plan disciplinaire : veiller à la présence et à l'assiduité des participants afin de garantir leur engagement dans l'apprentissage.
 - Sur le plan pédagogique : évaluer la qualité des enseignements théoriques et pratiques dispensés, et s'assurer qu'ils répondent aux objectifs fixés.

Un suivi administratif efficace garantit une meilleure organisation et optimise la gestion des ressources humaines tout en assurant un cadre structuré aux actions de formation.

2.3.2. Le suivi comptable

Le suivi comptable concerne l'aspect financier de la formation. Il permet de contrôler et d'optimiser les dépenses engagées afin d'assurer une gestion budgétaire efficiente. Ce suivi prend en compte plusieurs types de coûts :

- Les frais versés aux employés en formation : bien que les salariés soient en formation, leurs salaires et charges sociales continuent d'être pris en charge par l'entreprise. Il est donc essentiel d'anticiper ces coûts dans le budget.
- Les frais liés à l'organisation des formations : ils incluent :
 - La rémunération des formateurs, qu'ils soient internes ou externes ;
 - La rémunération des personnes impliquées dans l'élaboration et le contrôle des formations.
- Les dépenses en matériel et équipements : certaines formations nécessitent des ressources matérielles spécifiques, dont l'entretien et l'amortissement doivent être pris en compte dans le budget.
- Les frais de fonctionnement liés aux formations : ils englobent divers coûts annexes, notamment :
 - Les déplacements des participants et des formateurs ;
 - L'hébergement et la restauration éventuelle des employés en formation ;

- La location des salles et équipements nécessaires ;
- Les frais de communication (téléphone, courrier, impression de documents).
- Le coût des infrastructures utilisées : cela concerne la mise à disposition des locaux tels que les salles de cours ou les ateliers de formation.

Face à l'ampleur croissante des besoins en formation, les entreprises ont développé des outils de suivi et d'évaluation, comme les tableaux de bord, permettant de :

- Suivre en temps réel les dépenses engagées par rapport aux prévisions budgétaires ;
- Identifier les écarts éventuels et ajuster les ressources si nécessaire ;
- Améliorer la transparence et l'efficacité du processus de formation.

Le suivi de la formation, qu'il soit administratif ou comptable, est un levier stratégique pour garantir l'optimisation des ressources et l'atteinte des objectifs fixés. Une gestion rigoureuse et un contrôle régulier permettent d'assurer la qualité des formations, de mesurer leur impact et d'adapter les futures actions en fonction des besoins de l'entreprise et des collaborateurs.

2.4- L'évaluation de la formation :

L'évaluation occupe une place essentielle dans le processus de formation, car elle permet d'analyser les bénéfices apportés par celle-ci, tout en identifiant ses éventuelles lacunes et effets inattendus.

Elle vise à apprécier la pertinence d'un programme en mesurant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Cette analyse permet ainsi d'évaluer la valeur de la formation par rapport aux attentes initiales.

Différents auteurs ont proposé des approches d'évaluation. Nous examinerons ici celles développées par CHRISTOPHE et SOYER.

2.4.1- L'évaluation de la formation selon CHRISTOPHE :

Dans son livre CHRISTOPHE propose trois manières d'évaluation de la formation¹⁸.

- L'évaluation sommative :

Généralement réalisée avant ou à la fin d'une séquence de formation, elle permet de vérifier si l'apprenant a acquis les connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques visées. Cette évaluation prend la forme d'un bilan global et peut, dans certains cas, aboutir à une certification. Une note attribuée à la fin d'un apprentissage relève ainsi de l'évaluation sommative. Son objectif principal est d'orienter ou de sélectionner les apprenants en fonction des acquis obtenus.

¹⁸ CHRISTOPHE PARMENTIER, **l'ingénierie de la formation**, édition d'organisation, paris, 2008, p209.

- L'évaluation formative :

Étroitement liée au processus d'apprentissage, cette évaluation vise à accompagner et guider l'apprenant tout au long de sa formation. Elle permet de mesurer la progression par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les éventuelles difficultés rencontrées. Elle offre ainsi une double rétroaction : à l'apprenant, en lui indiquant son avancement et ses points de blocage, et au formateur, en lui fournissant des indications sur l'efficacité de son enseignement et les obstacles rencontrés.

- L'évaluation normative :

Elle vise à situer un apprenant par rapport aux autres. On distingue ici deux types d'évaluation :

- L'évaluation normative, qui compare la performance d'un apprenant à celle des autres.
- L'évaluation critériée, qui évalue l'apprenant en fonction de critères prédéfinis, sans comparaison avec ses pairs, afin de déterminer s'il peut passer aux apprentissages suivants après avoir atteint les objectifs fixés.

2.4.2- L'évaluation selon SOYER JACQUES :

SOYER¹⁹ propose trois autres grands types d'évaluation :

1. La pseudo-évaluation

L'évaluation de l'action de formation se décline en deux types : l'évaluation « à chaud » et l'évaluation « à froid ».

- L'évaluation « à chaud » : réalisée immédiatement après la formation, elle permet d'évaluer le ressenti des participants et leur niveau de satisfaction. Les questions portent notamment sur la qualité de l'animation, la pertinence des outils utilisés ou encore l'adéquation pédagogique du programme. Cette évaluation peut être menée oralement en groupe ou individuellement par écrit.

- L'évaluation « à froid » : effectuée plusieurs semaines après la formation, elle vise à mesurer l'impact réel de l'apprentissage sur le long terme. Elle repose souvent sur des questions similaires à celles posées lors de l'évaluation « à chaud », mais s'attache davantage à évaluer la mise en application des compétences acquises et leur pérennité.

2. L'évaluation par objectifs

Considérée comme la plus pertinente, cette approche vise à mesurer les résultats de la formation et à déterminer si les objectifs fixés ont été atteints. Trois niveaux d'objectifs sont pris en compte :

¹⁹JACQUES SOYER. OPCIT. p 250.

- L'évaluation des objectifs pédagogiques : sous la responsabilité du formateur, elle s'appuie sur divers outils tels que des questionnaires, des exercices pratiques ou des mises en situation. Son objectif est d'évaluer la pertinence des choix pédagogiques, y compris les approches, techniques et outils utilisés.
- L'évaluation des objectifs de formation : impliquant plusieurs acteurs (formateurs, managers et apprenants), elle vise à mesurer l'efficacité de la formation après plusieurs mois. Elle permet d'analyser la collaboration entre ces différents intervenants et d'apprécier l'atteinte des résultats attendus.
- L'évaluation des objectifs finaux : sous la responsabilité du prescripteur, elle a pour but d'évaluer l'impact global du programme de formation. Réalisée quelques mois après l'achèvement du cycle de formation, elle analyse la manière dont les acquis sont appliqués sur le terrain et pérennisés grâce à l'intervention d'autres parties prenantes.

3- Les approches complémentaires

Dans certains cas, il est difficile de définir des objectifs quantifiables pour une formation. Par ailleurs, certaines formations, comme celles axées sur la culture d'entreprise, ne disposent pas toujours d'objectifs clairement établis. Afin de démontrer leur efficacité, le responsable de la formation peut alors recourir à d'autres approches d'évaluation.

Conclusion du chapitre

La formation ne constitue pas une activité autonome, mais s'inscrit pleinement dans la dynamique du travail, des évolutions économiques et des transformations du marché de l'emploi.

Elle ne doit pas être perçue comme une action ponctuelle ni comme une finalité en soi, mais plutôt comme un processus structuré, intégrant plusieurs étapes essentielles : de l'anticipation des besoins en formation à leur évaluation, en passant par leur mise en œuvre et leur suivi.

Ainsi, la formation représente un levier stratégique pour les entreprises. Elle leur permet non seulement de s'adapter aux mutations de leur environnement, mais aussi de développer des compétences durables, garantissant leur compétitivité et la fidélisation de leurs talents.

CHAPITRE II : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : CADRE CONCEPTUEL.

Introduction du chapitre :

Dans un contexte marqué par des transformations rapides du marché du travail, la notion de compétence s'impose comme un pilier fondamental de la performance organisationnelle. Ce chapitre vise à éclairer le cadre conceptuel du développement des compétences, en explorant les différentes définitions, composantes, approches et enjeux associés à ce concept. L'objectif est de comprendre comment la compétence, qu'elle soit individuelle, collective ou stratégique, devient un levier incontournable pour l'efficacité et l'adaptabilité des organisations. À travers une analyse approfondie des modèles théoriques et des pratiques professionnelles, ce chapitre met en évidence le rôle clé de la formation, du bilan de compétences et des démarches organisationnelles dans la construction durable des compétences.

Section 1 : Les concepts généraux de la compétence.

Le concept de compétences est développé dans de nombreuses études. L'objet de cette section est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

1. Naissance du concept de compétence.

Pour Van Beiren donck²⁰, il est difficile de dater avec précision l'émergence du concept de compétence. Dans les organisations tayloriennes, cette notion n'avait pas sa place. Il suffisait d'organiser le travail de manière structurée et de définir clairement les tâches attendues des travailleurs.

Les gestes à effectuer étaient analysés avec minutie et décrits dans les moindres détails. La seule préoccupation consistait alors à vérifier si les individus étaient capables d'exécuter ces tâches telles qu'elles avaient été prescrites, sans faire preuve d'initiative susceptible de perturber le système établi.

Ainsi, parler de compétence dans ce contexte ne faisait pas sens. Bien que la naissance du concept de compétence soit difficile à situer dans le temps, on admet généralement qu'il a émergé dans les années 1970 aux États-Unis, avant de se diffuser plus tard en Europe. Cette évolution s'est inscrite dans un contexte de concurrence accrue, alimentée par la mondialisation.

Pendant la période d'industrialisation, le succès des organisations reposait principalement sur la production de masse et la spécialisation. Mais l'ouverture de nouveaux marchés — notamment au Japon, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Inde — a profondément transformé les dynamiques économiques. Les entreprises américaines et européennes bien établies ont alors été confrontées à une concurrence intense, les poussant à explorer de nouvelles approches pour maintenir ou renforcer leur avantage compétitif.

Elles ont commencé à accorder une importance croissante à la dimension humaine, en recherchant des méthodes de travail plus flexibles. C'est dans ce cadre qu'elles se sont intéressées de près aux compétences, tant individuelles que collectives, conscientes que ces dernières pourraient faire la différence.

Cependant, il a fallu attendre les travaux de Prahalad et Hamel²¹ pour que le concept de compétence soit étendu au niveau organisationnel, avec l'introduction de la notion de compétence distinctive. Ces auteurs ont montré que certaines compétences propres à une organisation peuvent constituer la base de son avantage concurrentiel. D'où les termes de « compétences de base » ou « compétences distinctives ».

²⁰ Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, Bruxelles, 2004, p. 15-17.

²¹ Hamel Prahalad, « La conquête du futur », inter édition, 1995, p

Ainsi, la notion de compétence a progressivement évolué pour prendre le sens qu'on lui attribue aujourd'hui.

2- Définition et composantes du concept compétence :

De nombreux auteurs et chercheurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les principales composantes de ce concept.

2.1- Définition de la notion de compétence :

La première définition retenue est de JEAN MARIE PERTTI²² qui dit que les compétences sont :

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun ».

Après avoir vue la définition de PERTTI on va mettre l'accent sur celle du GUY LE BOTERF²³ qui traite la compétence comme :

« La compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, interroger et transformer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné ».

Selon P.ZARIFIAN ²⁴ définit cette notion comme suit « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances ».

Selon le dictionnaire des RH ²⁵ « La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. ».

²² JEAN MARIE PERETTI, et autres : tout sur la DRH, édition d'organisation, paris, 2000, p.21.

²³ CHRISTOPHE PARMENTIER, opcit, p.57.

²⁴ 1PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

²⁵ Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015, p. 73.

Tableau n° 1 : les différentes approches de la notion de compétence.

Approches compétence	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	David Mc Celland, Boyatzis, Bernaud,	-La compétence réfère à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski, Zarifian, Stroobants.	-La compétence se situe à l'intersection de trois champs : -la formation. -l'expérience. -le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalaive.	-La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche Stratégique	Hamel, Prahalad.	-La compétence comme source de l'avantage compétitif / création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf, Martinet, Silem.	-La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Source : JOUILI (K) et CHAABOUNI (J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». Revue internationale sur le travail et la société, Vol : 3, n° : 2, Octobre 2005, pp 218-249.

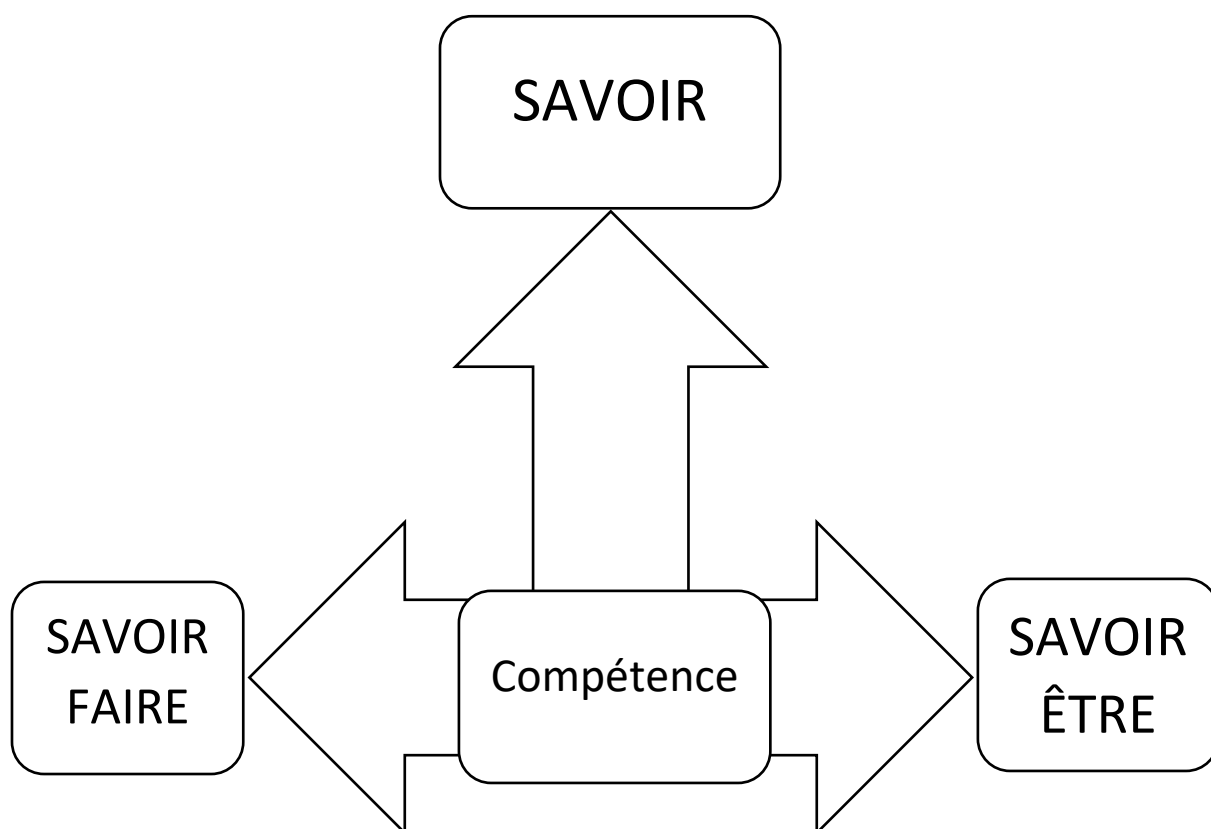
2.2- Les éléments constitutifs de la compétence :

Dans un premier temps nous identifierons les ressources de la compétence, plus connues sous le terme « le triptyque de la compétence », puis nous nous attellerons à clarifier les autres éléments de la compétence.

2.2.1 Définition du triptyque (les ressources de la compétence) :

Comprendre la notion de compétence passe irrémédiablement par la définition du triptyque composant la notion de compétence (savoir, savoir-faire, savoir être). « De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation). Sur ce point, un large consensus domine dans la littérature (Donnadieu et Denimal, Piolle, De Montmollin)²⁶.

Figure n°1 : Schéma du triptyque compétence.



Source : Élaborer par nous-même à partir de ce que nous avons cité.

²⁶ Lavolette Eric-M, Loue Christophe, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, Suisse.

2.2.1.1 Le savoir :

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises en formation initiale et continue, (ou par l'expérience). Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail. Le savoir théorique appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définies ainsi : « Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation »²⁷. Elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information.

Il se décompose en :

Les connaissances générales

Les connaissances générales englobent les concepts, théories et savoirs disciplinaires qui existent indépendamment des situations professionnelles spécifiques. Elles sont principalement acquises au cours de la formation initiale ou de la formation continue.

À titre d'exemples, on peut citer :

- Les méthodes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.
- Les étapes et les outils permettant de construire des parcours de mobilité.
- Les facteurs influençant l'évolution de la masse salariale.
- La connaissance des dispositions légales relatives à la durée du travail.

Les connaissances professionnelles

Les connaissances professionnelles sont essentiellement développées à travers l'expérience professionnelle et la formation continue, et dans une moindre mesure, lors de la formation initiale.

Elles sont souvent spécifiques à une entreprise, une branche ou un secteur d'activité donné.

Parmi les exemples, on peut mentionner :

- La connaissance de la politique de recrutement de l'entreprise.
- La maîtrise des procédures de recrutement en vigueur dans l'entreprise.
- La connaissance de la politique de formation interne.
- La compréhension de l'organisation et du cycle de paie propres à l'entreprise.

²⁷ BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005, p58.

2.2.1.2 Le savoir-faire :

Le savoir-faire désigne l'ensemble des connaissances pratiques enrichies par l'expérience dans un domaine professionnel spécifique. Il s'acquiert principalement par l'apprentissage en situation de travail.

Relevant du domaine des connaissances tacites, le savoir-faire est considéré comme une forme particulière de savoir, caractérisée par son aspect personnel : il est non écrit, réside dans l'esprit des employés et reste difficile à formaliser et à transmettre. Sa mise en œuvre intervient souvent dans des situations différentes de celles ayant servi à son acquisition.²⁸

À titre d'exemples, le savoir-faire peut inclure :

- L'analyse des besoins de l'entreprise.
- La formulation et l'évaluation de l'efficacité des stratégies appliquées.
- La gestion d'une équipe.
- L'évaluation des performances ainsi que des compétences individuelles et collectives.

2.2.1.3 Le savoir être :

Le savoir-être est reconnu comme un facteur déterminant de réussite professionnelle, tant dans les métiers à forte dimension relationnelle que dans d'autres domaines d'activité. Il n'est donc plus l'apanage exclusif des professions centrées sur les relations humaines.

On peut définir le savoir-être comme l'ensemble des comportements facilitant l'intégration et la réussite d'un individu au sein d'une organisation.

Ces comportements se développent tout au long du parcours professionnel et personnel (à travers des expériences associatives, culturelles, professionnelles, familiales, sportives, ou encore lors de voyages) et doivent correspondre aux exigences spécifiques du poste à pourvoir.

Chaque emploi requiert des savoir-être particuliers : par exemple, un poste en recherche et développement (R&D) valorisera la créativité et le bon sens, tandis qu'un poste commercial privilégiera des qualités telles que l'aisance relationnelle et la réactivité.

2.3- Les types de compétence :

Les compétences peuvent être classées en plusieurs types et en plusieurs catégories, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : «les compétences individuelles, les compétences collectives, les compétences stratégique ».

- Les compétences individuelles :

Les compétences individuelles se manifestent toujours dans un contexte d'action : elles prennent tout leur sens dans la mise en œuvre concrète d'une activité. Elles ne peuvent être

²⁸ GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum - pédagogies, mai 2000, pp.29-35.

appréhendées de manière abstraite, car elles sont étroitement liées à une situation professionnelle spécifique. Être compétent signifie non seulement posséder les connaissances nécessaires, mais aussi avoir démontré la capacité à les mobiliser efficacement pour atteindre un objectif donné. Autrement dit, la compétence relève du savoir-agir, fruit d'un processus de construction personnel, original et évolutif, où l'individu sélectionne, combine et structure diverses compétences.

Cette construction est rendue possible par un apprentissage guidé, qu'il soit issu d'une formation initiale, continue ou acquis sur le terrain par l'expérience. Toutefois, la reconnaissance de la compétence par autrui est essentielle : il ne suffit pas de s'autoproclamer compétent pour l'être véritablement.

Par ailleurs, la compétence individuelle présente une dimension visible et une dimension invisible. Ce que l'on perçoit — les savoirs, les capacités, les attitudes, le savoir-être et le rôle social — ne représente qu'une partie de l'ensemble. En effet, des éléments plus subtils comme les traits de personnalité, la motivation, les valeurs, voire certains savoirs informels, relèvent de la "face cachée" de la compétence²⁹.

Ainsi, une compétence individuelle peut être définie comme un savoir-faire opérationnel validé, mobilisant trois types de connaissances :

- **Les connaissances théoriques** : qui regroupent les savoirs conceptuels fondamentaux ;
- **Les connaissances procédurales** : qui concernent les méthodes, démarches et processus appliqués avant, pendant et après une action professionnelle ;
- **Les connaissances empiriques** : issues de l'expérience, non formalisées, mais intégrées dans la pratique quotidienne.

- Les compétences collectives :

Les compétences collectives se construisent à partir d'un ensemble d'actions concrètes, qui relèvent à la fois de l'organisation interne et de la dynamique de groupe. Elles dépendent de la stimulation, de l'utilisation et de l'ajustement continus des différents dispositifs mis en œuvre au sein de l'administration ou de toute autre structure de travail collectif.

Selon C. Fluck³⁰, plusieurs conditions favorisent l'émergence de ces compétences collectives :

- La concentration des ressources vers un objectif commun clairement défini.
- La valorisation et l'activation des compétences existantes dans l'équipe, afin qu'elles soient pleinement exploitées.

²⁹ www.memoireonline.com › Économie et Finance (consulté le 27/04/2020 à 9h40).

³⁰ C.Fluck, « **Développer les compétences et l'intelligence collectives.** », Edition Demos, France, 2001, p129

- L'association et la complémentarité des ressources, dans le but de générer des résultats plus performants que ceux obtenus individuellement.
- La capitalisation des expériences : il s'agit de recueillir, conserver et mettre en discussion les connaissances et les savoir-faire produits collectivement.

De son côté, Guy Le Boterf³¹ considère la compétence collective comme une résultante, c'est-à-dire comme quelque chose qui naît de la coopération et de la synergie entre les compétences individuelles. Pour lui, une compétence collective repose sur plusieurs éléments fondamentaux :

- La capacité à construire des représentations communes autour d'un projet ou d'une situation.
- L'aptitude à coopérer efficacement.
- La maîtrise de la communication au sein du groupe.
- Le développement d'un apprentissage collectif à partir des expériences vécues.

- Les compétences stratégiques :

Selon Gary Hamel et C.K. Prahalad³², une compétence stratégique se définit comme un ensemble structuré de savoirs et de technologies. Il s'agit donc d'un ou plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, c'est-à-dire par l'ensemble ou une partie de ses collaborateurs qui lui permettent de se distinguer durablement de ses concurrents sur le marché. Ces compétences représentent une source essentielle d'avantage concurrentiel.

Toujours selon ces auteurs, on peut identifier trois grandes catégories de compétences stratégiques :

- Les compétences technologiques : elles concernent la capacité de l'entreprise à développer et maîtriser des technologies spécifiques. Ces compétences constituent souvent la base de ce que l'on appelle le plan technologique de l'entreprise.
- Les compétences de processus : elles se rapportent à la maîtrise d'un enchaînement d'activités au sein d'un processus, qu'il soit technologique ou administratif. Elles garantissent l'efficacité et la fluidité des opérations internes.
- Les compétences de métier : elles sont liées à la maîtrise de fonctions spécifiques de l'entreprise ou de techniques particulières. Ces compétences reposent sur des savoir-faire individuels, partagés et reproduits par plusieurs membres d'un collectif de travail.

2.4 Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

³¹ Guy Le Boterf, « **L'évaluation des compétences.** », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280.

³² GARY HAMEL et PRAHALAD : **la conquête de future**, Edition ND, Paris, 1995, p224.

- la compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
 - la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
 - la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
 - la compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée.
- Aucune personne n'est compétente en soi.
- la compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.³³

3. Les objectifs de la compétence :

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs.³⁴

Tout d'abord, cette démarche vise à redéfinir la manière dont les salariés contribuent à la performance de l'entreprise. Il ne s'agit plus simplement d'occuper un poste en se reposant sur ses diplômes ou son expérience en adéquation avec les exigences du poste. Aujourd'hui, les collaborateurs sont incités à s'engager davantage, à s'intéresser aux résultats de leur travail et à chercher continuellement à l'améliorer. La recherche de qualité implique en effet de dépasser les attentes : il ne suffit plus d'exécuter les tâches demandées, il s'agit d'en faire un peu plus, et surtout, un peu mieux.

En second lieu, la compétence a pour fonction d'aligner les comportements des salariés sur de nouvelles normes d'action. Contribuer à la performance ne consiste plus uniquement à accomplir son travail, mais implique également une certaine maîtrise des comportements par l'organisation. Il s'agit d'exécuter ses tâches tout en adoptant des attitudes valorisées par l'entreprise, telles que l'implication, l'intérêt pour le travail bien fait, et la recherche constante de qualité.

Enfin, la compétence ne représente pas uniquement une forme de pression exercée sur l'individu. Elle permet également d'instaurer de nouvelles dynamiques de coopération et d'échange. Alors que la notion de poste de travail se limitait à définir les attentes individuelles dans un cadre prédéfini, la notion de compétence met en lumière l'importance de la collaboration entre les salariés. En effet, la performance globale ne résulte plus simplement de la somme des performances individuelles, mais repose en grande partie sur la capacité des

³³ Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012, p44.

³⁴ Cadin, Guérin et autres, Pratiques et éléments de théorie, gestion des ressources humaines, 4eme édition, DUNOD, Paris ; 2012 ; PP.176.177.

équipes à travailler ensemble, à se soutenir mutuellement et à construire ce que l'on qualifie aujourd'hui de compétence collective.

4. Les enjeux de compétences :

Selon Laëtitia³⁵, il y'a Trois enjeux des compétences :

4.1 L'enjeu économique :

Dans un environnement marqué par la mondialisation et une intensification de la concurrence, les entreprises sont constamment poussées à s'adapter rapidement aux mutations du marché. Dans ce contexte, les compétences des salariés prennent une dimension stratégique. Elles constituent une forme de ****capital humain****, c'est-à-dire une richesse immatérielle qui génère de la valeur ajoutée. Étant donné les coûts liés à l'acquisition de ces compétences (notamment à travers la formation), les entreprises attendent un ****retour sur investissement****. Le travail n'est plus seulement vu comme une force physique, mais comme un facteur de production capable de générer de l'innovation, de la performance et de l'efficacité.

4.2. L'enjeu organisationnel :

Pour faire face aux exigences de flexibilité imposées par le marché, les entreprises doivent adapter leur fonctionnement. Cela peut prendre deux formes :

- **Flexibilité quantitative** : ajustement du volume des ressources humaines ou matérielles.
- **Flexibilité qualitative** : adaptation des compétences internes aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Dans ce cadre, la compétence devient un levier organisationnel majeur. L'entreprise ne se contente plus de recruter des talents, elle participe activement à leur développement. Lorsqu'elle crée un environnement qui favorise l'apprentissage et l'évolution des savoir-faire, elle devient ce que certains auteurs appellent une "organisation qualifiante". Si elle va plus loin et favorise les dynamiques collectives de création et de diffusion de la connaissance, elle devient une "organisation apprenante", un concept popularisé par Zarifian.

4.3. L'enjeu sociétal :

Les entreprises ont désormais une responsabilité sociale dans le maintien et l'amélioration des compétences de leurs salariés. Cela est renforcé par la législation, qui impose une obligation d'employabilité. Dans un monde où l'emploi à vie n'est plus garanti, les salariés doivent constamment actualiser leurs compétences afin de rester attractifs sur le marché du travail. L'entreprise devient un partenaire du salarié dans la gestion de son parcours professionnel. Ce

³⁵ Laëtitia Lethielleux ; op.cit. ; pp.46.47.

dernier est encouragé à devenir acteur de son développement, à travers la formation continue, la mobilité et l'apprentissage tout au long de la vie.

5. l'évaluation de la compétence :

L'évaluation des compétences ne constitue pas une finalité en soi. Elle vise principalement à clarifier les critères d'évaluation pour :

- Tenter d'objectiver le capital humain ;
- Définir des axes d'amélioration pour les salariés et les équipes ;
- Répondre aux besoins de retour d'information (feedback) des collaborateurs.

5.1 - Les objets de l'évaluation des compétences :

Cinq éléments principaux peuvent être évalués :

- **Les savoirs** : dans certains dispositifs, la démarche par compétences prend en compte les formations continues suivies par le salarié. L'apprentissage ne se limite pas à l'école, il s'effectue également par l'expérience professionnelle. L'évaluation des connaissances acquises est donc essentielle.
- **Le potentiel d'évolution** : il s'agit de mesurer la capacité du salarié à progresser.
- **La manière de réaliser les missions** : ici, l'évaluation du poste prime sur celle du salarié lui-même.
- **Les résultats obtenus** : la performance réalisée, à ne pas confondre avec l'évaluation de la performance.
- **Les compétences** : évaluées à partir de référentiels, en tenant compte non seulement du résultat mais aussi de la démarche utilisée pour l'atteindre.

5.2 - Les objectifs de l'évaluation des compétences :

Pour l'entreprise, elle permet de :

- Mesurer les performances réalisées ;
- Piloter la politique de l'emploi en identifiant les compétences actuelles et futures des ressources humaines ;
- Vérifier la correspondance entre les compétences des collaborateurs et les exigences des postes ;
- Détecter d'éventuels dysfonctionnements.

Pour le salarié, elle permet de :

- Clarifier ses rôles et responsabilités ;

- Connaître les critères et normes selon lesquels il sera évalué ;
- Participer à la définition de ses objectifs ;
- Identifier les perspectives d'évolution qui s'offrent à lui.

L'évaluation est indispensable pour valider une compétence. Cependant, il est difficile de l'apprécier car elle peut exister à différents niveaux. Divers types d'échelles d'évaluation sont utilisés :

- Échelles de niveau : débutant, confirmé, expert ;
- Échelles chiffrées : de 1 à 5 ;
- Échelles visuelles : smileys, pictogrammes ;
- Résultats attendus.

Section 02 : Développement des compétences.

Dans un marché mondial extrêmement compétitif, réussir à conserver des savoirs et de l'expertise de pointe contribue de façon importante à rendre une organisation compétitive et attrayante.

En effet les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. En plus des exigences traditionnelles en matière d'entraînement, les organisations doivent s'engager davantage dans la formation des nouveaux employés pour compenser le manque de main-d'œuvre qualifiée sur le marché.

Elles doivent également soutenir l'acquisition des compétences requises par les nombreux changements organisationnels et technologiques engagés.

Elles doivent bâtir la relève dans les postes de gestion en fonction de pratiques de leadership contribuant à l'engagement et à la mobilisation des employés.

En fait, un investissement efficace en développement des compétences est à la base d'un cercle vertueux contribuant à la performance de l'entreprise.

Mais avant de développer une compétence il faut d'abord réussir sa démarche.

1-La démarche des compétences :

Les approches centrées sur les compétences s'inscrivent dans une dynamique de transformation des organisations du travail vers des structures plus évolutives et enrichissantes. Elles privilégient l'initiative et l'autonomie des salariés, tout en favorisant un management décentralisé et coopératif. L'objectif principal est de valoriser les compétences détenues par les individus : l'organisation se construit alors autour de ces compétences, cherchant à les mobiliser efficacement et à les développer. Le travail prend ainsi une dimension centrale, car il devient un levier majeur de la réussite de l'entreprise. Dans ce nouveau modèle organisationnel, la performance se mesure à travers l'ensemble des activités de l'entreprise.

Elle repose notamment sur³⁶ :

- * La maîtrise et la régulation de systèmes technologiques complexes, où la gestion des imprévus est cruciale.
- * La capacité à adapter précisément l'offre à la demande grâce à la diversité.
- * Une grande réactivité pour s'ajuster rapidement aux évolutions du marché.
- * L'innovation, qu'elle soit au niveau des produits ou de l'organisation elle-même.
- * La qualité, tant des produits que de la relation avec les clients, considérée comme un vecteur essentiel de performance.

³⁶Dimitri Weiss ; **Les Ressources Humaines** ; Éditions d'Organisation ; 2003 ; P.410.

1.1 Les facteurs essentiels de succès d'une démarche compétences :

Daniel Pemartin³⁷ a identifié neuf principes fondamentaux pour garantir la réussite d'une démarche basée sur les compétences :

1. Intégrer pleinement la démarche dans la stratégie globale de l'entreprise, afin qu'elle soit cohérente avec ses objectifs à long terme ;
2. Mobiliser la direction de l'entreprise, dont l'implication est indispensable pour légitimer et soutenir la démarche ;
3. Mettre en place des outils efficaces pour identifier les compétences, tant existantes que requises ;
4. Associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la conception et à l'implémentation de ces outils, favorisant ainsi l'adhésion et la collaboration ;
5. Permettre aux encadrants de s'approprier la démarche, en les formant et en les impliquant activement dans le processus ;
6. Définir des procédures claires pour l'évaluation et le suivi des compétences, assurant une gestion continue et structurée ;
7. Aligner l'organisation de l'entreprise avec la démarche compétence, pour une cohérence entre les structures internes et les objectifs de développement des compétences ;
8. Valoriser d'autres moyens de développement des compétences, au-delà de la formation traditionnelle (ex. : tutorat, apprentissage sur le terrain, etc.) ;
9. Prendre en compte l'impact de la démarche compétence sur les autres dimensions de l'entreprise, telles que la gestion des carrières, la motivation ou la performance.

Une fois ces principes appliqués avec succès, il devient essentiel de poursuivre le développement des compétences identifiées.

2) Le bilan de compétences :

2.1- Définition du bilan de compétence :

Le bilan de compétences est une démarche permettant au salarié d'analyser ses compétences, ses aptitudes et ses motivations, dans le but d'élaborer un projet professionnel, d'identifier un parcours de formation ou de procéder à une validation des acquis de l'expérience.

³⁷ DANIEL PEMARTIN : la compétence au cœur de la GRH ; édition EMS ; paris ; 2005, p.114.

Encadré par le droit du travail, ce dispositif est mis en œuvre par un organisme extérieur agréé. Il se déroule en plusieurs étapes structurées, avec un accompagnement individualisé assuré par un conseiller spécialisé.

À la fin de ce processus, un document de synthèse est élaboré, permettant de confirmer ou de préciser un projet professionnel, voire un projet de formation³⁸.

Le bilan s'appuie sur un référentiel de compétences.

2.2- les phases du bilan de compétence :

Le bilan de compétence se déroule en trois phases³⁹ :

2.2.1. La phase préliminaire

Cette première étape repose sur un échange d'informations entre le bénéficiaire et le conseiller en bilan de compétences. Elle a pour but de :

- Vérifier la volonté du bénéficiaire de s'engager dans la démarche ;
- Identifier précisément ses besoins en accompagnement ;
- Lui présenter les modalités du bilan, les outils qui seront utilisés ainsi que les méthodes employées.

Si le bénéficiaire confirme son engagement, la relation est alors formalisée par un accord contractuel.

2.2.2. La phase d'investigation

C'est l'étape centrale et la plus longue du processus. Elle permet au bénéficiaire de :

- Prendre conscience de ses motivations, de ses valeurs, de ses intérêts personnels et professionnels.
- Identifier ses compétences, ses aptitudes, ses talents, ainsi que les connaissances liées à son secteur d'activité
- Envisager les perspectives d'évolution professionnelle en lien avec ses ambitions.

Cette phase s'appuie sur divers outils, tels que des entretiens guidés, des exercices d'auto-évaluation, des tests psychotechniques (aptitudes, personnalité, intérêts), et parfois un récit de vie permettant d'explorer les événements marquants de son parcours.

Des approches complémentaires peuvent être utilisées, comme :

³⁸ www.bilandecompetences.fr/objectifs (consulté le 05/05/25 à 18h44)

³⁹ Claude Louche ; **Le bilan de compétences** ; 4e édition ; Dunod ; 2015 ; PP 103.104.

- L'ADVP (Activation du Développement Vocationnel et Personnel), qui favorise la réflexion sur les projets professionnels et personnels ;
- La méthode IMIS (Investigateur Multi-Stade de l'Identité Sociale), qui aide à mieux cerner l'identité sociale du bénéficiaire.

2.2.3. La phase de conclusion.

La phase de conclusion marque l'aboutissement du bilan de compétences. Elle comprend une restitution orale et écrite des résultats obtenus au cours de la phase d'investigation.

À travers des entretiens personnalisés, le bénéficiaire :

- Prend connaissance des résultats détaillés de son parcours d'analyse.
- Analyse ces résultats en lien avec un projet professionnel ou de formation.
- Échange avec le conseiller sur les modalités concrètes de mise en œuvre de ce projet.
- Identifie les étapes nécessaires à sa réalisation.

Un document de synthèse formalisant l'ensemble du bilan est remis exclusivement au bénéficiaire, seul destinataire légitime de cette restitution.

Tout au long de cette phase, le conseiller adopte une posture d'accompagnement, dans une logique de soutien actif mais non directif. Il s'assure de ne pas influencer les choix du bénéficiaire, en particulier lorsqu'il utilise des outils susceptibles de générer un effet d'autorité ou de dépendance.

2.3. Les objectifs du bilan de compétences.

Le bilan de compétences poursuit des finalités tant pour l'entreprise que pour le salarié.

2.3.1. Pour l'entreprise :

Le bilan de compétences constitue un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Il permet :

- D'anticiper les mutations professionnelles et d'accompagner les transitions organisationnelles.
- De mieux piloter les parcours professionnels, d'encourager la mobilité interne et de préparer l'évolution des collaborateurs, notamment des salariés seniors.

2.3.2 Pour le salarié :

Le salarié tire plusieurs bénéfices du bilan de compétences. Il peut ainsi :

- Identifier ses connaissances, ses compétences professionnelles, ses savoir-faire et ses axes d'amélioration ;

- Repérer les éléments de son expérience pouvant être transférés à de nouveaux contextes professionnels ;
- Mieux cerner ses ressources personnelles et son potentiel de développement.
- Définir un projet d'évolution professionnelle ou envisager une mobilité interne ou externe.
- Se préparer aux changements et adopter une gestion proactive de sa carrière.

3. Définition de développement des compétences :

La formation demeure le principal levier pour acquérir les connaissances à l'origine des compétences individuelles et collectives au sein des organisations. Ces dernières années, on observe une évolution significative des besoins en formation, notamment avec l'émergence du concept de « formation tout au long de la vie », qui représente aujourd'hui un défi majeur.

3.1. Définition du développement des compétences :

Le développement des compétences est un processus de longue haleine, impliquant l'ensemble de l'organisation. Il nécessite de clarifier le rôle que celle-ci souhaite accorder à ce processus, tant dans son expression que dans son ancrage politique, notamment au niveau de la direction générale.

Cela passe par des décisions stratégiques sur la place de la formation continue et leur mise en œuvre opérationnelle à travers des actions de formation diversifiées, alignées sur les objectifs de création de valeur.

La gestion des parcours professionnels au sein de l'organisation devient ainsi une priorité, contribuant à développer un esprit d'apprentissage continu.

Le développement des compétences revêt un enjeu important, tant pour les professionnels en poste que pour les personnes en recherche d'emploi souhaitant élargir leurs perspectives. Il constitue également un levier stratégique pour les entreprises et organisations cherchant à valoriser leur capital humain et à améliorer leur performance globale.

D'après Guy Le Boterf⁴⁰, de plus en plus d'organisations abordent le développement des compétences de leurs collaborateurs sous l'angle de la professionnalisation. Celle-ci implique l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de ressources, permettant ainsi la construction de véritables compétences.

⁴⁰ BOTERF Guy, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.56.

3.2. Principales clés pour développer les compétences :

Le développement des compétences repose sur sept étapes fondamentales, à mettre en œuvre de manière cohérente pour garantir l'efficacité des actions engagées⁴¹ :

1. Identifier les besoins prioritaires en compétences.

- Réaliser un diagnostic des besoins en compétences au sein de l'organisation.
- Analyser les écarts de performance entre la situation actuelle et les attentes futures.
- Vérifier si ces écarts sont dus à des manques de compétences.
- Définir les priorités en tenant compte des objectifs stratégiques, des enjeux et des attentes de l'organisation.

2. Élaborer un plan de développement des compétences.

- Définir des objectifs clairs en lien avec les priorités identifiées.
- Choisir les stratégies d'apprentissage adaptées au contexte et aux moyens disponibles.
- Élaborer un plan d'action intégrant budget, indicateurs de suivi et calendrier.
- Déterminer s'il est préférable de créer ou d'acquérir les contenus et outils nécessaires.

3. Concevoir un programme ou une activité de développement.

- Définir les objectifs pédagogiques et la progression de l'apprentissage.
- Concevoir des critères et des outils d'évaluation des acquis.
- Créer des activités, des stratégies d'apprentissage et du matériel pédagogique.
- Tester le programme, puis l'adapter ou le réviser en fonction des retours.

4. Sélectionner les activités ou programmes à mettre en œuvre.

- Rechercher des prestataires de formation pertinents.
- Rédiger un cahier des charges clair.
- Analyser les offres en fonction des critères définis.
- Conclure un contrat ou une entente de prestation.

5. Organiser le déploiement des formations.

- Planifier les formations dans un calendrier structuré.

⁴¹ Nour Elhouda BenelbedjaouiLA ; FORMATION, OUTIL DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES ENSEIGNANTS DU SECTEUR DE L'EDUCATION ETUDE DE CAS : LA DIRECTION DE L'EDUCATION DE CONSTANTINE ; mémoire de master en sciences commerciales ; option management et entrepreneuriat ; EHEC ; 2016.

- Assurer une communication efficace autour des formations.
- Organiser les aspects logistiques (locaux, équipements, etc.).
- Gérer les inscriptions et le suivi administratif.

6. Favoriser le transfert des acquis en milieu de travail.

- Impliquer les managers dans la valorisation du transfert des apprentissages.
- Mettre en place des conditions facilitant l'application des compétences acquises, avant, pendant et après la formation.

7. Évaluer la démarche de développement des compétences.

- Utiliser les indicateurs et critères établis pour mesurer l'impact.
- Analyser les pratiques et résultats obtenus.
- Établir un bilan global.
- Formuler des recommandations d'amélioration pour les futures actions.

4. Les modèles de développement des compétences :

Les psychologues, dans leurs tentatives de modélisation des compétences et de leur développement, s'appuient sur des approches spécifiques à leur domaine. Cependant, étant donné la diversité des courants en psychologie, plusieurs conceptions coexistent. Parmi elles, on peut distinguer deux grandes catégories : les modèles dits descendants et les modèles dits ascendants.

4.1 Le modèle descendant :

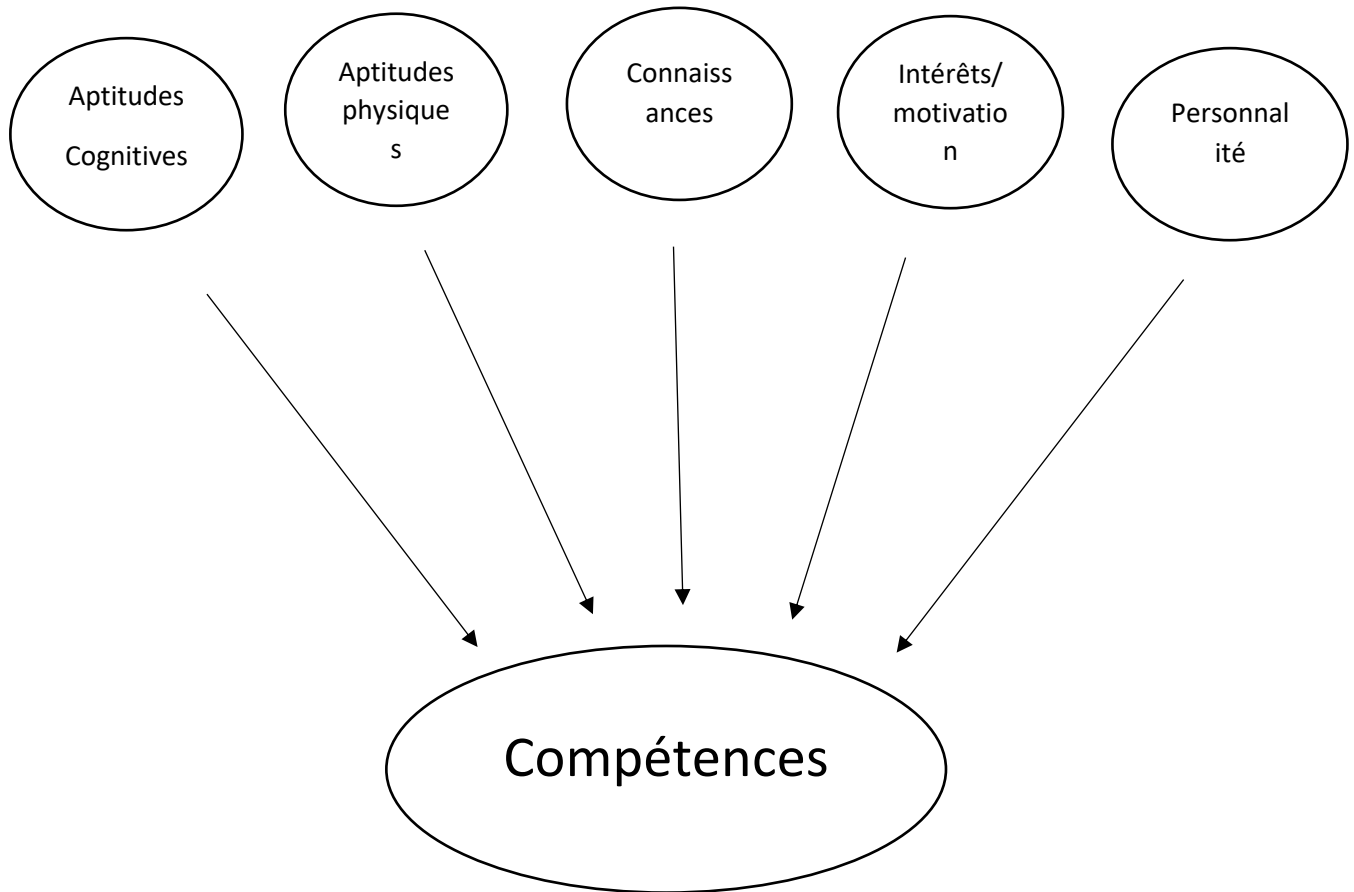
Le psychologue Lévy-Leboyer⁴² propose la définition suivante : « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité ainsi que des connaissances acquises, afin de mener à bien une tâche complexe ». Cette définition souligne que le développement des compétences repose sur la mobilisation des ressources personnelles pour répondre efficacement à une situation.

D'autres définitions similaires s'inscrivent dans cette même logique que l'on qualifie de modèle descendant ou top-down. Dans cette approche, les compétences découlent des ressources internes de l'individu telles que les traits de personnalité, les capacités cognitives, physiques et motrices, ainsi que les connaissances. La présence et la disponibilité de ces ressources sont considérées comme des conditions essentielles au développement des compétences⁴³.

⁴² Claude Lévy-Leboyer ; **La gestion des compétences** ; Éditions d'Organisation ; 1997 ; P43.

⁴³ Violette, H et autres, **Modèles et méthodologie d'analyses des compétences**, édition Octarés, Toulouse ; 2004 ; P.75.

Figure 02 : La compétence selon le modèle descendant.



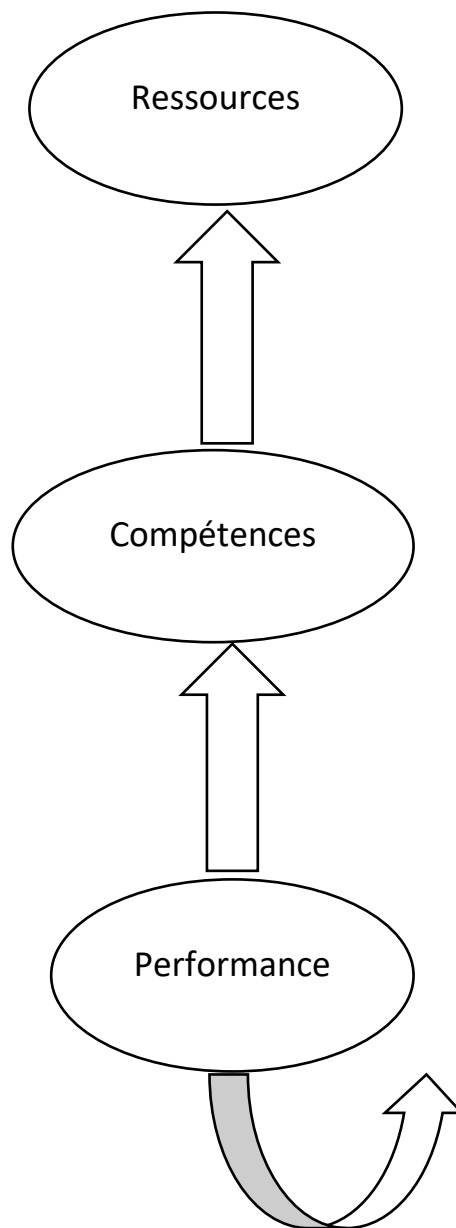
Source : Violette, H et autres, Modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse ; 2004 ; P.75.

Nous n'avons constaté que les qualités individuelles (aptitude, personnalité, Connaissance...) qui sont essentielles dans ce modèle.

4.2. Le modèle ascendant :

Pour mieux comprendre le processus de développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (Botton-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elle-même.

Figure 03 : Relation entre ressources, compétences et performances.



Source : Violette, H et autres, (2004). Modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse ; 2004 ; P.76.

Le modèle ascendant : À la différence du modèle descendant, le modèle ascendant met l'accent sur l'action du sujet ainsi que sur les conditions offertes par la situation dans le processus de construction des compétences.

Ce modèle valorise le rôle actif de l'individu et accorde une importance centrale au contexte situationnel et organisationnel, conditions essentielles au développement des compétences. Comme l'affirme ZARIFIAN ⁴⁴: « la compétence ne peut se développer que si un espace réel est créé pour prendre du recul par rapport aux pratiques prescrites ». Contrairement aux modèles descendants, celui-ci accorde peu d'importance aux qualités individuelles intrinsèques et privilégie les dynamiques d'interaction avec l'environnement de travail.⁴⁵

5. développement des Compétences et formation.⁴⁶

La production de compétences consiste à analyser la réalité de leur mise en œuvre dans l'action quotidienne, à travers la réalisation de tâches concrètes. Elle peut également être observée lors d'une mise en situation ou d'un test, en mobilisant les savoirs et savoir-faire d'une personne. Toutefois, il reste difficile de recréer fidèlement les conditions réelles dans lesquelles une compétence se forme et se développe.

La maîtrise d'une compétence dépend de plusieurs facteurs interdépendants : la motivation, les aptitudes individuelles, la nature des tâches, les relations de travail, l'organisation, le climat social, ainsi que la culture d'entreprise.

Les compétences visibles dans l'exécution d'une tâche ne sont que la partie émergée d'un ensemble plus vaste. Ce qui reste souvent invisible, ce sont les conditions de développement de ces compétences.

Une étude sur les compétences, même rigoureuse et factuelle, ne doit pas négliger que la compétence résulte d'une expérience professionnelle façonnée par des éléments relationnels, organisationnels et culturels.

Ainsi, dans certaines entreprises, des relations hiérarchiques rigides peuvent empêcher l'émergence de véritables compétences managériales, car la prise de risque, l'expérimentation ou la délégation ne sont pas autorisées par les modes de commandement.

Développer des compétences ou transformer des savoir-faire techniques à travers la formation, l'accès à l'information ou des situations de travail motivantes semble relativement accessible. En revanche, modifier des rôles, des attitudes, des valeurs ou des mentalités représente une tâche bien plus complexe, dont les résultats sont souvent incertains.

⁴⁴ Philippe Zarifian ; **Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions** ; Éditions Liaisons ; 2004 ; P-67.

⁴⁵ Violette, H et autres, Modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse ; 2004 ; P.77.

⁴⁶ Guillet André ; **Développer les compétences par une ingénierie de la formation**, ND ; 1998 ; p.9.

On ne change pas les mentalités ni les systèmes de valeurs par une simple décision ou un discours. Ces éléments se forment à travers des modèles d'identification, de l'imprégnation progressive, des interactions, et des expériences concrètes du quotidien.

Ces influences sont souvent résistantes aux actions volontaires comme les discours ou les formations. Elles se construisent plutôt à travers l'expérience quotidienne ou des événements particuliers (crises, conflits, rencontres) qui influencent durablement les comportements.

La formation peut certes aider à acquérir certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier, convaincre, etc.), mais leur mise en pratique réelle dépendra de facteurs tels que les attitudes personnelles et les modes de relations propres à l'organisation, qui ne peuvent être modifiés uniquement par la formation.

5.1. Le rôle de la formation dans la construction des compétences :

La formation constitue un levier essentiel pour le développement des compétences. Toutefois, pour qu'elle soit véritablement efficace, elle doit obéir à un certain nombre de règles fondamentales.

Dans cette optique, il est pertinent de mettre en évidence six principes clés sur lesquels repose une ingénierie de formation performante, tels que définis par Guy Le Boterf :

- Disposer d'un référentiel des compétences nécessaires afin d'identifier précisément les besoins en compétences.
- Recenser les besoins en formation ainsi que les ressources mobilisables (connaissances, savoir-faire, représentations, etc.) qui peuvent être acquises par la formation et sont indispensables à la construction des compétences.
- Les problèmes liés à l'évaluation de la formation ne peuvent être résolus uniquement par la mise en œuvre d'actions de formation.
- Toute action de formation doit être précédée de l'élaboration d'un cahier des charges rigoureux.
- Les décisions en matière de formation doivent être pertinentes et prises en tenant compte de la dimension « compétence » dès les premières étapes des projets opérationnels.
- Les responsables hiérarchiques doivent être pleinement impliqués dans le processus de construction des compétences, notamment dans l'identification des besoins et la conception de l'ingénierie de formation.

Conclusion du chapitre.

Au terme de ce chapitre, il apparaît clairement que la compétence constitue une notion centrale dans le fonctionnement des organisations contemporaines. Les responsables ne se contentent plus de gérer des postes ou des individus, mais s'attachent désormais à identifier, mobiliser et développer des compétences, véritables leviers de performance et d'adaptation. Ces compétences ne sont pas figées : elles évoluent continuellement au contact de la formation, de l'expérience, et des situations professionnelles toujours plus complexes.

Dans cette optique, l'enjeu pour les organisations n'est plus simplement de transmettre des savoirs, mais de créer les conditions favorables à l'émergence de compétences durables. Cela suppose la mise en place de dispositifs adaptés, une culture d'apprentissage continue et une stratégie de gestion des ressources humaines axée sur le développement des talents.

Par ailleurs, l'intensification de la concurrence et la transformation rapide de l'environnement économique obligent les entreprises à renforcer en permanence le capital de compétences de leurs collaborateurs. Ces compétences deviennent ainsi un pilier fondamental du management stratégique, indispensable pour anticiper les mutations et construire l'avenir.

La formation, lorsqu'elle est pensée de manière cohérente et intégrée, constitue un outil déterminant pour accompagner cette dynamique. À travers ses différentes phases – de l'analyse des besoins à l'évaluation des résultats – elle permet de combler les écarts, de soutenir l'évolution professionnelle et de favoriser l'agilité organisationnelle. Elle représente, de ce fait, un facteur clé de compétitivité et de résilience face aux défis du monde du travail.

CHAPITRE III

ETUDE DE CAS :

SAIDAL CHERCHELL.

Introduction du chapitre :

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de notre étude portant sur l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'unité de production SAIDAL de Cherchell. Dans un souci de rigueur scientifique, nous avons opté pour une approche empirique combinant deux méthodes complémentaires : l'enquête par questionnaire et les entretiens semi-directifs. Cette double approche nous a permis de collecter à la fois des données quantitatives, offrant une vue d'ensemble statistique, et des données qualitatives, permettant une compréhension fine et nuancée des perceptions des employés.

Le chapitre s'ouvre par une présentation du déroulement de l'enquête par questionnaire, de ses objectifs, de son échantillonnage et des modalités d'administration. Nous analyserons ensuite les résultats obtenus en mettant en évidence les retombées perçues de la formation, tant en termes de renforcement des compétences que d'amélioration des pratiques professionnelles. Enfin, nous compléterons cette analyse par l'interprétation des entretiens réalisés avec deux cadres clés de l'unité, apportant un éclairage stratégique sur l'efficacité et les perspectives d'évolution du dispositif de formation.

Section 01 : présentation de l'entreprise

1. Profil de groupe⁴⁷

SAIDAL est le premier laboratoire pharmaceutique producteur de médicaments génériques en Algérie. Fondé en 1982 pour répondre au besoin d'asoir une industrie pharmaceutique locale à même de garantir la disponibilité des médicaments et améliorer l'accès des citoyens aux traitements. SAIDAL est aujourd'hui organisé en Groupe industriel spécialisé dans le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain.

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens. Cotée en bourse depuis 1999, son capital est à 80% détenu par l'Etat et les 20 % restants sont détenus par des investisseurs institutionnels et des personnes physiques.



2. Fiche technique de groupe SAIDAL⁴⁸

Nom de société : SAIDAL.

Logo :



Forme juridique : société par action SPA

Numéro de registre du commerce : 00 B 0342357

⁴⁷Document de site de production Cherchell ; P.7.

⁴⁸ IDEM; PP.8.9.

Numéro d'identification fiscale : 000016034235782

Date de création de la société : 1982

Capital : 25000000000 DA

Président du conseil d'administration : Akacem Fatoum

Président Directeur général : Akacem Fatoum

Adresse : Route de wilaya N°11 BP 141, Dar El Bieda - Alger

Sites de production : 09

Lieu : (Alger, Constantine, Annaba, Cherchell, Médéa, Batna)

Unités commerciales : 03

Lieu : (Blida, Batna, Oran)

Téléphone : +213 23 92 01 76

Fax : +213 23 92 01 78

Site web : www.saidalgroup.dz

Client : (les unités commerciales, les grossistes, la pharmacie centrale des hôpitaux).

Partenaires : ACDIMA (Ligue arabe)- SPIMACO (Arabie Saoudite) et JPM (Jordanie),

SANOFI, Pfizer Pharm Algérie, Novo Nordisk, FONDS NATIONAL

D'INVESTISSEMENT.

3. Historique du groupe SAIDAL⁴⁹.

SAIDAL a été créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe Antibiotiques de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

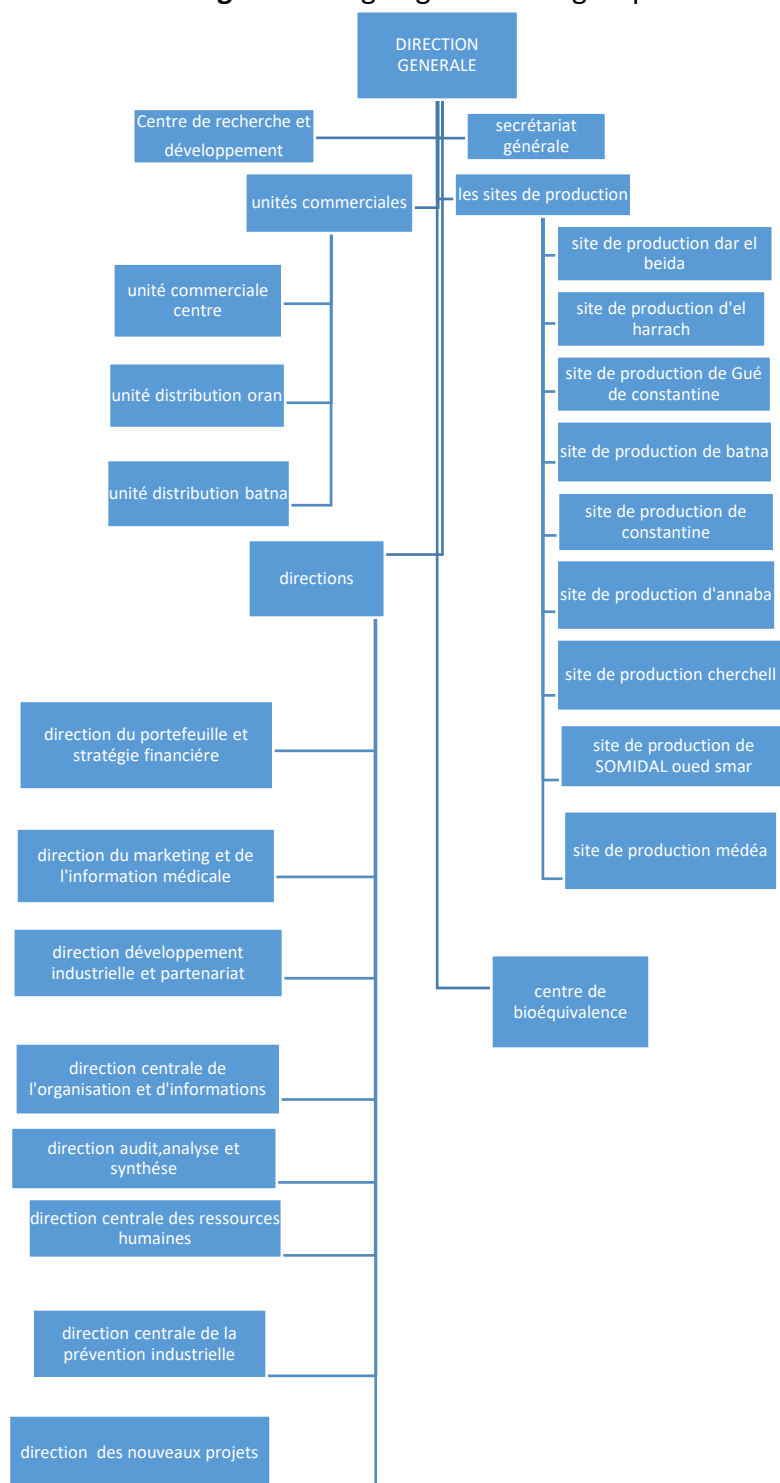
En 1989 et à la suite de la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion. En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal,

⁴⁹ www.saidalgroup.dz.

Antibiotical et Biotic). En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de Somedial à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de Taphco est passée de 38,75% à 44,51%. En 2011, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital d'Iberal à hauteur de 60%. En janvier 2014, SAIDAL a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100% : Pharmal, antibiocal et biotic.

4. Organigramme du groupe SAIDAL :

Figure01 : organigramme du groupe Saidal



Source : sous-direction administration.

5. Site de production Cherchell.

5-1. Siège social.

Un site de production appartenant au groupe SAIDAL, se situe à la zone industrielle Oued El Bellaa, Cherchell, wilaya de TIPAZA.

5-2. Historique du site de production⁵⁰.

Ce site de production Cherchell n'était qu'un entrepôt de matériel pharmaceutique appartenant à ENAPHARM avant de devenir une usine de production pharmaceutique.

janvier 1998 : cette unité s'est affiliée au groupe SAIDAL, elle s'est préparée pour la production de condensateurs de filtre à sang.

2003 : la direction générale décide d'augmenter sa gamme de produits. Un programme a été élaboré par l'établissement afin d'enrichir la liste des médicaments de l'usine et d'offrir la possibilité de développer des nouveaux médicaments, de nouveaux ateliers pour la production de sachets et de solutions stériles, et d'autres ateliers pour la production de poudres et gélules.

La direction a transformé plusieurs lignes de production des unités el harrach et constantine vers le nouveau site de Cherchell.

2015 : après l'arrêt de l'usine, l'Etat a consacré à travers des programmes d'investissement, un budget pour reconstruire le siège du site de production Cherchell, conformément aux normes internationales afin d'encourager l'industrie pharmaceutique locale. Ce processus a duré trois ans

2018 : reprise d'activité.

5-3. Effectif salarial en 2023 :

Le nombre d'effectif dans le site de production Cherchell est 108 employés divisés comme suit :

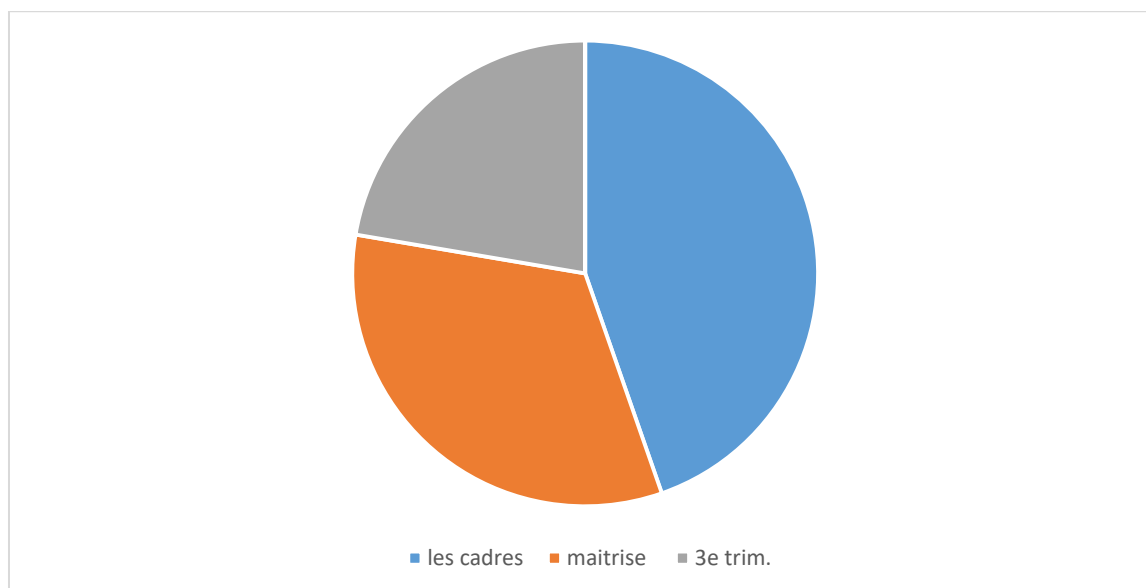
-Les cardes : 46

-Maitrise : 34

-Exécution : 23

⁵⁰ Document de site de production Cherchell ; P.12.

Figure02 : effectif salarial



Source : élaboré par nous-même.

5-4. Division d'effectif selon la fonction.

Fonction	Effectif
Direction site	02
Direction technique	04
production	26
Laboratoire contrôle qualité	12
Maintenance	18
Assurance qualité	05
Ordonnancement	01
Système d'information	02
Finance et comptabilité	03
Ressources humaines	03
MGS	08
GDS	03
Expédition et facturation	01
Achat et approvisionnement	02
Sécurité	18

Source : département gestion des personnels.

5-5. Les principaux fournisseurs du site de production Cherchell.

Type d'achat	fournisseurs
Matières premières	Cevital, ORKILA
réactifs	Prochima sigma, Merck, 3B LABO, AIRLAB, Pharmascience
Articles et conditionnement	Embag, ICPC, ETIQUAL, AURES EMBALLAGE.
Prestations	ESCLAB, HTDS, PQC LAB, AIR QUALIF.

Source : Sous-direction achats et approvisionnements.

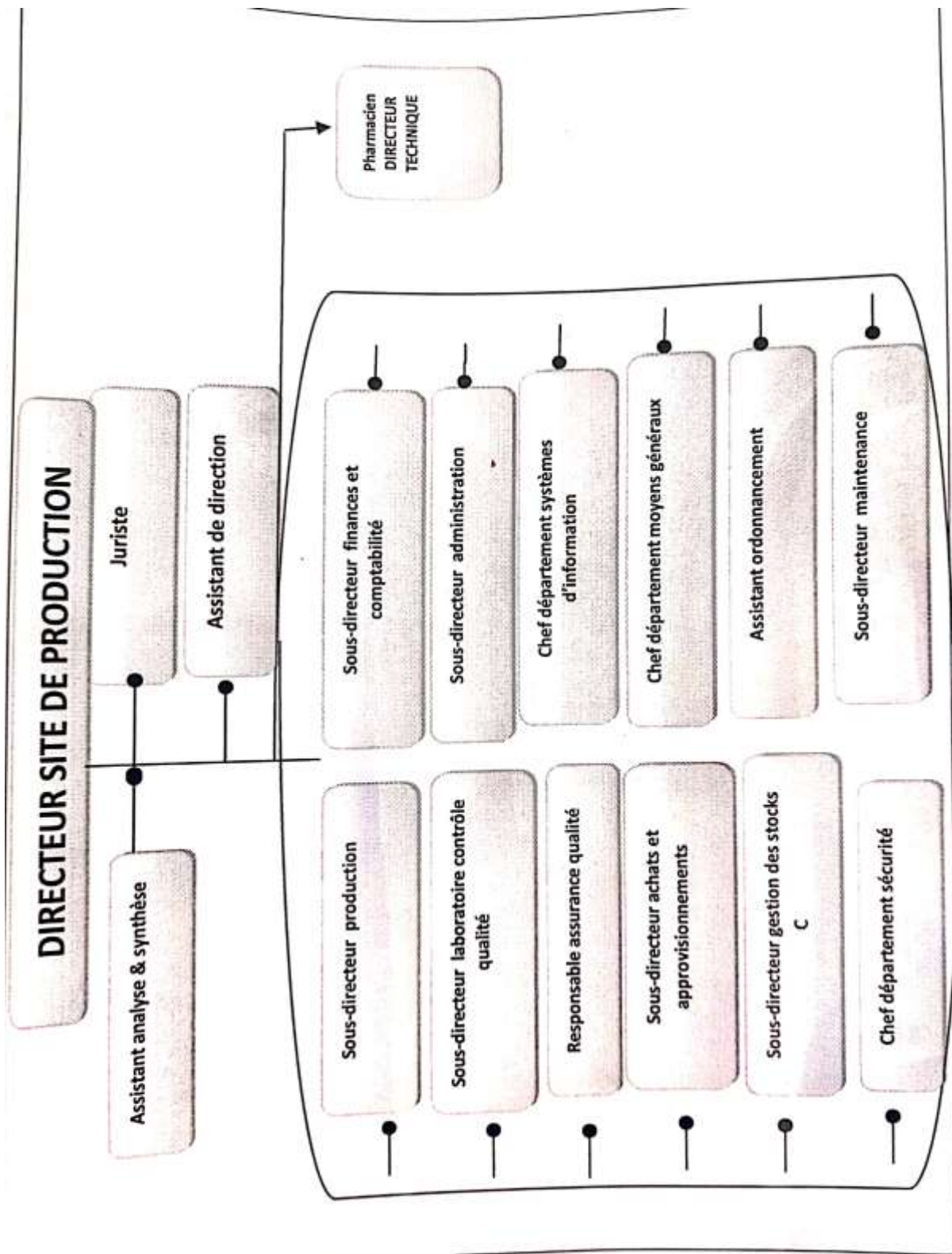
5-6. Les clients du site

Les clients de site sont :

- les centres de distribution (l'unité de distribution centrale, l'unité de distribution d'Oran et l'unité de distribution de Batna)
- les grossistes.
- la pharmacie centrale des hôpitaux.

5-7. Organigramme du site de production Cherchell.

Figure 03 : Organigramme du site de production Cherchell



Source : sous-direction administration.

5-8. les missions des différentes structures⁵¹.

a. Direction site de production

Cette direction se compose de

- 1 directeur du site de production
- 1 secrétaire
- 1vassistant analyse & synthèse

Ont pour mission :

Assurer l'exécution des plans annuels des approvisionnements, l'achat des matières premières, articles de conditionnement, pièces de rechange Consommable, réactifs de laboratoire conformément aux exigences préétablies.

- Préparer et suivre les inventaires (les inventaires des MP, AC et les produits finis sont faites chaque 6 mois)
- Coordonner la gestion des stocks en matières premières, articles de conditionnement consommable et produits finis.
- Elaborer en relation avec la direction des ressources humaines, le plan de formation pour son personnel.
- Appliquer les règles d'hygiène et sécurité au niveau du magasin central.
- Assurer la gestion de la documentation et la diffusion de l'information.

b. Sous-direction production

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur production
- (1) assistante production
- (2) chefs de service production (fabrication +conditionnement)
- (2) contremaître (fabrication + conditionnement)
- (2) chefs de ligne (fabrication + conditionnement)
- (6) préparateurs
- (8) techniciens de production
- (4) opérateurs

⁵¹ Sous-direction administration.

Ont pour mission :

- Assurer la réalisation du programme de production à 100%.
- Garantir l'harmonisation des étapes de production. service pesé : il est chargé de la préparation des commandes conformément à la feuille de route de la pesée des matières premières destinées à la fabrication.
- > Service de fabrication : Il est responsable de fabriquer les produits pharmaceutiques et de respecter les délais de réalisation du programme de la production
- > Service de conditionnement : Il est responsable du conditionnement primaire et secondaire des produits fabriqués.

c. Sous-direction laboratoire contrôle qualité

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur laboratoire contrôle qualité
- (1) chef de service contrôle in process P/I + (1) analyste
- (1) chef de service physico chimie P/I + (3) analystes
- (1) chef de service contrôle microbiologie + (3) analystes

Ont pour mission :

- Analyser les solutions en utilisant des équipements pour assurer la qualité des médicaments.
- Contrôler le dosage réel de chaque médicament destiné aux besoins des patients
- Respecter les consignes de sécurité.

d. Département assurance qualité

Ce département se compose de :

- (1) responsable assurance qualité
- (4) assureur qualité

Ont pour mission de :

- Coordonner la mise en œuvre de la politique d'assurance qualité relative aux activités d'exploitation de médicaments.
- Vérifier la mise en place et la conformité du système qualité défini, la cohérence de l'application des procédures qualité et la réglementation en matière de qualité.
- .Contrôler les indicateurs du tableau de bord qualité et alerter systématiquement les anomalies.
- .Evaluer la criticité des rapports d'investigation de résultats anomalies/ non-

conformités/déviations/réclamations.

e. Sous-direction achats et approvisionnement

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur achats et approvisionnement
- (1) chargé des achats locaux

Ont pour mission de :

- Assurer pour l'unité ses besoins en matières premières, articles de conditionnement.

f. Sous-direction gestion des stocks

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur gestion des stocks
- (1) chef de service magasin MP
- (1) chargé du suivi GDS

Ont pour mission de :

- Contrôler les entrées et les sorties des matières premières et les articles de conditionnement.
- Coordonner les activités des responsables du magasin central.
- Mettre à jour des fiches de stocks.
- Faire appliquer les consignes d'hygiène et de sécurité.

g. Service expédition et facturation

Se compose de :

- (1) chef de service expédition et facturation

A pour mission de :

.Assurer l'expédition des produits finis commandés et il établit les bons de livraison et de facturation.

.Etablir la facture par rapport au bon de sortie.

- Gère les mouvements des stocks des produits finis (entrées, sorties).

h. Sous-direction finances et comptabilité

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur finances et comptabilité

- (1) cadre financier

- (1) cadre comptable

Le département finance a pour mission :

- La gestion de la trésorerie de l'unité.
- Le règlement des dettes.
- La gestion de la caisse.
- Suivi financier des flux et des comptes bancaires.

Le département comptabilité a pour mission :

- L'inscription des opérations de : vente, achat, approvisionnement et acquisition des investissements.
- Il est responsable des toutes les factures destinées aux acheteurs et provenant des fournisseurs telles que : le bon de livraison, de réception et les chèques.
- Calculer les coûts des matières premières et articles de conditionnement.
- Etablir les fiches de prix des produits finis.

i. Sous-direction administration

Cette direction se compose de :

- (1) sous-directeur administration
- (1) chef de service gestion du personnel et paie
- (1) chargé gestion du personnel

Ont pour mission de :

- Développer les systèmes de la gestion des ressources humaines.
- Élaborer les plans de formation pour les nouveaux employés.
- Gérer les effectifs de l'unité.
- Informer le personnel sur les procédures internes. (Assurer la diffusion des informations administratives).

Le département gestion des personnels est chargé de :

- Gérer le personnel de l'unité et son absence, dossiers administratifs, gestion de Carrière, congé maladie, déclarations des accidents de travail ... etc.
- Avancement, promotion, mutation, affectation, détachement et gratification du personnel.

j. Département moyens généraux

Se compose de :

- (1) chef département moyens généraux
- (1) chargé des investissements
- (1) chef de section magasin
- (3) chauffeurs
- (1) manutentionnaire
- (1) agent traitement de surface

Sa mission est de :

- gérer l'ensemble des moyens généraux de l'entreprise
- faciliter le bon déroulement des opérations dans les fonctions principales qui forment son "cœur de métier".

Il est chargé aussi de :

- La logistique de l'organisation : cette activité comprend plusieurs volets dont la gestion du parc automobile.
- Les achats : matériel, fournitures, mobiliers, etc.
- La gestion des locaux : gestion du parc informatique, aménagement des espaces, etc.

k. Sous-direction maintenance

Cette direction se compose de :

- (1) chef département intervention
- (1) contremaître maintenance
- (5) techniciens maintenance
- (1) chef département utilité
- (1) chef de service traitement des eaux
- (1) contremaître utilités
- (8) techniciens maintenance

Cette direction effectue les opérations qui permettent de conserver le potentiel du matériel en assurant la continuité et la qualité de la production.

Service Intervention : responsable des opérations de montages, réparation, vérification des équipements de l'usine qui rentre dans le processus de production.

Service Utilité : rentre dans la vérification des machines qui traitent l'eau dans ses formes (adoucité, purifiée, chaude, froide et vapeur) et les équipements chargées de traiter l'air.

I. Département systèmes d'information

Se compose de :

- (1) chef département systèmes d'information
- (1) chargé de la maintenance du parc informatique et réseau

Ce département est chargé de :

- Définir, Mettre en place et maintenir les moyens humains et matériels nécessaires au développement du Système informatique de l'Entreprise.
- Concevoir un Schéma et un Plan adapté aux besoins de l'Entreprise : organisation interne / banque de données par fonction / exploitation commerciale Etc.
- Proposer des applications, analyser celles qui lui sont demandées et aider les structures opérationnelles dans l'expression de leurs besoins.

m. Assistance programmation & ordonnancement

Se compose de :

- (1) assistant ordonnancement
- (1) technicien d'impression

Il est chargé de :

- Ordonnancer et programmer la production à court terme.
- Suivre l'ajustement et la modification du planning de production en fonction des aléas.
- Coordination et négociation avec les différents services (production, achats, logistique, qualité ...).
- Lancer les opérations de production, des ordres de fabrication et des demandes d'approvisionnement dans le respect des objectifs de productivité.

n. Direction technique

Cette direction se compose de :

- (1) pharmacien-directeur technique
- (1) chargé des dossiers pharmaceutiques

- (1) chargé de libération des dossiers de lots
- (1) chargé des affaires technico réglementaires

Sa mission consiste à :

- Responsable de la conformité de chaque lot de produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux.
- Veille à l'application des règles techniques et administratives édictée dans l'intérêt de la santé publique ainsi que les règles de bonnes pratiques de fabrication.
- Organise et surveille l'ensemble des opérations pharmaceutiques de l'établissement

o. Département sécurité

Se compose de :

- (1) chef département sécurité
- (1) chef de poste réception
- (2) chefs de groupe
- (14) agents de groupe

Sa mission consiste à :

- Établir les diagnostics de sécurité
- Mettre en place les procédures en matière de sécurité
- .Assurer le suivi en matière de sécurité
- .Contrôler le respect des consignes de sécurité
- Intervenir dans les projets internes pouvant avoir un lien avec la sécurité
- Contrôler les intervenants extérieurs
- Réaliser des programmes de prévention
- .Assurer une veille dans son domaine.

Section02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.

Dans cette section, nous présenterons notre méthode de recherche empirique, mettrons avidement l'accent sur le déroulement de l'enquête.

Ensuite, nous allons présenter les résultats de notre enquête avec une synthèse générale de ces résultats.

1- Enquête par questionnaire :

- Définition d'un questionnaire⁵² :

Le questionnaire constitue une méthode directe de recherche scientifique, permettant d'interroger des individus de manière structurée. Il vise à recueillir des données quantitatives dans le but d'établir des relations mathématiques et d'effectuer des comparaisons chiffrées. Cette méthode d'enquête suit plusieurs étapes précises :

1.1-La présentation de l'enquête :

La présentation de l'enquête représente une étape cruciale, voire incontournable, car elle conditionne en grande partie le succès ou l'échec du questionnaire élaboré. À ce stade, nous avons veillé à bien cerner le sujet de notre étude, en lien direct avec la problématique et les hypothèses formulées dans l'introduction générale.

1.2- Les objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à atteindre les objectifs suivants :

- Identifier l'opinion des employés de Saidal Cherchell sur les actions de formation mises en œuvre au sein de l'entreprise.
- Évaluer l'impact de ces formations sur le développement de leurs compétences professionnelles.
- Mesurer dans quelle mesure les formations contribuent à l'amélioration des performances individuelles.
- Vérifier si les formations suivies répondent réellement aux besoins des postes occupés.
- Recueillir des suggestions pour améliorer le dispositif de formation interne.

1.3-Architecture du questionnaire :

Pour concevoir notre questionnaire, nous avons suivi une démarche méthodique respectant les exigences scientifiques.

⁵² SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, guide de méthodologie de la recherche en science sociales, édition taleb impression, 2013, p.77.

- Présentation du thème de l'enquête

La phase de présentation constitue une étape essentielle dans l'élaboration du questionnaire. Elle a pour but de capter l'attention des personnes interrogées et de créer un climat de confiance favorable à des réponses sincères et réfléchies.

- Rédaction du questionnaire

La rédaction du questionnaire a fait l'objet d'une attention particulière, tant dans le choix des questions que dans leur formulation. Nous avons veillé à ce que celles-ci soient claires, compréhensibles et en adéquation avec les objectifs de notre étude.

Notre questionnaire se compose de trois sections principales :

-Identification des participants formés : cette partie permet de recueillir des informations de base sur les répondants (poste, ancienneté, etc.).

-Perception de la formation : cette section vise à évaluer l'opinion des participants sur les actions de formation suivies.

-Évaluation de l'impact de la formation : elle s'intéresse aux effets concrets de la formation sur les compétences et les performances professionnelles des employés.

Nous avons utilisé deux types de questions dans notre enquête :

-Les questions ouvertes⁵³ : elles offrent une liberté totale de réponse, permettant aux participants d'exprimer leurs opinions sans contrainte de format.

-Les questions fermées⁵⁴ : elles imposent un cadre de réponse précis, avec un nombre limité d'options, facilitant ainsi l'analyse statistique des données recueillies.

1.4-Constitution et choix de l'échantillon :

L'échantillon est composé de 25 employés de l'unité Saidal Cherchell ayant suivi une formation en Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF). Le choix a été fait de manière raisonnée, en ciblant spécifiquement les participants concernés par cette formation. Cette sélection permet d'assurer la pertinence des réponses et la représentativité des résultats par rapport à la problématique étudiée.

1.5-Les étapes du déroulement de l'enquête par questionnaire :

- Diffusion du questionnaire

Le questionnaire a ensuite été distribué aux 25 participants sélectionnés, en version papier.

- Collecte des réponses

⁵³ SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, opcit, p.78.

⁵⁴ Ibid. p. 78.

Les questionnaires complétés ont été récupérés dans les délais fixés, en veillant à garantir l'anonymat des répondants afin de favoriser des réponses sincères.

- Traitement et analyse des données

Les données recueillies ont été codées, saisies et analysées à l'aide d'outils statistiques, dans le but de tirer des conclusions fiables sur l'effet de la formation sur les compétences professionnelles.

2- Interprétation des résultats du questionnaire :

1. Informations générales.

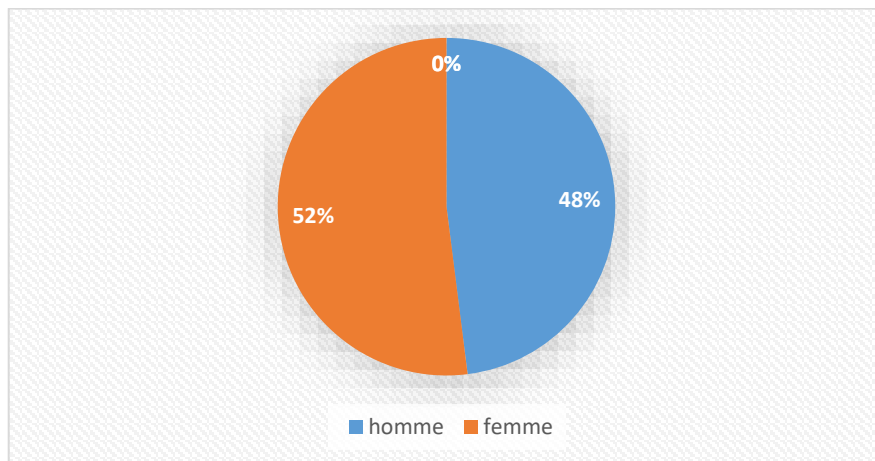
1. Informations générales

1. SEXE

Tableau : Répartition des effectifs par sexe au sein de l'échantillon de l'enquête

Sexe	Effectif
Homme	12
Femme	13
total	25

Figure 04 : Répartition des effectifs par sexe au sein de l'échantillon de l'enquête



Source : élaboré par nous-même.

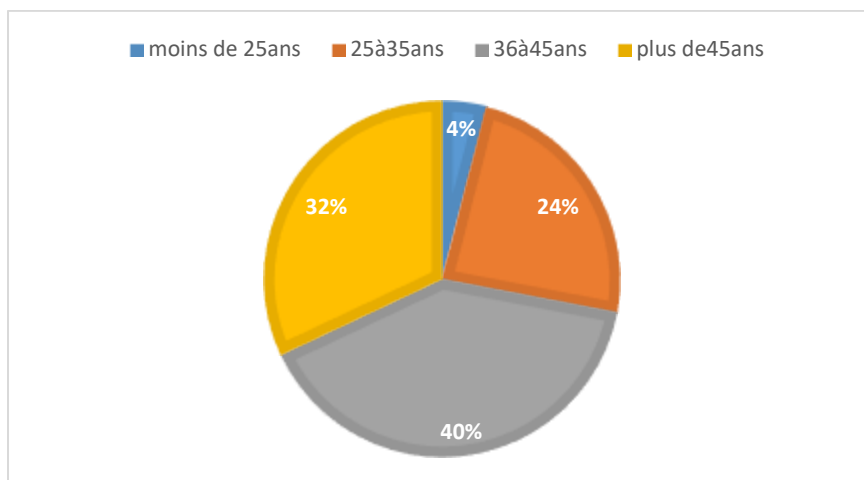
Commentaire : Répartition équilibrée hommes/femmes, ce qui reflète une bonne diversité de perspectives dans les réponses.

2. Tranche d'âge :

Tableau : Répartition des participants selon la tranche d'âge

	Moins de 25ans	De 25ans à 35 ans	De 36ans à 45ans	Plus de 45ans	Total
Effectif	1	6	10	8	25

Figure 05 : Répartition des participants selon la tranche d'âge



Source : élaboré par nous-même.

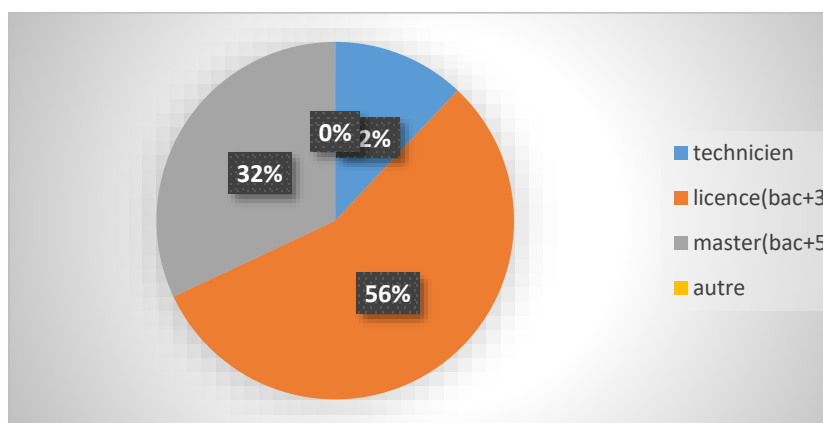
Commentaire : Une majorité (72%) des répondants ont plus de 35 ans, ce qui montre une population expérimentée, probablement bien implantée dans l'entreprise.

3. Niveau d'études le plus élevé atteint :

Tableau : Niveau d'études des répondants à l'enquête

	Technicien	Licence (bac+3)	Licence (bac+3)	Total
effectif	3	14	8	25

Figure 06 : Niveau d'études des répondants à l'enquête



Source : élaboré par nous-même.

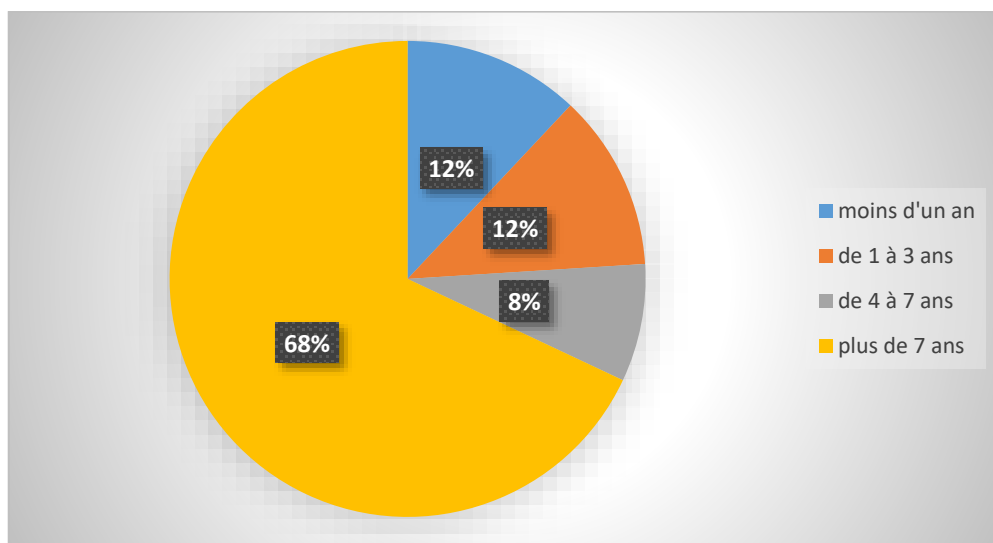
Commentaire : Une majorité (72%) des répondants ont plus de 35 ans, ce qui montre une population expérimentée, probablement bien implantée dans l'entreprise.

4. Ancienneté dans l'entreprise actuelle :

Tableau : Ancienneté des participants dans l'entreprise SAIDAL Cherchell

	effectif
Moins d'un an	3
De 1à3ans	3
De 4à7ans	2
Plus de 7ans	17
total	25

Figure 07 : Ancienneté des participants dans l'entreprise SAIDAL Cherchell



Source : élaboré par nous-même.

Commentaire : 68% des répondants ont plus de 7 ans d'ancienneté. Cela signifie qu'ils sont bien intégrés dans l'entreprise et capables de comparer leur niveau de compétences avant et après la formation.

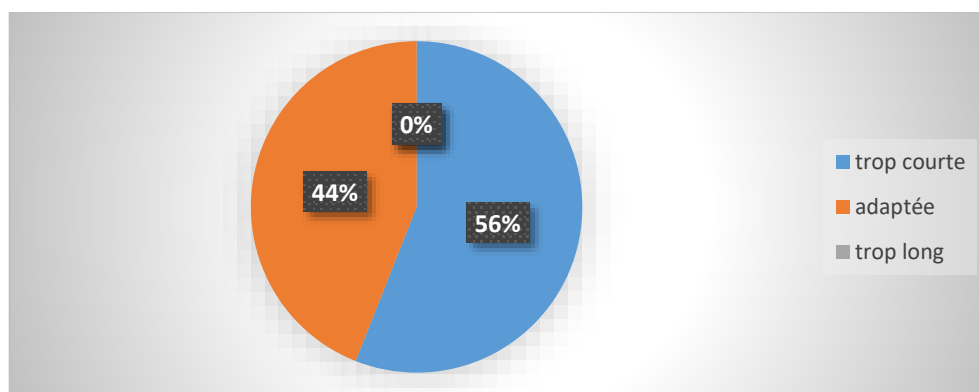
2. Appréciation de la formation (formation BPF)

5. La durée de la formation vous a semblé :

Tableau : Perception de la durée de la formation BPF

	Effectif
Trop courte	14
Adaptée	11
Trop longue	0
Total	25

Figure 08 : Perception de la durée de la formation BPF



Source : élaboré par nous-même.

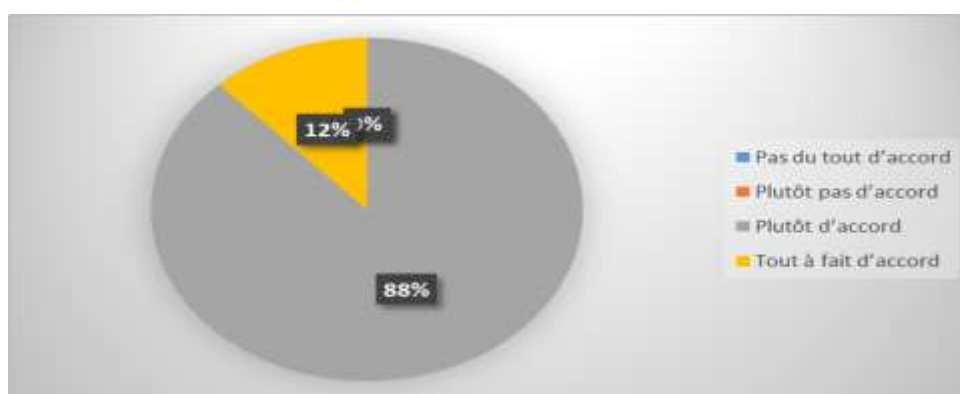
Commentaire : 56% trouvent la formation trop courte. Cela indique qu'ils auraient souhaité approfondir davantage les thèmes abordés.

6. Les objectifs de la formation ont été clairement présentés :

Tableau : Clarté des objectifs de la formation selon les répondants

	Effectif
Pas du tout d'accord	0
Plutôt pas d'accord	0
Plutôt d'accord	22
Tout à fait d'accord	3
total	25

Figure 09 : Clarté des objectifs de la formation selon les répondants



Source : élaboré par nous-même.

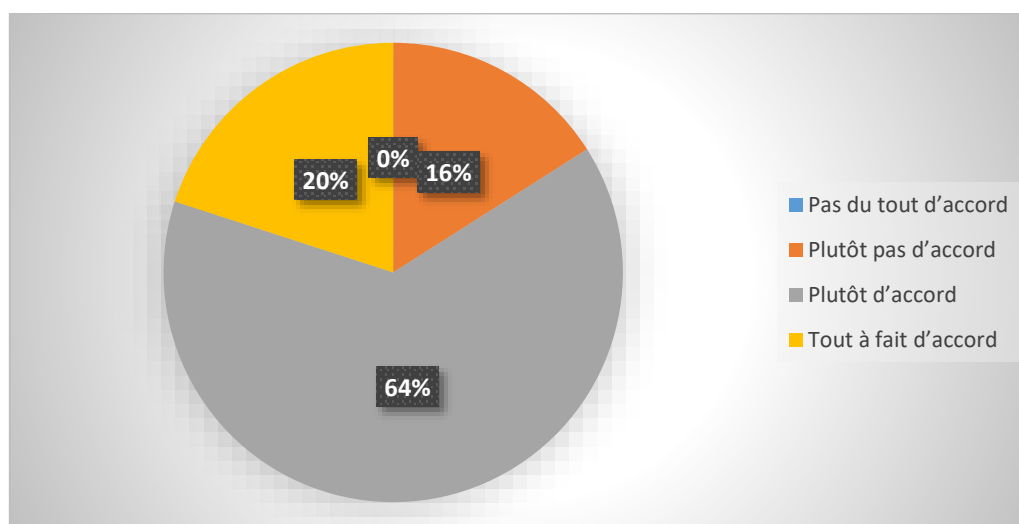
Commentaire : Clarté exemplaire des objectifs (100% d'accord). Cela reflète une bonne communication en début de formation.

7. Le contenu de la formation était pertinent par rapport à vos besoins professionnels :

Tableau : Pertinence du contenu de la formation par rapport aux besoins professionnels

	Effectif
Pas du tout d'accord	0
Plutôt pas d'accord	4
Plutôt d'accord	16
Tout à fait d'accord	5
Total	25

Figure 10 : Pertinence du contenu de la formation par rapport aux besoins professionnels



Source : élaboré par nous-même.

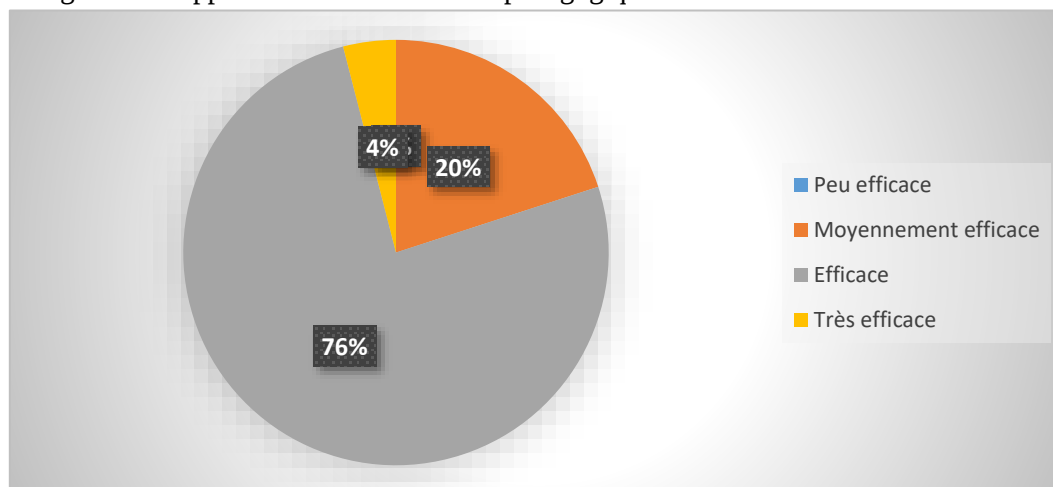
Commentaire : 84% ont trouvé le contenu pertinent, mais 16% ne s'y retrouvent pas pleinement. Cela peut traduire un contenu trop général ou non personnalisé selon les métiers.

8. La méthode pédagogique utilisée (exposés, ateliers, exercices...) était :

Tableau : Appréciation de la méthode pédagogique utilisée lors de la formation BPF

	Effectif
Peu efficace	0
Moyennement efficace	5
Efficace	19
Très efficace	1
Total	25

Figure 11 : Appréciation de la méthode pédagogique utilisée lors de la formation BPF



Source : élaboré par nous-même.

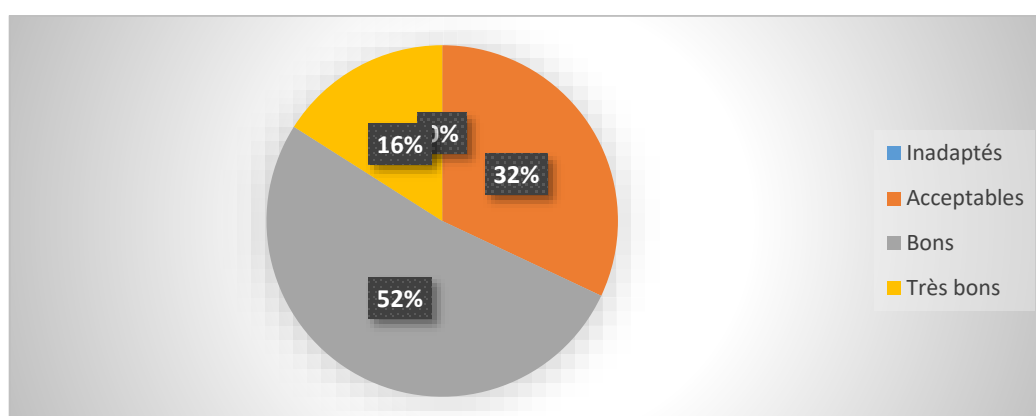
Commentaire : Les méthodes pédagogiques sont jugées efficaces par 80% des participants, mais une amélioration est possible pour impliquer davantage les 20% plus mitigés.

9. Les supports pédagogiques (documents, présentations, outils) étaient :

Tableau : Évaluation des supports pédagogiques fournis durant la formation

	Effectif
Inadaptés	0
Acceptables	8
Bons	13
Très bons	4
Total	25

Figure 12 : Évaluation des supports pédagogiques fournis durant la formation



Source : élaboré par nous-même.

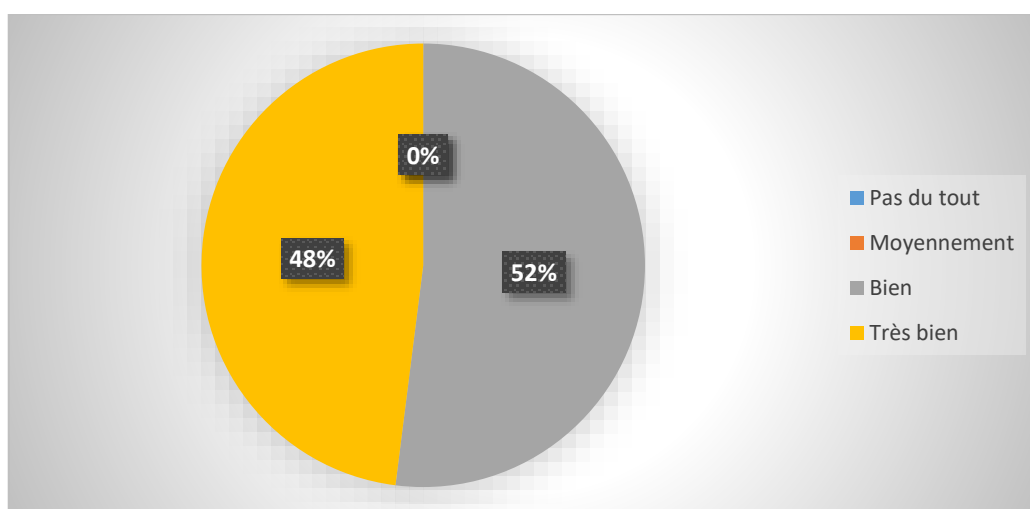
Commentaire : Les supports sont jugés satisfaisants, mais seulement 17 sur 25 les considèrent bons ou très bons. Une révision des supports pourrait renforcer l'impact pédagogique.

10. Le formateur maîtrisait bien le contenu de la formation :

Tableau : Maîtrise du contenu de la formation par le formateur

	Effectif
Pas du tout	0
Moyennement	0
Bien	13
Très bien	12
Total	25

Figure 13 : Maîtrise du contenu de la formation par le formateur



Source : élaboré par nous-même.

Commentaire : Excellente évaluation du formateur (100% de satisfaction), ce qui est un point fort de la formation.

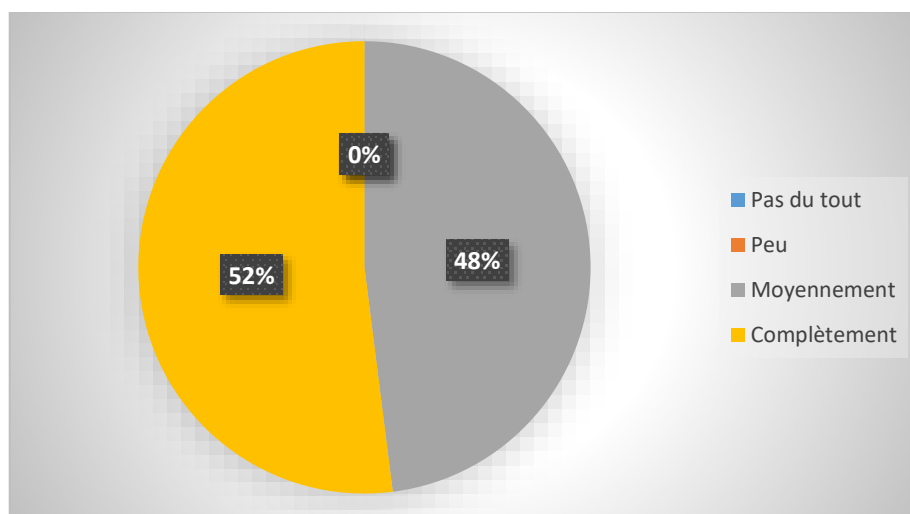
3. Impact sur les compétences professionnelles

11. La formation BPF vous a permis de mieux comprendre les procédures techniques liées à votre poste :

Tableau : Compréhension des procédures techniques après la formation

	Effectif
Pas du tout	0
Peu	0
Moyennement	12
Complètement	13
Total	25

Figure 14 : Compréhension des procédures techniques après la formation



Source : élaboré par nous-même.

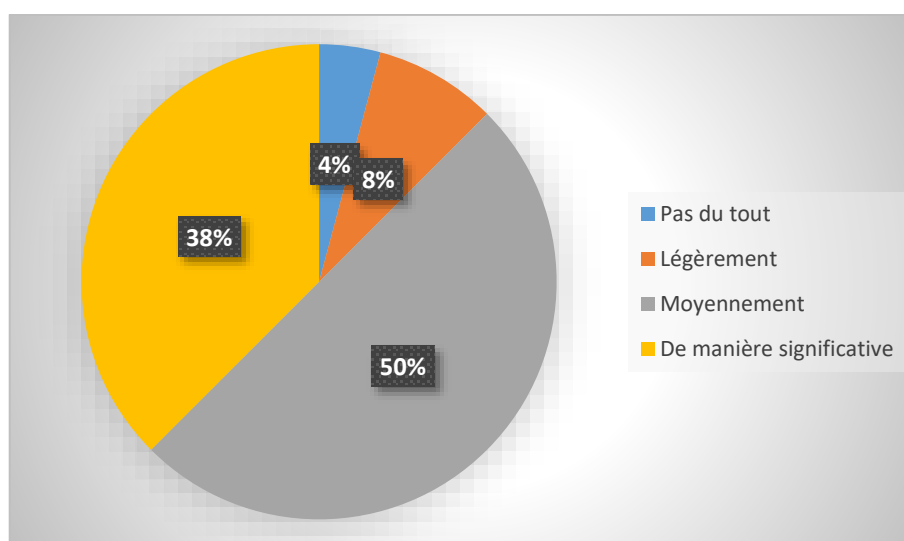
Commentaire : La formation a répondu à son objectif principal : permettre une meilleure compréhension technique, avec un impact complet ou partiel pour tous.

12. Vous avez acquis de nouvelles compétences utiles dans votre travail quotidien :

Tableau : Acquisition de nouvelles compétences utiles au travail quotidien

	Effectif
Pas du tout	1
Légèrement	2
Moyennement	12
De manière significative	10
Total	25

Figure 15 : Acquisition de nouvelles compétences utiles au travail quotidien



Source : élaboré par nous-même.

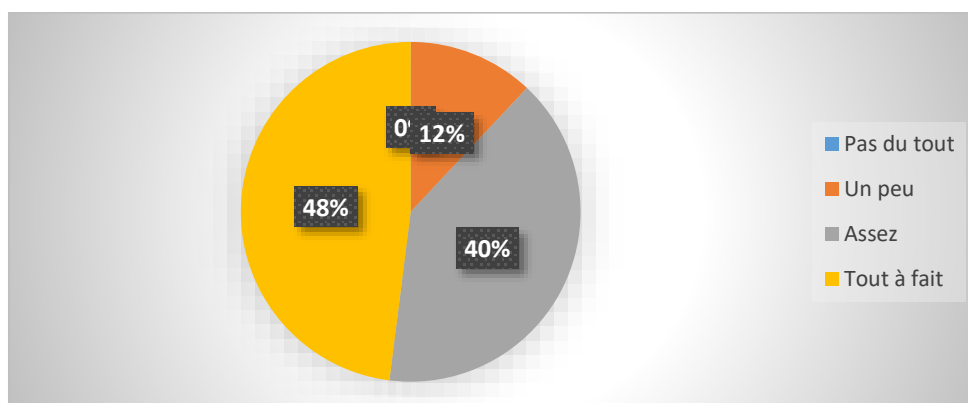
Commentaire : 88% des participants estiment avoir acquis de nouvelles compétences, même si quelques-uns ont peu bénéficié. Cela peut être lié à leur poste ou à leur niveau initial.

13. Depuis la formation, vous vous sentez plus à l'aise dans l'utilisation des équipements et outils, en respectant les exigences BPF :

Tableau : Aisance dans l'utilisation des équipements après la formation

	Effectif
Pas du tout	0
Un peu	3
Assez	10
Tout à fait	12
Total	25

Figure 16 : Aisance dans l'utilisation des équipements après la formation



Source : élaboré par nous-même.

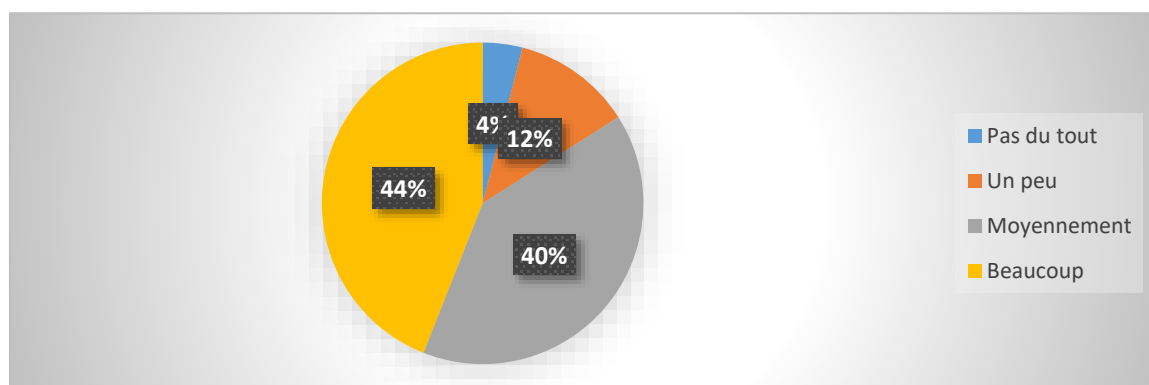
Commentaire : 88% des participants se sentent plus à l'aise avec les équipements. La formation a donc renforcé l'aisance technique dans le respect des normes.

14. Votre capacité à détecter et à signaler les non-conformités techniques s'est améliorée :

Tableau : Amélioration de la capacité à détecter et signaler les non-conformités

	Effectif
Pas du tout	1
Un peu	3
Moyennement	10
Beaucoup	11
Total	25

Figure 17 : Amélioration de la capacité à détecter et signaler les non-conformités



Source : élaboré par nous-même.

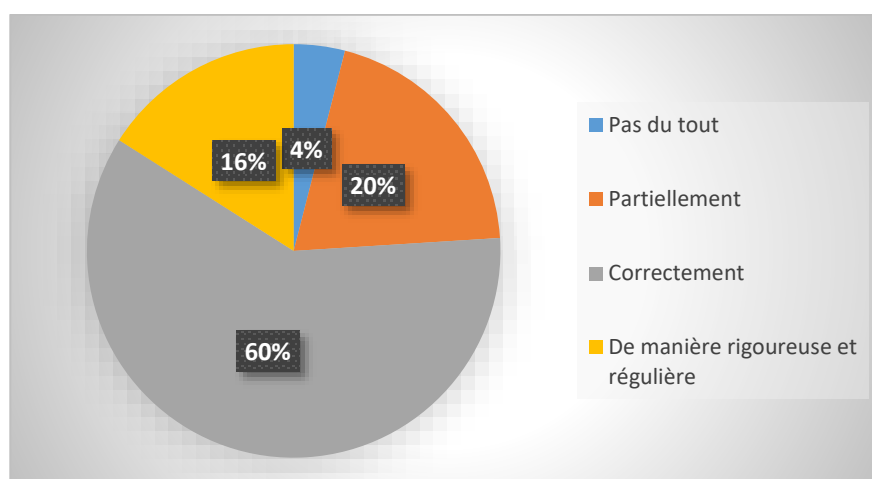
Commentaire : 84% estiment avoir amélioré cette capacité, ce qui est essentiel pour assurer la qualité et la conformité en production.

15. Vous appliquez mieux les procédures de nettoyage, désinfection ou stérilisation :

Tableau : Application des procédures de nettoyage, désinfection et stérilisation

	Effectif
Pas du tout	1
Partiellement	5
Correctement	15
De manière rigoureuse et régulière	4
Total	25

Figure 18 : Application des procédures de nettoyage, désinfection et stérilisation



Source : élaboré par nous-même.

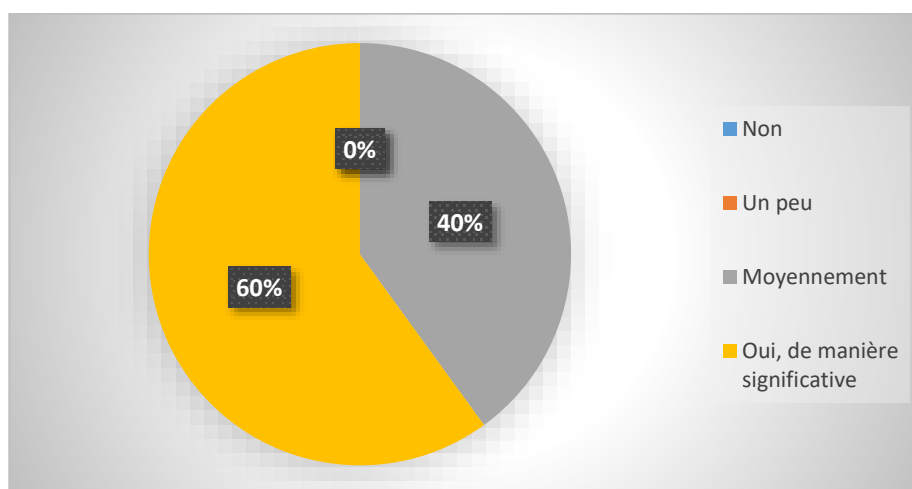
Commentaire : 76% appliquent désormais les procédures avec rigueur ou correction. Toutefois, 24% ont encore besoin de consolidation.

16. Vos compétences dans le respect des protocoles techniques se sont améliorées :

Tableau : Respect des protocoles techniques après la formation

	Effectif
Non	0
Un peu	0
Moyennement	10
Oui, de manière significative	15
Total	25

Figure 19 : Respect des protocoles techniques après la formation



Source : élaboré par nous-même.

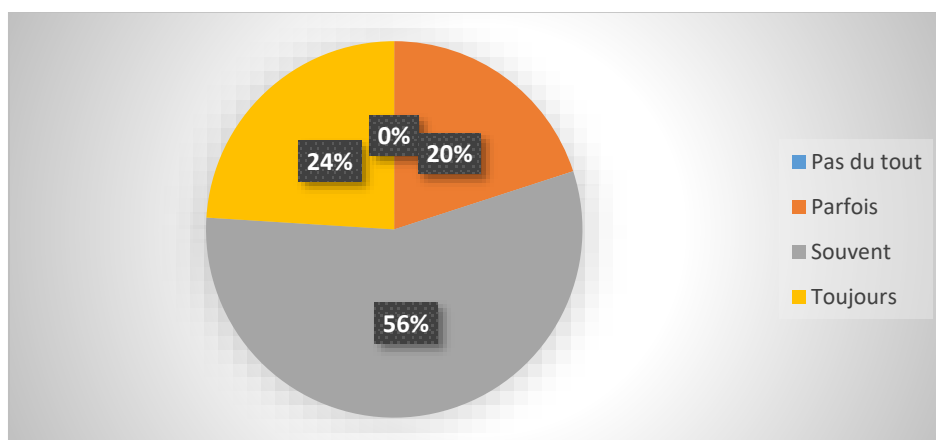
Commentaire : 60% constatent une amélioration marquée. Cela démontre que la formation a permis un progrès technique réel pour la majorité.

17. Vous êtes désormais capable de réaliser des tâches techniques complexes en autonomie :

Tableau : Capacité à réaliser des tâches techniques complexes en autonomie

	Effectif
Pas du tout	0
Parfois	5
Souvent	14
Toujours	6
Total	25

Figure 20 : Capacité à réaliser des tâches techniques complexes en autonomie



Source : élaboré par nous-même.

Commentaire : 80% disent pouvoir exécuter souvent ou toujours des tâches complexes de manière autonome, ce qui reflète une montée en compétences et en confiance.

4. Autoévaluation générale

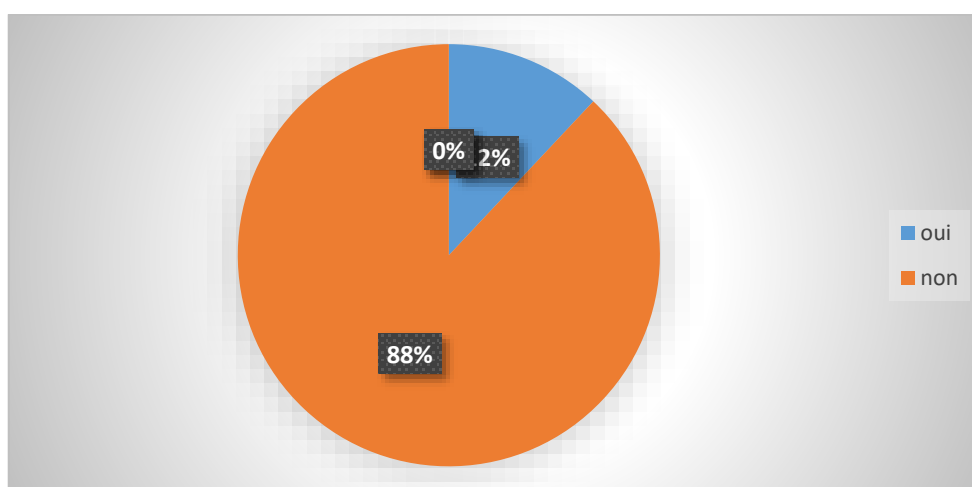
18. Rencontrez-vous encore des difficultés techniques malgré la formation ?

Tableau : Difficultés techniques persistantes malgré la formation

	Effectif
Oui	3
Non	22
total	25

Qui ont dit oui leur difficultés (le reste des structures ne sont pas formés ; ce qui provoque une mauvaise communication entre nous)

Figure 21 : Difficultés techniques persistantes malgré la formation



Source : élaboré par nous-même.

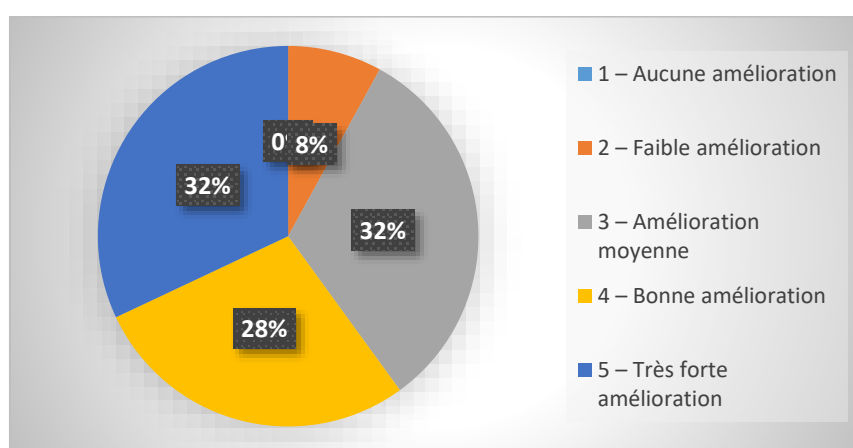
Commentaire : La quasi-totalité (88%) ne rencontre plus de difficulté. Les difficultés restantes sont liées à un manque de formation du reste de l'équipe, ce qui limite le travail collectif.

19. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'amélioration de vos compétences après la formation BPF ?

Tableau : Évaluation globale de l'amélioration des compétences

	Effectif
1 – Aucune amélioration	0
2 – Faible amélioration	2
3 – Amélioration moyenne	8
4 – Bonne amélioration	7
5 – Très forte amélioration	8
Total	25

Figure 22 : Évaluation globale de l'amélioration des compétences



Source : élaboré par nous-même.

Commentaire : Les résultats montrent que l'amélioration est généralement bien perçue. La moyenne élevée reflète un bon retour sur investissement de la formation.

20. Commentaires ou suggestions complémentaires.

Y'a aucun commentaire ou suggestions complémentaires.

Commentaire : Aucun commentaire n'a été formulé par les participants, ce qui peut traduire une satisfaction générale ou un manque de suggestions particulières à apporter à la formation.

2-1.Synthèse des résultats du questionnaire :

L'analyse des réponses au questionnaire administré à 25 employés ayant suivi la formation BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) révèle des résultats globalement positifs et encourageants.

Sur le plan démographique, les participants sont répartis équitablement entre hommes et femmes, majoritairement âgés de plus de 35 ans et dotés d'un bon niveau de qualification (88 % ont au moins une licence). De plus, une majorité possède une ancienneté supérieure à 7 ans, ce qui leur permet d'évaluer de manière pertinente les apports de la formation.

Concernant l'appréciation de la formation, les résultats indiquent une satisfaction générale. Les objectifs ont été jugés clairs par l'ensemble des participants, le contenu est jugé pertinent par la majorité (84 %), et la méthode pédagogique est globalement perçue comme efficace. Le formateur a été unanimement reconnu pour sa maîtrise du contenu. Toutefois, plus de la moitié des participants ont estimé la durée de la formation trop courte, ce qui suggère un besoin d'approfondissement.

L'impact de la formation sur le développement des compétences professionnelles est manifeste. La majorité des répondants ont constaté une meilleure compréhension des procédures techniques, une acquisition de nouvelles compétences, une plus grande aisance dans l'utilisation des équipements, ainsi qu'une amélioration de leur capacité à détecter les non-conformités. Par ailleurs, 80 % déclarent être capables de réaliser des tâches techniques complexes de manière autonome.

En ce qui concerne l'autoévaluation, 88 % des participants estiment ne plus rencontrer de difficultés techniques, et l'amélioration des compétences est jugée moyenne à très forte par 92 % d'entre eux. Les rares difficultés évoquées sont liées à une mauvaise communication interne due à l'absence de formation de certains collègues, et non à la qualité de la formation elle-même.

En conclusion, cette formation BPF a contribué de manière significative à renforcer les compétences techniques et professionnelles des salariés formés. Pour améliorer davantage son efficacité, il serait pertinent d'envisager une durée de formation plus étendue et d'inclure l'ensemble du personnel dans le processus de formation afin d'assurer une meilleure cohésion et communication entre les équipes.

3- Enquête par entretien :

3-1. Définition d'un entretien :

L'entretien est une méthode de recherche et de collecte d'informations permettant de recueillir des données telles que des faits, des ressentis ou des opinions, en vue de les analyser. Il s'inscrit dans une démarche structurée et respecte des règles méthodologiques précises⁵⁵.

Entretien avec chef du service assurance qualité⁵⁶ :

1. Quel était l'objectif principal de la formation BPF pour votre équipe ?

-Répondre aux exigences réglementaires relatives des BPF et assurer le respect des pratiques par l'équipe assurance qualité au sein de l'entreprise.

2. La formation BPF était-elle adaptée aux besoins et aux missions du service ?

-oui, suite à la mission réalisée par l'équipe assurance qualité au cours des visites progrès et les auto-inspections.

3. Avez-vous constaté une amélioration des compétences ou des comportements après cette formation ?

- Oui dans les différentes tâches réalisées au sein de la structure.

4. Vos collaborateurs appliquent-ils les bonnes pratiques apprises dans leurs tâches quotidiennes ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?

-oui, exemple :-respect de la tenue réglementaire.

-respect du flux MP\AC\PF, et le flux personnel.

5. La formation a-t-elle eu un effet mesurable sur la qualité du travail ou la conformité des activités de votre service ?

-oui, minimise le risque des non-conformités des produits fabriqués et destinés aux patients.

6. Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer l'efficacité de la formation BPF dans votre entreprise ?

-réalisé des formations en continu sur les BPF, pour l'ensemble du personnel concernés (AQ, GDS, PRO, Maintenance, DT).

⁵⁵ SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, opcit, p.72.

⁵⁶ Entretien avec chef du service assurance qualité ; 15\05\2025 ; à 14 : 00.

Entretien avec le sous-directeur de site de la production⁵⁷.

1. Quel était, selon vous, l'objectif principal de la formation BPF pour les opérateurs de production ?

-L'objectif principal de la formation du personnel eu BPF est la bonne maitrise de la fabrication et de conditionnement afin que le produit qui sera mis dans le marché se conforme eu normes en vigueur et qui sera de bonne qualité qui pourra ainsi satisfaire le client qui est dans le premier lieu le malade.

2. Le contenu de la formation correspondait-il aux réalités du travail en production ?

-oui, le contenu correspond à l'opérationnel.

3. Quelles compétences ou pratiques professionnelles ont été renforcées ou acquises suite à la formation BPF ?

-Les BPF technique liées aux technologies des équipements est un paramètre important. Les installations sont prises en considération, par exemple, la partie ou les mains tenanciers interviennent doivent être séparées, ce qui est liée alors avec le flux du personnel de la matière et de produit fini.

4. Les agents appliquent-ils les BPF de manière concrète sur le terrain ? Pouvez-vous donner un exemple ?

-Absolument, les agents appliquent positivement les règles des BPF.

Par exemple, tout agent avant de lancer la fabrication il procède à la vérification dans vide de ligne.

5. La formation BPF a-t-elle contribué à améliorer la qualité de fabrication, la productivité ou la sécurité ?

-oui ; efficacement et clairement.

6. Quelles améliorations proposeriez-vous pour rendre la formation BPF plus efficace à l'avenir dans votre service ?

-la formation BPF doit contenir l'étape initiale (projet de création d'une usine pharmaceutique), pour que le personnel pourra apprendre les exigences des BPF en avance.

3-2. Synthèse des entretiens :

Les entretiens menés avec le chef du service assurance qualité et le sous-directeur de la production ont permis de dresser un bilan approfondi de l'impact de la formation aux Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) au sein de l'entreprise pharmaceutique. D'après le chef du service AQ, cette formation visait principalement à satisfaire les exigences réglementaires en

⁵⁷ Entretien avec le sous-directeur de site de la production ; 15\05\2025 ; à 14 : 00.

matière de qualité et à assurer le respect strict des pratiques professionnelles au sein de son équipe. Il a été constaté que cette formation a permis une nette amélioration des compétences techniques et des comportements des agents, traduite par l'application rigoureuse de règles telles que le port de la tenue réglementaire et la gestion correcte des flux de matières premières, d'articles de conditionnement, de produits finis ainsi que des déplacements du personnel. Cela a eu pour effet direct de réduire les non-conformités, assurant ainsi la fiabilité des produits délivrés aux patients.

Du côté de la production, le sous-directeur a souligné que l'objectif de la formation était de permettre aux opérateurs de maîtriser les processus de fabrication et de conditionnement, afin de garantir des produits conformes aux normes en vigueur. Il a confirmé que le contenu de la formation correspondait aux réalités opérationnelles et qu'il avait permis d'acquérir des compétences précieuses, notamment dans la manipulation des équipements, la gestion des zones de production et la vérification des lignes avant chaque lancement. Il a observé une application concrète des BPF sur le terrain, ce qui a contribué à une amélioration significative de la qualité, de la productivité et de la sécurité. Les deux responsables s'accordent à dire que pour optimiser l'efficacité de la formation, celle-ci doit être continue, régulière, et étendue à l'ensemble du personnel concerné, y compris les services de qualité, de production, de maintenance et de direction technique. Ils recommandent également d'introduire les principes des BPF dès la phase de conception d'un nouveau site, afin de permettre au personnel de s'imprégner en amont des exigences réglementaires et organisationnelles. Cette approche globale renforcerait la culture qualité et la performance industrielle de l'entreprise.

Conclusion du Chapitre :

L'analyse croisée des résultats issus du questionnaire et des entretiens menés avec les responsables de l'assurance qualité et de la production met en évidence l'impact positif et mesurable de la formation aux Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) sur les performances individuelles et collectives au sein de l'unité SAIDAL de Cherchell. Les employés formés ont exprimé une satisfaction globale quant au contenu, aux méthodes pédagogiques et à la compétence des formateurs. La majorité a déclaré avoir acquis de nouvelles compétences, se sentir plus à l'aise dans l'exécution de leurs tâches techniques et appliquer plus rigoureusement les procédures liées aux BPF.

Du point de vue des cadres, la formation a permis de renforcer la conformité réglementaire, d'améliorer la qualité des produits, de réduire les risques de non-conformité et de favoriser une meilleure organisation du travail. Toutefois, certaines limites ont été relevées, notamment une durée de formation jugée trop courte et le besoin de former l'ensemble du personnel pour garantir une homogénéité des pratiques. Il ressort de cette étude que la formation constitue un levier stratégique de développement des compétences, à condition qu'elle soit continue, adaptée aux spécificités des postes, et intégrée à une politique globale de qualité et de performance.

CONCLUSION GENERALE

L'importance de la formation professionnelle n'a jamais été aussi déterminante qu'aujourd'hui, dans un environnement marqué par des mutations technologiques, économiques et organisationnelles rapides. Tout au long de ce travail, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure les formations mises en place par SAIDAL, au sein de l'unité de Cherchell, contribuent au développement durable et efficace des compétences des employés.

Dans le premier chapitre, nous avons posé les bases théoriques en expliquant l'évolution historique de la formation, ses types, ses enjeux stratégiques et sociaux, ainsi que son rôle dans la gestion des ressources humaines. Le deuxième chapitre s'est concentré sur la notion de compétence, en précisant ses composantes (savoir, savoir-faire, savoir-être), ses différents niveaux (individuel, collectif, stratégique) et son importance dans la performance organisationnelle. Enfin, le troisième chapitre a présenté une étude de terrain menée à SAIDAL Cherchell, fondée sur des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-directifs auprès du personnel formé.

Les résultats de cette enquête ont confirmé que les formations suivies à SAIDAL ont un impact réel sur le développement des compétences des employés. Les répondants ont souligné une meilleure capacité à s'adapter aux exigences du poste, une plus grande autonomie, et un renforcement de leur polyvalence professionnelle. Ces formations ont permis, non seulement d'acquérir des compétences techniques spécifiques, mais aussi de développer des comportements favorables au travail en équipe, à la résolution de problèmes et à la gestion de nouvelles responsabilités. Ainsi, la majorité des participants ont affirmé que la formation avait été utile dans leur évolution professionnelle et leur performance quotidienne.

Ces constats nous permettent de valider nos hypothèses de recherche, et voici pourquoi :

Hypothèse 1 : Les formations contribuent au développement de nouvelles attitudes professionnelles, telles que l'autonomie.

- Cette hypothèse est validée car les employés interrogés ont témoigné d'un renforcement de leur autonomie dans l'exécution des tâches, d'une meilleure polyvalence dans la gestion de plusieurs fonctions, et d'une capacité d'adaptation accrue face aux changements organisationnels ou techniques. Ces effets ont été constatés à travers leurs retours sur l'application concrète des contenus de formation dans le travail quotidien.

Hypothèse 2 : L'investissement dans des formations renforce la capacité des employés à maintenir et à développer leurs compétences.

- Cette hypothèse est également validée. Les données montrent que les formations permettent aux employés d'actualiser leurs compétences, en lien avec les évolutions technologiques et les exigences de qualité propres à l'industrie pharmaceutique. De plus, les participants expriment une volonté de continuer à apprendre, signe que la formation suscite une dynamique d'apprentissage continu.

Hypothèse 3 : La formation contribue significativement à l'amélioration des compétences individuelles.

- Les résultats confirment que les formations ont un impact direct sur la progression professionnelle. Plusieurs employés déclarent avoir obtenu de nouvelles responsabilités ou avoir amélioré leur performance individuelle grâce aux compétences acquises. La formation agit donc comme un catalyseur d'évolution de carrière.

En somme, la formation apparaît comme un outil structurant de développement durable des ressources humaines au sein de SAIDAL Charchell. Pour aller plus loin, il serait pertinent de renforcer l'analyse des besoins avant chaque formation, de mettre en place un système de suivi plus rigoureux post-formation, et d'impliquer davantage les salariés dans l'élaboration des contenus pédagogiques. Cela permettrait d'optimiser l'impact de ces formations et d'en faire un véritable moteur de performance et d'innovation continue.

Finalement, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances concernant le management de la formation, nous souhaitons que ce modeste travail contribue à mettre en évidence l'importance de la formation dans l'amélioration, l'évolution et le développement des compétences de la ressource humaine de chaque organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Les ouvrages :

- Alain Meignant, *Manager la formation* ; Édition Liaison ; Paris ; 2003 ; p.132.
- André Guillet, *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* ; ND ; 1998 ; p.9.
- Cadin, Guérin et autres, *Pratiques et éléments de théorie : gestion des ressources humaines* ; 4e éd. ; DUNOD ; 2012 ; pp.176-177.
- Christophe Parmentier, *L'ingénierie de la formation* ; Édition d'organisation ; Paris ; 2008 ; p.209.
- Claude Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences* ; Éditions d'Organisation ; 1997 ; p.43.
- Claude Louche, *Le bilan de compétences* ; 4e édition ; Dunod ; 2015 ; pp.103-104.
- Cristal Valier, *Encyclopédie de gestion* ; Édition Économica ; Paris ; 1997 ; p.1502.
- C. Fluck, *Développer les compétences et l'intelligence collective* ; Édition Demos ; France ; 2001 ; p.129.
- Daniel Pemartin, *La compétence au cœur de la GRH* ; Édition EMS ; Paris ; 2005 ; p.114.
- Dimitri Weiss, *Les Ressources Humaines* ; Édition d'Organisation ; 2003 ; p.410.
- Elie Cohen, *Encyclopédie de la gestion* ; Édition Économica ; Paris ; 1997 ; p.1576.
- Gary Hamel & C.K. Prahalad, *La conquête du futur* ; Inter éditions ; Paris ; 1995 ; p.224.
- Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives* ; Éditions d'organisation ; Paris ; 2004 ; p.15.
- Guy Le Boterf, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange* ; Éditions d'organisation ; Paris ; 1994 ; p.56.
- Henri Violette et autres, *Modèles et méthodologie d'analyses des compétences* ; Édition Octarés ; Toulouse ; 2004 ; p.75.
- Jacques Soyer, *Fonction formation* ; 3e édition ; Édition d'organisation ; Paris ; p.13.
- Jean-Marie Peretti, *Dictionnaire des ressources humaines* ; 7e éd. ; Vuibert ; 2015 ; p.73.
- Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnels* ; 2e éd. ; Vuibert ; Paris ; 1998 ; p.99.
- Jean-Marie Peretti et autres, *Tout sur la DRH* ; Édition d'organisation ; Paris ; 2000 ; p.21.
- Laetitia Lethielleux, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* ; 5e éd. ; L'Extension ; Paris ; 2012 ; p.44.

- Michel Barabel et autres, *Le grand livre de la formation* ; Édition DUNOD ; Paris ; 2012 ; pp.56-77.
- Pierre Louart, *Gestion des ressources humaines* ; Édition Eyrolles ; Paris ; p.130.
- Philippe Zarifian, *Objectif compétence* ; Éditions Liaisons ; 2001 ; p.65.
- Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* ; Éditions Liaisons ; 2004 ; p.67.
- Smain Chabani & Hassane Ouachrine, *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* ; Édition Taleb impression ; 2013 ; p.77.
- Sylvie Guerrero, *Les outils des RH* ; 3e édition ; p.167.
- Thierry Ardouin, *Ingénierie de la formation* ; Édition DUNOD ; Paris ; 2023 ; p.16.
- Van Beirendonck, *Management des compétences* ; De Boeck ; Bruxelles ; 2004 ; p.15-17.

REVUES ET COMMUNICATIONS

- Éric-M. Laviolette & Christophe Loue, *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* ; 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME ; 2006 ; Suisse.
- François-Marie Gérard, *Savoir, oui... mais encore !* ; Revue Forum – pédagogies ; mai 2000 ; pp.29–35.
- Khaled Jouili & Jamel Chaabouni, *Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes* ; *Revue internationale sur le travail et la société* ; Vol. 3, n°2, Octobre 2005 ; pp.218–249.

- Travaux universitaires :

- Kenza Zerari & Sonia Abider, *Essai d'analyse de la formation continue comme outil de développement des compétences – Cas de la SARL Ibrahim et fils (IFRI) de Béjaïa* ; Université Abderrahmane Mira de Béjaïa ; 2019 ; pp. 8-9.
- Nour Elhouda BenelbedjaouiLA, *Formation, outil de développement des compétences des enseignants du secteur de l'éducation : étude de cas, direction de l'éducation de Constantine* ; mémoire de master ; EHEC ; 2016.

- Dictionnaires :

- Le petit LAROUSSE illustré ; édition 2008.

- Sites web :

- www.jobintree.com
- www.bilandecompetences.fr/objectifs

- www.memoireonline.com › Économie et Finance
- www.saidalgroup.dz

-DOCUMENTS ET ENTRETIENS

- Entretien avec le chef du service assurance qualité
- Entretien avec le sous-directeur du site de production
- Document du site de production de Cherchell
- Sous-direction administration, document interne.
- S. Belkacem Filali, Cours sur formation, support de cours, Université UQAM de Montréal, ESG.

Annexe



IMPRIME
FICHE DE SYNTHESE SUR LA
MESURE ET L'EVALUATION DE
L'EFFICACITE DE LA FORMATION

Référence :IMP.10 (PR.G.DRH.02)
Version :03
01 sur 03

Direction Centrale/Entité	Site de production Cherchell
Thème de l'action de formation	
Année/Semestre :	

1- Indications relatives à l'action de formation suivie :

S'agit – il d'une action prévue par le plan de formation	Oui : ☐ Non : ☐
Type d'action de formation	Séminaire : ☐ Formation CT : ☐ Formation Moyenne / L.D ☐
Organisme formateur	
Durée et dates de l'action de formation	
Lieu de déroulement	
Nombre d'agent ayant suivi la formation	
Coûts de l'action de formation	Direct : indirect : Total :
Date de lancement de l'évaluation sur l'efficacité de la formation	



IMPRIME

FICHE DE SYNTHESE SUR LA MESURE ET L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION

Référence : IMP.10 (PR.G.DRH.02)

Version : 03

02 sur 03

2-Récapitulatif de l'évaluation de l'action de formation faite par les stagiaires (nbre :

EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION			
Organisation et conditions matérielles, jugées : ☐ Insuffisantes : ☐ Satisfaisantes : ☐ Excellentes : Total stagiaires : 01	Documentation fournie jugée : ☐ Inexistante : ☐ Insuffisante : ☐ Adapté : Total stagiaires : 01	Qualité de l'animation jugée : ☐ Insuffisantes : ☐ Satisfaisantes : ☐ Excellentes : Total stagiaires : 01	Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises. ☐ Pas du tout satisfait : ☐ Peu satisfait : ☐ Satisfait : ☐ Très satisfait Total stagiaires : 01
Évaluation ou appréciation globale des agents formés sur l'action de formation			
Excellente :	Bien : X	Acceptable :	Insuffisante : Nulle :

3 – Commentaires complémentaires du chargé de la formation de l'entité concernée : (points forts – points faibles.) :

Date :

Nom :

Signature :

4 – Appréciations et conclusions du Responsable RH de l'entité concernée :

4.1 – Appréciations :

4.2 – Évaluation générale :

Le déroulement et le contenu de la formation sont jugés globalement :

Excellents ☐Acceptables ☐insuffisants ☐très insuffisants ☐

4.3 – Propositions et conclusions sur l'action de formation et l'organisme formateur :

- Bonne prestation de formation, organisme formateur à maintenir (ou inscrire) sur liste des organismes de formation : ☐
- Prestation moyenne, organisme de formation à inviter à s'améliorer et à suivre sur le plan de l'amélioration, pour les autres actions en cours ou à engager : ☐
- Prestation insuffisante ou mauvaise, proposition de supprimer l'organisme formateur de la liste des organismes de formation : ☐
- Insuffisances sur les aspects pédagogiques, opération d'analyse et d'examen des causes à engager par la filiale en interne (cahier des charges, niveau de formation des stagiaires), qu'avec le prestataire (programme de formation, formateurs.....) : ☐

La photocopie de ce document est interdite, document non valable en l'absence du tampon rouge « Copie Contrôlée AssuranceQualité »

03 sur 03

Version: 03

Référence: IMP.10 (pr.G.DRH.03)

L'EFFICACITE DE LA FORMATION

MESURE ET L'EVALUATION DE

FICHE DE SYNTHÈSE SUR LA

IMPRIMER

البيان
03/10/2010
JADAL



Date et signature	Nom et fonction	Établie par	Validée par



IMPRIME

FICHE D'EVALUATION DE LA
SATISFACTION DE LA FORMATION

Référence :IMP.09(PR.G.DRH.02)

Version :02

Page:1 sur 2

Direction /Entité Cherchell	Structure
Nom	Prénom
Fonction :	Signature

Thème de la formation :	
Du :	Organisme :
Lieu :	

Environnement de la formation :
1 – L'organisation et les conditions matérielles de la formation étaient :
☐ Insuffisantes ☐ Satisfaisantes ☐ Excellentes
Commentaire :
2 – La documentation fournie était :
☐ Inexistante ☐ Insuffisante ☐ Adaptée
Commentaire :
3 – La qualité de l'animation était :
☐ Insuffisante ☐ Satisfaisante ☐ Excellente
Commentaire :
4 – Les éventuelles différences de niveau des autres agents formés étaient pour vous :
☐ Un obstacle ☐ Sans effet ☐ Un enrichissement
Commentaire :
5- Comment vous sentez-vous à l'issu de la formation ?
☐ je n'ai rien appris ☐ j'ai peu appris ☐ j'ai appris de manière satisfaisante ☐ j'ai beaucoup appris
Commentaire :

6- Êtes-vous satisfait des contenus proposés ?

☐ Pas du tout satisfait ☐ peu satisfait ☐ satisfait ☐ très satisfait

Commentaire :

7- Estimez-vous que les objectifs de la formation sont ceux qui vous aideront

☐ Pas du tout ☐ Partiellement ☐ Suffisamment ☐ tout à fait

Commentaire :

8- Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?

☐ Pas du tout Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ satisfait ☐ très satisfait

Commentaire :

9- Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?

☐ Aucune Partie ☐ Une faible partie ☐ une partie acceptable ☐ une grande partie

Commentaire :

10- dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?

☐ pas avant 1 an ☐ pas avant trois mois ☐ dans les trois mois ☐ dans les mois qui suivent la formation

Commentaire :

11-Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?

☐ Pas du tout satisfait ☐ peu satisfait ☐ satisfait ☐ très satisfait

Commentaire :

12- Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

☐ Oui ☐ Non

☐ Si non par rapport à quel ?



IMPRIMER

Référence : IIP.11 (PR.G.DRH.02)

Version : 02

FICHE DE L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION

Page: 1 sur 1

Agent concerné	Date de la formation	Nbr de jours	Type de formation	Organisme formateur	Thème de formation
APPRECIATION ET EVALUATION DE LA HIERARCHIE					
QUESTIONS			OUI	NON	OBSERVATION
➤ L'agent formé a-t-il acquis à la fin de la formation les compétences visées par les objectifs de formation (ci-joint cahier des charges)?					
➤ Pendant la période d'observation au poste : est-ce que l'agent formé met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation?					
➤ Est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le poste de travail de l'agent formé?					
➤ Les nouvelles compétences de l'agent formé permettent-elle de faire évoluer « direction, département, service »?					
➤ Pensez-vous que votre agent a besoins de consolider ses compétences par une autre action de formation dans l'avenir?					
Très efficace ☐			Efficace ☐	Peu efficace ☐	Pas du tout efficace ☐
Commentaires et suggestions :					
Date	Nom	Fonction	Signature		
Appréciation du					
Commentaires et suggestions :					
Date	Nom	Fonction	Signature		

« L'utilisation de ce document est interdite, document non valide en l'absence du tampon rouge » Copie Contrôlée Assurance Qualité »

Questionnaire d'évaluation de de l'impact de la formation sur les compétences

Dans le cadre de notre étude sur l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise, ce questionnaire vise à recueillir vos perceptions et expériences concernant les pratiques d'évaluation mises en place. Vos réponses nous permettront de mieux comprendre l'impact de ces évaluations sur le développement des compétences et l'efficacité professionnelle. Ce questionnaire est anonyme et vos réponses resteront strictement confidentielles. Nous vous remercions par avance pour votre participation précieuse.

1. Informations générales

1. Sexe :

☐ Homme

☐ Femme

2. Tranche d'âge :

☐ Moins de 25 ans

☐ 25 à 35 ans

☐ 36 à 45 ans

☐ Plus de 45 ans

3. Niveau d'études le plus élevé atteint :

☐ Technicien

☐ Licence (Bac +3)

☐ Master (Bac +5)

☐ Autre (précisez) :

4. Ancienneté dans l'entreprise actuelle :

☐ Moins d'un an

☐ De 1 à 3 ans

☐ De 4 à 7 ans

☐ Plus de 7 ans

2. Appréciation de la formation (formation BPF)

5. La durée de la formation vous a semblé :

☐ Trop courte

☐ Adaptée

☐ Trop longue

6. Les objectifs de la formation ont été clairement présentés :

☐ Pas du tout d'accord

☐ Plutôt pas d'accord

☐ Plutôt d'accord

☐ Tout à fait d'accord

7. Le contenu de la formation était pertinent par rapport à vos besoins professionnels :

☐ Pas du tout d'accord

☐ Plutôt pas d'accord

☐ Plutôt d'accord

☐ Tout à fait d'accord

8. La méthode pédagogique utilisée (exposés, ateliers, exercices...) était :

☐ Peu efficace

☐ Moyennement efficace

☐ Efficace

☐ Très efficace

9. Les supports pédagogiques (documents, présentations, outils) étaient :

☐ Inadaptés

☐ Acceptables

☐ Bons

☐ Très bons

10. Le formateur maîtrisait bien le contenu de la formation :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Moyennement
- ☐ Bien
- ☐ Très bien

3. Impact sur les compétences professionnelles

11. La formation BPF vous a permis de mieux comprendre les procédures techniques liées à votre poste :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Complètement

12. Vous avez acquis de nouvelles compétences utiles dans votre travail quotidien :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Légèrement
- ☐ Moyennement
- ☐ De manière significative

13. Depuis la formation, vous vous sentez plus à l'aise dans l'utilisation des équipements et outils, en respectant les exigences BPF :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Assez
- ☐ Tout à fait

14. Votre capacité à détecter et à signaler les non-conformités techniques s'est améliorée :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup

15. Vous appliquez mieux les procédures de nettoyage, désinfection ou stérilisation :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Partiellement
- ☐ Correctement
- ☐ De manière rigoureuse et régulière

16. Vos compétences dans le respect des protocoles techniques se sont améliorées :

- ☐ Non
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Oui, de manière significative

17. Vous êtes désormais capable de réaliser des tâches techniques complexes en autonomie :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

4. Autoévaluation générale

18. Rencontrez-vous encore des difficultés techniques malgré la formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

19. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'amélioration de vos compétences après

la formation BPF ?

☐ **1 – Aucune amélioration**

☐ **2 – Faible amélioration**

☐ **3 – Amélioration moyenne**

☐ **4 – Bonne amélioration**

☐ **5 – Très forte amélioration**

20. Commentaires ou suggestions complémentaires :

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre aide.

Entretien avec chef du service assurance qualité.

Questions :

1. Selon vous, quel était l'objectif principal de la formation BPF pour votre équipe ?
2. Le contenu de la formation BPF était-il adapté aux besoins et aux missions du service qualité ? Pourquoi ?
3. Avez-vous observé une amélioration des compétences ou des comportements professionnels après cette formation ?
4. Les agents appliquent-ils les bonnes pratiques apprises dans leurs tâches quotidiennes ?
Pouvez-vous citer un exemple concret ?
5. Cette formation a-t-elle eu un effet mesurable sur la qualité du travail ou la conformité aux normes dans votre service ?
6. Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer l'efficacité de la formation BPF dans le futur ?

Entretien avec le sous-directeur de site de la production.

Questions :

1. Quel était, selon vous, l'objectif principal de la formation BPF pour les opérateurs de production ?
2. Le contenu de la formation correspondait-il aux réalités du travail en production ?
Expliquez pourquoi.
3. Quelles compétences ou pratiques professionnelles ont été renforcées ou acquises suite à la formation BPF ?
4. Les agents appliquent-ils les BPF de manière concrète sur le terrain ? Pouvez-vous donner un exemple ?
5. La formation BPF a-t-elle contribué à améliorer la qualité de fabrication, la productivité ou la sécurité ?
6. Quelles améliorations proposeriez-vous pour rendre la formation BPF plus efficace à l'avenir dans votre service ?

Table des matières :

Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Résumé	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La formation – Concepts et cadre théorique	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 1 : Les principes de la formation.....	7
1 L'évolution de la formation.....	7
2 Définition de la formation.....	9
3 Les enjeux de la formation.....	10
3.1 Enjeux stratégiques.....	10
3.2 Enjeux sociaux.....	11
3.3 Enjeux dans le processus de gestion.....	11
4 Les objectifs et l'importance de la formation.....	11
4.1 L'objectif de la formation.....	12
4.1.1 Du point de vue de l'organisation.....	12
4.1.2 Du point de vue des salariés.....	12
4.2 L'importance de la formation.....	14
5 Les types de formation.....	14
5.1-Formation d'adaptation.....	14
5.2-Formation liée à la gestion prévisionnelle des emplois et à la mobilité.....	14
5.3-Formation aux savoirs fondamentaux (culture générale).....	15
5.4-Formation à la culture d'entreprise.....	15
5.5-Formation liée aux projets d'entreprise.....	15
6 Les intervenants de la formation.....	15
6.1 - Les employeurs.....	16
6.2 - Les salariés.....	16

6.3 - Les pouvoirs publics.....	16
6.4 - Les syndicats.....	16
7 La relation entre la formation et les autres politiques de personnel.....	17
7.1. La formation et la politique de recrutement.....	17
7.2. La formation et la politique de rémunération.....	17
7.3. La formation et l'évaluation des employés.....	17
7.4. La formation et la communication interne.....	17
7.5. La formation et les relations sociales.....	18
7.6. La formation et la politique de management.....	18
Section 2 : L'ingénierie de la formation.....	19
1 Généralités sur l'ingénierie de la formation.....	19
1.1- Définition de l'ingénierie de la formation.....	19
2- Les différentes phases de l'ingénierie de la formation.....	19
2.1- Identification et analyse des besoins de la formation.....	19
2.1.1- Définition de la notion besoin de la formation.....	21
2.1.2. Les types de besoins de formation.....	21
2.1.3- collecte et analyse des données.....	23
2.1.4-Recueil des données.....	23
2.1.5- les facteurs déterminant les besoins de formation.....	24
2.2-Le plan de formation.....	25
2.2.1- Définition du plan de formation.....	25
2.2.2- la validation du plan.....	27
2.3-Le suivi de la formation.....	27
2.3.1. Le suivi administratif.....	27
2.3.2. Le suivi comptable.....	28
2.4- L'évaluation de la formation.....	29
2.4.1- L'évaluation de la formation selon CHRISTOPHE.....	29
2.4.2- L'évaluation selon SOYER JACQUES.....	30
Conclusion du chapitre.....	32

Chapitre 2 : Le développement des compétences – Cadre conceptuel	33
Introduction du chapitre.....	34
Section 1 : Les concepts généraux de la compétence.....	35
1.Naissance du concept de compétence.....	35
2- Définition et composantes du concept compétence.....	36
2.1- Définition de la notion de compétence.....	36
2.2- Les éléments constitutifs de la compétence.....	38
2.2.1 Définition du triptyque (les ressources de la compétence).....	38
2.2.1.1 Le savoir.....	39
2.2.1.2 Le savoir-faire.....	40
2.2.1.3 Le savoir être.....	40
2.3- Les type de compétence.....	30
2.4Les caractéristiques des compétences.....	43
3. Les objectifs de la compétence.....	43
4. Les enjeux de compétences.....	44
4.1L'enjeu économique.....	44
4.2. L'enjeu organisationnel.....	44
4.3. L'enjeu sociétal.....	45
5. l'évaluation de la compétence.....	45
5.1 - Les objets de l'évaluation des compétences.....	45
5.2 - Les objectifs de l'évaluation des compétences.....	45
Section 2 : Le développement des compétences.....	47
1-La démarche des compétences.....	47
1.1Les facteurs essentiels de succès d'une démarche compétences.....	48
2. Le bilan de compétences.....	48
2. 1- Définition du bilan de compétence.....	48
2.2- les phases du bilan de compétence.....	49
2.2.1. La phase préliminaire.....	49
2.2.2. La phase d'investigation.....	49
2.2.3. La phase de conclusion.....	50

2.3. Les objectifs du bilan de compétences.....	50
2.3.1. Pour l'entreprise.....	50
2.3.2 Pour le salarié.....	50
3. Définition de développement des compétences.....	51
3.1. Définition du développement des compétences.....	51
3.2. Principales clés pour développer les compétences.....	52
4. Les modèle de développement des compétences.....	53
4.1Le modèle descendant.....	53
4.2. Le modèle ascendant.....	54
5. développement des Compétences et formation.....	56
5.1. Le rôle de la formation dans la construction des compétences.....	57
Conclusion du chapitre.....	58
Chapitre 3 : Étude de cas – SAIDAL, site de production de Cherchell.....	59
Introduction du chapitre.....	60
Section 1 : Présentation de l'entreprise SAIDAL.....	61
1. Profil de groupe.....	61
2. Fiche technique de groupe SAIDAL.....	61
3. Historique du groupe SAIDAL.....	62
4. Organigramme du groupe SAIDAL.....	64
5. Site de production Cherchell.....	65
5-1. Siège social.....	65
5-2. Historique du site de production.....	65
5-3. Effectif salarial en 2023.....	65
5-4. Division d'effectif selon la fonction.....	66
5-5. Les principaux fournisseurs du site de production Cherchell.....	67
5-6. Les clients du site.....	67
5-7. Organigramme du site de production Cherchell.....	68
5-8. les missions des différentes structures.....	69
Section 2 : Méthodologie et résultats de l'enquête.....	76
1- Enquête par questionnaire.....	76
1.1-La présentation de l'enquête.....	76

1.2- Les objectifs de l'enquête.....	76
1.3-Architecture du questionnaire.....	76
1.4-Constitution et choix de l'échantillon.....	77
1.5-Les étapes du déroulement de l'enquête par questionnaire.....	77
2- Interprétation des résultats du questionnaire.....	78
2-1.Synthèse des résultats du questionnaire.....	92
3- Enquête par entretien.....	93
3-1. Définition d'un entretien.....	93
3-2. Synthèse des entretiens.....	94
Conclusion du chapitre.....	96
Conclusion générale	97

Bibliographie

Annexe

