

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

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

Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION DU
PERSONNEL SUR LE DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES**

ETUDE DE CAS : GRTE/SONELGAZ

Élaboré par :

Mlle DHIKRA RIHAB BELALOUI

Encadreur :

Mlle WIDAD CHABANI

**Maitre de conférences
EHEC**

8^e Promotion2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

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

Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION DU
PERSONNEL SUR LE DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES**

ETUDE DE CAS : GRTE/SONELGAZ

Élaboré par :

Mlle DHIKRA RIHAB BELALOUI

Encadreur :

Mlle WIDAD CHABANI

**Maitre de conférences
EHEC**

8^e Promotion2021

Résumé

La formation est considérée comme étant l'une des fonctions principales de la gestion des ressources humaines, et un facteur clé qui aide à l'amélioration et au développement des employés. Cette opération les qualifie et les prépare à mieux accomplir leurs tâches de la manière demandée, et ainsi qu'on atteint les objectifs attendus.

Elle est aussi considérée comme un moyen d'adaptation efficace vu qu'il y a des changements permanents dans le marché de travail, surtout avec l'introduction de la technologie et les nouvelles techniques, donc il faudrait revoir les compétences des salariés en leur assurant des formations au lieu d'un recrutement.

La société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité est l'une des sociétés qui suit une politique de formation et qui a pour but de développer les connaissances et les compétences de ses employés.

A travers notre recherche on va essayer d'étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences en délimitant ces éléments, ces objectifs et de montrer l'indispensabilité de bénéficier des formations au sein des entreprises.

Mots clés : formation, qualification, développement des employés, compétence

ملخص

يعتبر التكوين من الوظائف الاساسية في ادارة الموارد البشرية ، فهو من العوامل التي تعمل على تحسين و تطوير أداء الموظف وبالتالي توهله و تهيئه لانجاز مهامه بمهارة و بالكيفية المطلوبة .ففضله يمكن الوصول الى الاهداف المرجوة .

كما يعتبر من بين الوسائل الناجعة للتأقلم مع التغيرات الملحوظة في سوق العمل ، فبمجرد ادخال تكنولوجيا و تقنية جديدة لايد من اعادة النظر في مؤهلات العاملين و ذلك باللجوء الى التكوين بدلا من التوظيف .

تعتبر الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء من بين الشركات التي تتبع سياسة التكوين و التي تعمل على زيادة مستوى المعرفة و المهارات لموظفيها ، فمن خلال بحثنا سنحاول دراسة مدى تأثير التكوين في تطوير كفاءات العاملين من خلال تحديد عناصره ، اهدافه و تبيان ضرورة و الزامية التكوين بالمؤسسات .

الكلمات الرئيسية : التكوين، التأهيل ، تطوير العاملين ، الكفاءات .

Abstract

Training is considered to be one of the main functions of human resource management, and a key factor that helps in the improvement and development of employees. This operation qualifies them and prepares them to better perform their tasks in the manner required, and so that the expected objectives are achieved.

It is also considered as an effective means of adaptation given that there are permanent changes in the labor market, especially with the introduction of technology and new techniques, so it would be necessary to review the skills of employees by ensuring them training instead of recruitment.

The Algerian electricity transmission network management company is one of the companies that follows a training policy and which aims to develop the knowledge and skills of its employees.

Through our research, we will try to study the impact of training on the development of skills by delimiting these elements, these objectives and to increase the necessity of benefiting from training within companies.

Key words: Training, qualification, development of employees, skills.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

-A la mémoire de ma défunte " Mamie SONIA " qui aurait bien voulu assister à cet événement, elle qui m'a toujours soutenu moralement et financièrement.

-A la mémoire de mon défunt " Papa TAHAR " qui m'a élevé et accompagné le premier jour de l'école.

Que Dieu le tout puissant les accorde en sa sainte miséricorde.

-A ma mère "SOUAD" pour son amour et ses sacrifices.

-A mon père "MAHFOUD" pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordée.

-A mon frère et ami "Lokmane" qui m'a toujours encouragé et soutenu.

-A ma petite sœur "ARIDJ" qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

-A mes oncles "HICHEM" et "AZZEDINE" qui m'ont tant aimé comme si j'étais leur fille.

-A toutes mes tantes maternelles "NABILA, LEILA, AZIZA, DALEL, FOUZIA et AMINA" qui m'aiment.

-A mon oncle "ISMAIL" pour ses sentiments de fierté envers moi.

-A mes amies d'amours " CHAIMA, SOUNDIOUS, BIKOU, REKIA, MAROUA et MINA " et tout mes amis(e) qui m'aiment.

Merci pour leurs amours, soutiens et encouragements.

Remerciements

Je tiens à exprimer en premier lieu ma profonde gratitude et tous mes remerciements à Mlle Widad CHABANI de ses précieux conseils, sa disponibilité et de m'avoir suivi et orienter durant l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements les plus chaleureux vont ensuite à mon oncle KAMEL, M. YUCEF, M. REDHA, Mme. MOUNIA et Mme. NIHAD pour tout l'aide qu'ils ont apporté à cette recherche.

D'une façon plus générale, je remercie l'ensemble de l'équipe de la GRTE pour l'intérêt qu'ils m'ont porté tout au long de mon stage ainsi que pour leur aide et précisions.

Par ailleurs, je remercie profondément mes chers parents et mes amis(e) qui ont cru en moi et qui m'ont été d'un soutien incommensurable.

Enfin, j'exprime mes profondes gratitude et vifs remerciements à la direction de l'école EHEC et à l'ensemble de nos enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Liste des tableaux

Tableau 1:Les types de formation	13
Tableau 2: les principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation.....	24
Tableau 3:Les différents champs d'application du concept de compétence	32
Tableau 4:Répartition de l'échantillon par sexe	59
Tableau 5: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	60
Tableau 6;Le niveau d'instruction	61
Tableau 7:Répartition de l'échantillon par expérience	62
Tableau 8:La catégorie socioprofessionnelle	63
Tableau 9:Le types de formation	64
Tableau 10:Le lieu de formation.....	65
Tableau 11: le choix de la formation	66
Tableau 12:l'objectif de la formation.....	67
Tableau 13:Prise de conscience des objectifs de la formation	68
Tableau 14:Niveau d'acquisition des connaissances	69
Tableau 15:l'évaluation de la formation	70
Tableau 16:Type d'évaluation 1.	71
Tableau 17: Type d'évaluation 2	72
Tableau 18:La formation et Le développement des compétences.....	73
Tableau 19:Les facteurs qui favorisent le développement des compétences.	74
Tableau 20:L'éventuel rôle de la formation	75
Tableau 21:Besoin d'être formé	76

Liste de figures

Figure 1:les besoins en formation.....	18
Figure 2:Le processus d'un plan de formation.....	21
Figure 3:les composantes des compétences	34
Figure 4:Le processus de GPEC.....	45
Figure 5:L'organigramme de la Division Ressources Humaine	53
Figure 6:Répartition de l'échantillon par sexe	59
Figure 7:Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	60
Figure 8:Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	61
Figure 9:Répartition de l'échantillon par expérience.....	62
Figure 10: La catégorie socioprofessionnelle.....	63
Figure 11:Représentation graphique des types de formation	64
Figure 12: Représentation graphique de lieux de formation	65
Figure 13: Représentation graphique de choix de la formation	66
Figure 14:Représentation graphique de l'objectif de la formation.....	67
Figure 15:Représentation graphique de Prise de conscience des objectifs de la formation.....	68
Figure 16:Représentation graphique de niveau d'acquisition des connaissances.	69
Figure 17:Représentation graphique de l'évaluation de la formation.....	70
Figure 18 :Représentation graphique de type d'évaluation de la formation 1.	71
Figure 19:Représentation graphique de type de la formation 2	72
Figure 20:Représentation graphique de la formation et le développement des compétences..	73
Figure 21:Représentation graphique des facteurs qui favorisent le développement des compétences.	74
Figure 22:Représentation graphique des facteurs qui favorisent le développement des compétences.	75
Figure 23:Représentation graphique le besoin des formations.	76

Liste des abréviations

CAM : Centre de formation d'Ain Mlila

CBA : Centre de formation Ben Aknoun

CREG : Commission de Régulation de l'électricité et du gaz

ETB : Ecole Technique Blida

FPS : Formation Professionnelle Spécialisé

GPEC : Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRTE : La société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

GRTG : La société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz

PP : Perfectionnement professionnelle

RH : Ressources humaine

SPA : Société Par Action

SPE : La Société Algérienne de Production d'Electricité

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : la formation.....	4
Section 1 : Généralités sur la formation	4
Section 2 : Le processus de formation	15
Chapitre 02 : La compétence	29
Section 1 : Généralités sur la compétence.....	29
Section 2 : Le développement des compétences.....	40
Chapitre 3 : l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences.....	49
Section I : présentation de la GRTE.....	49
Section2 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....	58
Conclusion Générale.....	80

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines.

Elle peut se diviser arbitrairement en deux grandes activités ; l'administration des ressources humaines (droit de travail, contrat de travail, etc.) et le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences-GPEC-, recrutement, formation, etc.)

Dans un environnement changeant (économique, technologique, législation...), le facteur humain est resté toujours l'élément efficace et le facteur clés du développement de l'entreprise qui garantit la performance au travail, la capacité de développer l'entreprise dépend de sa flexibilité. Cette dernière ne peut être assurée que grâce à la flexibilité des salariés. D'où l'importance de la formation du personnel.

Aujourd'hui la formation est considérée comme l'un des facteurs les plus importants pour le développement de l'élément humain, et une mesure de l'ampleur de la progression de l'individu au sein de l'entreprise.

La formation est définie comme le processus d'apprentissage qui permet aux individus d'acquérir les compétences professionnelles pour exercer son métier dans les meilleures conditions et lui permettre de s'adapter aux évolutions technologiques et enfin pour favoriser son professionnelle.

Autour de ce sujet, nous pouvons poser de nombreuses questions, relatives notamment au contexte théorique de la formation ainsi qu'au développement des compétences.

La problématique sur laquelle se base notre recherche « l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences » est la suivante :

- **Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences?**

De cette principale question se dérivent d'autres questions secondaires importantes à savoir :

- **Qu'est ce qu' une formation ? et quels sont ses types ?**
- **Qu'est-ce qu'une compétence ? et comment l'évaluer ?**
- **Est-ce que la formation développe les compétences des salariés au sien de l'entreprise ?**

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, on propose les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La formation a un impact positif sur le développement des compétences.

Hypothèse 2 : Les compétences des salariés s'accroissent après la formation.

Afin d'apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique, en utilisant comme outil de recherche l'étude documentaire (ouvrages, articles, rapport, sites internet), et une étude quantitative (questionnaire), qui nous permis de mieux comprendre et d'expliquer notre objet de recherche.

Dans le but de bien gérer les objectifs de notre mémoire intitulée : « L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise GRTE/SONELGAZ –Sétif-» et en fonction des données disponibles, nous avons structuré notre travail en trois chapitres présentés comme suit :

Le premier chapitre vise à présenter théoriquement la formation, il se subdivise en deux sections. Ces dernières portent respectivement sur l'évolution de la formation, sa définition, ses types, son organisation, ensuite le plan de formation et ses évaluations.

Le deuxième chapitre est consacré à la notion de compétence. Nous aborderons des généralités sur la compétence, ses types et ses composantes. Et enfin le développement des compétences et ses moyens d'évaluation.

Le troisième chapitre portera sur la partie pratique du mémoire, la première section est consacrée à la présentation de l'entreprise GRTE/SONELGAZ, sa politique de formation, ensuite nous présentons les étapes de la démarche méthodologique ainsi que l'analyse des résultats obtenus auprès des enquêtés. Et enfin une conclusion générale.

Chapitre 1 : **La formation**

Chapitre 1 : la formation

Aujourd'hui la formation est considérée comme l'une des facteurs les plus importants pour le développement de l'élément humain, l'une des activités qui va permettre à l'entreprise de mettre en application sa stratégie et une mesure de l'ampleur de la progression de l'individu au sein de l'entreprise.

Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personne qualifiée, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigées par les évolutions techniques et technologiques.

Dans le présent chapitre, on va entamer des généralités sur la formation sa naissance, sa définition, ses types ainsi que ses objectifs. Dans la seconde section nous allons présenter le plan de formation et ses évaluations.

Section 1 : Généralités sur la formation

La formation est considérée comme l'une des investissements prioritaires pour le développement des ressources humaines, et une alternative pour tout les salariés d'acquérir les savoirs et d'élever le niveau de savoir-faire.

Dans cette section nous présentons dans le premier lieu la définition de la formation, ses objectifs, sa politique, l'organisation d'une action de formation, et enfin ses types.

1. Evolution de la formation

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

En 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dés la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

En 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

En 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique¹.

2. Définition de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est recommandé de présenter quelques définitions de cette dernière :

-Nous commençons par celle de **BERGO, (C)** qui définit la formation comme suit :

*« Toute activité d'apprentissage entreprise à tout moment de la vie , dans le but d'améliorer les connaissances , les qualifications et les compétences , dans une perspective personnelle , civique , sociale et/ou liée à l'emploi. »*²

-La suivante est celle définie par **SEKIOU** ainsi : *«Un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leur capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquate de leurs fonctions actuelles et futures »*³

-En ce qui concerne **PARMENTIER**, elle est définie comme suit *« l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité »*⁴

¹ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre : **GRH**, édition debeck université, Bruxelles 2001, p.325

² BERGO, (C) et autres : **Concept de formation**, centre de prévention des toxicomanies(CePT), Luxembourg, 2006, P.8

³ SEKIOU (L), **gestion du personnel**, édition des organisations, Paris, 1986, p.293

⁴ PARMENTIER, (C) : **L'ingénierie formation**, éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.2

D'après les définitions présentées ci-dessus, on peut déduire que la formation est un ensemble d'outils et de méthodes d'apprentissage qui permet au salarié d'acquérir des connaissances et des compétences pour son développement personnel et/ou collectif et qu'elle contribue à l'évolution de ses comportements.

Donc la formation est considérée comme :

- Un facteur efficace pour accroître les compétences personnelles.
- Une action motivante à l'individu et aux groupes d'individu pour développer les savoirs nécessaires afin d'accomplir certaines tâches.

3. La conception d'un programme de formation

D'après **ARMAND (D)** ; le programme de formation repose sur le concept d'apprentissage, qui renvoie à l'identification d'objectifs généraux et/ou spécifique devant servir de base à la structuration du contenu et à l'application des principes d'apprentissage à travers différentes méthodes, elle se concrétise avec l'établissement du cahier des charges. Il s'agit d'un document formalisant les attentes vis-à-vis de l'action de formation, les caractérisations de la population cible, les objectifs opérationnels, les critères d'organisation et de réalisation, le contenu de la formation ainsi que les contraintes organisationnelles à intégrer¹.

3.1. Les objectifs de la formation

Dans toutes les entreprises, les objectifs de formation doivent être déterminés en fonction de leur stratégie. Ces derniers signifient que les tâches personnelles sont adaptées en fonction des besoins de l'entreprise et des besoins individuels des employés.

Parmi ces objectifs on a enregistré ce qui suit :

- La satisfaction des besoins de l'entreprise en personnel qualifié
- Le développement des connaissances théoriques et pratiques des travailleurs pour s'adapter à leurs postes de travail.
- L'amélioration de la qualité du travail : à partir du développement des compétences et les aptitudes des salariés.
- La bonne exécution des tâches par les employés au cours de l'accomplissement de leurs missions.
- L'atteinte d'une efficience professionnelle.
- La progression dans la carrière professionnelle

¹ ARMAND, (D) : **manuel de gestion**, édition El Djazair, Alger, 2008, p.p.452-454.

- La contribution à une meilleure adaptabilité des employés.
- L'amélioration du statut des salariés, qui deviennent plus performants et qualifiés, par un meilleur usage du matériel et des équipements et qui mène à une réduction des accidents de travail.

Les points suivants doivent être pris en considération lors de la définition des objectifs¹ :

- Le genre de formation (une leçon, un cours, une session, un module, etc.)
- Les formés (étudiant, stagiaire, participant, employée, etc.)
- Expression des conditions d'exécution (lieu, heure, méthode, raison, quantité, avec qui, où, etc.)
- La détermination du seuil de performance acceptable en termes d'unité de temps (en 5 minutes, en 1 heure), d'adverbes (correctement), en pourcentage (10% d'erreur), en quantité (jusqu'à 5 erreurs)

4. L'organisation de la formation

Selon **PARMENTIER**, Dans toutes entreprises, l'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés selon les cas suivants² :

- Tout au long de l'adaptation à l'emploi, l'employeur doit assurer et contrôler l'adaptation des salariés à leurs postes de travail.
- Après l'embauche des jeunes, l'organisation de la formation impose à l'employeur, d'assurer à ces jeunes le suivi des actions de formation prévues.
- La convention collective applicable à l'entreprise prévoit une période de formation obligatoire (après mutation, vacances longues, etc.)
- Si le contrat de travail d'un salarié contient l'engagement de l'employeur de le former.

4.1. Les facteurs clés de succès de la formation

La loi à elle seule ne peut suffire pour assurer le succès des pratiques de formation. Encore faut-il que les besoins de formation soient réfléchis, utiles, et que les conditions soient réunies pour donner aux salariés les moyens et l'envie d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation³.

Donc on distingue trois facteurs clés de succès de la formation :

- **La motivation de formation du salarié** : l'apprentissage et son intérêt pour la formation.
- **Soutien à l'environnement de travail** : la culture d'apprentissage.

¹ Ibid., p.453

² PARMENTIER, (C) : Op.cit, p.103

³ GUERRERO, (S) : **Les outils des RH**, Dunod ,2^e édition, Paris, 2014, p.168

- **Qualité de la formation** : la pertinence des objectifs pédagogiques, le type de formation et l'adéquation des objectifs, et le talent du formateur

4.2. Les principaux acteurs de la formation

Voici les principaux acteurs jouant un rôle primordial dans la formation ¹:

4.2.1. La direction générale

Définir la stratégie de l'entreprise, les enjeux et les objectifs à atteindre à moyen et/ou à long terme, les ressources prévues pour atteindre ces objectifs. Cette stratégie implique une approche anticipative qui prend en charge la concurrence et les changements technologiques, socioculturels, économique, etc.

4.2.2. Le Responsable Formation

- Décliner la politique RH en politique formation ;
- Proposer les axes d'orientation ;
- Participer à la GPEC en apportant des solutions formation/professionnalisation ;
- Proposer des indicateurs de suivie et de performance
- Connaître et comprendre la stratégie de l'entreprise et les grands projets associés, et analyser les impacts sur les ressources humaines

4.2.3. Les managers de proximité

« Le manager de proximité est confronté à une double difficulté : mettre en place les objectifs fixés par la Direction au risque de créer des tensions avec son équipe, et prendre en compte la réalité de l'activité et soutenir son équipe au risque de ne pas être reconnu par la Direction »²

4.2.4. Les formateurs

Les formateurs sont des personnes qui animent la formation, en commençant par sa conception jusqu'à la réalisation des compétences. Ils assurent l'accompagnement des formés suivant des stratégies bien déterminées par l'entreprise.

Les formateurs participent à l'évaluation et à la valorisation des aptitudes des employés dans la perspective d'améliorer les compétences.

4.2.5. Les formés

La tâche des formés dans une formation est comme suit:

- La participation à la réélection sur les besoins et les demandes personnalisées en formations.

¹ HÉLÈNE, (F) : **Le guide de la formation professionnelle en entreprise**, Lextenso éditions, Paris, 2010, pp.45-51

² Ibid. p.48

- Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire.
- Consultation et mise en œuvre des recommandations décidées
- La participation à l'évaluation périodique des formations.

5. Qu'est-ce qu'une action de formation ?

L'action de formation se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel, elle peut être réalisée en tout ou partie à distance .elle peut également être réalisée en situation de travail¹

Les types d'actions de formation ouvertes aux salariés dans le cadre des dispositifs et des financements prévus par le code du travail sont les suivants² :

- **Les actions de préformation** : ces actions permettent aux employés (sans qualification) d'atteindre le niveau requis pour suivre des formations professionnelles
- **Les actions d'adaptation au travail**: ces actions aident les salariés pour adapter à leur poste de travail et à participer au développement des compétences
- **Les actions de promotion** : pour acquérir des qualifications plus élevées
- **Les actions de prévention** : ces actions sont conçues pour réduire le risque d'adaptation des employés

5.1.Les effets indirects de l'action de formation

Une action de formation ne produit pas que des résultats à comparer aux objectifs de départ, et toute une série d'effets latéraux, induits, accompagnent les résultats des actions engagées ;on les nomme « effets indirects »³ . Selon **LE BOTERF** ⁴ l'action de formation a des effets indirects au niveau de l'entreprise et pour l'apprenant.

Après une action de formation, on peut constater :

- Un changement dans les relations de travail.
- Des demandes de rémunération supplémentaires.
- Une meilleure connaissance mutuelle des participants ou entre apprenants et formateurs
- Une reconnaissance du rôle du service formation
- Une meilleure connaissance de la politique de l'entreprise,

¹ <https://www.digiformag.com/actualite-formation/reforme-formation-professionnelle/la-nouvelle-definition-de-laction-de-formation/> publier le 12/04/2019 consulté le 16/05/2021 à 23 :56

² PARMENTIER, (C) : Op.cit p.122

³ LE BOTERF(G), BARZUCCHETTI(S) et VINCENT (F) : **Comment Manager La Qualité de la Formation**, Paris, les éditions d'organisations, 1992, p.176

⁴ Ibid. p.176

- Des demandes pour changer le poste de travail.
- Des modifications dans les relations entre partenaires sociaux.
- Une motivation accrue pour l'entreprise.

5.2.Les effets indirects pour l'apprenant.

L'apprenant constate qu'il y a un changement à l'issue de la formation :

- Sa propre connaissance de soi même et de l'image qu'il donne aux autres.
- Sa propre confiance en soi.
- Le degré de maturation de ses projets personnels et le désir de s'améliorer (de métier, d'orientation, d'entreprise...)

6. Les types de formation

Selon **BARZUCCHETTI** et **FRANCOIS CLAUDE**¹ ; il existe cinq type de formation :

6.1.Formation d'acculturation

La formation d'acculturation est un processus d'adaptation et de fidélisation d'un collaborateur à la culture d'entreprise, afin qu'il soit totalement intégré à l'entreprise pour laquelle il travaille

Contenu

- Elargissement du champ de vision professionnel des participants par des éclairages nouveaux sur le contexte et les évolutions qui affectent leur entreprise, service ou poste.
- Approche souvent pluridisciplinaire (approche stratégique d'un secteur ou d'une entreprise, approche multidimensionnelle des relations de travail, culture d'entreprise, managériale, qualité).

Modalités de mise en œuvre

- Modalité très diverses (en continu ou discontinu) et durée très variable (de quelque heures à quelques jours, voire semaines).
- Formations qui s'apparentent parfois à des séances d'information ou de sensibilisation
- Accent souvent mis sur le brassage des populations (entre services, entreprise, niveaux hiérarchiques).

¹ BARZUCCHETTI, (S) et Francois CLAUDE, (J) : **Evaluation De La Formation Et Performance De L'Entreprise**, Paris, édition Liaisons, 1995, pp.76-82

6.2.Formations d'asselement

Contenu

- Apprentissage qui vise à fertiliser les bases sur lesquelles s'établissent les savoirs, les savoir-faire, comportements plus directement mis en œuvre en situation professionnelle.
- Mots clés souvent employés pour les caractériser : remise à niveau, apprentissages ou cognitifs, savoir-pratique de base.
- Formations qui constituent souvent un tremplin pour permettre ultérieurement aux participants d'entrer dans une formation professionnelle qualifiante ou pour avoir accès à niveau déterminé de classification. Les préparations aux concours administratifs de base entrent dans cette catégorie.

Modalités de mise en œuvre

Ces formations ressemblent souvent un petit nombre de participants de niveau homogène, dont les pré-requis ont été vérifiés à l'entrée.

6.3.Formations d'adaptation à l'emploi

Contenu

Formations qui concernent la maîtrise d'un métier, d'un emploi ou, de manière plus spécifique, d'un poste de travail, ou qui préparent à une évolution substantielle de celle-ci.

Modalités de mise en œuvre

- Participants partageant fortement la même vision de la cible à atteindre et, le plus souvent, y adhérant avant le démarrage de la formation
- Référentiel de formation qui fédère les participants au-delà de la diversité de leurs parcours antérieurs (effet promotion)
- Formations mettant en jeu un profil de compétences complexe et articulé, laissant les différents modules se structurer autour d'une progression pédagogique.

6.4.Formations technique pour un perfectionnement

C'est une formation qui permet d'acquérir des compétences supplémentaires ou complémentaires aux acquis.

Contenu

Apprentissage de savoirs ou savoir-faire (procéduraux, pratiques) spécifiques nécessaires à une meilleure maîtrise d'un poste de travail.

Modalités de mise en œuvre

- Degré de proximité variable par rapport aux situations professionnelle des participants.
- Durée, en générale, de quelques jours en continu ou en discontinu ; en baisse tendancielle depuis quelques années.

6.5.Formations à dominante comportementale et relationnelle**Contenu**

Maitrise des relations avec les autres dans le cadre de l'activité professionnelle : relations hiérarchique et d'autorité, relations fonctionnelles, travail d'équipe et relations externes à l'entreprise (par exemple, développement, ces dernière années, de volets « comportementaux » de « service au client » dans les démarches qualité)

Modalités de mise en œuvre

- Nécessité d'un travail de remise en cause et d'une implication forte des participants.
- Activités de simulations et de jeux de rôle plus ou moins éloignées des situations qu'ils vivent quotidiennement.
- Conditions de déroulement favorisant le « travail sur soi » des participants : séminaires résidentiels, rythme intensif, nombre restreint de participants ; peuvent également s'effectuer en discontinu et prévoir des travaux personnels pendant les périodes d'intersessions.

Donc on peut résumer les types de formations selon **BARZUCCHETTI, (S)** et **FRANCOIS CLAUDE, (J)** dans le tableau suivant :

Tableau 1:Les types de formation

Formations d'acculturations	Formations d'assolement	formations d'adaptation à l'emploi	formations technique pour un perfectionnement	Formations à dominante comportementale et relationnelle
<ul style="list-style-type: none"> - sensibilisation à l'informatique, aux nouvelles technologies de communication. - séminaire pour dirigeants sur le management stratégique. - stage d'accueil des nouveaux embauchés. 	<ul style="list-style-type: none"> - remise à niveau de personnels administratifs : français, mathématiques... -préparation à une formation d'ingénieur. - acquisition de savoirs fondamentaux (observation, lecture de plan, rédaction, expression orale...) à travers la réalisation d'un prototype. 	<ul style="list-style-type: none"> - formation professionnelle qualifiante de moyenne ou longue durée dans un organisme spécialisé. - formation de prise de poste et accompagnement dans le cadre d'une réorganisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -formation catalogue ciblée sur un savoir ou savoir-faire spécifique : gestion, langues, méthodologie... -perfectionnement technique ciblé sur un savoir ou savoir-faire contextualité à l'entreprise concernant une procédure, une machine, utilisation d'une nouvelle installation. 	<ul style="list-style-type: none"> -apprentissage de nouveaux modes de management ou de relation à travers la mise en place d'une nouvelle organisation industrielle. -coaching et modules de formation. -formation catalogue : délégation, affirmation de soi, communication dans un groupe, gestion du temps...

Source : (BARZUCCHETTI, (S), FRANCOIS CLAUDE, (J) Evaluation De La Formation Et Performance De L'Entreprise, Paris, édition Liaisons, 1995, p.74. Modifié par nous même)

7. La politique de formation

Après avoir identifier ce qu'est une formation, ses objectifs et ses types qui doivent guider la fonction formative, il est temps de définir les politiques qui tendent de concilier les attentes de l'entreprise et celle de sa ressource humaine et déterminer sur quels principes l'entreprise envisage pour procéder au développement (formation) de cette ressource humaine.

7.1. Définition de la politique de formation

Pour mieux comprendre ce qu'est la politique de formation, nous avons présenté quelques définitions de celle-ci :

Selon **MEIGNANT** « *Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimé par la direction générale et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation par l'extension de la gestion de compétences* »¹

Une politique de formation professionnelle « *est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle permet d'anticiper les projets de développement de la structure sur les années à venir, en développant les compétences des collaborateurs.* »²

7.2. Les objectifs de la politique de formation

Selon soyer jacques, Une rencontre avec la direction générale permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système formation de l'entreprise. Il s'agit des objectifs à moyen et long termes³. En effet, une politique de formation ne se fixe pas chaque année ; sa durée de vie est d'environ cinq à sept ans.

Donc la politique de formation permet de:

- Développer les salariés professionnellement.
- Maintenir l'emploi,
- Répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise.
- Favoriser la promotion interne,
- Favoriser les coopérations entre les diverses unités
- Permettre aux collaborateurs de mieux gérer les compétences.

¹ MEIGNANT (A):**Manager la formation**, édition LILAISONS, 6eme édition, paris, 2003, p55

² <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/Guide/Comment-mettre-place-politique-formation-professionnelle-255177.htm> publier les 15/12/2020 consulté le 02/06/2021 à 15 :31

³ SOYER(J):**fonction formation**, Éditions d'Organisation, 3eme édition, paris, 1998, p459

Section 2 : Le processus de formation

Le plan de formation est une obligation légale pour l'entreprise, elle fait partie des modalités et moyens de mise en œuvre de la formation professionnelle, il est considéré comme un outil qui aide l'entreprise à cerner ses nouveaux besoins en compétences, et permettant aux gestionnaires qui ont la charge de gérer la ressource humaine de l'entreprise d'exercer ses missions dans un référentiel cohérent et clair.

Dans cette section ; nous présentons dans le premier lieu le plan de la formation, son processus et ses étapes et enfin l'évaluation d'une formation et son but.

1. Le plan de formation

COHEN-HAEGEL (A), dans son livre **Toute la fonction Ressources Humaines** a défini le plan de formation en deux façon, la première c'est *un « document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise. »*¹

La deuxième *« Le plan de formation est pour l'employeur un moyen de mieux organiser son obligation de financement. Ce dernier dispose d'un pouvoir unilatéral et discrétionnaire pour déterminer les types d'action à mettre en œuvre et les salariés qui en bénéficient sous réserve du principe de non discrimination. »*²

D'où ; le plan de formation c'est l'ensemble des actions de formation choisis par le responsable pour définir les actions de formations annuelles des salariés. Le but de ce plan est:

- l'amélioration et le développement des savoirs des salariés
- Accompagner les aspects organisationnels, techniques, managériaux et culturels de l'entreprise dans les projets de changement...
- Corriger les dysfonctionnements de l'entreprise.
- Soutenir le développement de carrière
- Garantir le développement des carrières des employés

¹ COHEN-HAEGEL, (A) : **Toute la fonction Ressources Humaines**, Paris, 2^e édition 2010, p.276

² Ibid. p.276

2. Le processus d'un plan de formation

D'après **Bellange**¹ l'élaboration et la gestion du plan de formation est un processus qui se déroule en quatre étapes qui sont :

- Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation
- Étape 2 : Planification des actions de formation
- Étape 3 : Diffusion de formation
- Étape 4 : Évaluation de la formation

Chacune de ces étapes clés se divise en plusieurs activités successives.

Toute démarche de développement du professionnalisme nécessite la mise en place d'une gestion des compétences. Cette dernière s'appuie sur les principes suivants :

1^{er} principe : l'élaboration du plan de formation traduit nécessairement les enjeux, les orientations, stratégiques, les activités et les projets de la structure, mais également les nouveaux instrumentent procédures, présentant autant de *facteurs inducteurs de formation*

2^{ème} principe : la pertinence de l'identification des besoins est le résultat *d'investigation complémentaire* pour évaluer les écarts de compétences. En d'autres termes, il s'agit de croiser un certain nombre d'information de sources variées afin de mieux valider les hypothèses, tel que :

- Les questionnaires d'enquête
- Les entretiens et séances de groupes de travail
- Les analyses documentaires et observation sur le terrain, etc.

3^e principe : la sensibilisation des acteurs concernés et la communication autour des objectifs et résultat obtenus tout au long du déroulement du processus d'élaboration et de gestion du plan de formation sont nécessaires, afin de *susciter l'adhésion et promouvoir l'exemplarité* des méthodes de transfert des compétences

Ce processus mobilisateur peut se traduire par la mise en place **d'une commission**, dont la composition serait représentative des différentes fonctions de la structure. Le rôle consultatif de cette commission véritable relai par le service formation, consiste a :

- Participer au recueil des besoins de formation, par le biais de correspondants formation répartis dans les différents services de la structure.
- Donner son avis sur les domaines de renforcement des compétences estimés comme prioritaire.

¹ Christian Bellange et autres : **Guide pratique du manager de formation**, Alger, 1^{ère} édition ESG-Consulting, 2011, PP.23-24

- Formuler des suggestions concernant les modes opératoires les mieux adaptés pour réaliser les actions de formation.

Selon les guides de la formation suivants (Guide de gestion des ressources humaines)¹ et (Guide pratique de manager formation)² La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon le plan suivant :

2.1.Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Le besoin de formation est défini comme « *l'écart entre les compétences actuelles des salariés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.* »³

La première phase du cycle de formation permet de comprendre les savoirs et/ou les savoirs être des employés qui doivent être développés ou modifiés. Elle se prépare en début d'année pour réaliser la formation.

Le but de cette étape est de :

- Déterminer les écarts entre les compétences déjà existantes et les compétences requises
- Assurer que les problèmes de performance sont bien identifiés
- Définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondant pas aux compétences requises par les tâches.

Moyens d'identification des besoins de formation

Les sources documentaires et les méthodes utilisées pour reconnaître et analyser les besoins de formations sont les suivants :

Les sources documentaires :

- Les orientations stratégiques contenues dans le plan d'affaires (vision, valeurs, objectifs généraux, etc.).
- Plan d'activités pluriannuel et plan d'action annuel
- Les révisions annuelles des plans de formation.
- Les résultats de l'évaluation des performances personnelles.

¹ « **Guide de gestion des ressources humaines** » destiné aux entreprises des technologies de l'information, emploi Québec, techno compétences (comités sectoriel de main-d'œuvre en technologie de l'information et des communications).

² Christian Bellange et autres : **Guide pratique du manager de formation**, Alger, 1^{ère} édition ESG-Consulting, 2011, P.53 (GUIDE)

³ <https://www.comundi.fr/mag-des-competences/identification-des-besoins-en-formation> (publié le 2/12/2020 consulté le 12/05/2021 à 1h49).

- Les fiches des compétences.

Les méthodes :

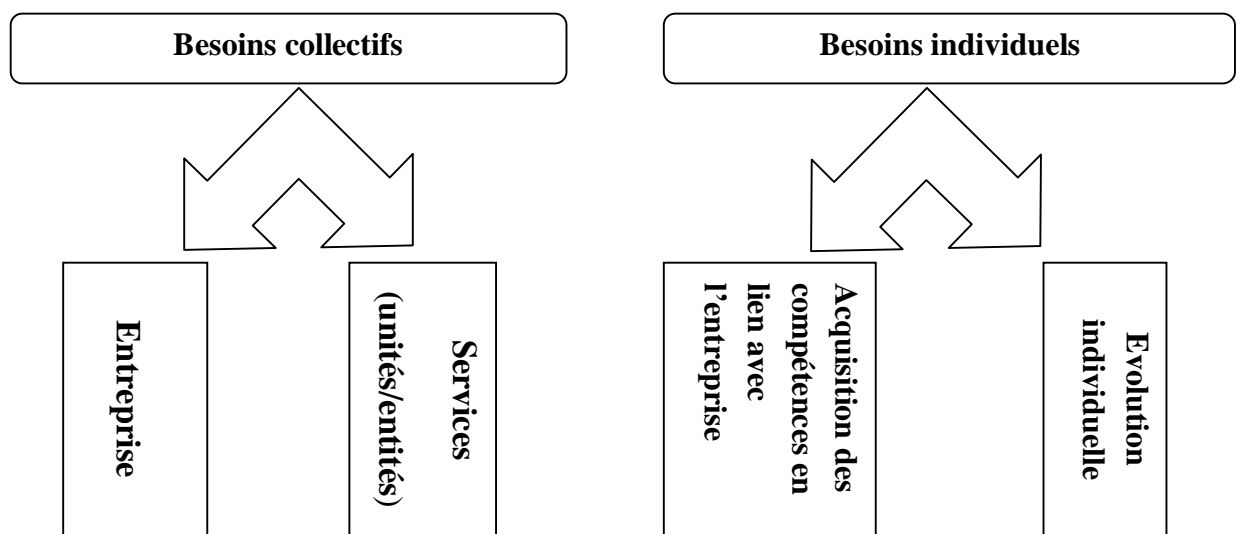
- L'évaluation des compétences des employés et des postes

2.1.1. Les types de besoins

Dans l'ouvrage « Toute la fonction ressources humaines » ; **COHEN-HAEGEL**¹ présente deux types de besoins de formation : les besoins individuels ou collectifs.

- **Les besoins collectifs** : ils sont identifiés par le responsable de formation en collaborant avec les cadres dirigeants et les managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins. par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée...
- **Les besoins individuels** : ils sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels.

Figure 1:les besoins en formation



Source : Ibid. p.280

2.2.Étape 2 : Planification des actions de formation

La planification des actions de formation consiste à classer les « déterminants » de chacune des actions de formations dans le but d'établir ensuite un calendrier des départs en formation et une estimation des couts annuel de formation.

¹ COHEN-HAEGEL,(A): Op.cit , p.279

Pour planifier et réaliser le plan de formation ; il faut :

- Spécifier le budget et les ressources disponibles
- Préciser l'échéancier, la durée, le lieu, l'équipement requis, etc.
- Magasiner et engager une ressource de formation externe, ou identifier la ressource interne
- Identifier les employés à former et s'assurer que les registres des présences à l'activité sont dûment remplis
- Produire une attestation de formation pour chaque employé.¹

Donc la planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois.

Voici un exemple de trois priorités :

- Priorité n°1 : effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.
- Priorité n°2 : sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise
- Priorité n°3 : développer des compétences spécifiques sur une interface web en vue du nouveau projet

Cette étape a pour objectif de :

- Identifier la population cible pour chaque action de formation
- Définir les critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation
- Définir le mode opératoire, la durée et le lieu de la formation, ainsi que le nombre de sessions.

2.3.Étape 3 : Diffusion de formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes.

De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

¹ LAPIERRE, (P) : **Guide pratique (Comment identifier les besoins de formation dans les commerces)**, Montréal, 2e impression, conseil québécois du commerce de détail, 2002, p.12.

Cette étape a pour objectif de :

- Réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation.

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

2.4.Étape 4 :Évaluation de la formation

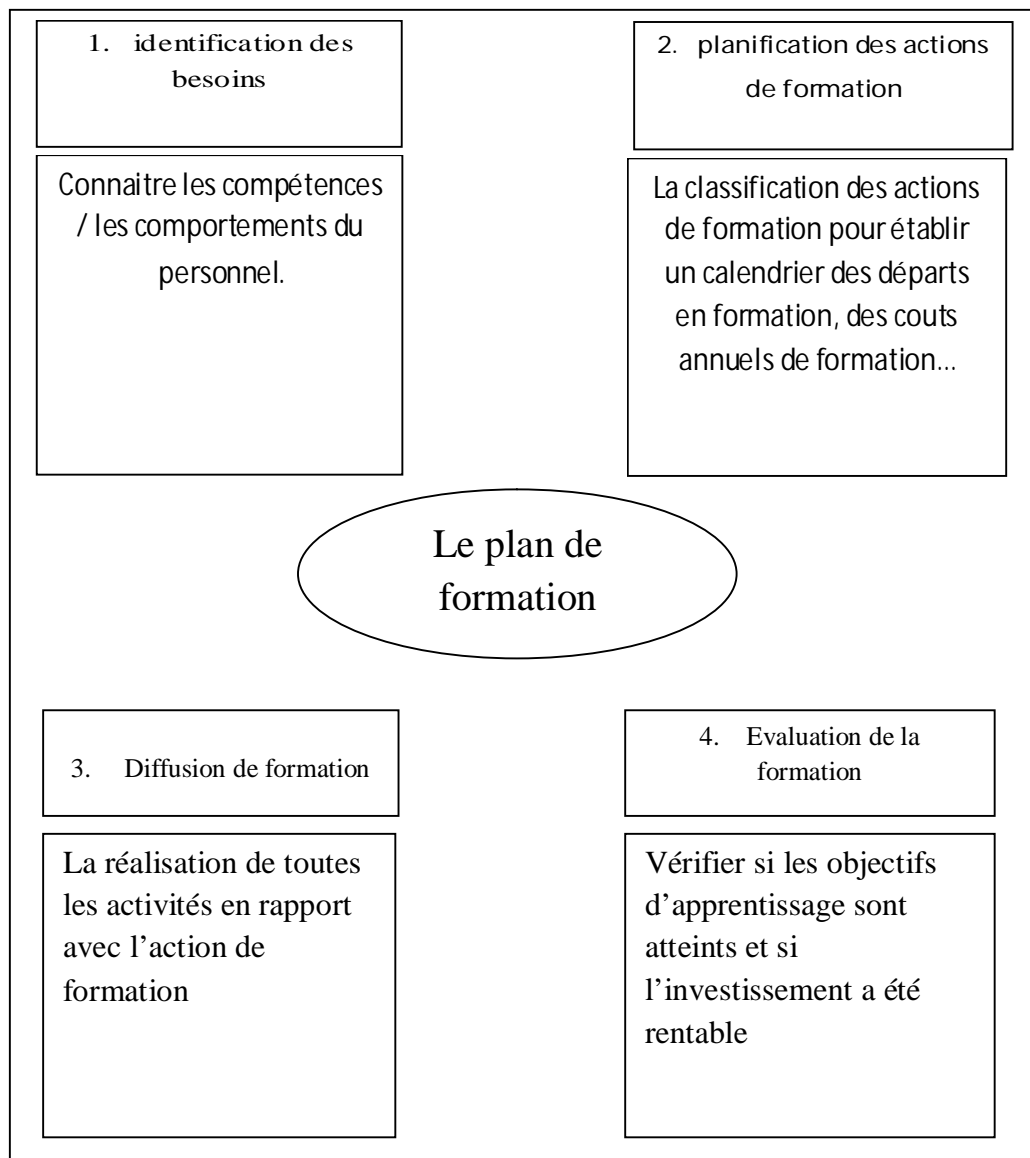
Une fois la formation est terminer, l'évaluation permet de vérifier si les objectifs d'apprentissage sont atteints et si l'investissement a été rentable. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Aussi l'évaluation de la formation permet de répondre aux plusieurs questions :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Cette étape a pour objectif de :

- Vérifier que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation, en d'autres termes que la formation a été efficace.

Figure 2:Le processus d'un plan de formation

Source : élaborer par nous même.

3. L'évaluation de la formation

L'évaluation occupe une place primordiale en matière de GRH ,est définie comme étant « l'ensemble des actions de l'entreprise dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les apprenants, soit la qualité d'une action ou d'un projet de formation, soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la

*performance globale de l'entreprise, et de comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés ».*¹

Aussi on peut dire que l'évaluation d'une formation « a pour objectif de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. »²

Donc l'évaluation c'est une démarche visant à déterminer la valeur d'une ressource (une personne, un capital ou une organisation), à tester un processus (dans sa pertinence ou son efficacité), à mesurer des résultats (par rapport à des objectifs, des normes ou des bases de comparaison).

En Gestion des ressources humaines, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent d'apprécier la compétence, le potentiel ou les résultats professionnels des salariés.

C'est donc une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation.

3.1. Les niveaux d'évaluation de la formation

Parler d'évaluation de la formation implique de repérer les différents niveaux sur lesquels l'évaluation peut et va porter.

Pour mieux comprendre les niveaux d'évaluation de la formation, il est utile de présenter différents niveaux selon les différents auteurs :

Selon **GUERRERO, (S)**³ qu'il y a quatre moments forts dans l'évaluation de la formation :

- **La satisfaction des stagiaires** : il s'agit de porter un jugement sur l'efficacité ou l'inefficacité de la formation qu'ils ont suivie, et de manière générale ce qu'ils en pensent. Ce premier niveau d'évaluation est réalisé « à chaud », à la fin de formation. C'est en principe un questionnaire de satisfaction qui est mis en place dans cet objectif.
- **Les connaissances et aptitudes** : il peut arriver que des mises en situation, tests ou questions soient utilisés pour vérifier les acquis des salariés en fin de formation. L'évaluation des connaissances et aptitudes peut parfois conduire à l'obtention d'une certification, ou d'un diplôme.

¹ PARMENTIER, (C) : Op.cit. p.228

² <https://www.skillup.co/blog/article/evaluation-de-la-formation> (publié en 21/07/2017 consulté le 27/03/2021 à 22h45).

³ GUERRERO, (S) : Op.cit, p.175

- **Les compétences et performances au travail** : il s'agit d'évaluer les retombées de la formation dans le travail quotidien de l'individu. On cherche alors à savoir si la formation a conduit à mieux maîtriser certaines compétences, à mieux réaliser ses tâches ou atteindre les objectifs fixés.
- **L'efficacité organisationnelle** : l'objectif de ce niveau d'évaluation de la formation est d'identifier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise. La baisse du taux de roulement, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'augmentation de la productivité, le moral des salariés en hausse... sont autant de résultats qui reflètent le niveau d'efficacité organisationnelle.

Selon **Guy Le Boterf**¹ ; repère trois niveaux d'évaluation des effets de la formation ou d'impacts d'un plan ou d'une action. Depuis, cet auteur a développé et affiné son modèle et positionné l'évaluation par rapport un type de référentiel : pédagogique, de compétences ou opérationnel

- 1^{er} niveau : **les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation** : il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont été atteints, c'est-à-dire si les capacités et les connaissances acquises ont été effectivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action de formation.

Donc les ressources acquises sont confrontées à un référentiel pédagogique.

- 2^e niveau : **les effets sur les comportements professionnels en situation de travail** : contrairement au premier niveau, il s'agit d'une évaluation « en déferé » .il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail.

Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

Les compétences construites et mises en œuvre sont confrontées à un référentiel des compétences requises

- 3^e niveau : **l'évaluation des effets sur les conditions d'exploitation** : ce troisième niveau est plus complexe à mettre en œuvre. Il consiste à estimer dans quelle mesure le plan ou l'action de formation influencera les modes des opératoires et les paramètres physique d'exploitation. On cherchera alors à identifier les paramètres d'exploitation particulièrement sensibles à l'action de formation.

Les impacts sur le fonctionnement et les performances sont confrontés à un référentiel opérationnel.

¹ LE BOTERF (G)., **L'ingénierie et l'évaluation de la formation**, Paris, Éditions d'Organisation, 1990, p. 152.

3.2. Que peut-on évaluer en formation ?

L'évaluation est une action qui vise essentiellement à mesurer l'impact d'une action de formation sur les apprenants (sur leur connaissance, aptitudes, comportements et performance) dans le milieu de l'apprentissage et dans le contexte du travail.

Tableau 2: les principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation.

Evaluation de	Avant	Pendant	A la fin	Après
Besoins	X			X
Ressources	X			
Pré-requis	X	X		
Objectifs		X	X	
Attentes		X	X	
Acquis		X		X
Satisfaction		X	X	
Relations		X		
Efficacité		X	X	X
Transferts			X	X
Efficience				X

Source : PARMENTIER, (C) :Op.cit .P.230

Donc, séquentiellement, il faut distinguer trois (03) périodes :¹

3.2.1. Pendant la formation :

- Mesurer la qualité et la progression de l'apprentissage des participants
- Apprécier la pertinence des méthodes et des contenus de programme
- Contrôler l'assiduité et les comportements des participants
- S'enquérir des conditions de déroulement de la formation (prise en charge générale: hébergement, restauration, condition de travail, etc....)
- Conformité au programme annoncé
- S'enquérir (au besoin) des résultats obtenus aux différentes épreuves.

3.2.2. A la fin de la formation :

- Evaluer les degrés de satisfaction des participants
- Mesurer les acquis des connaissances

¹ Ibid. P.P.231-232

- Donner aux participants l'occasion d'exprimer leurs avis et commentaires quant à la pertinence et l'efficacité de l'action réalisée.

3.2.3. Après la formation

- acquisition et transferts
- construction des compétences.

Dans cette analyse dynamique des différents moments de l'évaluation, on distingue parfois les processus d'évaluation à chaud, qui sont du ressort direct du prestataire, et des processus d'évaluation à froid, qui sont plutôt du ressort du commanditaire. Dans cette approche, l'évaluation à chaud s'apparente à de la régulation et l'évaluation à froid, à du contrôle. L'évaluation à chaud a lieu juste à la fin de la formation, l'évaluation à froid aura lieu quelque temps après.¹

3.3. Le but de l'évaluation

L'évaluation est un instrument de gestion des ressources humaines qui permet de suivre le développement professionnel des salariés d'une organisation.

On peut diviser les buts de l'évaluation comme suit ² :

- Pour les employés l'évaluation permet de :
 - Répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution.
 - Faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières.
 - Favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs.
 - Améliorer les relations avec les collaborateurs.
 - Rationaliser les décisions de gestion du personnel.
 - Améliorer la productivité
 - Valoriser les hommes.
- Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :
 - Suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet.

¹ Ibid. P.232

² MAHANDRY RAJAONARISOA, (T) : compte-rendu-de recherche : **le management des ressources humaines**, Université de Toulouse, 2014, p.42

- Maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, en suivant et en rationalisant les décisions individuelles.
- Contrôler la hiérarchie et la structurer en repérant les dysfonctionnements.
- Améliorer le système d'informations.
- Evaluer les cadres appréciateurs.

Conclusion

Après avoir expliqué et définie la formation, ses types, sa politique et son processus ; on constate que la formation est un transfert de savoir ou de savoir faire et un droit qui concerne tous les salariés.

Elle a toujours occupé une place importante et primordiale au niveau de l'entreprise car c'est un moyen d'évoluer professionnellement et un moyen d'acquérir aux salariés de nouvelles compétences en vue de performer son métier ou d'exercer une autre tâche dans les meilleures conditions tout au long de sa vie professionnelle.

Donc on peut assimiler l'employé d'une entreprise à un disque dur d'un PC qui a besoin des mises à jour, d'un recyclage et d'un plus d'informations d'une façon continue afin d'exécuter favorablement les tâches qui lui sont accordées.

Chapitre 2 : **La compétence**

Chapitre 02 : La compétence

Aujourd'hui, la direction de l'entreprise ne gère ni les emplois ni les managers et elle ne cherche pas des candidats, mais plutôt des compétences.

Dans un monde qui s'élargit de plus en plus vite; la compétence est devenue graduellement le concept clés et l'élément primordial de la formation et des ressources humaines. Elle est devenue comme le principe de base de la qualification des postes de travail car elle permet à un salarié de prendre en charge une ou plusieurs missions au sein de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre a pour but de souligner les concepts fondamentaux qui permettent de mieux comprendre l'approche théorique de la gestion des compétences. Il est organisé en deux sections : dans la première nous allons définir la notion des compétences, ses types, ses objectifs et enfin ses évaluations.

Pour la deuxième section, elle se fonde sur les moyens de développements des compétences et leurs constructions.

Section 1 : Généralités sur la compétence

La formation permet de trouver des solutions pour combler certains écarts et manques, donc développer les compétences et les expériences des employés et cela permettra d'atteindre les exigences matérielles attendues.

Dans cette section nous allons présenter dans le premier lieu la définition de la compétence, ses types et objectifs, son bilan, et enfin ses évaluations

1. Définition de la Compétence

Parmi les multiples définitions de compétence rencontrées on a enregistré les suivantes :

L'ouvrage « **L'ingénierie de formation** », **PARMENTIER** a défini la notion de compétence de deux façons, la première définition c'est « *Ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ¹ ».

¹ PARMENTIER, (C) :Op.cit. p.57

La deuxième définition « *La compétence est le processus générateur du produit fini qu'est la performance (elle-même mesurable et parfois mesurée/évaluée au titre de la compétence).* »¹

Selon **GUERRERO, (S)** « *La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même.* »²

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que :

- la compétence c'est un mot qui renvoie à l'individu et qui signifie l'ensemble de savoirs, de savoirs faire et savoirs être validés qui se manifestent dans l'exercice d'une activité donnée.
- La compétence est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être acquis pour maîtriser des situations professionnelles et atteindre les résultats attendus.

2. Les typologies et les composantes des compétences

2.1. Les typologies des compétences

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous³ :

2.1.1. Les compétences individuelles

« *La compétence n'est pas un état. C'est un processus... L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. La compétence individuelle est rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action.* »⁴

Donc la compétence individuelle est un savoir d'un individu qui peut être évalué en fonction de son expérience professionnelle.

2.1.2. Les compétences collectives

Elles représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe, élaborées à partir des compétences individuelles des membres du groupe, elles intègrent également (une dynamique de groupe)

¹ Ibid. p.55

² GUERRERO,(S) : Op.cit, p.18

³ DEJOUX, (C) : **Les compétences au cœur de l'entreprise** : Éditions d'Organisations, Paris, 2001, p.95

⁴ Ibid.,p.95

ou (un effet de groupe) qui leur est propre.¹ Ce type des compétences est généralement utilisé à l'élaboration des compétences d'entreprise.

Elle peut être réutilisée si ces deux conditions sont réunies:

- la première s'effectue quand les acteurs, qui possèdent les compétences individuelles identifiées lors de la création de la compétence collective, sont présents.
- la deuxième quand les « facteurs de contexte » sont rassemblés. Cette expression rassemble trois composants: les facteurs potentiels de destruction de la compétence collective, les facteurs favorables et défavorables à la compétence collective pendant sa durée de vie.

2.1.3. Les compétences organisationnelles :

Sont considérées comme des ressources organisationnelles.

Selon DEJOUX, (C) il existe deux types des compétences organisationnelles : Certaines d'entre elles sont des compétences stratégiques, est définie comme « *un ensemble de savoirs et de technologies qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* »². Et l'autre type, représente l'avantage concurrentiel de la firme selon la théorie des ressources et initient des stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation)³.

On peut aussi ajouter trois types de compétences selon MEYERS (R) et HUSSEMAND (C)⁴ :

2.1.4. Les compétences générales :

Se sont des compétences qui recouvre plusieurs domaines d'activité et elles sont composées par des aptitudes dépassant largement les situations professionnelles, par exemple piloter, organiser, ce seraient des possibilités ou des dons, des aptitudes très générales.

2.1.5. Les compétences transversales :

Se sont des compétences et des qualifications acquises dans le parcours professionnelle qui peuvent s'appliquer à différents postes et surtout dans les métiers qui reposent sur la maîtrise des techniques.

On peut citer comme exemples organisé un espace propositionnel, la communication avec les clients, la responsabilité et leadership, la capacité à travailler et diriger une équipe, etc.

¹ Ibid. p.95

² Ibid., p.95

³ Ibid., p.95

⁴ MEYERS, (R) et HUSSEMAND, (C) : « **Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ?** », revue européenne de psychologie appliquée, N° 56,2006, pp.124-138.

2.1.6. Les compétences techniques :

Se sont des compétences liées à une tâche précise et surtout au niveau des situations ou des domaines professionnels spécifiques. On cite par exemple : organiser un rapport de synthèse, communiquer avec des clients ou diriger une équipe, etc.

Donc on peut résumer les types de compétences et ses champs d'application dans le tableau suivant :

Tableau 3:Les différents champs d'application du concept de compétence

Type de compétence	Définition	Champs d'application
Compétence d'un individu	« La connaissance et l'expérience d'un domaine dans lequel il a obtenu une reconnaissance collective »	-Sciences de l'éducation et de la formation -Linguistique -Droit -GRH
Compétence collective	« Agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs »	-Management
Compétence organisationnelle	« représente ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède »	-Stratégie Gestion de l'immatériel et économie du savoir

Source : Ibid., p.67-68

2.2.Les composantes des compétences

On distingue trois composantes dans les compétences : les savoirs qui permettent de comprendre et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent comment faire marcher et les méta-connaissances qui permettent d'administrer les connaissances et ne sont acquises que de par l'expérience.¹

Plus précisément :

¹ DIETRICH (A) : **Management des compétences** ; Dunod, Paris,3^e édition, 2010, P.10

2.2.1. Les connaissances (Les savoirs)

On peut classer les connaissances selon la distinction classique en psychologie cognitive en deux types¹ :

- Les connaissances déclaratives : se sont les connaissances théoriques qui s'expriment sous forme de règles. ce type s'appellent les savoirs que.
- les connaissances procédurales : elles s'appellent aussi les savoirs comment se sont les connaissances qui concernent des actions répétitives permettant d'obtenir certains effets et les utilisations du système.

2.2.2. Les savoir-faire

Les savoir-faire sont l'ensemble des compétences pratiques, ces dernières sont acquises par la pratique personnelle qui permet d'exercer certaines fonctions et d'accomplir plusieurs tâches. Se sont des compétences acquises par l'expérience.

2.2.3. Les méta-connaissances

Ils s'appellent aussi les connaissances métacognitives.

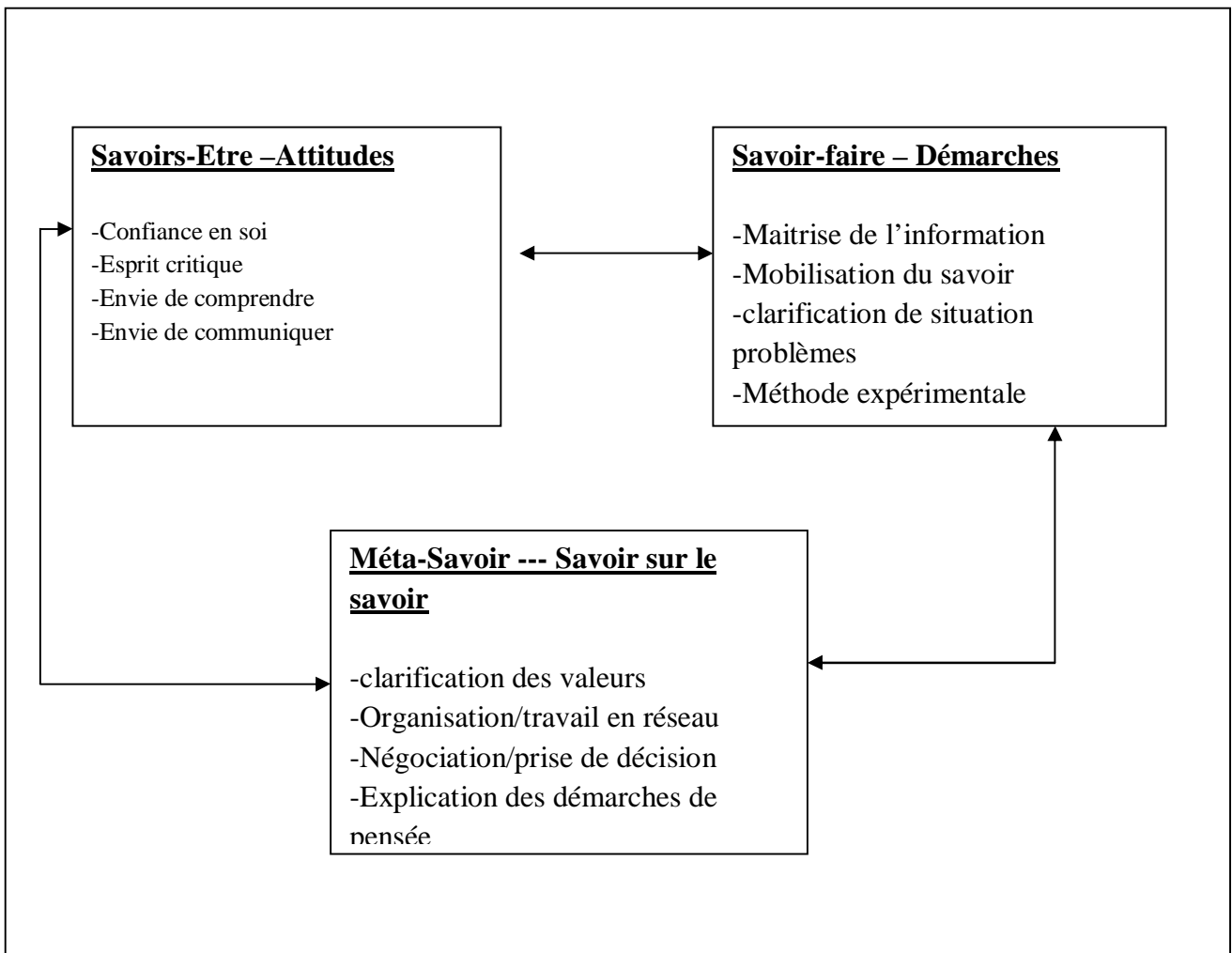
La définition la plus courte est, dans le concept de la métacognition, les connaissances métacognitives qui se réfèrent à la conscience et à la connaissance qu'un individu donné a de ses processus cognitifs²

Donc on peut dire que les méta-connaissances composent de :

- Les méta-connaissances qui décrivent et découvrent les connaissances.
- Les méta-connaissances sur l'utilisation des connaissances.

¹ Ibid. , P.10

² <https://kommunicationetcie.wordpress.com/2012/03/16/article-1-les-metaconnaissances-ou-les-connaissances-metacognitives/#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20la%20plus%20courante,a%20de%20ses%20processus%20cognitifs.> (Publié le 16/03/2012 consulté le 14/06/2021 à 19 :53)

Figure 3: les composantes des compétences

Source : https://www.researchgate.net/figure/Les-quatre-formes-de-savoirs-et-leurs-interrelations-Source-Giordan-Pellaud-2001_fig1_281250429 publié 01/2014 consulté le 16/06/2021(modifié par nous même)

3. Les objectifs de la compétence

La compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs¹ :

- **La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise** : Les salariés sont aujourd'hui fortement poussés à s'impliquer, à s'intéresser aux effets de leur travail, à s'efforcer de l'améliorer en permanence. Les procédures qualité par exemple sont autant d'incitations plus ou moins subtiles, poussant les salariés à se préoccuper de la manière dont ils travaillent et des résultats

¹ CADIN et autre : **Gestion des ressources humaines** : Dunod, 4^e édition, Paris, 2012, p.176

que cela produit. Rechercher la qualité nécessite en effet de ne pas se contenter de faire ce qui est demandé ; c'est en faire « un peu plus », « un peu mieux ».

Introduire la notion de compétence dans la définition du travail et des exigences qu'il requiert, c'est donc bien signifier à chacun de nouvelles attentes, en particulier celle de se poser la question de son impact sur la performance globale. Car chacun, à son niveau, est désormais supposé participer de cette production de performance.

- **La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action :** L'assignation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements. Il ne suffit pas de faire son travail, encore une fois : il faut le faire en adoptant les comportements – d'implication, d'intérêt, de préoccupation de qualité (« zéro défaut », « zéro délai », etc.) –, jugés nécessaires par l'organisation.
- **La compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu :** Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. Là où la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif, la notion de compétence permet de mettre l'accent sur la nécessaire coopération requise entre les salariés. La performance globale n'étant plus considérée comme la simple addition des performances individuelles, elle dépend en grande partie de la capacité des collectifs de travail à coopérer et s'entraider pour créer ce que certains appellent une « compétence collective ».

4. Le bilan des compétences

Selon PARMENTIER, (C)¹ ; Le bilan de compétences permet d'évaluer les compétences réalisées par des prestataires extérieurs à l'entreprise selon des étapes bien déterminées et claires.

Ce bilan de compétences est un type de formation spécifique qui permet aux salariés d'analyser leurs savoirs individuels, professionnels et aussi leurs capacités. Il s'adresse généralement aux anciens employés qui peuvent bénéficier de la mise en œuvre pendant ou en dehors leurs heures de travail.

Donc le bilan de compétences peut être mené par les employés dans les conditions suivantes:

- Prouver une durée d'expérience de 5 ans et qu'ils l'occupent actuellement d'au moins un an.
- Respecter la période de franchise de 5 ans

¹ PARMENTIER, (C) : Op.cit, pp.127-128

-Envoyer une demande au responsable avant l'élaboration du bilan de compétences d'une espérance de deux mois d'avance.

4.1. Les étapes du bilan de compétences :

Si le salarié souhaite effectuer un changement dans sa vie professionnelle ou simplement faire le point sur son parcours ; il faut suivre les étapes suivantes : ¹

- **La phase préliminaire** : dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et ses lacunes afin de pouvoir l'informer des différentes conditions du déroulement de ce bilan de compétences.
- **La phase d'investigation** : c'est la phase de la pratique elle est menée de façon individuelle et/ou collective, elle permet d'identifier et d'évaluer les compétences et les aptitudes du salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.
- **La phase de conclusion** : c'est la dernière phase parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié. Cette étape est réalisée sous forme d'entretien personnalisé; cette phase conclut le résultat des investigations et recense les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet.

5. La démarche d'identification des compétences :

La démarche d'identification des compétences doit satisfaire certaines méthodes qui reposent sur des outils simples et opérationnels pour décrire les activités, les missions et les responsabilités qui permettent de préciser directement les compétences.

Selon **LÉVY-LEBOYER**² ; les principales méthodes d'identification des compétences sont : l'observation, l'auto-description et l'entretien.

5.1. L'observation

La première étape pour identifier les compétences c'est l'observation, c'est une méthode généralement suivie dans les postes simples ainsi que pour les postes supérieurs pour analyser et identifier les savoirs faire requises pour chacun des individus observés.

Cette méthode est inefficace car les résultats enregistrés par les observateurs ne sont pas identiques, et en plus ils sont subjectifs.

¹ LIGER, (P) : **Le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés)** ,2ème Edition Dunod, Paris, 2007, p 186.

² LÉVY-LEBOYER, (C) : **LA GESTION DES COMPÉTENCES**, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, pp.47-48

5.2.L'auto-description

L'auto-description c'est la méthode complémentaire de la première méthode.

Selon **LÉVY-LEBOYER, (C)**¹ « *l'auto-description peut prendre plusieurs formes : faire noter les activités successives chaque fois que celles-ci changent, faire relever la nature de l'activité en cours, à intervalles déterminés à l'avance, par exemple toutes les heures ; ou encore demander de dresser une liste d'activités à la fin de la journée* ».

5.3.L'entretien

Le but de cette méthode est de classer et d'analyser les besoins de compétences et faire la description des activités. Elle permet aussi d'avoir plus d'informations concernant le poste de travail. Cependant, comme dans les deux cas précédents, les résultats obtenus sont aussi subjectifs.

Donc grâce à l'entretien ; les responsables ou bien les observateurs peuvent traiter une liste des qualités et des compétences requises ainsi que les aptitudes et les traits de personnalités des employés.

6. L'évaluation des compétences

Une fois les compétences identifiées et formalisées, il est important de les évaluer, de cette manière on peut mieux cerner les points forts et les axes d'amélioration des employés.

Selon **LÉVY-LEBOYER**², les compétences doivent être évaluées comme suit :

6.1.Les signes

Les signes sont obtenus grâce à des tests déterminés à travers un grand nombre d'études. Ces tests sont souvent très différents aux activités et aux comportements de la vie professionnelle. Ce type d'évaluation est utilisé pour toutes et n'importe quelles prises de décision.

Ces tests doivent être :

- Fidèles, ce qui signifie que leurs résultats doivent être constants et indépendants de la personne qui les passe ;
- cohérents et accompagnés de documents définissant le concept de mesure et démontrent qu'ils le mesurent efficacement ;

¹ Ibid., pp.47-48

² Ibid. pp.56-65

- Fournir des normes sur les types de personnes qui souhaitent les embaucher, et ces normes peuvent juger de leur capacité, à faire la distinction entre les individus ;

6.2. Les échantillons

Parmi les types d'évaluations qui sont près de la réalité on trouve les échantillons. Ces types aussi sont appelés les tests de situation, ils doivent être préparés et élaborés pour chaque poste. Ces échantillons peuvent aller de tests professionnels simples et classiques à des méthodes qui nécessitent beaucoup de temps pour se développer.

Plus précisément ; ces échantillons peuvent être ainsi :

6.2.1. Les tests de groupe

Généralement ce genre de tests sont composés de personnes du même niveau et de la même fonction pour effectuer un ensemble de tâches spécifiques. Leur tâche est choisie de manière à ne profiter à aucun membre du groupe, même si elle n'est pas liée au poste envisagé.

L'objectif principal de ces tests est l'évaluation de la capacité individuelle à travailler en groupe. Aussi l'évaluation des compétences de communication verbale, la capacité d'écoute, les relations interpersonnelles, la résolution de conflits, et la capacité de planifier et d'organiser le travail fait ensemble.

6.2.2. Les tests in-baskets

Le but de test in-baskets est l'évaluation des compétences, notamment la communication écrite, la capacité d'organiser le travail, les compétences en matière de prise de décision, la capacité de délégation et la flexibilité.

Dans ces tests, chaque employé reçoit des documents (lettres, rapports téléphoniques, notes, etc.) et on le demande de traiter tous les problèmes causés par les documents.

6.2.3. Les jeux de rôle

Constituent des occasions d'observer le comportement dans une situation d'interaction sociale spécifique, voisine de celles qui caractérisent le poste concerné¹.

La première chose que le candidat doit faire avant le jeu de rôle c'est recevoir un document sur le client ou le subordonné qu'il doit rencontrer et élaborer un plan d'entretien et l'exécuter efficacement en présence d'un observateur.

¹ Ibid. p.61

Donc on peut remarquer que le jeu de rôle permet d'évaluer les compétences suivantes : analyser les problèmes, développer la communication orale et les relations interpersonnelles, de plus c'est une occasion de recueillir des informations sur la stabilité émotionnelle.

6.2.4. Les présentations orales

Comme pour tous les tests précédents, les présentations orales font partie des obligations professionnelles de beaucoup de postes, les experts élaborent une fiche de notation et évaluent les compétences qu'ils souhaitent mesurer, parmi ces compétences on trouve : la communication orale, l'organisation du travail et la stabilité émotionnelle.

Il est facile d'en faire un échantillon, avec trois possibilités : le candidat choisit le sujet de son exposé, ce sujet lui est imposé, ou encore, il peut choisir parmi une liste de sujets.

6.2.5. Les références

Les références, c'est l'acceptation de l'idée de cohérence comportementale ; toute information sur les comportements passés permet alors de prédire les comportements futurs, et il est nécessaire que cette idée doit être applicable pour au moins les trois raisons suivantes:

- L'individu peut acquérir de nouvelles compétences, même si il n'existait pas dans le passé.
- Les compétences déjà existantes peuvent ne pas être connues de la hiérarchie, et sont considérées comme inexistantes.
- Tout comportement personnel doit être en fonction de l'individu, et doit également être en fonction de l'environnement. Par conséquent, il est toujours difficile de savoir si le comportement décrit par la référence peut être généralisé à d'autres situations.

6.3. Les centres d'évaluation

Les centres d'évaluation sont des établissements de formation qui organisent des programmes d'évaluation des compétences qui utilisent divers outils comme les tests classiques, les entretiens et tests de situation.

L'objectif de ces centres c'est l'évaluation de la qualité individuelle et la capacité de développement des compétences personnel.

Ces centres proposent des tests et des exercices pour chaque employé. Ils exigent que chacune des dimensions soit mesurée par plusieurs tests ou bien des exercices (compétence, aptitude, personnalité).

Section 2 : Le développement des compétences

Le développement des compétences est un facteur clés pour assimiler les savoirs et les savoirs faire. C'est la raison pour laquelle les salariés s'adaptent à leur poste de travail et s'adaptent au changement et font face aux nouvelles conditions socioéconomiques et technologiques.

Dans cette section nous présenterons dans le premier lieu la définition, la construction et les moyens de développements des compétences et enfin La GPEC comme un outil de développement des compétences.

1. Définition de développement des compétences

Selon **LÉVY-LEBOYER, (C)** ; « *Le développement des compétences est donc une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.* »¹

Autre définition « *Le plan de développement des compétences est le principal outil à disposition de l'entreprise pour assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, favoriser leur montée en compétences, en lien avec ses projets et sa stratégie de développement.* »²

Donc on peut dire que le développement des compétences est un facteur primordial et essentiel qui consiste à assimiler les savoirs dans le cadre professionnelle et permet d'assurer l'acquisition et d'améliorer la productivité et la performance individuelle et collectives et aussi la performance de l'entreprise.

1.1. Les étapes utiles pour améliorer les compétences

Pour développer les compétences individuelles et collectives, il est important de suivre un processus qui se compose de trois étapes³ :

- **Évaluation** : pour l'accomplissement de certaines missions il est recommandé d'évaluer des besoins de formation fondamentaux et de mesurer de la qualité des compétences.

Validation : reconnaître toutes les compétences et les connaissances nécessaires, ensuite déterminer et définir le processus de validation des acquis.

¹ Ibid. p.111

² <https://www.loppcommerce.com/entreprise/former-mes-salaries/plan-de-developpement-des-competences/> (publié le 23/07/2020 consulté le 15/06/2021 à 12 :56)

³ <https://moovone.eu/talent-management/developpement-professionnel/developpement-des-competences/> publié le 07/04/2021 consulté le 16/06/2021).

- **Planification** : pour une meilleure planification il faut utiliser un plan de développement des compétences qui va conduire et réaliser les objectifs souhaités.

1.2. Les objectifs de développement des compétences :

Le développement des compétences à pour objectifs ce qui suit:

- Optimiser la gestion des ressources humaines : la bonne personne à la bonne place.
- Améliorer la motivation et encourager les salariés
- Déterminer les besoins de formation, évaluer les employés et détecter les faiblesses de chacun.

2. La construction des compétences

Les compétences absorbées par chacun ainsi que leur production et leur maintenance ne sont pas la seule responsabilité de l'individu, mais sont partagées avec le service de gestion, qui a la direction de la formation dans l'organisation. La formation permet de développer les compétences et de professionnaliser les individus et les groupes de travail pour une meilleure gestion.

Nous énumérons brièvement sept contributions spécifiques de la Formation au processus de professionnalisation décrite par **Guy Le Boterf**¹ :

- Accès aux ressources (connaissance, savoir-faire technique, qualité, culture, développement comportement, etc.) pour comprendre comment prendre des mesures pertinentes
- La formation combine des ressources (connaissances, savoir-faire technique, qualité, etc.) pour établir et mettre en œuvre des réponses pertinentes aux exigences professionnelles (exécution des activités, résolution de problèmes, gestion d'incidents, conduite de projet, ...);
- Proposer des objectifs réalistes pour l'apprentissage des compétences ;
- Développer la capacité de réflexion et de transfert ;
- Cultiver la capacité d'apprentissage ;
- Donner à l'auto-évaluation une position juste ;
- Avancer dans la construction d'une identité professionnelle.

¹ LE BOUTERF, (G) : **Construire les compétences individuelles et collectives**, 2^e édition d'Organisation, 2003, pp.131-141

3. La démarche de construction d'un plan de développement

Le développement des compétences du collaborateur s'inscrit dans le cadre d'une démarche organisée pour atteindre les résultats décidés avec lui, cette démarche doit être librement choisie.¹

3.1. Faire émerger les pistes de développement

Les pistes de développement des employés apparaissent à différentes périodes de leur carrière : évaluation des compétences, entretiens pour identifier les objectifs et attentes en matière de développement de carrière. Ces pistes viennent aussi de la motivation et de l'envie des salariés, et de la reconnaissance par le manager de leurs talents..

3.2. Hiérarchiser les priorités de développement

Le manager aidera ses collaborateurs à définir ses priorités de développement. Ils discuteront en fonction du parcours de l'individu, de son équipe et de son entreprise. Selon les éléments retenus, certains seront privilégiés par les salariés, et certains seront privilégiés par les managers. Par conséquent, les gestionnaires ont la capacité d'écouter les meilleurs intérêts de toutes les parties pour négocier. Les compétences développées doivent être utiles et peuvent être utilisées dans un environnement spécifique.

3.3. Fixer les objectifs de développement des compétences

Des objectifs bien déterminés peuvent être fixés pour chaque priorité. Pour ce faire, il faut se poser quatre questions :

- Quel est mon objectif ?
- Comment puis-je savoir que je l'ai atteint? Quels indicateurs peuvent évaluer la réalisation de mes objectifs?
- Quelles sont mes ressources pour l'atteindre ? Quel plan d'action pour démarrer ?
- Quelles sont les conséquences de l'atteinte de cet objectif ?

3.4. Identifier les modalités d'apprentissage adaptées au collaborateur

Chacun apprend à sa manière. Certaines personnes apprennent activement par expériences, et d'autres par des modèles d'observation. Certaines personnes apprennent en s'expérimentant d'abord, tandis que d'autres ont besoin d'avoir une base théorique avant de

¹ Bachy, (B) et Harache, (C) : **toute la fonction management**, Dunod, Paris, 2010, p.362

pratiquer donc le manager doit travailler avec ses collaborateurs pour trouver la meilleure méthode d'apprentissage pour chaque employés.

3.5.Doser l'accompagnement en fonction de l'autonomie du collaborateur

Le mode d'accompagnement varie selon l'autonomie du collaborateur. En fonction de cette dernière, le manager devra être directif, persuasif ou participatif.

4. Les moyens de développement des compétences :

Le développement des compétences représente un enjeu important pour acquérir les savoirs, les savoirs faire et le savoir-être et peut se faire par différents méthodes, parmi ces méthodes on trouve la formation, les conférences, le coaching...

4.1.La formation

Dans les années 1970 et 1980, La notion de compétence s'est répandue dans le monde de la formation professionnelle.¹La formation est un moyen nécessaire et indispensable pour servir des objectifs bien précis, accroître les savoir et la productivité de la main d'œuvre. Et chaque individu a le droit de participer aux formations.

Et dans chaque entreprise l'employeur mettra l'accent sur les formations générales quand il s'agit de recruter et sur la formation d'adaptation quand il s'agit de faire évoluer les ressources humaines.

4.2. Le coaching

Le coaching c'est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels². Il sert à faciliter le transfert des savoirs et obtenir des relations entre les personnes expérimentées et développe les ressources et les talents des individus, du groupe ou bien des organisations.

4.3.Travail en groupe

Pour assurer un meilleur développement des compétences, le travail en groupe c'est le moyen efficace qui encourage les personnes à travailler ensemble et développe leurs expériences.

¹ DIETRICH, (A): Op.cit, p.142.

² <https://www.perspective-coaching.fr/coaching-professionnel/definition/#:~:text=D'apr%C3%A8s%20la%20Soci%C3%A9t%C3%A9%20Fran%C3%A7aise,cadre%20d'objectifs%20professionnels%22%20>. Publié 02/2021 consulté le 16/06/2021 à 15:55

Les équipes de travail permettent de répartir et de partager les tâches, développer l'esprit d'équipe et limiter les risques et les conflits. En guise de conclusion, on peut dire qu'un bon travail d'équipe encourage le développement des compétences.

4.4. Les conférences

Les conférences sont des assemblées de personnes qui discutent sur différents sujets ou bien autour d'un thème donné concernant leurs travaux.

Ces conférences permettent aux individus de mettre à jour leurs connaissances, faire des rencontres, améliorer l'efficacité professionnelle et développer les compétences.

5. La GPEC comme un outil de développement des compétences

5.1. Définition

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.¹

5.2. Le processus de GPEC

La GPEC est devenue un outil d'anticipation et de développement des compétences nécessaire dans toutes les entreprises.

Donc sa démarche sera formalisée dans les nouvelles étapes suivantes² :

- L'anticipation des besoins en ressources humaines

- 1) Anticiper les évolutions externes à trois ans, et si c'est possible à cinq ans.
- 2) Établir une stratégie organisationnelle sur cette même période.
- 3) Identifier les métiers qui seront indispensables, secondaires et en voie de disparition.
- 4) Définir les emplois rattachés aux trois classes de métiers.
- 5) Identifier et établir les référentiels de compétences rattachés aux trois classes de métiers.

- L'identification du réservoir disponible de ressources humaines

- 6) Anticiper l'évolution des effectifs en s'aidant des taux de turnover, des départs à la retraite, et en déduire les besoins en recrutement ou en suppression de postes.
- 7) Anticiper les possibilités de mobilité pour faire évoluer les salariés des postes en voie de disparition vers les postes d'avenir.

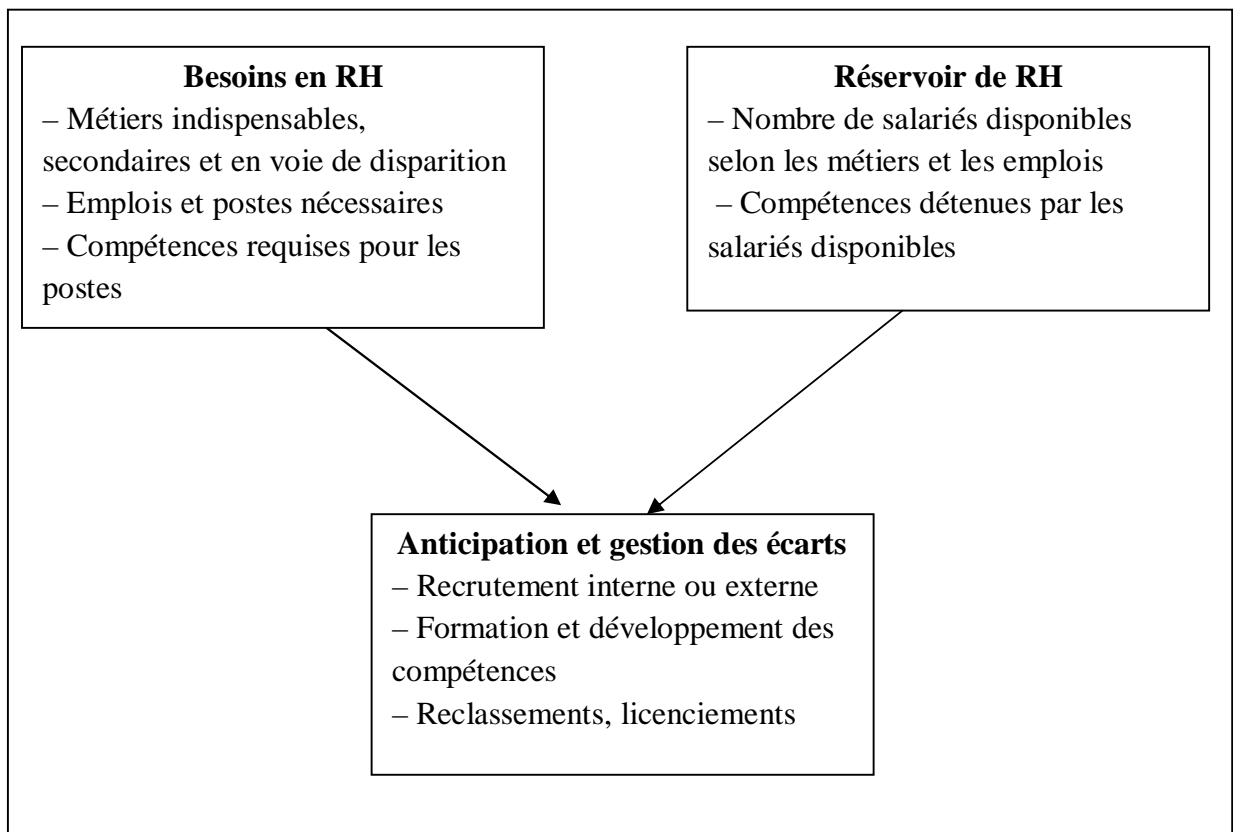
¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> (Publié le /04/2014 consulté le 16/06/2021)

² GUERRERO,(S) : Op.cit, ,p.47

- **L'anticipation et la gestion des écarts**

- 8) Établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences pour les métiers indispensables.
- 9) Prévoir un accompagnement au reclassement et au licenciement pour les métiers en voie de disparition.

Figure 4:Le processus de GPEC



Source : Ibid. p.48

5.3.Les enjeux de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil de gestion des ressources humaines important pour la pérennité de l'entreprise, parmi ses enjeux on trouve ¹ :

5.3.1. Enjeux humains

- Favoriser la mobilité interne.
- Trouver de nouveaux leviers de fidélisation pour les compétences clés

¹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm>
(publié le 14/04/2021 consulté le 16/06/2021 à 15 :20)

- Dynamiser et motiver les salariés en améliorant les compétences et en soutenant les projets professionnels.

5.3.2. Enjeux organisationnels

- l'améliorer les conditions de travail.
- Favoriser les savoirs et les savoir-faire individuels et collectifs

5.3.3. Enjeux économiques

- Affirmer la valeur ajoutée du marché par le développement professionnel continu.
- Développer des activités économiques à long terme en maintenant la compétitivité.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre est de présenter la notion des compétences qui est un nouveau mode de qualification professionnelle et l'ensemble des savoirs, compétences et attitudes qui contribuent à réorganiser le travail et à créer de la valeur ajoutée.

Elle permet aux salariés d'entreprendre une ou plusieurs tâches au sein de l'organisation, et toute compétence, qu'elle soit individuelle ou collective, est un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Si nous parlons de développement des compétences, nous constaterons que la formation a toujours été le moyen privilégié de développement et d'adaptation à l'emploi.

Donc on peut considérer que la formation est devenue un outil indispensable et un facteur clé de productivité, et qu'elle est aussi une source d'avantage concurrentiel pour toutes les entreprises, notamment un moyen important d'évolution de carrière et de développement des compétences.

Chapitre 3 :

L'impact de la formation du
personnel sur le
développement des
compétences

Cas : GRTE/SONELGAZ

Chapitre 3 : l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences.

Après une étude théorique de la formation et le développement des compétences, et avec les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise GRTE, nous allons essayer de présenter brièvement cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ce chapitre présente la partie pratique de notre travail, il se compose de deux sections :

Dans un premier lieu, nous allons présenter l'entreprise GRTE, son historique, son organigramme et sa politique de formation.

Par la suite, nous allons consacrer la deuxième section qui portera sur la démarche méthodologique de notre enquête et enfin la présentation des résultats suivie par une synthèse.

Section I : présentation de la GRTE

La GRTE, est une entreprise Algérienne spécialisée dans l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'énergie électrique, qui fait partie du groupe SONELGAZ.

Dans cette section nous tenterons de présenter le groupe SONELGAZ, l'entreprise GRTE, ses département, et enfin sa politique de formation.

1. Présentation de la SONELGAZ

SONELGAZ est un groupe industriel énergétique algérien et l'opérateur principal dans le domaine de la fourniture des énergies et gazière en Algérie.

Ses principales missions sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Ses nouveaux statuts lui donnent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Elle est, aujourd'hui, érigée en Groupe industriel composé de 40 sociétés dont 6 en participation. Elle emploie plus de 60 000 travailleurs.¹

Le processus de transformation de SONELGAZ a commencé en janvier 2004 avec la création des trois sociétés. Il s'agit de :

- La Société Algérienne de Production d'Electricité (SPE).
- La société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE)
- La société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG)

2. Présentation de la GRTE

La Société Algérienne de Gestion du Réseau de transport et de l'Electricité (GRTE) est une société par action (Spa), elle a pour mission l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'énergie électrique dans les meilleures conditions de qualité de service et au moindre coût.

La société GRTE, dispose d'un réseau de transport de 17. 006KM HT avec une capacité de transformation globale de 26.230MVA à partir de 186 postes de transformation.

Elle dispose également pour les besoins de la conduite des ouvrages d'un réseau de fibre optique de 8.275 KM. Elle emploie 1880 agents.

2.1.Historique

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations introduit l'ouverture progressive du marché électrique et impose la séparation des activités de Transport, Production, Distribution et règlemente l'accès des Tiers au réseau.

Le Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité, dénommée GRTE, Spa, filiale du Groupe SONELGAZ, a été créée le 1er janvier 2004, conformément à cette loi et enregistrée sous l'appellation « SONELGAZ Transport de l'Electricité, GRTE Spa » en septembre 2004. A cet égard, le Gestionnaire dispose d'une autorisation d'exploiter le réseau de transport délivrée par le ministère de l'énergie et des Mines, après avis de la Commission de Régulation de l'électricité et du gaz (CREG).

La raison sociale de l'entreprise devient en février 2009, « Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité, dénommée GRTE Spa », Société par Actions au capital de 40.000.000.000 DA.

¹ Document interne de l'entreprise

GRTE est chargé de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau de transport de l'électricité, en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.

Conformément à la loi n°02-01 du 5 février 2002, GRTE a un monopole naturel sur le transport d'électricité. Ce monopole lui garantit un revenu requis qui provient de la rémunération sur le transit d'énergie, dont la tarification est fixée par la CREG et qui est le même sur l'ensemble du territoire national.

La société GRTE Spa est administrée par un Conseil d'Administration, présidé par son Président Directeur Général. Elle est aussi dotée d'une Assemblée Générale. Les relations techniques entre les différents opérateurs (Producteurs, Société de distribution et Clients Haute tension) raccordés au réseau de transport d'électricité sont régies par l'arrêté ministériel du 28 février 2008, fixant les règles techniques de raccordement au réseau de transport et les règles de conduite du SPTE (Système de Production Transport de l'Electricité).

La gestion du système production transport d'électricité SPTE est assurée par l'Opérateur Système Electrique, une société filiale du groupe SONELGAZ, qui doit veiller en permanence au maintien de l'équilibre offre – demande d'énergie électrique¹

2.2.Organisation de la GRTE :

L'organisation de la GRTE s'articule autour des structures suivantes (**voir annexe01**) :

2.2.1. Service finance et comptabilité

- Assurer les travaux de préparation de l'exercice comptable : élaboration du plan prévisionnel de financement de la trésorerie d'exploitation, investissement et gros entretiens.
- La réalisation des actes financiers et comptables.
- Les travaux de fin d'année.

2.2.2. Service approvisionnements stocks et crédits :

- Acquérir les biens les travaux et prestations de services demandés par l'entreprise.
- Assurer la mise en œuvre de la politique stratégique d'approvisionnement adoptée par la direction générale.

¹ <https://www.grte.dz/spip.php?article35> (publié en 2012 consulté le 10/03/2021 à 22h32)

2.2.3. Service clientèle

- La fonction assurée la relation clientèle avec les clients régionaux peut être considérée comme un des leviers les plus importants pour améliorer et assurer le fonctionnement des structures de la société.

2.2.4. Service gestion et patrimoine

- La division gestion du patrimoine assure la connaissance, la conservation des actifs du réseau et le suivi du développement des installations au niveau régional
- Participer à toutes les études de développement du réseau de transport de l'électricité.

2.2.5. Division exploitation

- Garantir l'ensemble des opérations de maintenance des équipements haute tension des postes, afin d'assurer la continuité et la qualité du service.
- Chargé de l'exploitation du réseau de transport de la région et gestion des ouvrages en plus les coordinations entre les services techniques.

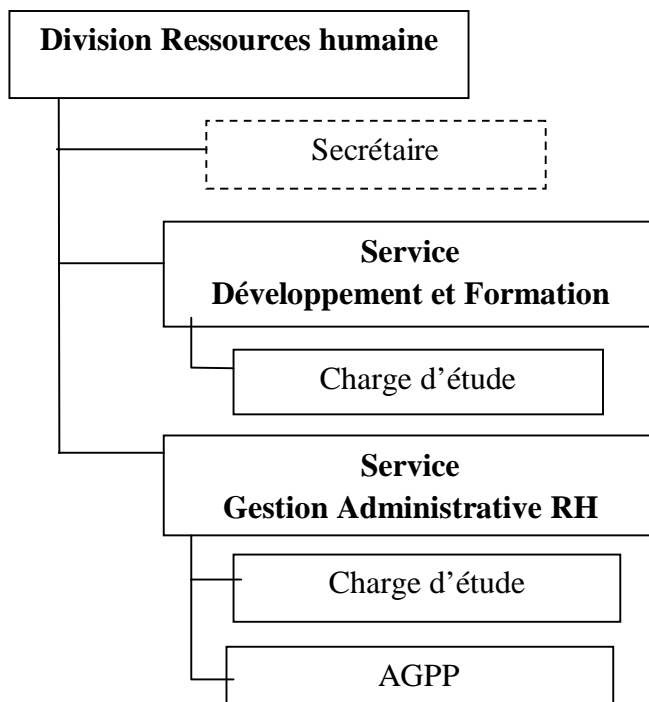
2.2.6. Service Ressources humaine

- Gérer la relation de travail entre le travailleur et l'entreprise depuis son recrutement jusqu'à sa fin.
- Contribuer à la mise en adéquation Ressources/Emploi (mise à jour organigramme, évaluation du personnel, etc.)
- Le conseil et l'animation vis-à-vis de la ligne hiérarchique et du personnel sur les aspects liés à la réglementation interne, au développement de l'emploi et de la ressource humaine.
- Réaliser le plan de recrutement interne et externe.

2.2.6.1. Services formation:

- piloter la politique de développement des compétences des salariés.
- Analyser et utiliser le plan de formation.
- Attendre avec impatience les méthodes de formation adaptées à l'entreprise.
- Proposer le plan de formation complet et son budget et assurer sa mise en œuvre.

Figure 5: L'organigramme de la Division Ressources Humaine



Source : document interne de l'entreprise.

3. La politique de formation au sein de la GRTE

La politique de développement de la ressource humaine portera essentiellement sur les fiscalités de la formation en entreprise. L'acte de formation est par excellence le facteur de promotion social et professionnelle des travailleurs et aussi le gérant du développement de l'entreprise.

Au sein de la GRTE la formation est un droit pour le travailleur, mais aussi un devoir et pour l'entreprise est une obligation d'intérêt national.

La particularité des moyens énergiques et l'évolution des techniques dans le domaine exigeant du personnel de SONELGAZ une amélioration continue des connaissances nécessaires à la maîtrise des activités.

Cette caractéristique confère à la politique de formation une importance particulière puisqu'elle devient l'instrument qui garanti à l'entreprise de disposer d'un personnel qualifié, et surtout d'assurer le développement de sa ressource humaine par l'enrichissement de ses connaissances et qualifications.

Cette mission exige que la formation soit une réalité quotidienne de l'entreprise,

Qui doit se traduire par:

- L'utilisation rationnelle des moyens de formation de l'entreprise.
- Le développement des moyens légers dans le cadre d'une large décentralisation de la formation, dans le but d'offrir à l'ensemble du personnel l'occasion d'améliorer ses compétences et niveau de connaissance.
- La recherche d'une complémentarité entre les moyens dont dispose l'entreprise et les moyens externes nationaux

4. Les types d'action de formations menées en Entreprise

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de formation professionnelle, l'Entreprise organise plusieurs types d'action de formation qui ne sont pas identiques elles sont différentes les unes par rapport aux autres. Ces actions sont définies par la loi, il s'agit de ¹ :

4.1. La formation professionnelle spécialisée (FPS)

Par formation professionnelle spécialisée (FPS) est entendue toute action visant à l'acquisition, par le travailleur ou le futur travailleur, d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaires à la maîtrise d'un Poste de travail déterminé.

C'est la formation qui prépare à un poste de travail précis au sein de l'Entreprise (ou à une fonction). Elle peut s'adresser à des agents en service dans l'Entreprise ou à des agents nouvellement recrutés de l'extérieur.

Elle implique un changement de statut et de poste de travail pour le travailleur de l'Entreprise, à l'issue de la formation, et par voie de conséquence une promotion du travailleur. Les formations de types FPS, sont des formations dites longues. Exemples :

- Technicien Câblier
- Technicien TST/MT
- Cours par correspondance (réorganisés par l'Entre prise)

4.2. La formation par Perfectionnement professionnel(PP)

Ce type de formation est entendue toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci, par un relèvement continu du niveau de connaissances du travailleur et de ses capacités.

¹ Document interne de l'entreprise

Ce type d'action s'adresse exclusivement à des agents en fonction dans l'Entreprise et à la différence de la FPS n'entraîne ni changement de statut ni de poste pour le travailleur. Il correspond à la notion de formation continue et sur le tas.

4.3. Le recyclage

La formation par recyclage est entendue toute action de formation visant à permettre, au employés, d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste de travail, mais de même niveau de qualifications. Le Recyclage doit être entendu dans le sens de reconversion. Il s'adresse exclusivement à des agents en fonction dans l'Entreprise. Ce type d'action peut concerner les travailleurs se trouvant dans l'obligation de changer d'activité pour raison de santé ou devant changer de filière professionnelle (mutation type horizontal).

5. La Mise en œuvre du plan de formation

Au sein de la GRTE, la mise en place d'un plan de formation est un enjeu stratégique pour exprime les choix qu'une entreprise fait à un moment donné sur les ressources qu'elle décide d'affecter un développement des compétences du ses salariés.

De ce niveau la GRTE organise les formations comme suit : **(voir annexe 02)**

5.1. Planification et Programmation de la Formation en Entreprise

Les actions de formation menées par l'Entreprise doivent faire l'objet d'une planification pluriannuelle et de programmes annuels élaborés au niveau de l'unité et de l'Entreprise et transmis à la tutelle pour approbation :

5.1.1. Au niveau de l'unité

La Structure ressource humaine (en association avec les délégués du personnel) est chargée d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'unité et d'un assurer l'exécution.

A ce titre elle a pour tâches :

- De définir les besoins en formation professionnelle de l'unité
- De proposer les actions à réaliser dans le cadre du plan de formation
- De proposer les moyens nécessaires à la réalisation du plan de formation
- D'élaborer le projet de budget de formation de l'unité
- D'assurer l'exécution du plan de formation arrêté par l'unité
- De dresser un bilan périodique de l'exécution du plan de formation
- D'assurer l'affectation et la mise en place des travailleurs formés

5.1.2. au niveau de l'Entreprise

La Direction des Ressources Humaines est chargée d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'Entreprise et de veiller à son exécution.

A ce titre elle a pour tâches

- De collecter, d'analyser et d'exploiter les plans de formation des unités et de proposer le plan de formation de l'Entreprise et de budget y afférent.
- de veiller à la mise en œuvre du plan de formation de l'Entreprise arrêté conformément à la réglementation en vigueur.
- De contrôler l'exécution du plan et du budget de formation
- De veiller à l'intégration des travailleurs formés au poste de travail, objet de la formation

Le plan de formation moyen terme donne lieu à une programmation annuelle centralisée, de cette programmation découlera un programme d'action annuel pour chaque unité. Ce programme doit permettre à l'unité d'entreprendre la réalisation de ces actions de formation et de prévoir le retour des agents formés pour son compte.

Le plan annuel ainsi élaboré, doit définir les points suivants :

- La nature et les types d'actions à mener.
- Le nombre de travailleurs concernés par ces actions.

En préconisant le type de formation, les filières professionnelles, les durées et les niveaux de qualifications visés.

- Les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du plan de formation.
- Le budget nécessaire.
- l'échéancier de réalisation des actions projetées.

5.2. Les moyens de formation

Pour réaliser les actions de formation programmées, l'Entreprise est dans l'obligation de faire appel à des moyens aussi bien internes qu'externes, toute fois l'entreprise doit utiliser en priorité les moyens humains et matériels dont elle dispose.

5.2.1. Les moyens internes à l'Entreprise

Les actions de formation sont réalisées :

- Sur les lieux de travail de l'Entreprise
- Dans tous les locaux aménagés, à cet effet et relevant de l'Entreprise.

L'Entreprise, à cet effet, satisfait en partie ses besoins en formation par le biais de ses structures internes.

5.2.2. Les moyens externes à l'Entreprise

Outre les moyens internes, l'Entreprise peut recourir aux moyens externes pour la réalisation de son plan de formation. Ces moyens externes sont :

- Le Centre de formation de BEN AKNOUN (CBA) exclusivement orienté vers la formation en gestion.

- L'École technique de Blida (E T B) et le centre de formation d'Ain M'lila (CAM)

Pour les filières techniques.

- Les cours par correspondance.

- Ainsi que les structures légères des unités

5.3. Contrôle de la formation professionnelle en Entreprise :

Le contrôle de l'exécution du plan de formation est assuré par les unités, la Direction des Ressources Humaines pour le compte de l'Entreprise, ainsi que par la tutelle. Le contrôle technique et pédagogique est assuré par des personnels et des structures spécialisées du Ministère de la formation professionnelle qui est destinataire d'un exemplaire du plan de formation.

6. Evaluation de la formation :

Après avoir mené une action de formation il est primordial de faire une évaluation, et pour cela la GRTE a mis en place un système d'évaluation.

6.1. Evaluation à chaud :

L'évaluation à chaud a lieu juste à la fin de la formation (**voir annexe 03**):

- Evaluer les degrés de satisfaction des participants.
- Mesurer les acquis des connaissances.
- Apprécier les compétences des formateurs.
- Evaluer la qualité du contenu et les méthodes pédagogiques.
- Apprécier les conditions générales de déroulement (organisation, conditions de prise en charge, climat et ambiance,...).

6.2. Evaluation à froid :

L'évaluation à froid aura lieu quelque temps après (**voir annexe 04**):

- Faire l'effort de mesurer : la réalité du transfert des acquis d'apprentissage et de connaissances en milieu de travail et en situations professionnelles.

Section2 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter comment nous avons procédé pour lancer notre enquête, ainsi que pour la méthode suivie et qui nous a permis de faire la collecte des données.

Dans un deuxième lieu, on va procéder à l'étude et l'analyse des résultats obtenus. Pour clôturer, on va synthétiser notre travail ensuite établir une conclusion.

1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la GRTE sur l'impact de la formation sur le développement des compétences, on a du employer, pour la collecte des informations, le technique le plus connue qui est : le questionnaire (**voir annexe 05**).

1.1.Le questionnaire :

1.1.1. Type de questions :

Dans notre questionnaire nous avons utilisé les questions suivantes :

- Les questions fermées à choix unique : relative à la formation
- Les questions ouvertes : permettant aux enquêtés de formuler leurs commentaires, suggestions et propositions pour accroître leur degré de satisfaction.
- Les questions semi-ouvertes : permettant aux enquêtés de choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres.

1.2.L'échantillon :

Population étudiée : Un échantillon de cinquante personnes (Cadre, Maitrise, Exécution) des différentes structures (RH, Finance et Comptabilité, Structures Techniques ...), qui sont bénéficiés des formations.

Questionnaire et Dépouillement : Après recueil des questionnaires, nous avons procédé au traitement de ces derniers. Pour ce faire, nous avons utilisé l'application Google Forms et EXCEL.

Analyse des données :

Pour le résultat de notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- un constat (chiffres, représentation graphiques)
- commentaires qui justifient les constats

2. Résultat de l'enquête

2.1. Présentation de l'échantillon :

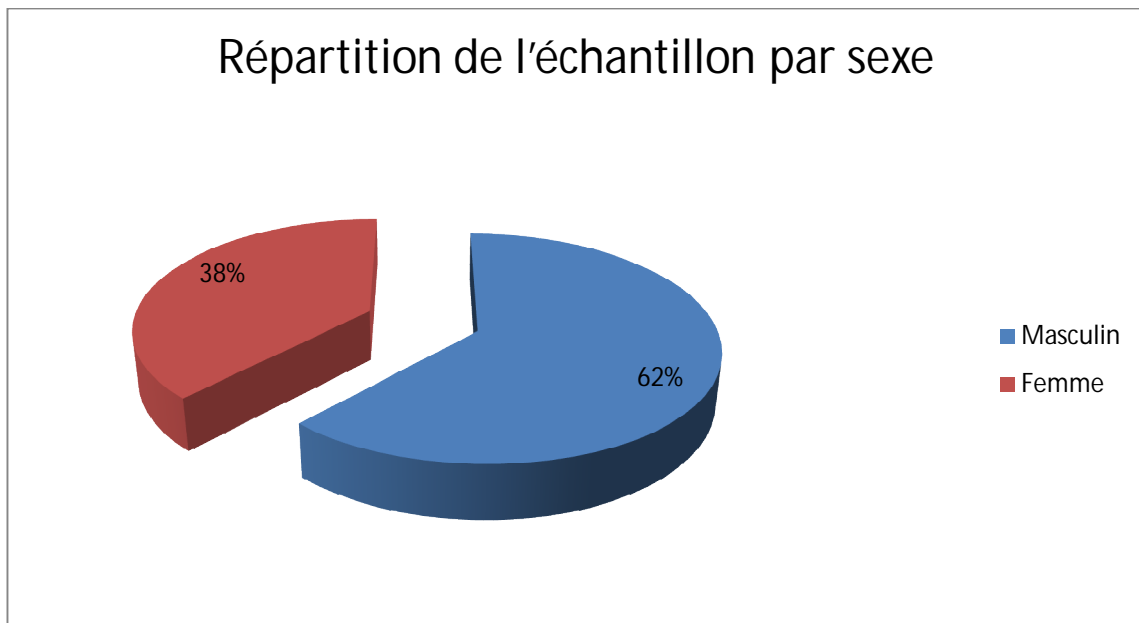
Q1 : vous êtes ?

Tableau 4: Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Nbr	Le taux
Homme	34	68%
Femme	16	32%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms.

Figure 6: Répartition de l'échantillon par sexe



Cette figure a comme objectif de déterminer la structure du personnel de l'entreprise désigné pour répondre au questionnaire. D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des membres de notre échantillon sont du sexe masculin avec un pourcentage de 68% par rapport à un pourcentage de 32% appartenant au sexe féminin.

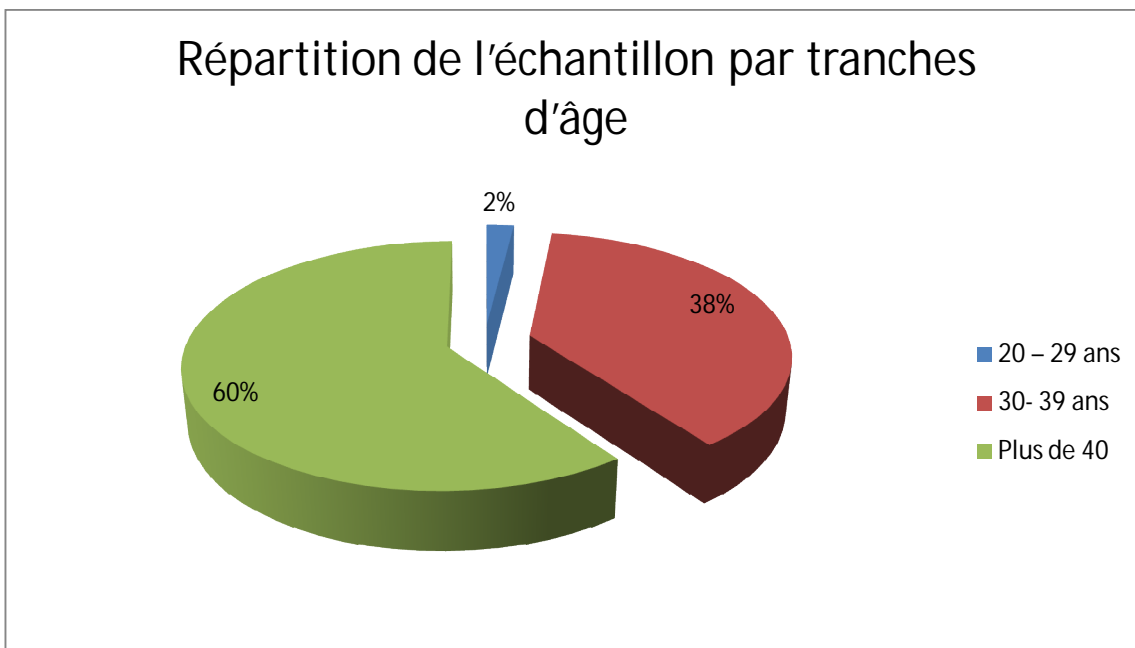
Q2 : L'âge ?

Tableau 5: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Age	Nbr	Taux
20 – 29 ans	1	2%
30- 39 ans	19	38%
Plus de 40	30	60%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms.

Figure 7: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que 2% de la population de notre échantillon ont entre 20 et 29 ans. 38% ont entre 30 et 39 ans, et 60% ont plus de 40 ans.

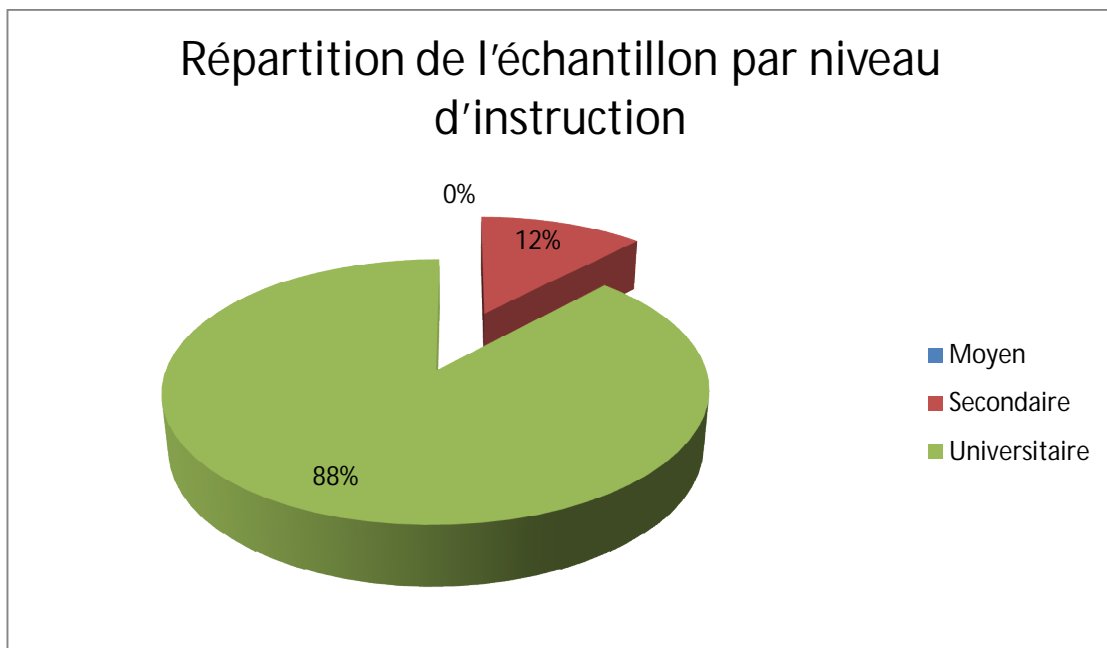
Q3 : Niveau d'instruction ?

Tableau 6;Le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nbr	Taux
Moyen	/	/
Secondaire	6	12%
Universitaire	44	88%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms.

Figure 8:Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Sur les 50 personnes interrogées, nous avons remarqué que la plus grande partie de la population de l'échantillon sont des universitaires avec un pourcentage de 88% et 12% ont un niveau secondaire.

Nous ajoutons selon la structure RH, que l'entreprise possède un personnel en majorité diplômé et d'un certain niveau d'instruction, ce qui confirme le résultat de l'échantillon ci-dessus.

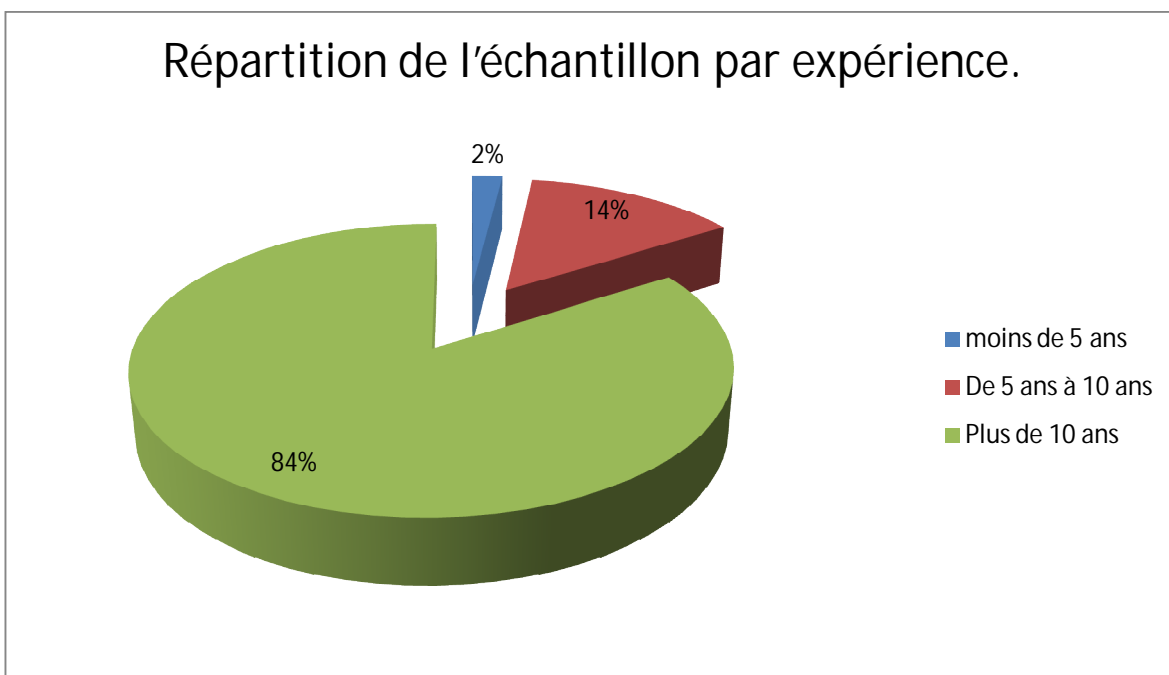
Q4 : Répartition de l'échantillon par expérience.

Tableau 7: Répartition de l'échantillon par expérience

Expérience	Nbr	Taux
moins de 5 ans	1	2%
De 5 ans à 10 ans	7	14%
Plus de 10 ans	42	84%
TOTAL	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 9: Répartition de l'échantillon par expérience.



D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des enquêtés se situe dans la catégorie dont l'expérience est de plus de 10 ans avec un taux de 84%, ce chiffre démontre que la population choisie a répondu au questionnaire en connaissance des causes.

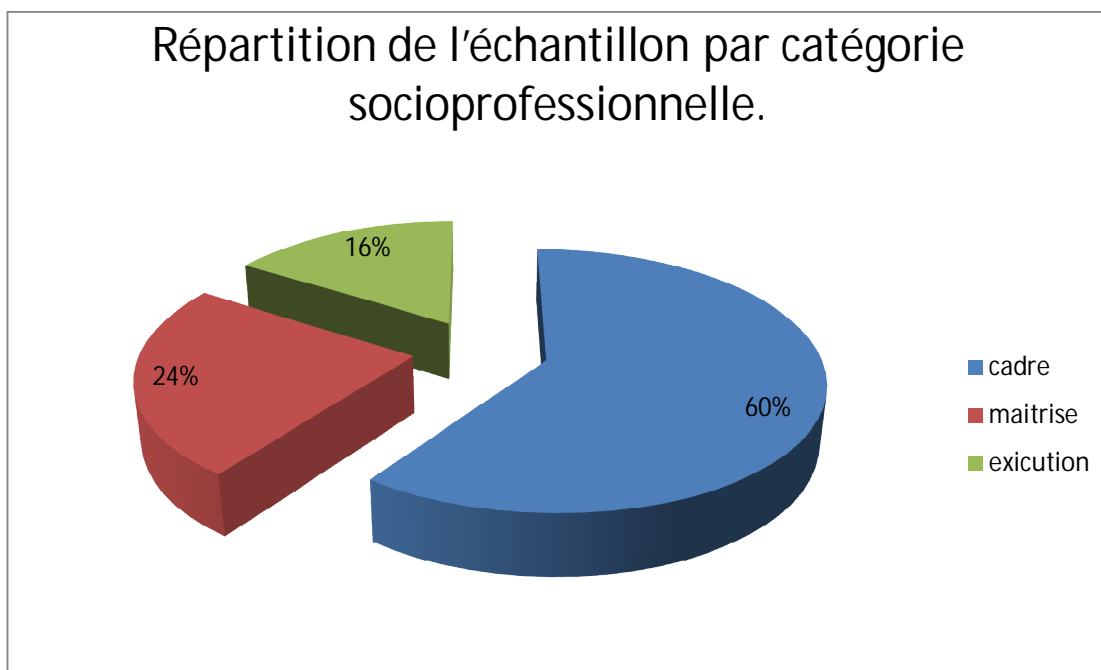
Q5 : la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 8:La catégorie socioprofessionnelle

Catégorie SP	Nbr	Taux
Cadre	30	60%
Maitrise	12	24%
Exécution	8	16%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 10: La catégorie socioprofessionnelle



D'après les résultats obtenus ; nous remarquons que 60% sont des cadres ,24% sont des maitrises le reste son des exécutions.

Ces chiffres montrent que la plupart des employés sont des cadres à cause de l'importance des responsabilités qui entoure leurs postes.

Q6 : Quel est le type de formation que vous avez suivi ? (question a choix multiples)

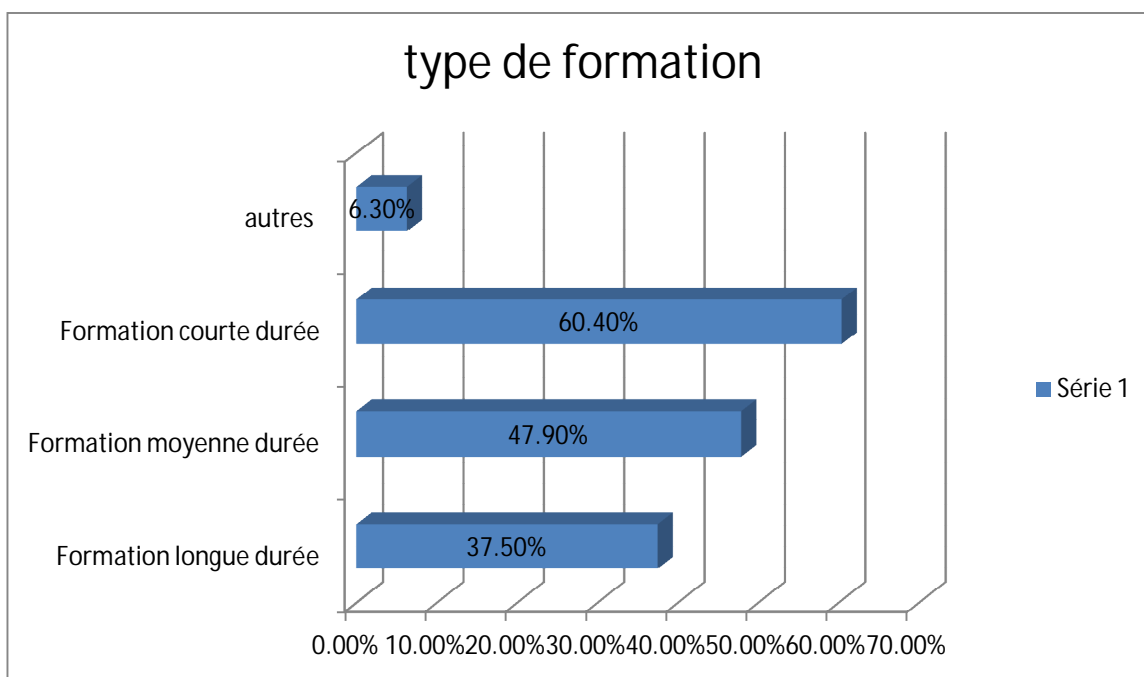
Tableau 9:Le types de formation

Type de formation	Nbr	Taux
Formation longue durée	18	37.5%
Formation moyenne durée	23	47.9%
Formation courte durée	29	60.4%
Autres	3	6.3%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (73 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 11:Représentation graphique des types de formation



Le graphique ci-dessus nous permet de constater que les formations suivies par la population étudiée sont des formations courtes durées avec un taux de 60.4%, les formations moyennes durées portent une participation de 47.9% de l'échantillon, ces derniers ont pris part de perfectionnements professionnels. Quant à la participation aux formations longues durées qui

sont en général des formations professionnelles spécialisées, elles représentent 37.5% des interrogés. Le reste soit 6.3% ; ont répondu qu'ils ont suivi d'autres formations telles que des séminaires qui sont considérées, aussi, comme courte durée.

Q7 : Ou vous avez été formé ? (question a choix multiples)

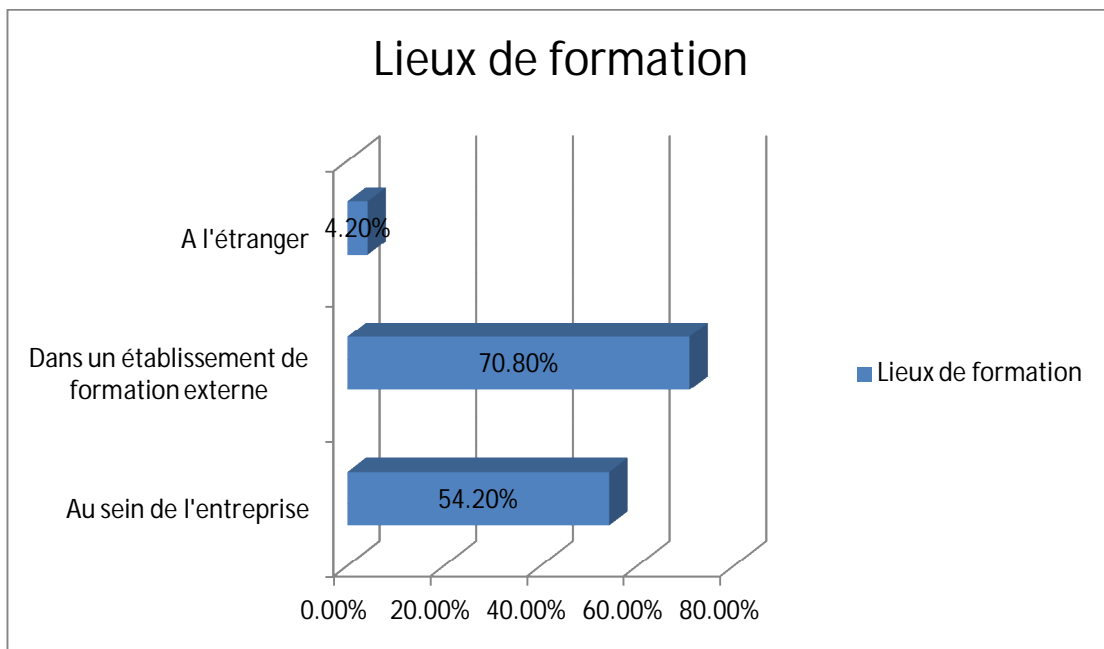
Tableau 10:Le lieu de formation

Lieu de formation	Nbr	Taux
Au sein de l'entreprise	26	54.2%
Dans un établissement de formation externe	34	70.8%
A l'étranger	2	4.2%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (62 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 12: Représentation graphique de lieux de formation



Nous remarquons que 70.80% des employés de notre échantillon ont bénéficiés des formations dans des établissements externe (des centres de formations qui font partie eux aussi des filiales du groupe SONELGAZ au même titre que l'entreprise GRTE ; dénommé IFEG (Institut de Formation en Electricité et Gaz). 54.20% des employés ont participé a des

formations réalisées par moyens propres de l'entreprise. Le reste soit 4.20% ont du se déplacer chez des constructeurs a l'étranger.

Q8 : Comment vous-avez été choisis pour participer à cette formation ? (question a choix multiples)

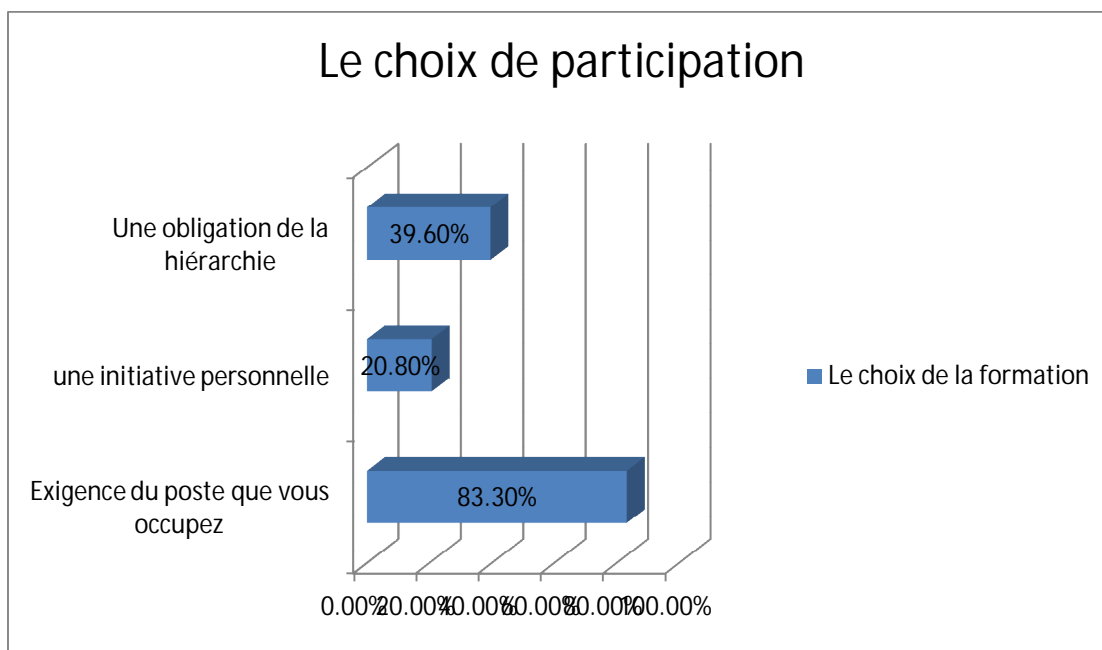
Tableau 11: le choix de la formation

Choix de participation	Nbr	Taux
Exigence du poste que vous occupez	40	83.3%
une initiative personnelle	10	20.8%
Une obligation de la hiérarchie	19	39.6%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (69 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple

Figure 13: Représentation graphique de choix de la formation



La représentation graphique ci-dessus nous permet de constater que la majorité des employés interrogés soit 83.3% sont souvent envoyés en formation par exigences du poste qu'ils occupent (des formations d'adaptation au poste de travail). 39,6% participent à des

formations par obligation de la hiérarchie, qui estime que cette initiative est indispensable. Le reste soit 20.80% sont envoyés suite à leurs demandes (l'auto-évaluation de l'agent lui-même).

Q9 : Pour vous, quel a été l'objectif principal de la formation/des formations que vous avez suivi (à choix multiples) ?

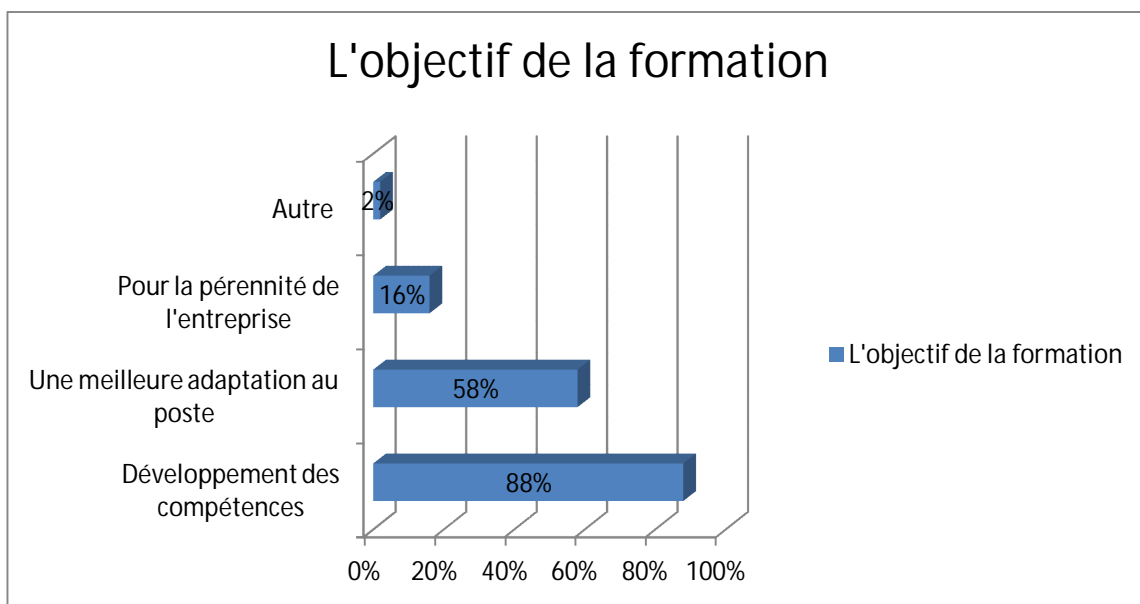
Tableau 12:l'objectif de la formation

L'objectif de la formation	Nbr	Taux
Développement des compétences	44	88%
Une meilleure adaptation au poste	29	58%
Pour la pérennité de l'entreprise	8	16%
Autre	1	2%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (82 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 14:Représentation graphique de l'objectif de la formation



D'après les résultats obtenus ; nous remarquons que 88% des employés interrogés pensent que la formation est un moyen pour se parfaire et développer leurs compétences, alors que 58% confirment que la formation est nécessaire et leurs a servie pour mieux s'adapter à leurs postes de travail, 16% des enquêtés trouvent que l'objectif de la formation contribue à la survie, le développement et la pérennité de l'entreprise.

Selon les statistiques ci-dessus, la majorité des interrogés pensent que l'objectif de la formation se traduit par le développement des compétences , sans négliger l'avis d'une bonne partie de la population interrogées qui pense que la formation a pour objectif de mieux s'adapter au poste de travail .

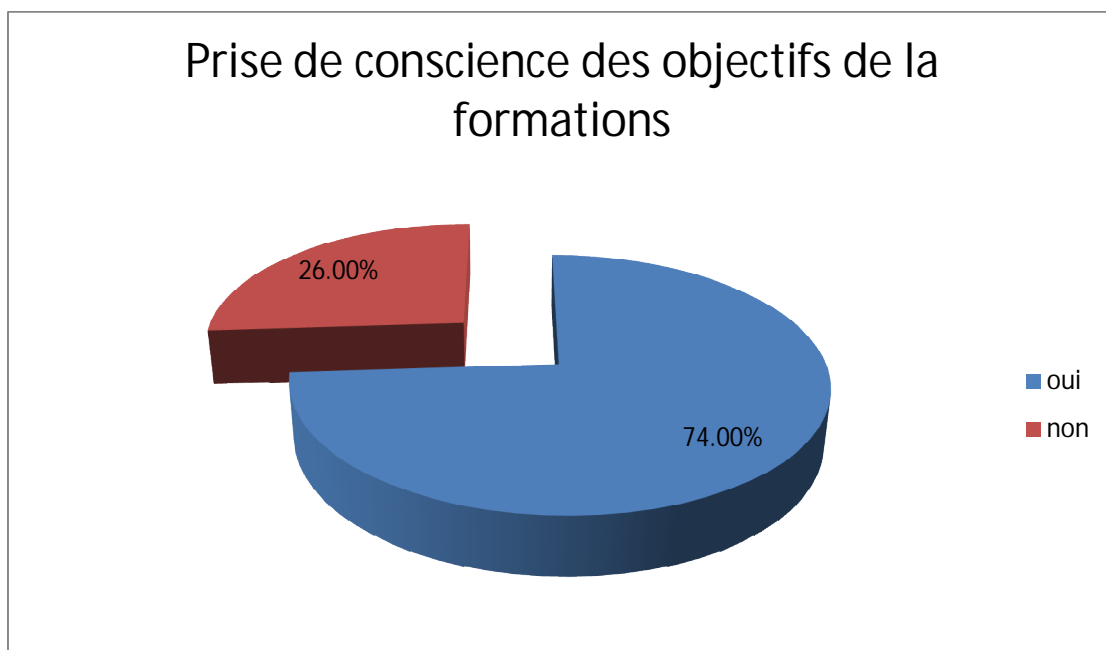
Q10 : Avant la mise en œuvre de l'action de formation, étiez vous informé sur les objectifs de formation ?

Tableau 13:Prise de conscience des objectifs de la formation

Prise de conscience des objectifs de la formation	Nbr	Taux
Oui	37	74%
Non	13	26%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 15:Représentation graphique de Prise de conscience des objectifs de la formation



Les chiffres disent que la majorité des interrogés 74% ont été informés, soit avant d'aller en formation ou bien au début de la formation dont ils ont pris part, des objectifs et finalité attendus. Par contre, 26 % ont répondu qu'ils ont participé à la formation sans avoir à prendre conscience des attendus de cette dernière.

Donc on peut dire que la prise de conscience des objectifs de la formation permet, en principe, une meilleure adhésion et une meilleure concentration des apprenants dès le départ, résultant par une réussite de l'initiative et par conséquent ; une meilleure acquisition des connaissances.

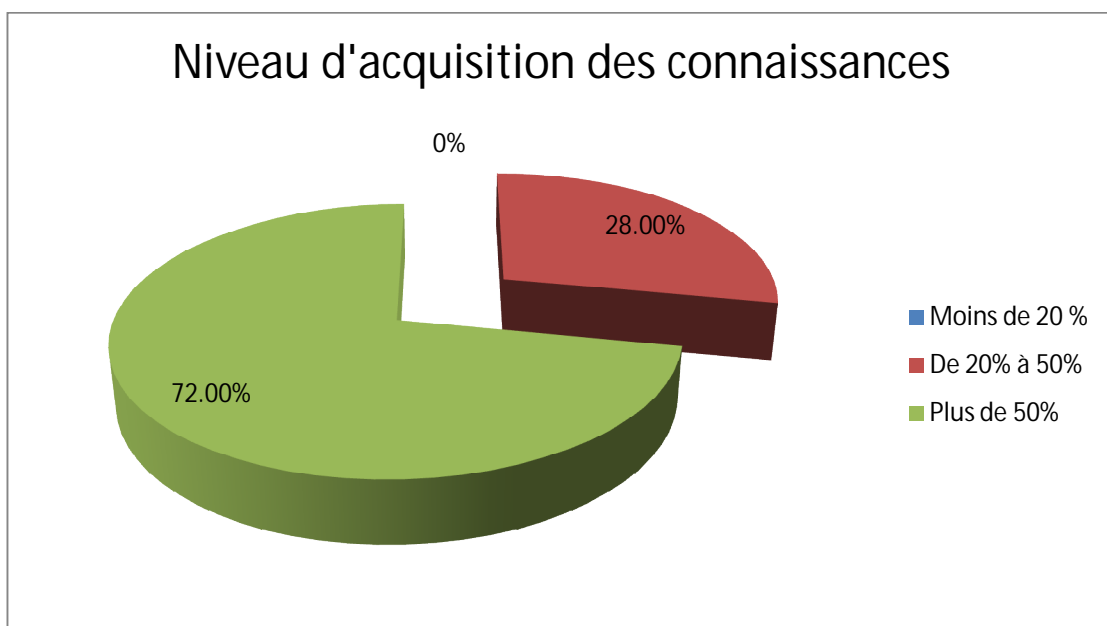
Q11:Après votre formation, quels est votre niveau d'acquisition des connaissances?

Tableau 14:Niveau d'acquisition des connaissances

Niveau d'acquisition des connaissances	Nbr	Taux
Moins de 20 %	/	/
De 20% à 50%	14	28%
Plus de 50%	36	72%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 16:Représentation graphique de niveau d'acquisition des connaissances.



En ce qui concerne le niveau d'acquisition des connaissances, on remarque que 72% ont assimilé plus de 50% du programme prévu au sein de la formation à laquelle ils ont participé, le reste a déclaré avoir eu ,suite à la formation , un niveau de d'acquisition des connaissances variant entre 20% à 50%.

Ce paramètre nous permet de concrétiser le lien étroite qu'a la formation avec le développement des compétences et ce, à travers la traduction des résultats ci-haut qui disent que 72 % des personne qui ont répondu favorablement quant à l'acquisition de plus 50 % des connaissances fourni lors de la formation dont ils ont pris part, vont avoir un effet positif sur leurs savoir-faire.

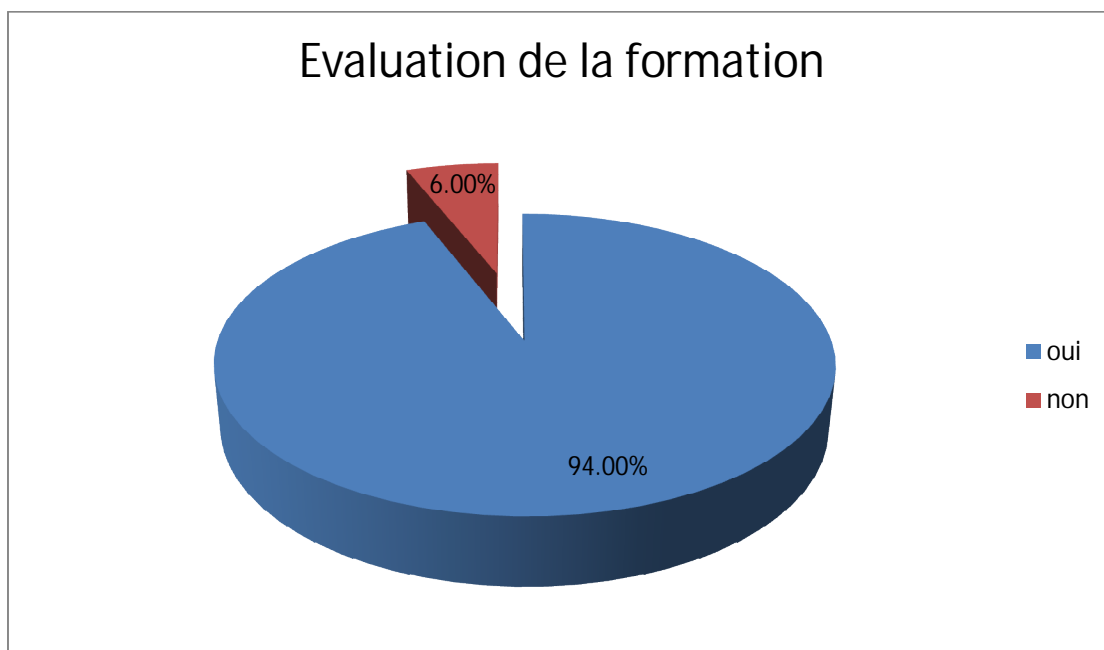
Q12 : Etiez-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?

Tableau 15:l'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation	Nbr	Taux
Oui	47	94%
Non	3	6%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 17:Représentation graphique de l'évaluation de la formation.



L'objectif de cette question est de savoir s'il existe un système d'évaluation à l'issue de la formation et d'après les résultats, on remarque que la majorité des enquêtés soit 94% ont évalués l'initiative à laquelle ils ont participé, ils affirment aussi que l'entreprise pratique l'évaluation à chaud et à froid.

Q13 : Si oui, laquelle ?

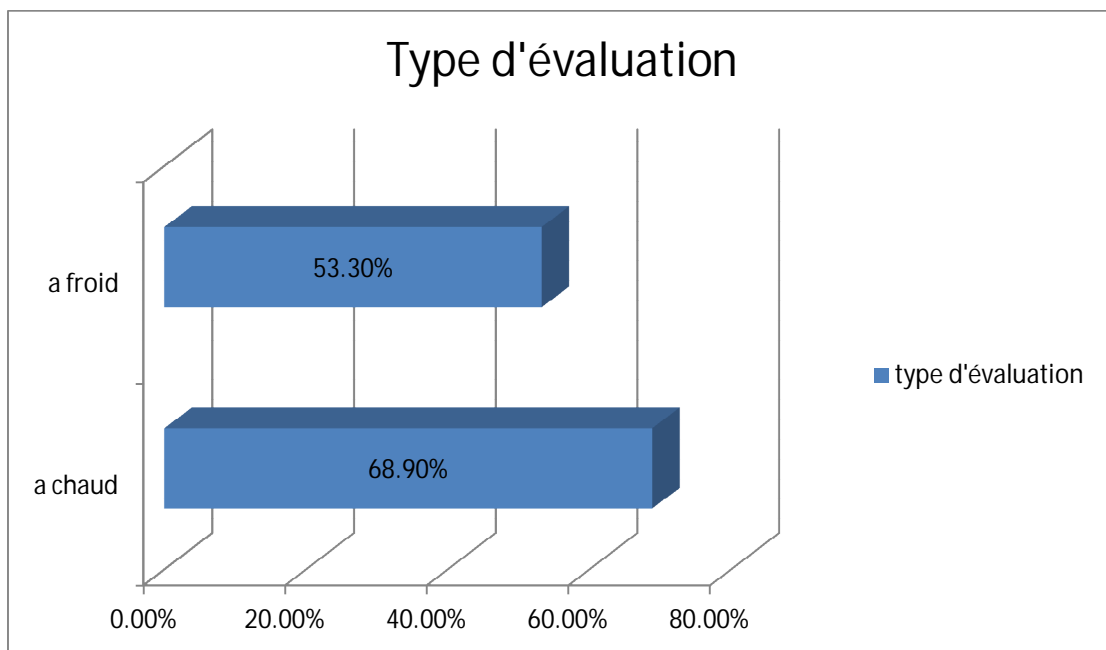
Tableau 16: Type d'évaluation 1.

Type d'évaluation	Nbr	Taux
A chaud	31	68.9%
A froid	24	53.3%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (55 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 18 : Représentation graphique de type d'évaluation de la formation 1.



Sur les 50 personnes interrogées, on remarque que 68.9 % on procédé a l'évaluation (à chaud) de la formation à laquelle ils ont participé, et il est noter que les 53,3 % qui on

procédé à l'évaluation a froid ont, en toute évidence, réalisé l'évaluation de fin de formation (à chaud).

Cette question a pour objectif de montrer qu'il y a un système de mesurer l'efficacité et la qualité de la formation, et ce, en estimant l'atteinte ou pas des objectifs définis dans le programme de formation figurant dans la fiche technique. Chose qui se pratique habituellement dans l'entreprise, selon les statistiques ci-dessus, et qui démontre l'existence d'une vérification de la qualité des formations suivies par les salariés qui peut s'avérer concluante ou bien non concluante ; dans le cas contraire cela aide l'entreprise à introduire des actions correctives pour atteindre l'objectif de la formation.

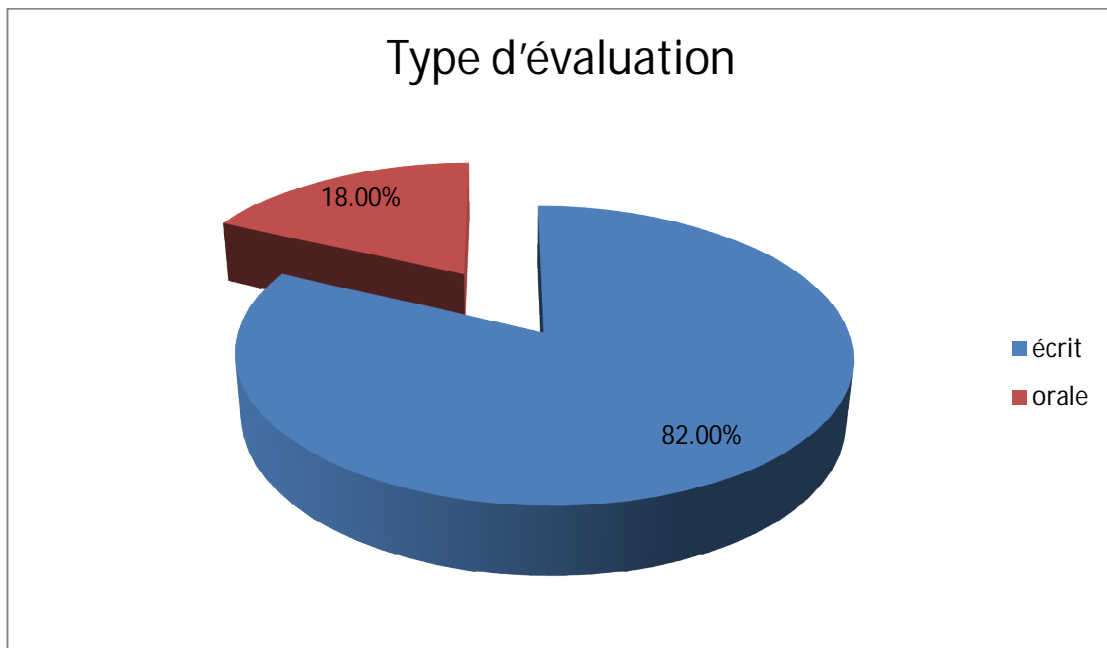
Q14 : Si oui, est-elle :

Tableau 17: Type d'évaluation 2

Type d'évaluation	Nbr	Taux
Ecrit	41	82%
Orale	9	18%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 19: Représentation graphique de type de la formation 2



D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des enquêtés 82% ont effectué une évaluation écrite, par contre 18% était orale.

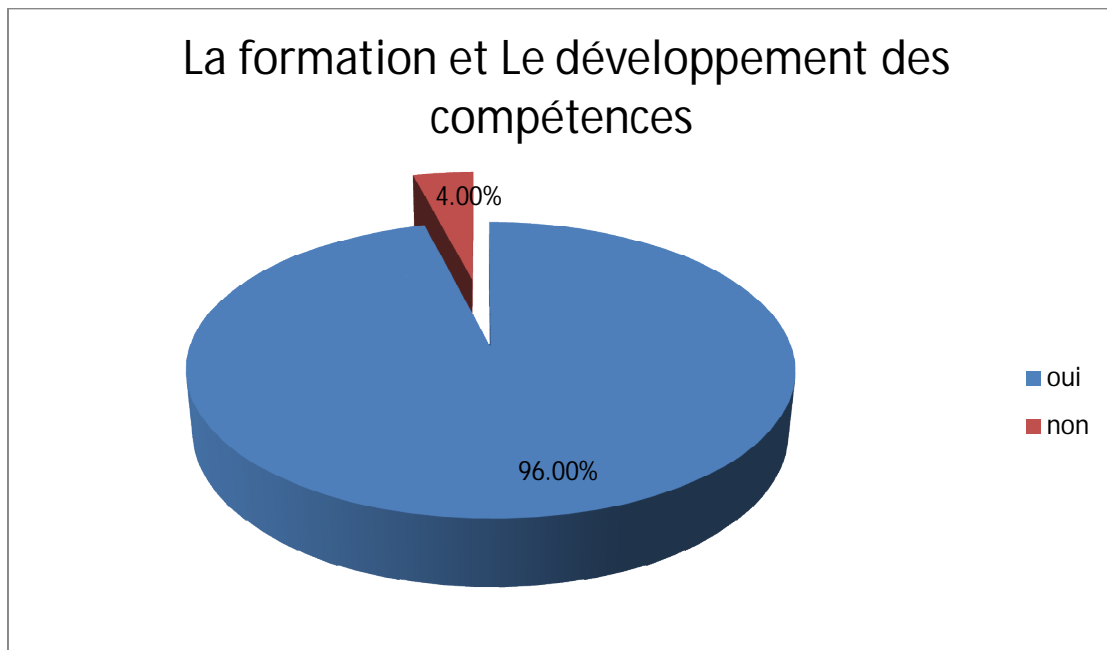
Q15 : Pensez-vous que la formation développe-t-elle vraiment vos compétences?

Tableau 18:La formation et le développement des compétences

La formation et Le développement des compétences	Nbr	Taux
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 20:Représentation graphique de la formation et le développement des compétences.



D'après les résultats obtenus, pratiquement l'ensemble des interrogés jugent oui et affirment que la formation joue un rôle crucial dans la capitalisation du savoir, qui contribue à son tour au développement du savoir-faire.

Q16 : Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

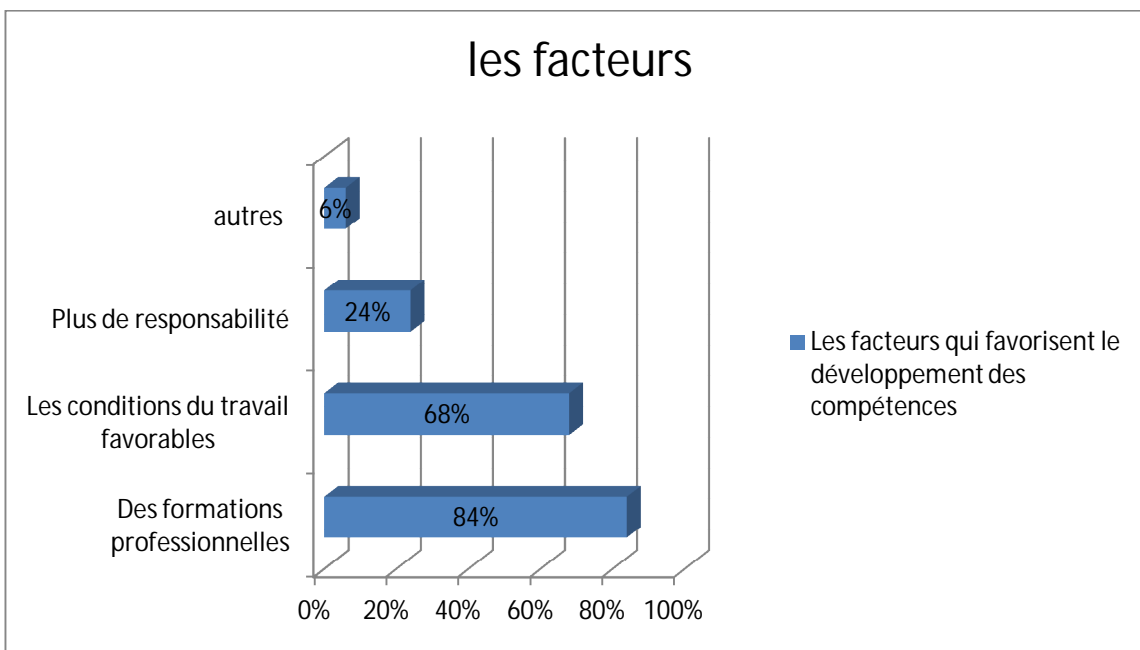
Tableau 19:Les facteurs qui favorisent le développement des compétences.

Les facteurs	Nbr	Taux
Les formations professionnelles	42	84%
Les conditions du travail favorables	34	68%
Plus de responsabilité	12	24%
Autres	3	6%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (91 réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 21:Représentation graphique des facteurs qui favorisent le développement des compétences.



La représentation graphique ci-dessus nous permet d'exprimer l'avis de nos enquêtés sur les facteurs qui contribuent le plus au développement des compétences.

D'après les résultats obtenus on remarque que 84% des interrogés pensent que la formation est le facteur le plus important dans le développement des compétences. 68% affirment que c'est les conditions de travail favorables qui développent les compétences.

Donc on peut dire que, parmi les facteurs cités, on distingue que les formations constituent un moyen essentiel pour assurer le développement du savoir-faire pour arriver à la qualification nécessaire, aussi les conditions de travail, quand elles sont favorables, reste un facteur qui aide le salarié à être aise avec les taches qui lui sont attribuées.

Q17 : Qu'est ce que la formation vous a apporté ?

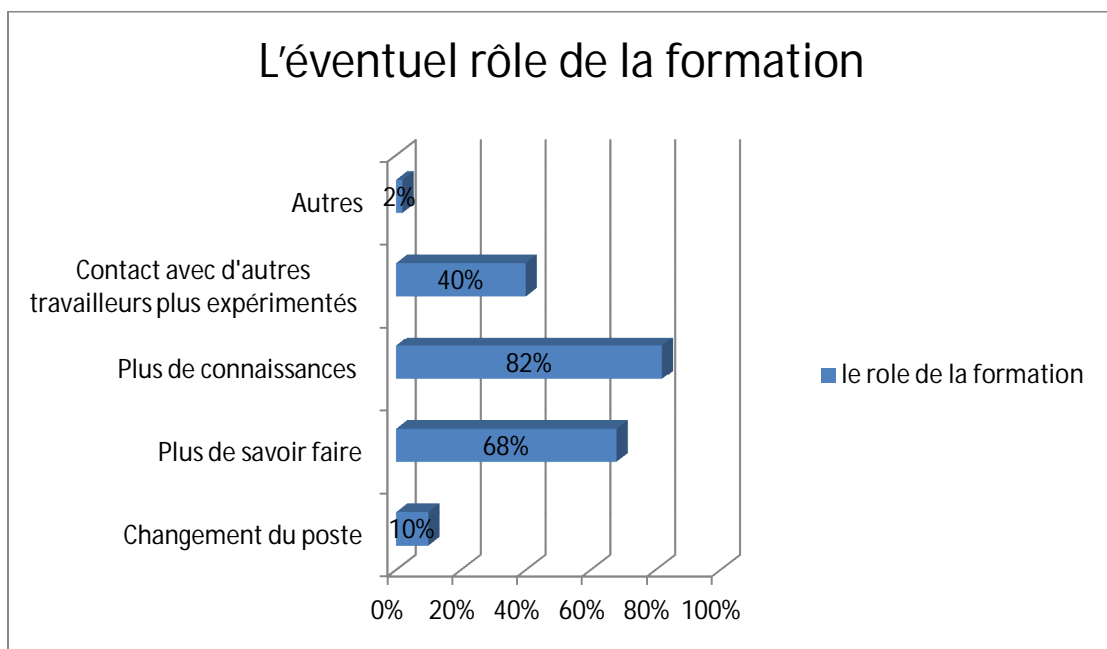
Tableau 20:L'éventuel rôle de la formation

L'éventuel rôle de la formation	Nbr	Taux
Changement du poste	5	10%
Plus de savoir faire	34	68%
Plus de connaissances	41	82%
Facilite le contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés	20	40%
Autres	1	2%
Total	50*	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

* : le total des réponses (101réponses) dépasse le total des répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 22:Représentation graphique des facteurs qui favorisent le développement des compétences.



A travers cette question nous remarquons que 82% des enquêtés voient que la formation permet au salarié de développer leurs connaissances ,68% pensent que les formations développent le savoir-faire qui va de soit avec la précédente.

Tandis que 40% ont trouvé plus de facilité au niveau du contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés. Sans négliger les 10 % des interrogés qui ont vu, la formation, leurs permettre de changer et d'évoluer dans le poste de travail.

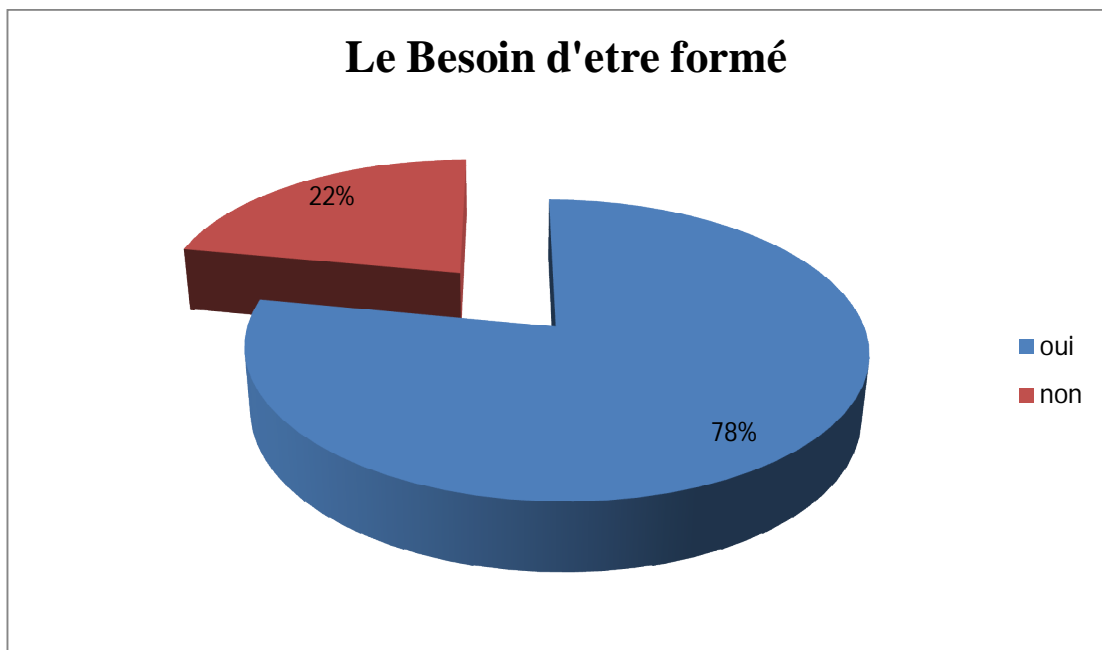
Q18 : Actuellement, sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une formation ?

Tableau 21:Besoin d'être formé

Besoin d'être formé	Nbr	Taux
Oui	39	78%
Non	11	22%
Total	50	100%

Source : Nous avons élaboré le tableau ci-dessus à partir de la représentation graphique donnée par Google Forms

Figure 23:Représentation graphique le besoin des formations.



Selon le graphique ci-dessus ; nous permet de constater que la majorité des enquêtés 78% veulent participer encore à d'autre formations pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances. 22% n'expriment pas le besoin de participer à d'autres formations.

Cette majorité, 78%, ressent le besoin d'être d'avantage formé, cela est dû éventuellement à un sentiment de non maîtrise partiel ou total de leurs domaine d'activité en l'occurrence

l'auto-détermination des interrogés désignant l'écart entre leurs compétences (possédées) et celles requises (indispensables) pour réaliser leurs missions ou atteindre leurs objectifs.

Q19 : Que pouvez-vous dire de plus à propos de l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences ?

1. Pour moi, on peut assimiler l'employé d'une entreprise à un disque dur d'un PC qui a besoin de mises à jour et de plus d'informations d'une façon continue afin d'exécuter au mieux les tâches qui lui sont demandées.
2. Impact positive permet une maîtrise des connaissances et les informations reçus durant la formation.
3. La formation est primordiale pour la pérennité de l'entreprise et pour le développement des compétences.
4. La formation a un impact positif qui permet d'évoluer.
5. Le facteur humain à besoin des formations professionnelles qui favorisent le développement de leurs compétences
6. Il faut que la formation soit mise à jour vis à vis aux besoins des travailleurs
7. D'après mes expériences au sein de mon entreprise je ne doute pas que la formation a un impact efficace sur le développement des compétences
8. Les formations du personnel travailleur sont très nécessaires
9. La formation est une nécessité et fondamentale pour le développement professionnel.
10. Les formations ont un impacte très important sur les compétences des agents de GRTE et sur leurs rendements dans la réalisation de leurs tâches.
11. Pour que les compétences soit efficace, je suggère que l'environnement de travail soit favorable en premiers lieu..
12. La formation facilite les tâches du poste de travail
13. La formation est strictement nécessaire dans la vie professionnelle
14. La formation du personnel aide pour plus d'intégration au sein de l'entreprise et pour l'amélioration des connaissances et compétences dans le domaine de travail.
15. j'encourage la société de ne pas négliger la formation parce qu'elle est hyper utile au profit des employés.
16. La formation augmente l'amélioration de qualité du travail.

2.2. Interprétation des résultats, vérification des hypothèses

D'après l'étude de terrain menée au près de l'entreprise **GRTE** et l'analyse des résultats des tableaux et des représentations graphiques élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Selon les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des formations suivies par la population étudiée sont des formations courtes durées avec un taux de 60,4%.
- Concernant les critères d'envoi en formation, les résultats nous permettent de remarquer que la majorité des employés interrogés soit 83.3% sont souvent envoyés en formation par exigences du poste qu'ils occupent, ces résultats prouvent que l'entreprise a l'obligation de former ses salariés pour répondre aux changements et maîtriser les nouveaux outils.
- Les questions N°12, 13,14 prouvent qu'il existe un système d'évaluation à l'issue de la formation(évaluation à chaud et à froid) qui permet de mesurer son efficacité et sa qualité, en estimant l'atteinte ou pas des objectifs définis dans le programme de formation figurant dans la fiche technique, et pour savoir si cette formation est bénéfique ou pas pour l'ensemble des employés.
- L'auto-évaluation de l'agent lui-même en ce qui concerne la nécessité d'en bénéficier des formations va forcément avoir un impact direct sur leur compétence.

Et suivant à la première hypothèse « **la formation a un impact positif sur le développement des compétences**», nous avons obtenu les résultats suivant :

- D'après le résultat de la question N°9 ; nous remarquons que 88% des employés pensent que l'objectif de la formation se traduit par le développement des compétences pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences, vu qu'en théorie l'objectif principal de la formation vise à acquérir les savoirs faire et aide à l'évolution dans la carrière professionnelle.
- L'analyse de résultats N°15, montre que 96% des employés affirment que la formation joue un rôle primordial dans la capitalisation du savoir, qui contribue à son tour au développement du savoir-faire.
- A partir des résultats de question N°19 et d'après les réponses des employés on peut résumer que la formation à un impact positif et très important pour améliorer les

connaissances et les compétences des agents de GRTE et sur leurs rendements dans la réalisation de leurs tâches.

Donc d'après les résultats, on peut dire que, la formation reste le principal outil et surtout le moyen plus efficace pour développer les connaissances et les compétences et elle contribue à la remise à niveau et apporte de l'homogénéité aux groupes de travail.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse « **la formation a un impact positif sur le développement des compétences** » est **confirmée**.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse « **Les compétences des salariés s'accroissent après la formation.** », nous avons obtenu les résultats suivants :

- Selon les statistiques ci-dessus on a trouvé qu'après la formation, 72% des interrogées ont répondu favorablement et ont assimilé plus 50 % du programme et des connaissances fournies lors de la formation dont ils ont pris part, vont avoir un effet positif sur leurs savoir-faire.
- La formation est considérée comme étant bénéfique et importante, vu que la plupart des employés soit 78% ressent le besoin d'être davantage formé pour mieux gérer ses activités et pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances.

D'après ces résultats notre deuxième hypothèse « **Les compétences des salariés s'accroissent après la formation** » aussi **confirmée**.

Donc on peut dire que la formation à la GRTE/ SONELGAZ permet aux salariés l'acquisition de nouveau savoir et de savoir faire et leur aident à accomplir les missions accordées efficacement.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons démontré que l'application de la politique de formation au niveau de la GRTE/SONELGAZ, permettent aux salariés l'acquisition des savoir et des savoirs faire et développer leurs compétences

Notre enquête nous a permis de donner une dimension descriptive et analytique à notre recherche et nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et son impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine.

Conclusion Générale

Nous avons retenu tout au long de notre recherche l'importance de la formation et le développement des compétences dans les entreprises et notamment au sein de l'entreprise GRTE/SONELGAZ.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement qui a pour objectif la progression des compétences humaines et par conséquent, l'amélioration des performances globales des entreprises. C'est une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement car elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction de l'évolution des métiers, des parcours et des connaissances dans divers domaines.

Donc la formation est une composante essentielle et un enjeu majeur du développement des RH et des entreprises, elle a pour mission de répondre aux différents besoins des salariés sur le long terme, améliorer ses capacités et s'adapter au nouveau changement technologiques, et pour développer ces compétences ; les entreprises se trouvent dans l'obligation d'assurer toutes sortes de formations, car tout employé a le droit d'en profiter pour un meilleur rendement.

Le développement des compétences est un facteur clés de l'employabilité des salariés et pour la pérennité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les méthodes de développement des compétences visent notamment à s'assurer que les capacités et les savoirs faire acquises répondent aux attentes du milieu de travail.

Ces méthodes doivent également aider les employés à mieux s'adapter au changement et à faire face aux nouvelles conditions socioéconomiques et technologiques

Dans le but d'apporter une réponse à notre problématique de recherche nous avons fourni une étude quantitative à travers un questionnaire adressé aux 50 personnes de GRTE / SONELGAZ et qui ont bénéficié des formations, dans différents services (ressources humaines, comptabilité, approvisionnement, etc.). A partir de cette étude, nous avons conclu que la formation a un impact sur le développement des compétences, elle contribue fortement à la progression du potentiel des salariés.

Donc suite à l'analyse des données et l'interprétation des résultats de cette étude, nous avons abouti à la confirmation des hypothèses ci-dessous :

- La formation a un impact positif sur le développement des compétences.
- Les compétences des salariés s'accroissent après la formation.

Enfin, on peut dire que la GRTE s'est marquée parmi les entreprises algériennes qui ont montré l'efficacité de la politique de la formation au milieu du travail et l'aide qu'elle apporte aux salariés à développer leurs compétences.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ARMAND, (D) : **manuel de gestion**, édition El Djazair, Alger, 2008
- Bachy, (B) et Harache, (C) : **toute la fonction management**, Dunod, Paris, 2010
- BARZUCCHETTI, (S) et FRANCOIS CLAUDE, (J) : **Evaluation De La Formation Et Performance De L'Entreprise**, Paris, édition Liaisons, 1995
- BERGO, (C) et autres : **Concept de formation**, centre de prévention des toxicomanies(CePT), Luxembourg, 2006,
- CADIN et autre : **Gestion des ressources humaines** : Dunod,4^e édition, Paris, 2012
- COHEN-HAEGEL, (A) : **Toute la fonction Ressources Humaines**, Paris, 2^e édition 2010
- DEJOUX, (C) : **Les compétences au cœur de l'entreprise** : Éditions d'Organisations, Paris, 2001
- DIETRICH (A) : **Management des compétences** ; Dunod, Paris,3^e édition, 2010
- GUERRERO, (S) : **Les outils des RH**, Dunod ,2^e édition, Paris ,2014
- LE BOTERF(G), BARZUCCHETTI(S) et VINCENT (F) : **Comment Manager La Qualité de la Formation**, Paris, les éditions d'organisations, 1992
- LE BOUTERF, (G) : **Construire les compétences individuelles et collectives**, 2^e édition d'Organisation, 2003
- LE BOTERF G., **L'ingénierie et l'évaluation de la formation**, Paris, Éditions d'Organisation, 1990
- LÉVY-LEBOYER, (C) : **LA GESTION DESCOMPÉTENCES**, Éditions d'Organisation, Paris, 2009
- LIGER, (P) : **Le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés)** ,2^eme Edition Dunod, Paris, 2007, p 186.
- MEIGNANT (A):**Manager la formation**, édition LILAISONS, 6eme édition, paris, 2003
- PARMENTIER, (C) :**L'ingénierie de formation, édition** d'organisation, Paris, 2008
- SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001
- SEKIOU (L), **gestion du personnel**, édition des organisations, Paris, 1986
- SOYER(J):**fonction formation, Éditions** d'Organisation, 3eme édition, paris, 1998

2. Reuves

- Christian Bellange et autres : **Guide pratique du manager de formation**, Alger, 1^{ère} édition ESG-Consulting, 2011
- **Guide de gestion des ressources humaines** destiné aux entreprises des technologies de l'information, emploi Québec, techno compétences (comités sectoriel de main-d'œuvre en technologie de l'information et des communications).
- HÉLÈNE, (F) : **Le guide de la formation professionnelle en entreprise**, Lextenso éditions, Paris, 2010
- LAPIERRE, (P) : **Guide pratique (Comment identifier les besoins de formation dans les commerces)**, Montréal, 2e impression, conseil québécois du commerce de détail, 2002
- MEYERS, (R) et HOUSSEMAND, (C) : « **Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ?** », revue européenne de psychologie appliquée, N° 56,2006

3. Travaux universitaires

- MAHANDRY RAJAONARISOA, (T) : **compte-rendu-de recherche : le management des ressources humaines**, Université de Toulouse, 2014

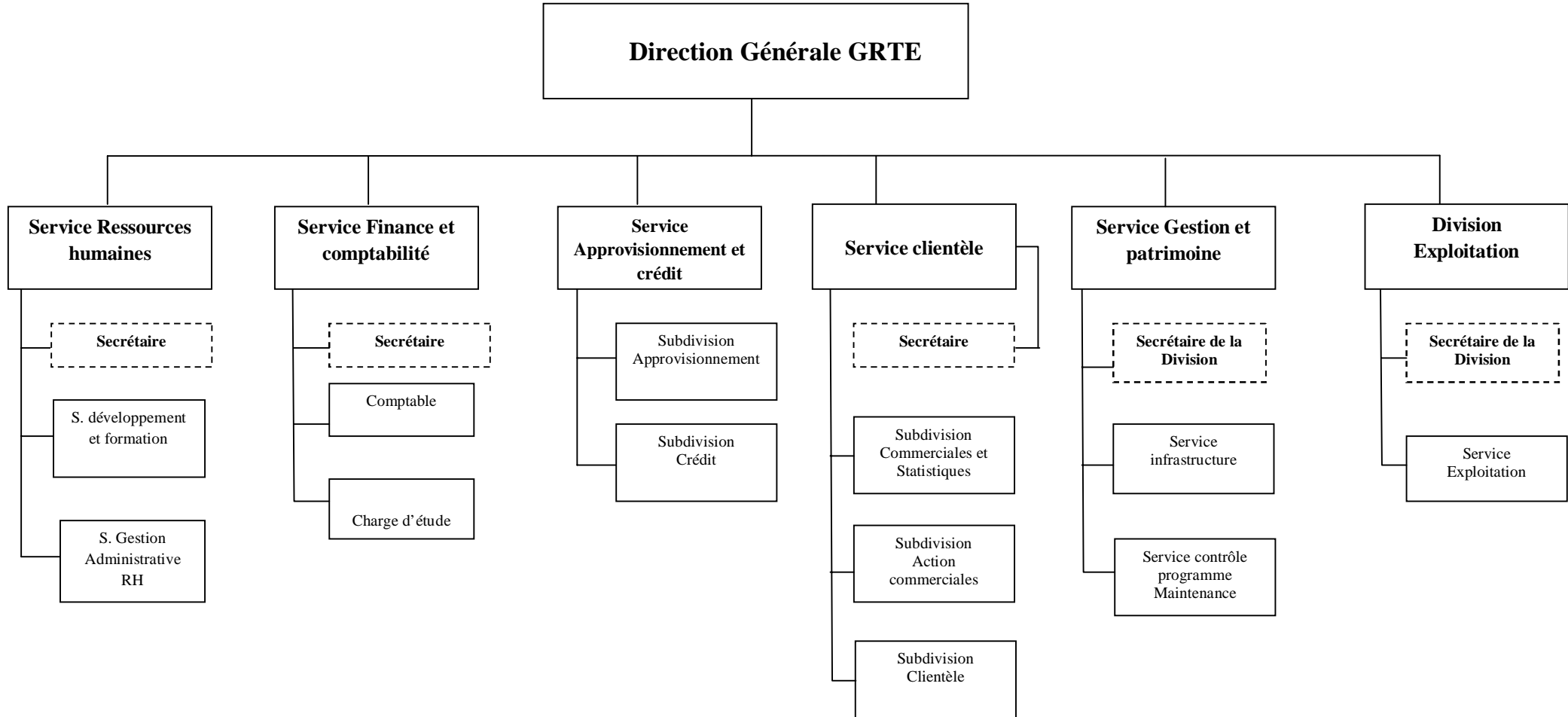
4. Web graphie

- <https://www.digiformag.com/actualite-formation/reforme-formation-professionnelle/la-nouvelle-definition-de-laction-de-formation>
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/Guide/Comment-mettre-place-politique-formation-professionnelle-255177.htm>
- <https://www.comundi.fr/mag-des-competences/identification-des-besoins-en-formation>
- <https://www.skillup.co/blog/article/evaluation-de-la-formation>
- <https://kommunicationetcie.wordpress.com/2012/03/16/article-1-les-metaconnaissances-ou-les-connaissances-metacognitives/#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20la%20plus%20courante,a%20de%20ses%20processus%20cognitifs.>

- https://www.researchgate.net/figure/Les-quatre-formes-de-savoirs-et-leurs-interrelations-Source-Giordan-Pellaud-2001_fig1_281250429
- <https://www.loppcommerce.com/entreprise/former-mes-salaries/plan-de-developpement-des-competences/>
- <https://moovone.eu/talent-management/developpement-professionnel/developpement-des-competences/>
- <https://www.perspective-coaching.fr/coaching-professionnel/definition/#:~:text=D'apr%C3%A8s%20la%20Societ%C3%A9%20Fran%C3%A7aise,ca dre%20d'objectifs%20professionnels%22%20>
- <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences.htm>

Annexe

Annexe01 : Organigramme de la GRTE



Annexe02 : PROJET FICHE D'IDENTIFICATION BESOINS FORMATIONS.

Structure :				Code poste :			
Libellé exact du poste :				Classement :			
Définition sommaire du poste :							
QUALIFICATIONS (Connaissances acquises) :							
Connaissances à acquérir (à maîtriser) :							
Spécificités	Nbr Agt à former n+1	Type de formation (PP, FPS...)	Organisme de la formation (IFEG, Externe, Fournisseurs...)	Durée de la Formation	Justification du besoin	Exigences particulières	Observation
A							
Former dans							
Le domaine							
Linguistique							
Informatique							
Technique							
Gestion							

Fiche à remplir par le Supérieur Hiérarchique Direct

Annexe 03 : l'évaluation a chaud

Intitulé de la formation :	Période : du au
Participant (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Organisme de formation :	Lieu :
Type de l'action : Perfectionnement <input type="radio"/> Formation Professionnelle Spécialisée <input type="radio"/> Recyclage <input type="radio"/>	

Cochez la case qui correspond mieux à ce que vous pensez

Non satisfait **(1)** Peu satisfait **(2)** Satisfait **(3)** (4) Très satisfait

(1) (2) (3) (4)

▪ J'étais motivé(e) à suivre cette action.				
▪ Les objectifs annoncés ont été respectés.				
▪ Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes.				
▪ Les méthodes pédagogiques et d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.				
▪ Les supports de présentation utilisés m'ont convenu				
▪ Qualité des documents pédagogiques				
▪ Les cas et les activités pratiques étaient pertinents et adaptés à la formation.				
▪ Le (s) formateur (s) communiquait (aient) de façon clair et dynamique...				
▪ Le (s) formateur (s) vous a (ont) semblé maîtriser les contenus de la formation				
▪ Le (s) formateur (s) a (ont) favorisé les échanges.				
▪ L'accueil				
▪ L'hébergement				
▪ La restauration				
▪ L'organisation				
▪ La durée de la formation				
▪ Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
▪ Appréciation globale				

Annexe 04 : l'évaluation a froid

A renseigner par le responsable hiérarchique directe

Agent formé (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Intitulé de la formation :	Période : du au
Durée de la formation :	Organisme de formation :
Type de l'action :	Mode : Alterné <input type="radio"/> bloqué <input type="radio"/>

A- t- il mis en application les connaissances acquises lors de sa formation ?

Oui Lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

Non Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

La formation lui a-t-elle permis d'améliorer son efficacité dans son travail ?

Oui Comment ?

.....

.....

.....

.....

Non Pourquoi ?

.....

.....

.....

Au cas où il y a améliorations, est-ce que ces améliorations ont apporté un plus à votre structure ?

Oui Comment ?

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

Non Pourquoi ?

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

Quels compléments à la formation suivie seraient nécessaires, pour lui ou votre structure ?

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

COMMENTAIRES / OBSERVATIONS / SUGGESTIONS

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

DATE DE L'EVALUATION :

SIGNATURE

A renseigner par le bénéficiaire de la formation

Agent formé (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Intitulé de la formation :	Période : du au
Durée de la formation :	Organisme de formation :
Type de l'action :	Mode : Alterné <input type="radio"/> bloqué <input type="radio"/>

Avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?

Oui Lesquelles ?

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

Non Pourquoi ? Manque de temps Modules non acquis

Manque de moyens Formation non adaptée

La formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail ?

Oui Comment ?

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

Non Pourquoi ?

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

Au cas où il y a améliorations, est-ce que ces améliorations ont apporté un plus à votre structure ?

Oui Comment ?

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

Non Pourquoi ?

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

Quels compléments à la formation suivie seraient nécessaires, pour vous ou votre structure ?

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

COMMENTAIRES / OBSERVATIONS / SUGGESTIONS

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

DATE DE L'EVALUATION :

SIGNATURE :

Annexe 05 : le questionnaire

Questionnaire " L'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences "

Bonjour/ Bonsoir

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité : Management & Entrepreneuriat, au sein de l'école des hautes études commerciales (EHEC) Alger, et dont le thème porte sur « L'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usager scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Merci pour votre coopération

***Obligatoire**

Les données générale

1. Vous êtes ? *

Homme

Femme

2. L'âge *

De 20 à 29 ans

De 30 à 39 ans

De 40 ans et plus

3. Niveau d'instruction *

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Expérience *

Moins de 5 ans

De 5 ans à 10 ans

Plus de 10 ans

5. La catégorie socioprofessionnelle

Cadre

Maitrise

Exécution

La formation et le développement des compétences

6. Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Plusieurs réponses possibles.

- Formation longue durée
- Formation moyenne durée
- Formation courte durée
- Autre :

7. Ou vous avez été formé ?

Plusieurs réponses possibles.

- Au sein de l'entreprise
- Dans un établissement de formation externe
- A l'étranger

8. Comment vous-avez été choisis pour participer à cette formation?

Plusieurs réponses possibles.

- Exigence du poste que vous occupez
- Une initiative personnelle
- Une obligation de la hiérarchie

9. Pour vous, quelle est l'objectif principal de la formation ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Développement des compétences
- Une meilleure adaptation au poste
- Pour la pérennité de l'entreprise
- Autre

:.....

10. Avant la mise en œuvre de l'action de formation, étiez vous informé sur les objectifs de formation ?

- Oui
- Non

11. Après votre formation, quels est votre niveau d'acquisition des connaissances ?

- Moins de 20%
- De 20% à 50%
- Plus de 50%

12. Êtes-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?

Oui

Non

13. Si oui, laquelle ?

Plusieurs réponses possibles.

A chaud

A froid

14. Si oui, est elle :

Orale

Écrit

15. Si vous avez bénéficié de formation, pensez vous qu'elle développe vraiment vos compétences ?

Oui

Non

Si non, dites pourquoi ?

.....

16. Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent vos compétences ?*

Plusieurs réponses possibles.

Des formations professionnelles

Les conditions du travail favorables

Plus de responsabilité

Autre :

17. Qu'est ce que la formation vous a apporté ? *

Plusieurs réponses possibles.

Changement du poste

Plus de savoir faire

Plus de connaissances

Facilite le contact avec d'autres travailleurs plus expérimentés

Autres :

18. Actuellement, sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une formation ? *

Oui

Non

19. Que pouvez-vous dire de plus à propos de l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences ?

Table des matières

Résumé

Dédicace

REMERCIEMENTS

Liste des tableaux

Liste de figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 1

La formation 3

Chapitre 1 : la formation..... 4

Section 1 : Généralités sur la formation 4

1. Evolution de la formation 4

2. Définition de la formation..... 5

3. La conception d'un programme de formation..... 6

3.1. Les objectifs de la formation 6

4. L'organisation de la formation..... 7

4.1. Les facteurs clés de succès de la formation 7

4.2. Les principaux acteurs de la formation 8

4.2.1. La direction générale 8

4.2.2. Le Responsable Formation..... 8

4.2.3. Les managers de proximité 8

4.2.4. Les formateurs..... 8

4.2.5. Les formés..... 8

5. Qu'est-ce qu'une action de formation ?..... 9

5.1. Les effets indirects de l'action de formation..... 9

5.2. Les effets indirects pour l'apprenant. 10

6. Les types de formation..... 10

6.1. Formation d'acculturation 10

6.2. Formations d'assolement 11

6.3.	Formations d'adaptation à l'emploi.....	11
6.4.	Formations technique pour un perfectionnement	11
6.5.	Formations à dominante comportementale et relationnelle	12
7.	La politique de formation	14
7.1.	Définition de la politique de formation	14
7.2.	Les objectifs de la politique de formation.....	14
Section 2 : Le processus de formation		15
1.	Le plan de formation.....	15
2.	Le processus d'un plan de formation.....	16
2.1.	Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation	17
2.1.1.	Les types de besoins	18
2.2.	Étape 2 : Planification des actions de formation	18
2.3.	Étape 3 : Diffusion de formation	19
2.4.	Étape 4 : Évaluation de la formation	20
3.	L'évaluation de la formation.....	21
3.1.	Les niveaux d'évaluation de la formation.....	22
3.2.	Que peut-on évaluer en formation ?	24
3.2.1.	Pendant la formation	24
3.2.2.	A la fin de la formation	24
3.2.3.	Après la formation	25
3.3.	Le but de l'évaluation	25
Conclusion.....		27
Chapitre 02 : La compétence		29
Section 1 : Généralités sur la compétence		29
1.	Définition de la Compétence.....	29
2.	Les typologies et les composantes des compétences.....	30
2.1.	Les typologies des compétences.....	30
2.1.1.	Les compétences individuelles.....	30
2.1.2.	Les compétences collectives	30
2.1.3.	Les compétences organisationnelles	31
2.1.4.	Les compétences générales	31
2.1.5.	Les compétences transversales	31
2.1.6.	Les compétences techniques	32

2.2.	Les composantes des compétences.....	32
2.2.1.	Les connaissances (Les savoirs).....	33
2.2.2.	Les savoir-faire.....	33
2.2.3.	Les méta-connaissances.....	33
3.	Les objectifs de la compétence.....	34
4.	Le bilan des compétences.....	35
4.1.	Les étapes du bilan de compétences.....	36
5.	La démarche d'identification des compétences.....	36
5.1.	L'observation.....	36
5.2.	L'auto-description.....	37
5.3.	L'entretien.....	37
6.	L'évaluation des compétences.....	37
6.1.	Les signes.....	37
6.2.	Les échantillons.....	38
6.2.1.	Les tests de groupe.....	38
6.2.2.	Les tests in-baskets.....	38
6.2.3.	Les jeux de rôle.....	38
6.2.4.	Les présentations orales.....	39
6.2.5.	Les références.....	39
6.3.	Les centres d'évaluation.....	39
Section 2 : Le développement des compétences.....		40
1.	Définition de développement des compétences.....	40
1.1.	Les étapes utiles pour améliorer les compétences.....	40
1.2.	Les objectifs de développement des compétences.....	41
2.	La construction des compétences.....	41
3.	La démarche de construction d'un plan de développement.....	42
3.1.	Faire émerger les pistes de développement.....	42
3.2.	Hiérarchiser les priorités de développement.....	42
3.3.	Fixer les objectifs de développement des compétences.....	42
3.4.	Identifier les modalités d'apprentissage adaptées au collaborateur.....	42
3.5.	Doser l'accompagnement en fonction de l'autonomie du collaborateur.....	43
4.	Les moyens de développement des compétences.....	43
4.1.	La formation.....	43

4.2. Le coaching	43
4.3. Travail en groupe.....	43
4.4. Les conférences	44
5. La GPEC comme un outil de développement des compétences	44
5.1. Définition	44
5.2. Le processus de GPEC.....	44
5.3.1. Enjeux humains	45
5.3.2. Enjeux organisationnels	46
5.3.3. Enjeux économiques.....	46

Conclusion..... 47

Chapitre 3 : l'impact de la formation du personnel sur le développement des compétences..... 49

Section I : présentation de la GRTE.....	49
1. Présentation de la SONELGAZ	49
2. Présentation de la GRTE.....	50
2.1. Historique.....	50
2.2. Organisation de la GRTE	51
2.2.1. Service finance et comptabilité	51
2.2.2. Service approvisionnements stocks et crédits	51
2.2.3. Service clientèle.....	52
2.2.4. Division gestion du patrimoine	52
2.2.5. Division exploitation	52
2.2.6. Division Ressources humaine	52
2.2.6.1. Services formation.....	52
3. La politique de formation au sein de la GRTE	53
4. Les types d'action de formations menées en Entreprise.....	54
4.1. La formation professionnelle spécialisée (FPS).....	54
4.2. La formation par Perfectionnement professionnel (PP).....	54
4.3. Le recyclage	55
5. La Mise en œuvre du plan de formation.....	55
5.1. Planification et Programmation de la Formation en Entreprise	55
5.1.1. Au niveau de l'unité.....	55
5.1.2. au niveau de l'Entreprise.....	56

5.2.	Les moyens de formation	56
5.2.1.	Les moyens internes à l'Entreprise.....	56
5.2.2.	Les moyens externes à l'Entreprise	57
5.3.	Contrôle de la formation professionnelle en Entreprise	57
6.	Evaluation de la formation	57
6.1.	Evaluation à chaud	57
6.2.	Evaluation à froid	57
Section2 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....		58
1.	Préparation et réalisation de l'enquête	58
1.1.	Le questionnaire	58
1.1.1.	Type de questions	58
1.2.	L'échantillon	58
2.	Résultat de l'enquête	59
2.1.	Présentation de l'échantillon	59
2.2.	Interprétation des résultats, vérification des hypothèses.....	78
Conclusion.....		79
Conclusion Générale.....		80
BIBLIOGRAPHIE		81
Annexe		