

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

EHEC

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

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES
SALARIÉS**

ETUDE DE CAS : HAMOUD BOUALEM

Elaboré par :

Mme. Aya SEGNI

Encadrant :

Mme. Widad CHABANI

Maîtresse de conférences « A » à EHEC

11ème Promotion

Juin 2024

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

EHEC

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

Option : Management et Entreprenariat

THEME :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES
SALARIÉS**

ETUDE DE CAS : HAMOUD BOUALEM

Elaboré par :

Mme. Aya SEGNI

Encadrant :

Mme. Widad CHABANI

Maîtresse de conférences « A » à EHEC

11ème Promotion

Juin 2024

Résumé

Dans l'économie actuelle axée sur la connaissance, le développement du capital humain est vital pour assurer la compétitivité des entreprises. Cela exige un engagement constant dans la formation du personnel, qui non seulement améliore leurs compétences, mais aussi les motive et les aide à s'adapter aux changements technologiques et aux exigences du marché. En investissant dans la formation, les entreprises renforcent les compétences de leurs employés, ce qui les positionne favorablement pour une réussite durable.

Notre recherche a montré que la formation chez Hamoud Boualem a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés, favorisant leur évolution professionnelle et personnelle. Les programmes de formation sont adaptés aux besoins des employés, renforçant leur qualification et leur adaptabilité, faisant de l'entreprise un exemple de gestion des ressources humaines en Algérie, encourageant ainsi d'autres entreprises à investir dans la formation pour rester compétitives.

Mots clés : la formation, plan de formation, les compétences, développement des compétences, attentes, l'identification des besoins.

Abstract

In today's knowledge-driven economy, the development of human capital is crucial to ensure the competitiveness of businesses. This necessitates a constant commitment to employee training, which not only enhances their skills but also motivates them and helps them adapt to technological changes and market demands. By investing in training, companies enhance their employees' skills, positioning them favorably for sustainable success.

Our research has shown that training at Hamoud Boualem has a significant impact on employees' skill development, promoting their professional and personal growth. The training programs are tailored to employees' needs, reinforcing their qualifications and adaptability, making the company a model of human resource management in Algeria. This, in turn, encourages other companies to invest in training to remain competitive.

Keywords: training, training plan, skills, skills development, expectations, needs identification.

Remerciements

Je remercie tout d'abord Dieu tout-puissant de m'avoir donné la force, le courage et la santé pour accomplir ce travail.

*Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mon encadrante, Mme **CHABANI Widad**, pour sa présence, ses orientations, ainsi que ses conseils tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je remercie également Monsieur **LABADI Redha**, mon encadrant au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, de m'avoir aidé et orienté durant toute la durée de mon stage pratique.*

*Je souhaite adresser mes plus chaleureux remerciements à mes enseignants, Monsieur **MADAGH Mohamed Chérif** et Monsieur **CHABANI Smain**, pour leur précieux accompagnement dans l'élaboration de mon mémoire.*

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers les membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mes parents, tous mes proches, amies et aussi à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail et qui m'a toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce modeste travail.



Dédicaces

Je dédie humblement ce travail à mes chers parents, qui ont été mes piliers, mon inspiration et ma motivation tout au long de ce parcours. À mon père, pour son soutien inébranlable, et à ma mère, pour sa lumière, son amour inconditionnel et sa patience infinie. Que Dieu les protège et les bénisse.

À Mr CHABANI Smain, mon enseignant, dont les conseils avisés, les orientations précieuses et le soutien constant ont été d'une aide inestimable dans l'élaboration de ce mémoire.

À mes frères, Ayoub et Islam, qui ont été mes complices, mes confidents et mes meilleurs supporters. Votre présence a été un réconfort constant.

À ma famille élargie, à mes tantes, oncles, dont le soutien et les encouragements ont été une source de force et de courage.

À mes amies, Saïf, Narimène, Ferial, Kaouther, Amel, Nesrine et Célia, qui ont partagé mes joies, mes peines et mes succès. Votre amitié est un trésor que je chérirai toujours.

Enfin, je dédie ce travail à toutes les personnes qui m'ont aimée et soutenue, qui ont cru en moi et m'ont encouragée. Votre confiance en moi a été ma plus grande motivation et je vous en suis infiniment reconnaissante."

Liste des Abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
BGA	Brasserie Glissière d'Algérie
DBD	Directeur Business Development
DIF	Droit Individuel à la Formation
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
DFC	Direction Financière et Comptable
DSI	Direction des Systèmes d'Information
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISO	International Organization for Standardization
OIT	Organization International du Travail
PDC	Plan de Développement des Compétences
PDI	Plan de Développement Individuel
RH	Ressources Humaines
R&D	Direction de la Recherche et du Développement
SPA	Société par Actions
SBA	Sodas et Boissons d'Algérie
SARL	Société à responsabilité limitée
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SMI	La Sécurité des Machines et des Installations

Liste des Annexes

<i>N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
01	Questionnaire	133
02	Tableau d'identification des besoins en formation	136
03	Plan de formation	137
04	Cahier des charges formation	138
05	Fiche d'évaluation à chaud	140
06	Fiche d'évaluation à froid	141
07	Tableau de bord formation	142

Liste des Figures

Figure 1: Ecart de situations.....	19
Figure 2: Les facteurs indicateurs de besoin de formation.	25
Figure 3: C'est quoi la compétence ?.....	46
Figure 4: La représentation de la compétence professionnelle.	47
Figure 5: Entreprise Hamoud Boualem (201 Rue Hassiba Ben Bouali Belouizdad, Alger).	83
Figure 6: L'organigramme de la direction générale.	89
Figure 7: Le déroulement du questionnaire.....	100
Figure 8: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe....	103
Figure 9: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.	104
Figure 10: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.	105
Figure 11: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem.	106
Figure 12: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon les bénéficiaires de la formation.	107
Figure 13: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la sélection.	108
Figure 14: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la nature de formation.	109
Figure 15: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon le type de formation.	110
Figure 16: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la durée de formation.	111
Figure 17: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon leurs attentes.	112
Figure 18: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon l'importance de la formation pour elles.	113
Figure 19: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon l'importance qu'elles accordent à la formation.	114
Figure 20: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon les facteurs qui favorisent le développement de leurs compétences.	115
Figure 21: Représentation graphique de la répartition des interrogées selon leur avis sur la contribution de la formation au développement des compétences.	116
Figure 22: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la satisfaction envers la formation.	117
Figure 23: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon l'amélioration des compétences après la formation.	118
Figure 24: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon leur souhait de suivre une autre formation.	119

Liste des Tableaux

Tableau 1: Désignation des situations.	19
Tableau 2: Les dix étapes clés de l'identification et analyse des besoins de formation.	31
Tableau 3: Les composantes de la compétence.....	48
Tableau 4: La gamme de produits de Hamoud Boualem.....	87
Tableau 5: L'échantillon de l'enquête.	101
Tableau 6: Statistiques de fiabilité.	102
Tableau 7: La répartition des interrogés selon le sexe.....	103
Tableau 8: La répartition des interrogés selon l'âge.	103
Tableau 9: La répartition des interrogés selon la catégorie professionnelle.	104
Tableau 10: La répartition des interrogés selon l'ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem.	105
Tableau 11: La répartition des personnes interrogées selon les bénéficiaires de la formation.	106
Tableau 12: La répartition des interrogés selon la sélection.	107
Tableau 13: La répartition des interrogés selon la nature de formation.	108
Tableau 14: La répartition des interrogés selon le type de formation.	109
Tableau 15: La répartition des interrogés selon la durée de formation.	110
Tableau 16: La répartition des interrogés selon leurs attentes.	111
Tableau 17: La répartition des personnes interrogées selon l'importance de la formation pour elles.	112
Tableau 18: La répartition des personnes interrogées selon l'importance qu'elles accordent à la formation.	113
Tableau 19: La répartition des interrogés selon les facteurs qui favorisent le développement de leurs compétences.	114
Tableau 20: La répartition des interrogés selon leur avis sur la contribution de la formation au développement des compétences.	115
Tableau 21: La répartition des interrogés selon la satisfaction envers la formation. ..	116
Tableau 22: La répartition des interrogés selon l'amélioration des compétences après la formation.	117
Tableau 23: La répartition des interrogés selon leur souhait de suivre une autre formation.	118

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : Les concepts clés de la formation	5
Section 1 : La formation.	7
Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation.	18
Section 3 : Le plan de formation.	32
Chapitre II : Le développement et l'évaluation des compétences	43
Section 1 : Les compétences.	45
Section 2 : La formation comme levier de développement des compétences.	64
Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.....	81
Section 1 : Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem et état de la formation de ses employés.	83
Section 2 : Présentation, Analyse et Interprétation des résultats de la recherche.	99
Conclusion générale	124

Introduction générale

À l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, caractérisant la fin du XXe siècle et le début du XXIe siècle, le capital humain est devenu une source fondamentale de création de valeur et de richesse. Il constitue ainsi un levier stratégique essentiel pour la compétitivité des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé. Désormais, les préoccupations des entreprises vont bien au-delà de la simple production quantitative ; elles doivent également améliorer la qualité de leurs produits pour rester compétitives sur le marché. Cela implique que l'investissement ne se limite pas aux moyens techniques de production (machines, procédés), mais s'étend également à une main-d'œuvre plus qualifiée.

Cette qualification ne peut être obtenue que par la formation, qui occupe une place centrale dans le contexte de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologies, de l'évolution des marchés financiers, des nouvelles stratégies commerciales, des pratiques de gestion innovantes et des formes d'organisation du travail performantes et adaptées à un environnement en constante mutation. Il s'agit en effet de préparer et d'adapter continuellement les compétences pour faire face à ces changements, en développant des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation et la capacité d'adaptation rapide. La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et acquérir les qualifications et compétences des travailleurs, qui constituent le capital précieux et la principale richesse de l'entreprise.

La formation représente une ressource précieuse, un investissement et un atout stratégique pour l'entreprise. Elle est devenue un outil essentiel pour les organisations, garantissant le développement des compétences et l'amélioration des connaissances du personnel. En répondant aux divers besoins de formation des employés, la formation contribue à leur motivation, ce qui entraîne satisfaction et implication, et par conséquent, un rendement de qualité. Les compétences, quant à elles, constituent des ressources immatérielles indispensables au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

De nos jours, le terme "compétence" est essentiel dans le domaine des ressources humaines. « *Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle* »¹. Le développement des compétences entraîne une forte mobilisation des membres de l'entreprise, favorise l'intégration et l'assimilation de ses valeurs sociales, et stimule le processus d'apprentissage collectif et organisationnel. De plus, il renforce la capacité à résoudre les problèmes rencontrés dans le travail grâce aux compétences acquises et développées.

En effet, la formation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car elle permet de s'adapter aux évolutions rapides du marché et des technologies. En formant leurs employés, les entreprises développent des compétences nouvelles et pertinentes, ce qui les aide à répondre aux défis du changement. La formation ne se contente pas de renforcer les compétences techniques ; elle prépare aussi les employés à accepter et à gérer les transitions, réduisant ainsi la résistance au changement. De plus, elle favorise l'émergence d'une culture d'entreprise axée

¹ GUITTET, (A) : *développer les compétences*, éditions ESF, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p.11.

Introduction générale

sur la performance et la qualité, créant un environnement où l'amélioration continue et l'excellence sont valorisées. En somme, la formation est un investissement stratégique qui contribue à la compétitivité et à la réussite à long terme de l'entreprise.

Dans cette optique, nous souhaitons mener une recherche au sein de l'entreprise Hamoud Boualem afin d'étudier la formation et, bien sûr, son rôle dans le développement des compétences du personnel.

Pour mieux comprendre le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel, notre travail de recherche vise à répondre à la problématique suivante, inscrite dans le domaine de la recherche en gestion des ressources humaines : « **Comment la formation des salariés contribue-t-elle au développement des compétences ?** ».

Dans cette problématique, émergent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude. Ces questions peuvent être énoncées comme suite :

- ❖ **Quelle est la place de la formation dans la gestion des compétences ?**
- ❖ **Comment encourager le développement des compétences au sein d'une entreprise ?**
- ❖ **Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés ?**

Pour répondre à ces questions, nous tenterons de mettre en valeur des hypothèses de travail comme moyens d'orientation et de conduite de notre travail de recherche, en nous référant au côté pratique.

Ces hypothèses se présentent comme suit :

- ❖ **H1 : La formation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de les améliorer.**
- ❖ **H2 : La formation de l'entreprise s'adapte aux attentes des employés.**

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique en matière de théorie afin de comprendre le contexte théorique général de notre problématique. Ensuite, pour répondre à cette dernière, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire lié à notre thème, distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise Hamoud Boualem d'Alger.

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons divisé le plan de notre mémoire en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous avons mis en lumière une présentation générale des concepts clés de la formation. Ce chapitre comporte trois sections : la première portera sur la formation, ses objectifs, ses enjeux, ses types... ; la deuxième section traitera l'identification et l'analyse des besoins de formation, quant à la troisième section, elle sera réservée aux données permettant de clarifier le plan de formation depuis la sélection des besoins jusqu'à son évaluation.

Introduction générale

Le deuxième chapitre sera consacré au développement et à l'évaluation des compétences. Il est composé de deux sections : la première traitera des compétences, de leurs composantes, de leurs types, de leurs objectifs... ; la deuxième section sera consacrée à la formation comme levier de développement des compétences.

Enfin, le troisième chapitre est illustré par un cas pratique qui traite l'impact de la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, qui a servi comme terrain d'enquête. Ainsi, la première section, porte sur la présentation générale de l'entreprise et l'état de la formation de ses employés. La deuxième section est réservée à l'analyse et à l'interprétation des résultats, permettant de vérifier nos hypothèses de recherche.

Objet de la recherche :

Le but de ce travail de recherche est d'étudier la contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.

Comme toute recherche scientifique, notre choix du thème est motivé par plusieurs objectifs :

- Mettre en évidence l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement des compétences des salariés.
- Étudier le processus de formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.
- Déterminer le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.

Chapitre I :
Les concepts clés de la formation

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

Depuis l'émergence des sciences économiques au milieu du 18^e siècle, les précurseurs libéraux, à l'instar d'Adam Smith, ont déjà reconnu l'individu comme étant la source de la création de richesse. En effet, le capital humain représente un pilier essentiel dans la génération de valeur et de richesse, jouant ainsi un rôle stratégique dans la compétitivité des entreprises, notamment dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue.

Cette reconnaissance de l'homme comme moteur du développement des entreprises souligne l'importance cruciale de sa compétence et de sa qualification, qui ne peuvent être acquises que par le biais de la formation.

Au cours des trois dernières décennies, la formation a pris une place de plus en plus prépondérante, visant à améliorer les compétences des salariés en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Elle est devenue un élément stratégique fondamental, intégré dans la politique des entreprises.

Ainsi, la formation représente un ensemble de dispositifs pédagogiques destinés aux salariés, leur permettant de s'adapter aux évolutions structurelles et organisationnelles du travail induites par les progrès technologiques et les mutations économiques, tout en favorisant leur développement professionnel.

Dans ce présent chapitre, nous découperons notre discussion en trois sections. La première se concentrera sur la définition de la formation, en examinant son évolution, ses objectifs... Ensuite, nous aborderons l'identification et l'analyse des besoins de formation dans la deuxième section, tandis que la troisième section sera consacrée au processus de formation. Nous y explorerons notamment la manière d'établir un plan de formation efficace.

Section 1 : La formation.

Une entreprise prospère est celle qui véritablement investit dans le bien-être de son personnel et qui est prête à s'ajuster aux évolutions en passant d'une stratégie à une autre, mettant ainsi l'humain au cœur de ses préoccupations. C'est pourquoi l'attention se porte de plus en plus sur la formation, en reconnaissant son importance cruciale pour l'avancement des projets et des objectifs de l'entreprise, car elle renforce les compétences et favorise le développement du potentiel humain.

1 Définition et évolution de la formation :

La formation est essentielle pour préparer les individus à leurs futurs rôles, leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences et favoriser leur épanouissement personnel et professionnel.

1.1 Définition de la formation :

Les chercheurs définissent la formation de diverses manières, chacun mettant en lumière un aspect spécifique dans sa conceptualisation de ce domaine.

SEKIOU considère que « *La formation est un ensemble d'action, de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitude, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.* »¹

Selon Alain MEIGNANT, « *c'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettent de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel.* »²

Selon LOUART Pierre, « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles.* »³

« *La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeurs ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.* »⁴

¹ SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck université, Bruxelles, 2001, p.336.

² MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition Liaison, Paris, 1997, pp.57-58.

³ LOUART, (P) : *gestion des ressources humaines*, édition Eyrolles, Paris, 1994, p.130.

⁴ PAGEAU, (C) : *guide de gestion des ressources humaines*, édition Techno Compétence, Montréal, 2003, p.86.

De ces définitions, on peut dire que la formation peut être définie comme un processus d'apprentissage visant à doter un individu des compétences professionnelles nécessaires pour exercer efficacement son métier tout au long de sa carrière, tout en lui permettant de s'adapter aux avancées technologiques et de favoriser son développement professionnel.

1.2 Évolution de la formation :

Dès le moyen âge, l'unique façon réponde de formation été l'apprentissage sur le tas. Ce mode d'apprentissage a peu évolué au cours des siècles, et c'est l'unique méthode que nous ayons perçu pour garantir une croissance progressive des aptitudes des collaborateurs partout dans le monde où l'éducation et l'enseignement était limité à une élite sélective.

La formation dispensée oriente les employés vers un état d'esprit scientifique et technique plutôt que vers des activités littéraires et artistiques. L'idéal de l'éducation universelle pour tous n'a émergé qu'au milieu du 19ème siècle. Pendant cette période, la révolution industrielle a eu un impact néfaste sur l'éducation. Néanmoins, des travailleurs dotés des compétences nécessaires pour assumer les nouvelles responsabilités découlant de la division du travail reste indispensable.

L'enseignement technique a été officiellement créé en 1919 avec l'adoption de la loi Astier qui est une loi française adoptée le 25 juillet 1919 elle doit son nom au député Placide Astier un homme politique et député français, qui a contribué à son élaboration. Cette loi était une réponse aux besoins de reconversion professionnelle et d'éducation technique suite à la Première Guerre mondiale. Elle stipulait d'organiser des cours professionnels pour les jeunes travailleurs, permettant ainsi de combler le déficit de formation technique et de préparer les jeunes à une carrière professionnelle. La loi Astier a donc joué un rôle important dans la création et le développement de l'enseignement technique en France, en mettant l'accent sur la formation professionnelle des jeunes.

Par la suite, le 19 juillet 1925, une taxe sur les apprentissages a été introduite, les entreprises en assumant la responsabilité financière. La période d'après-guerre a été témoin de nouveaux efforts pour organiser et développer l'enseignement technique, aboutissant à l'ère de la Libération.¹

1.2.1 Avant 1970 :

Le concept de formation est devenu une réalité après la 2ème guerre mondiale. Dans les années qui suivent 1945, le programme de formation américain "Training Within Industry" est introduit dans les pays européens. Cependant, les progrès technologiques rapides du début des années 1960 ont créé des défis en matière d'adaptation organisationnelle. Ce changement de rapport de force a rapidement rendu les compétences des salariés obsolètes.

¹ PARMENTIER, (C) : *l'ingénierie de formation, outils et méthodes*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2008, p.84.

La formation des salariés est ainsi devenue la seule solution pour les organisations face aux changements technologiques. Les années 1960 marquent une période d'analyse pour tous les acteurs économiques des pays industrialisés.

Dès 1960, Le constat a été fait par les acteurs économiques qu'une main-d'œuvre plus qualifiée était nécessaire, et que les écoles et l'industrie devaient apporter un plus grand soutien à la formation.¹

1.2.2 Durant les années 70 :

La structure globale des compétences a changé. De multiples formations de formateurs ont été créées et affilié aux ressources humaines. De plus en plus d'employés s'auto-enseignent de différentes manières. Dans les grandes organisations, les employés ont la possibilité de participer à des programmes de formation spécifiques, et certains d'entre eux sont promus.

Dès 1974, la crise du pétrole et la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi, Ainsi, à la fin des années 1970, plusieurs pactes pour l'emploi vont être mis en œuvre. Les premières tentatives de rapport emploi-formation apparaissent, la formation est progressivement assimilée à une dépense ou une charge que l'entreprise doit gérer au mieux.

Faire correspondre le contenu de la formation avec les tâches du poste pourrait conduire à un alignement qualitatif entre la formation et l'emploi. Auparavant, les entreprises pouvaient offrir une formation sous forme de stage, qui n'avait aucun lien avec les objectifs ou le secteur de l'entreprise.²

1.2.3 Les années 80 :

Au début des années 1980, des changements importants se sont produits dans l'environnement de travail, entraînant une augmentation considérable de l'inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Par conséquent, pour la majorité des professions, les capacités des individus ont tendance à diminuer graduellement au fil des années.

1.2.4 Durant les années 90 :

La formation connaît des changements importants dus à divers facteurs tels que l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), les changements dans l'organisation du travail, la gestion des compétences et la réduction du temps de travail. Ces changements ont fait de la formation un élément primordial pour améliorer l'efficacité et la croissance personnelle.

1.2.5 À partir des années 2000 :

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement pour les cadres et les professionnels mais elle est essentielle pour les salariés de la base.

¹ PARMENTIER, (C) : Op.cit, p.85.

² PERETTI, (J.M) : *ressources humaines*, édition Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2010, p.414.

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

Les systèmes de formation sont complexes, et incompréhensibles pour beaucoup, et les systèmes de formation professionnelle ne diminuent pas les inégalités sociales, de ce fait une réforme a été mise en œuvre dans trois domaines prioritaires :

- La création d'un droit effectif à la formation pour chacun, véritable prémisses du DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
- La validation des compétences et des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle ;
- Offrir aux demandeurs d'emploi l'accès aux qualifications les plus accessibles sur le marché du travail.¹

Le gouvernement entreprend de moderniser le système de formation professionnelle en partageant ce constat avec les acteurs concernés. Son objectif est de stimuler l'engagement des parties prenantes en les mobilisant autour des enjeux communs grâce à un consensus.

« Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre flexible et adaptable. Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi. »²

2 L'importance de la formation :

La formation est essentielle pour stimuler la performance et développer les compétences.³

Dans une approche centrée sur les compétences, investir dans la formation est essentiel pour renforcer la compétitivité. La formation répond aux besoins à la fois des employés et de l'entreprise, favorisant ainsi l'accomplissement des objectifs professionnels, la satisfaction au travail et la performance économique, tout en tenant compte de l'évolution des métiers. Elle garantit également le maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptation continue des compétences aux exigences du marché du travail, permettant ainsi à l'employeur de remplir ses obligations et d'assurer l'alignement des compétences des salariés avec l'évolution de leurs fonctions.

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc, elle permet une amélioration qualitative des imports.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

¹ SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck, 2^{ème} édition, Montréal, 2007, p.336.

² Idem, p.336.

³ <https://www.allianceconseil-web.com>, l'importance de la formation professionnelle pour les entreprises, consulté le 14 mars 2024 à 13h25.

- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqué, de changements dans les modes de production : c'est en effet, l'amélioration de technicité des agents qui consistent l'intégration des progrès techniques.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

3 Les objectifs et les enjeux de la formation :

La formation vise à répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travail, assurant ainsi une meilleure insertion professionnelle. Voici quelques-uns des objectifs et enjeux de la formation :

3.1 Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en tenant compte des stratégies de l'organisation, qui répondent d'une part aux souhaits des salariés et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise¹. L'organisation à son tour examine si ces objectifs sont réalistes, réalisables et pertinents.

3.1.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Mise à jour des connaissances des collaborateurs sur les nouvelles technologies.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir et maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Partager les savoirs et le savoir-faire.
- La formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines.
- Développer les capacités des formés.
- Améliorer le statut du salarié par les promotions.
- Les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

¹ SOYER, (J) et FAISONDIER (S) : *fonction formation*, éditions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007, p.280.

3.1.2 Les objectifs sur l'initiative des salariés :

- Une meilleure maîtrise du métier actuel.
- Mieux comprendre l'organisation ou l'on travail.
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.
- Se retrouver avec les collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel, soit créé un environnement favorable à la production.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.

3.2 Les enjeux de la formation :

La formation répond aux attentes des salariés et aux besoins des organisations¹. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Il s'agit ainsi d'assurer l'adaptation des salariés aux évolutions de leur emploi.

3.2.1 La formation dans les organisations :

La formation est devenue de plus en plus cruciale au sein des entreprises. Initialement perçue comme une exigence légale, elle est progressivement devenue un véritable pilier stratégique pour les départements des ressources humaines. Ainsi, pour les organisations, les enjeux liés à la mise en place de programmes de formation peuvent être nombreux et variés :

- **Développer l'adaptation :** Prévenir les risques liés à l'inadaptabilité des employés face aux changements dans les métiers et les exigences de l'emploi, les former pour s'adapter aux évolutions professionnelles, faciliter l'acquisition de compétences pour utiliser de nouveaux outils de travail, etc. ;
- **Faire évoluer la culture de l'entreprise :** Promouvoir une identité forte et partagée, faire un audit des valeurs, co-construire une culture d'entreprise commune, réussir un changement organisationnel, etc. ;
- **Améliorer les performances individuelles et collectives des salariés :** Développer les potentiels, intégrer le salarié, permettre des promotions, etc.

¹ <https://moodle.luniversitenumérique>, les enjeux de la formation, consulté le 04 mai 2024 à 00h07.

3.2.2 La formation des individus :

La formation présente pour les individus trois enjeux principaux :

- **Adaptabilité :** Acquérir les compétences nécessaires pour suivre les évolutions des métiers, répondre aux exigences spécifiques du poste de travail, et favoriser la stabilité professionnelle.
- **Développement psychosocial :** Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels, faciliter la prise de parole en public, apprendre à organiser son travail.
- **Développement des compétences :** Permettre des promotions, améliorer son niveau de qualification.

4 Les types et les modes de la formation :

La formation, sous ses divers types et modes, est un pilier essentiel du développement humain, offrant des compétences et des connaissances pour prospérer dans un monde en évolution constante.

4.1 Les types de la formation :

Les types de formation professionnelle permettent à l'entreprise d'évaluer et choisir le type de formation qui convient à chaque besoin¹, le moins coûteux et le plus performant, tout en utilisant des moyens pédagogiques.

En générale on trouve deux types de formation :

4.1.1 La formation initiale : Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

4.1.2 La formation continue : La formation continue permet aux individus d'approfondir leurs compétences et connaissances tout au long de leur carrière, les rendant ainsi plus compétitifs sur le marché du travail en constante évolution. Elle favorise l'adaptabilité aux changements et la croissance professionnelle et personnelle. Et dont on distingue deux types : les formations de courte et longue durée.

¹ SEKIOU, (L) : *gestion du personnel*, les éditions d'Organisation, collection gestion, Paris, 1986, p.130.

4.1.2.1 Les formations de courte durée :

Cette formation a pour objectif l'évaluation des niveaux professionnels des agents avec les exigences des postes de travail occupés, et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs.

4.1.2.2 Les formations de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles, elles constituent un investissement important pour l'entreprise. De même ces performances permettent le développement personnel de l'agent ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière mieux élaboré en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise. C'est une action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme. Elle est destinée pour certains degrés hiérarchiques car elle sélectionne les plus diplômés et ayant un potentiel requis pour être sélectionné pour un programme de formation.

4.2 Les modes (la nature) de formation :

La question qui se pose, est de savoir si l'entreprise prend en charge la formation ou confie la tâche à une unité extérieure.¹

4.2.1 La formation interne :

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit elle dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs, soit elle mobilise les compétences des cadres et ses techniciens.

4.2.2 La formation externe :

Dans le cas où les capacités de l'entreprise sont limitées, ne permettent pas de réaliser la formation, l'entreprise va réaliser la formation à l'extérieur.

La formation externe est assurée par un organisme de formation dans le cadre d'une convention de formation.

a) La formation inter-entreprise :

Sont structurées et organisées par un organisme de formation, à l'extérieur de l'entreprise sur la base d'un contenu standard et suivant un calendrier préalablement défini. Elles ont l'avantage de rassembler des stagiaires d'entreprises diverses et favorisent le partage, la capitalisation des pratiques et des expériences des participants.

b) La formation intra-entreprise :

Sont structurées et organisées par un organisme de formation pour un groupe de salariés d'une même entreprise. Elles peuvent avoir lieu dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur. L'avantage de ce type de formation est de reposer sur l'adaptation complète du contenu aux besoins de l'entreprise.

¹ SEKIOU, (L) : *gestion du personnel*, Op.cit, p.170.

c) La formation à l'étranger :

L'entreprise réalise des opérations de formation et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas assurées sur le territoire national.

Une commission paritaire doit être instituée auprès de chaque direction générale qui doit procéder à l'examen des dossiers, les travailleurs retenus s'engagent à :

- Ne pas exercer aucune activité qui rapporte de l'argent.
- Rejoindre leurs postes de travail dans le délai prévu dans le contrat.
- Respecter les dispositions légales et réglementaires en matière de formation à l'étranger.

5 Les intervenants dans la formation :

Les intervenants¹ dans la formation sont des experts spécialisés chargés de transmettre des connaissances et des compétences dans divers domaines d'apprentissage.

5.1 Les employeurs :

Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage, étant ainsi des intervenants essentiels dans la formation pour répondre aux exigences du marché. Ils doivent accorder à chaque salarié les possibilités suivantes :

- Apprendre le nouveau savoir exigé pour fabriquer le produit.
- Acquérir le sens de la culture de l'organisation.
- Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et à communiquer d'une façon efficace.
- Acquérir le souci de l'excellence et une sensibilité au travail d'équipe.

5.2 Les formateurs :

Ils sont regroupés en deux catégories :

5.2.1 Les formateurs internes :

Les formateurs internes, tels que les supérieurs hiérarchiques et les spécialistes en formation, remplissent diverses fonctions au sein d'une organisation. Leur rôle principal est de développer les compétences des employés en répondant à différentes exigences, de la transmission des connaissances spécifiques au développement des compétences techniques et comportementales, en passant par l'intégration des nouveaux employés. Ils doivent jongler avec plusieurs tâches, de la conception des programmes de formation à leur évaluation et adaptation aux besoins changeants de l'entreprise et du marché.

¹ SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, Op.cit, pp.341-343.

5.2.2 Les formateurs externes :

Ils se divisent en deux catégories : ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui font partie des organismes publics « secteur étatique », la formation externe joue à cet effet, un rôle très important pour progresser le potentiel des salariés.

5.3 Les participants :

Les premiers concernés par leur formation en milieu organisationnel, sont les salariés eux-mêmes. Chaque salarié est d'abord lui-même responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle. Selon les budgets disponibles dans chaque organisation et dans chaque pays, les salariés sont formés de diverses façons. (Séminaires, colloque, rencontres etc....

5.4 Les syndicats :

Quelques syndicats dans certains secteurs revendiquent et obtiennent des possibilités de toute sorte pour que leurs membres gardent leurs compétences à jours. Les syndicats argumentent que la formation est un droit pour tous les salariés.

5.5 L'état :

Chaque état doit avant tout établir une politique bien précise de sa main d'œuvre, comprenant des programmes de développement de l'emploi, d'intégration professionnelle, à l'aide à l'innovation complétée par une législation concernant la formation professionnelle en milieu organisationnel.

6 Principes de base pour une formation efficace :

Pour que la formation soit efficace l'entreprise doit respecter ses quatre principes¹ :

a) La continuité :

La formation doit être continue et non ponctuelle. Elle doit être intégrée aux processus de l'organisation et faire partie de son plan de développement à long terme.

Cela signifie que l'entreprise doit prévoir un budget et des ressources dédiés à la formation de manière permanente.

b) La globalité :

La formation doit s'adresser à tous les employés, quels que soient leur niveau hiérarchique ou leur ancienneté.

Cela est d'autant plus important dans un contexte de changement permanent, où tous les employés doivent être en mesure de s'adapter aux nouvelles exigences de leur travail.

¹ Guide pour l'élaboration d'un programme de formation, Organisation Internationale du Travail (OIT), 2008, pp.22-23.

c) Dynamisme et flexibilité :

La formation doit être adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation et de ses employés.

Elle doit également être flexible pour pouvoir prendre en compte les changements internes et externes qui peuvent survenir.

d) Son principe de coût-avantage :

La formation doit être rentable pour l'entreprise. Il est donc important de bien évaluer les coûts et les bénéfices attendus d'une formation avant de la mettre en œuvre.

Le respect de ces principes est essentiel pour garantir l'efficacité de la formation en entreprise. Une formation bien conçue et mise en œuvre peut apporter de nombreux avantages à l'entreprise, tels que :

- Une meilleure productivité des employés ;
- Une meilleure qualité des produits et services ;
- Une réduction des coûts ;
- Une plus grande satisfaction des employés ;
- Une meilleure image de marque.

En conclusion, les principes de base pour une formation efficace sont des éléments clés pour garantir le succès de toute initiative de formation en entreprise.

En conclusion, la formation représente un élément fondamental pour le développement et la pérennité des organisations modernes. Elle permet non seulement de renforcer les compétences des employés, mais aussi d'accroître leur motivation et leur engagement envers l'entreprise. En investissant dans la formation, les entreprises peuvent s'assurer qu'elles restent compétitives et réactives face aux évolutions du marché et aux défis technologiques. Pour maximiser l'impact des programmes de formation, il est essentiel de les aligner sur les besoins spécifiques de l'entreprise et de ses collaborateurs. La prochaine section abordera l'identification et l'analyse des besoins de formation, une étape clé pour garantir la pertinence et l'efficacité des initiatives formatives.

Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation.

Lorsqu'il y a une différence entre le niveau de productivité actuel et celui souhaité, cela est généralement dû à une absence ou à un manque de compétences nécessaires. Le besoin de formation découle d'un processus impliquant diverses parties prenantes qui s'entendent pour combler le déficit de compétences par la formation. Cette définition met en évidence la double nature des besoins de formation, avec une dimension sociale reflétant l'accord entre les acteurs et une dimension opérationnelle qui nécessite d'agir pour combler l'écart.

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

1 L'identification des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de formation consiste à déterminer les compétences ou les comportements du personnel nécessitant développement ou modification. Cette identification des besoins de formation est généralement réalisée en début d'année pour élaborer la planification des formations qui auront lieu au cours de l'année dans l'entreprise. Cette planification est basée sur les activités de l'entreprise et est effectuée par le comité de formation. Ainsi, les principales responsabilités de ce comité sont d'identifier les besoins de formation, d'élaborer la planification et de veiller au bon déroulement des formations proposées.

1.1 Définition des besoins de formation :

Un besoin de formation apparaît si l'on peut observer une différence entre le rendement actuel et le rendement recherché et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Selon Alain MEIGNANT, « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »¹

Selon T. ARDOUIN, « *le besoin renvoie à un manque ou à état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... le besoin est ... la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.* »²

¹ MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaison, Paris, 2003, p.132.

² ARDOUIN, (T). Cité par Christophe Parmentier : *ingénierie de formation*, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012, p.187.

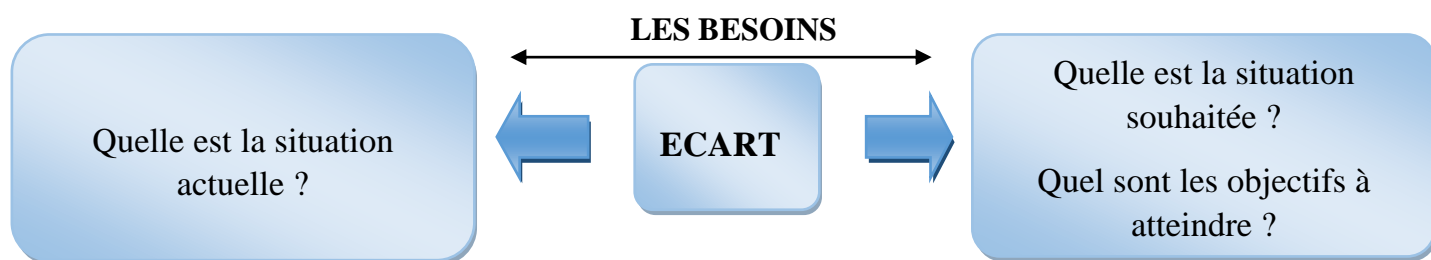
Chapitre I : Les concepts clés de la formation

T. ARDOUIN explique que « *les besoins de formation n'existent pas en soi.* »¹

Donc en réalité, il n'y a pas de besoins de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre, la formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

De plus G. LE BOTERF (1992) considère que : « *Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation.* »²

Figure 1: Ecart de situations.



Source : Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition 2013, page 73.

Les responsables peuvent déterminer ces deux situations en posant un ensemble de questions, qui sont répertoriées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Désignation des situations.

Situation Actuelle	Situation désire
<ul style="list-style-type: none">• Quel est le rendement des employés ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
<ul style="list-style-type: none">• Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les résultats souhaités ?
<ul style="list-style-type: none">• Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation ?	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés ?

Source : MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition Liaison, 2003, Op.cit, p.215.

¹ ARDOUIN, (T). Cité par Christophe Parmentier : *ingénierie de formation*, Op.cit, p.189.

² LE BOTERF, (G) : *l'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1990, p.190.

1.2 Origine des besoins de formation :

Les besoins de formation dans une entreprise émergent principalement de trois sources distinctes. Premièrement, ils peuvent être liés à des problèmes de fonctionnement quotidien, où des lacunes en compétences ou en connaissances doivent être comblées pour améliorer l'efficacité et la productivité. Deuxièmement, l'évolution rapide des sciences et des techniques impose aux entreprises de constamment mettre à jour les compétences de leurs employés afin de rester compétitives et innovantes. Enfin, la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement, tels que la modernisation des équipements, les initiatives commerciales ou les réorganisations internes, nécessite souvent des compétences spécifiques. La réussite de ces projets dépend donc fortement de la formation adéquate du personnel pour qu'il puisse s'adapter aux nouvelles exigences et contribuer efficacement aux objectifs stratégiques de l'entreprise.¹

1.3 Types de besoins de formation :

Dans son livre « *la fonction formation* » SOYER Jacques² décrit trois types de besoins de formation à savoir :

- Les besoins personnels,
- Les besoins individuels,
- Les besoins collectifs.

1.3.1 Les besoins personnels :

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

1.3.2 Les besoins individuels :

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

1.3.3 Les besoins collectifs :

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

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs concernés.

¹ SANOUN, (N) et TEBANI (B) : *la formation comme un outil de développement du capital humain, étude de cas ; Electro-industries (ENEL)-AZAZGA*, mémoire de master en science de gestion, option gestion des ressources humaines, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2021, p28.

² SOYER, (J) et FAISONDIER (S), Op.cit, p.126.

1.4 Les moyens d'identification des besoins de formation :

Les moyens utilisés pour l'identification des besoins de formation peuvent être exprimés par ¹:

1.4.1 Groupe de discussion :

Ce moyen implique que le gestionnaire observe les employés pendant leur travail quotidien et écoute leurs commentaires concernant les méthodes de travail. En observant directement les employés, le gestionnaire peut comprendre les tâches qu'ils effectuent, les défis auxquels ils sont confrontés et les compétences qu'ils utilisent. En écoutant leurs commentaires, le gestionnaire peut identifier les aspects de leur travail qui nécessitent des améliorations et comprendre leurs besoins en matière de formation.

1.4.2 Entrevue individuelle :

Cette méthode consiste en des entretiens individuels entre le gestionnaire et chaque employé. Ces entretiens permettent au gestionnaire de mieux comprendre les besoins spécifiques de chaque individu en matière de formation. Cela peut inclure des compétences qu'ils aimeraient développer, des lacunes qu'ils identifient dans leurs compétences actuelles, ou des domaines dans lesquels ils aimeraient progresser pour avancer dans leur carrière. Les entretiens individuels offrent également l'occasion au gestionnaire de clarifier les attentes et les normes de l'entreprise en matière de comportement et de performance.

1.4.3 Groupe de discussion :

Cette méthode implique la réunion d'un groupe d'employés pour discuter de leurs besoins en matière de formation. Le gestionnaire facilite la discussion en sollicitant le partage des opinions et en structurant la réunion avec un ordre du jour approprié. L'objectif est de permettre à chaque employé de s'exprimer librement sur les compétences et les connaissances qu'ils estiment nécessaires pour améliorer leur travail. Il est important d'avoir un animateur neutre pour garantir que chaque participant ait la possibilité de s'exprimer sans crainte de jugement ou de partialité.

1.4.4 Évaluation du rendement :

Cette méthode consiste à utiliser les évaluations de rendement des employés comme un indicateur des besoins de formation. En examinant les performances des employés par rapport aux objectifs fixés et aux attentes liées à leur poste, le gestionnaire peut identifier les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires. Par exemple, si un employé n'atteint pas les objectifs de performance dans un domaine spécifique, cela peut indiquer un besoin de formation supplémentaire dans ce domaine.

¹ DIDANE, (H) et BOURAHLA (Y) : *l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres, étude de cas ; Algérienne des Eaux (ADE) Tizi-Ouzou*, mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022, p40.

En utilisant une combinaison de ces méthodes, les gestionnaires peuvent obtenir une image complète des besoins de formation de leur équipe et élaborer des plans de développement adaptés pour améliorer les compétences et les performances des employés.

1.5 Éléments déterminants les besoins de formation :

Nous pouvons citer quelques éléments essentiels qui peuvent contribuer à la détermination des besoins de formation au sein de l'entreprise.¹

1.5.1 Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :

Celle-ci consiste un outil privilégié de la détermination des besoins formation, rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :

- Elle permet d'ajuster les ressources internes au besoin : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion.
- Et ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

La gestion prévisionnelle du personnel consiste à anticiper les besoins en ressources humaines de l'entreprise. Les résultats de cette gestion peuvent indiquer les domaines où des besoins de formation sont nécessaires. Par exemple, si une analyse prévisionnelle révèle un manque de compétences dans un domaine spécifique, cela peut conduire à la planification de formations adaptées pour combler ces lacunes.

1.5.2 Les enquêtes sur le terrain :

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres, qui les ramène à définir ce qu'ils considèrent être comme les besoins les plus pressants, de l'unité en matière de formation.

La seconde voie est celle du questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel, et portant sur les conditions de travail, ces questionnaires peuvent être utilisés pour définir le champ géographique et technique des actions de formation.

Les enquêtes sur le terrain impliquent diverses méthodes pour recueillir des informations sur les besoins en formation. Cela peut inclure des discussions informelles avec les employés et les cadres, des consultations formelles avec des groupes représentatifs du personnel, ou même des questionnaires anonymes pour obtenir des commentaires sur les conditions de travail et les besoins de développement professionnel.

¹ TAIB, (N) et TRIF (Z) : *la contribution de la formation au développement des compétences, étude de cas ; L'entreprise Nationale Electro-Industrie (ENEL)*, mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017, p51.

1.5.3 L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives, d'un seul besoin de formation généralement.

En effet, toute organisation des conditions ou travail absolue ou relative, provoque des effets voisins, parmi ces indicateurs citons :

- Les nombres d'accidents du travail.
- Le degré de turn-over ou d'absentéisme.
- Et le niveau de réclamation, des actions disciplinaires.

Les indicateurs statistiques tels que le nombre d'accidents du travail, le taux de rotation du personnel (turn-over), le taux d'absentéisme, et le niveau de réclamations ou d'actions disciplinaires peuvent révéler des problèmes ou des lacunes dans les compétences et les conditions de travail. Par exemple, un taux élevé d'accidents du travail peut indiquer un besoin de formation en matière de sécurité ou de meilleures pratiques professionnelles.

1.5.4 L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :

La décomposition des tâches est depuis longtemps considérée comme une aide ou analyse des besoins d'apprentissage, mais il est important aussi de pratiquer une étude symétrique et simultanée des aptitudes individuelles en face des différentes tâches ou accomplir ces dernières sont estimée à travers les résultats des textes individuels, des réponses aux questions personnelles.

Cette approche consiste à comparer les tâches requises dans un poste avec les compétences et les aptitudes des employés qui occupent ce poste. Cela permet d'identifier les écarts entre les exigences du travail et les compétences disponibles, ce qui peut orienter le développement de programmes de formation pour combler ces écarts.

1.5.5 L'appréciation du personnel :

L'appréciation du personnel n'est pas seulement un moyen de motivation et d'organisation des compétences entre les individus, mais également un moyen de promotion et de repérages de points fort et faibles de l'individu. Dans le cas d'inadaptation à un poste de travail, il est assuré généralement par une formation complémentaire.

L'évaluation du personnel est un processus continu d'évaluation des performances, des compétences et des besoins de développement des employés. Les évaluations peuvent révéler les forces et les faiblesses individuelles, ainsi que les lacunes dans les compétences nécessaires pour un poste spécifique. En identifiant ces lacunes, l'entreprise peut proposer des formations adaptées pour améliorer les performances et favoriser le développement professionnel de ses employés.

En utilisant une combinaison de ces éléments, les entreprises peuvent identifier de manière proactive les besoins en formation de leur personnel et élaborer des programmes de développement qui répondent efficacement à ces besoins.

1.6 Les facteurs indicateurs de besoin de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six (6) sources distinctes ¹:

1.6.1 L'environnement externe de l'entreprise :

Les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques, les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires, tout cela génère directement ou indirectement des besoins de formation.

Les exigences des clients et les normes de l'industrie évoluent constamment. Les clients peuvent exiger des niveaux élevés de qualité, des certifications spécifiques, ou des services personnalisés. Pour rester compétitive, une entreprise doit s'adapter à ces exigences en formant son personnel pour répondre aux nouvelles normes et attentes du marché.

1.6.2 L'environnement interne de l'entreprise :

Les décisions, les orientations et les stratégies de l'entreprise sont prises et mises en œuvre par le personnel. Les compétences et les connaissances des employés déterminent en grande partie la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ainsi, les besoins de formation peuvent être induits par la nécessité d'améliorer les compétences du personnel pour mieux répondre aux exigences internes de l'entreprise.

1.6.3 Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Les projets stratégiques de l'entreprise, tels que le lancement de nouveaux produits, l'expansion vers de nouveaux marchés, l'adoption de nouvelles technologies ou la réorganisation interne, peuvent nécessiter des compétences spécifiques. Par conséquent, ces initiatives stratégiques peuvent induire des besoins de formation pour préparer le personnel à relever ces défis.

Ces projets vont porter sur :

- Le lancement des nouveaux produits ;
- La conquête des nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation.

1.6.4 La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et la diversité du personnel, peut influencer les besoins de formation. Par exemple, une entreprise souhaitant favoriser la diversité et l'inclusion pourrait mettre en place des programmes de sensibilisation et de formation sur la diversité et l'équité en milieu de travail. La politique sociale de l'entreprise induit des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique.

¹ MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaisons, Paris, 2001, p.238.

1.6.5 L'expression des attentes des individus :

Les employés expriment souvent le désir de se développer professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences pour progresser dans leur carrière. Leurs besoins de formation peuvent être motivés par leur ambition personnelle, leurs objectifs de carrière ou leur désir de rester compétitifs sur le marché du travail.

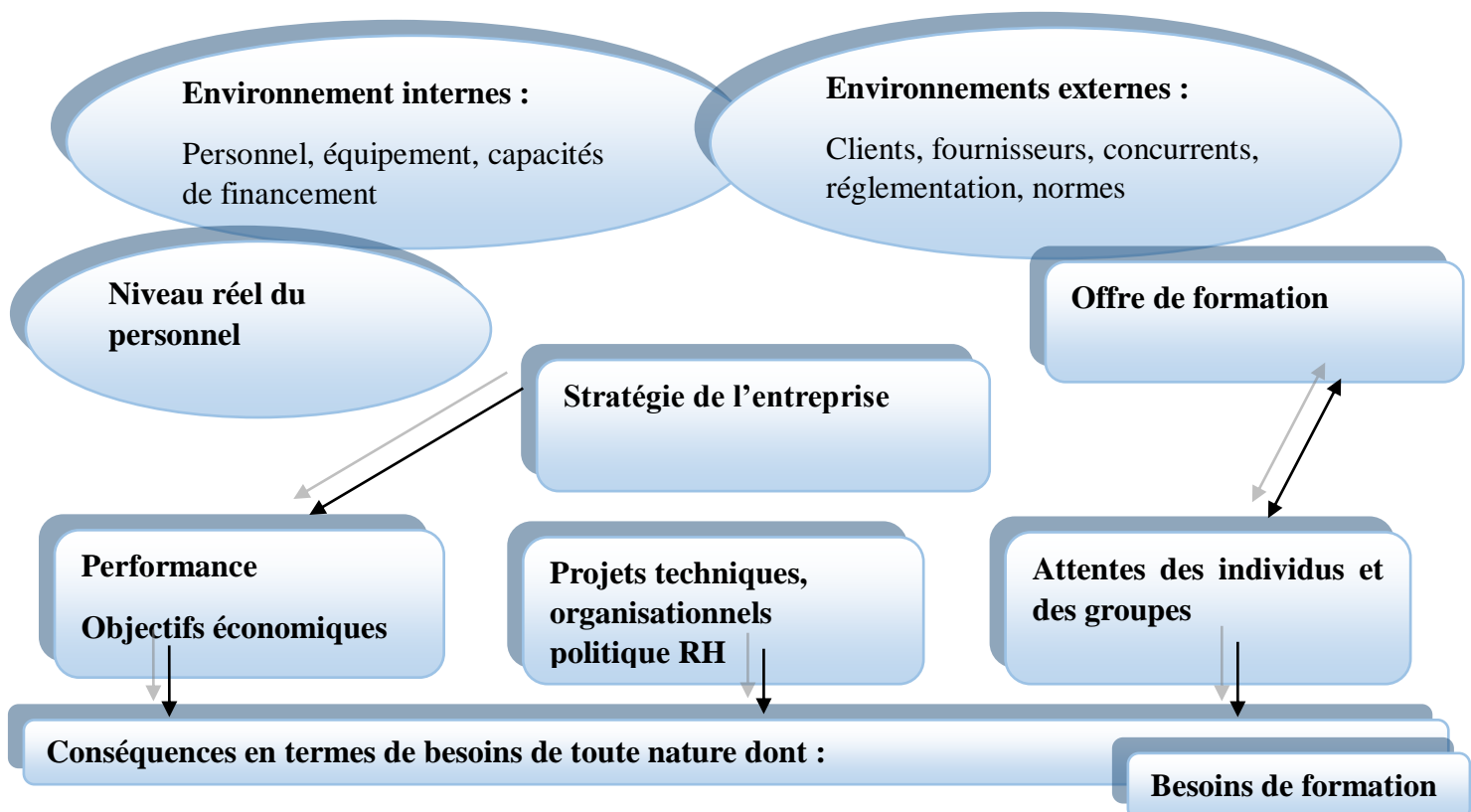
Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécialiser dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

1.6.6 L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

L'offre de formation disponible sur le marché peut également influencer les besoins de formation d'une entreprise. Les programmes de formation offerts par des organismes externes peuvent répondre à des besoins spécifiques en compétences ou en connaissances identifiés par l'entreprise. Les stratégies marketing des fournisseurs de formation peuvent également influencer les décisions de l'entreprise en matière de formation.

Figure 2: Les facteurs indicateurs de besoin de formation.



Source : MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, 2001, Op.cit, p.238.

1.7 Les méthodes d'identification des besoins de formation :

A. MEIGNANT observe que « *le besoin de formation est une réalité induite par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produit, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler* ». ¹

Il existe plusieurs méthodes d'identification des besoins parmi ces méthodes :

1.7.1 Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :

Les entretiens et les questionnaires offrent l'opportunité d'exprimer les attentes individuelles. ²

a) Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique et consiste à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique et consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester.

On distingue généralement trois grands types de questions : les questions ouvertes, les questions fermées, les questions semi-ouvertes ou semi fermées.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

b) L'entretien :

Dans certaines entreprises, les besoins de formation sont identifiés lors des entretiens annuels entre les responsables et leurs collaborateurs, puis centralisés et analysés par le service de formation. Cependant, ces évaluations peuvent être influencées par la dynamique relationnelle plutôt que par des besoins réels. Pour une meilleure précision, des entretiens spécifiques axés sur la formation et l'évolution professionnelle sont préférés, utilisant des informations variées sur les politiques de formation et les données individuelles.

c) Le catalogue :

Nous pouvons considérer que la diffusion d'un catalogue de stages est similaire à celle d'un questionnaire. Une fois de plus, le principal inconvénient de cette approche est que ceux qui manifestent leur intérêt ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin.

¹ MEIGNANT, (A) cité par Peretti (J.M) : *ressources humaines*, édition de Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2015, p.416.

² Idem, p.417.

1.7.2 Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation :

Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à consulter l'encadrement sur les besoins en formation de son service lors de l'élaboration du plan de formation. Cependant, l'encadrement n'est pas toujours en mesure d'identifier les besoins qui vont au-delà de sa sphère de responsabilité à court terme. Par conséquent, cette approche nécessite d'être complétée.¹

1.7.3 Les méthodes de diagnostic individuelles :

Les méthodes de diagnostic individuelles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage des individus. Elles utilisent notamment des tests d'aptitudes, de connaissances et de plus en plus fréquemment des tests de simulation pour évaluer les possibilités pour chaque salarié d'acquérir de nouvelles compétences. Ces trois méthodes ne sont pas mutuellement exclusives.

Il est important de noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent souvent les choix de l'entreprise. Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois que les choix principaux ont été déterminés. Ces décisions relèvent de la politique de formation de l'entreprise.²

2 L'analyse des besoins de formation :

Une fois les besoins de formation identifiés, il est crucial de les analyser et de les filtrer pour choisir et planifier les formations appropriées. Cette analyse permettra de mettre en perspective les besoins réels et d'obtenir une synthèse orientée vers l'action.

2.1 Définition d'analyse des besoins de formation :

Selon J.M. BABIER et M. LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « *une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises.* »³

¹ MEIGNANT, (A) cité par Peretti (J.M) : *ressources humaines*, 12^{ème} édition, Op.cit, p.418.

² Idem, p.418.

³ BABIER, (J.M) et LESNE (M), Cité par Christophe PARMENTIER : *ingénierie de formation*, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2008, p.186.

L'analyse de besoin « est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer. »¹

L'analyse des besoins de formation est cruciale pour élaborer des programmes pertinents et efficaces. Elle implique la collecte d'informations auprès des parties prenantes pour comprendre les objectifs spécifiques et les compétences à développer. En synthétisant ces données, le responsable de la formation peut définir des objectifs clairs et une stratégie alignée sur les besoins réels, garantissant ainsi que la formation contribue aux objectifs globaux de l'entreprise et favorise le succès à long terme.²

2.2 Analyse des données recueillies :

L'analyse rigoureuse des données recueillies est impérative pour détecter avec précision les lacunes en qualification et répondre efficacement aux besoins en formation. Cette démarche vise à permettre aux employés d'accéder à de nouvelles opportunités professionnelles ou d'améliorer leurs performances dans leurs postes actuels.

Dans un environnement caractérisé par une évolution rapide, notamment dans les organisations à la pointe de la technologie, les écarts de qualification peuvent rapidement devenir obsolètes.

La synthèse des résultats de cette analyse se basera sur trois³ sources d'information cruciales pour une action pertinente :

- La définition théorique du poste (cela inclut les compétences et les qualifications requises pour occuper le poste, telles que définies par l'organisation) ;
- L'évaluation experte du contenu actuel et futur du poste ainsi que des exigences qui en découlent (des experts de domaine examinent les tâches et les responsabilités du poste, ainsi que les tendances et les évolutions prévisibles dans le domaine, pour déterminer les compétences nécessaires à l'avenir) ;
- Les retours d'expérience (le point de vue) des employés occupant actuellement le poste (les employés qui occupent actuellement le poste peuvent fournir des informations précieuses sur les compétences réelles requises pour accomplir les tâches, ainsi que sur les défis rencontrés dans leur travail quotidien).

2.3 Classification des besoins :

La classification des besoins en formation consiste à organiser et à prioriser les différentes exigences en matière de développement des compétences au sein d'une organisation. Cette classification se base sur plusieurs facteurs :

- a) **Exigences en ressources humaines** : Il s'agit d'identifier les compétences et les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. Cela peut

¹ DIMITRI, (W) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2005, p.550.

² Idem, p.550.

³ BABIER, (J.M) et LESNE (M), Cité par Christophe PARMENTIER : *ingénierie de formation pour l'entreprise*, Ed : Eyrolles, Paris, 2003, p.196.

inclure des compétences spécifiques requises pour des postes particuliers ou pour répondre à des besoins futurs de l'entreprise.

- b) **Compétences des employés actuels** : Il est important d'évaluer les compétences et les lacunes des employés actuels afin de déterminer les domaines où des formations ou des perfectionnements sont nécessaires pour renforcer les capacités existantes.
- c) **Demandes spécifiques des individus et des services** : Les besoins en formation peuvent également émaner des employés eux-mêmes ou des différents services de l'entreprise. Ces demandes peuvent être liées à des besoins individuels de développement professionnel ou à des exigences spécifiques liées aux activités de chaque département.
- d) **Diagnostic global** : Une évaluation globale des besoins en formation est nécessaire pour identifier les lacunes et les priorités à l'échelle de l'organisation. Cela peut impliquer des analyses de compétences, des évaluations de performance, des retours d'expérience, etc.

En classant ces besoins en fonction de leur importance et de leur urgence, l'organisation peut établir un plan de formation efficace et efficient. Cette classification permet également de clarifier les objectifs de formation et d'optimiser l'allocation des ressources budgétaires en tenant compte du retour sur investissement attendu des programmes de formation.¹

2.4 Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

Selon Alain MEIGNANT, « *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir : »*²

- La prise en compte des facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinent (cette caractéristique implique d'identifier et de considérer les facteurs qui influencent directement les besoins en formation) ;

- L'implication des acteurs concernés (il est essentiel d'impliquer les parties prenantes pertinentes dans le processus d'analyse des besoins de formation) ;

- L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre ;

- Et l'efficacité, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût (cette caractéristique souligne l'importance de réaliser l'analyse des besoins de formation de manière efficace et efficiente, en maximisant les résultats tout en minimisant les coûts).³

¹ MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaison, 2003, Op.cit, p.140.

² Idem, p.140.

³ Ibid, p.140.

2.5 Phases d'analyse des besoins de formation :

Il s'agit spécialement des actions suivantes¹ :

2.5.1 Préciser la situation à améliorer :

Cette première étape consiste à identifier et à définir clairement la situation ou le problème spécifique qui nécessite une intervention de formation. Cela peut inclure des lacunes de compétences, des performances insatisfaisantes, des besoins organisationnels ou des changements dans l'environnement de travail. Il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel se produit le problème afin de pouvoir le résoudre efficacement.

2.5.2 Analyser la situation à améliorer :

Une fois que la situation à améliorer est précisée, il est nécessaire de réaliser une analyse approfondie pour comprendre les causes sous-jacentes du problème. Cette analyse peut impliquer l'examen des processus existants, des compétences des employés, des obstacles organisationnels ou tout autre facteur pertinent. L'objectif est de recueillir des données et des informations qui aideront à formuler des solutions appropriées.

2.5.3 Définir les compétences à développer et les actions de gestion à réaliser :

Sur la base de l'analyse précédente, cette étape implique l'identification des compétences spécifiques qui doivent être développées pour résoudre le problème. Cela peut inclure des compétences techniques, comportementales ou managériales. En outre, des actions de gestion peuvent être nécessaires pour soutenir efficacement le développement des compétences, telles que la mise en place de programmes de formation, l'allocation de ressources ou la clarification des attentes.

2.5.4 Valider les compétences cernées :

Avant de procéder à la conception et à la mise en œuvre de la formation, il est crucial de valider les compétences identifiées avec les parties prenantes pertinentes. Cela peut impliquer de consulter les managers, les employés concernés, les experts métier ou toute autre personne ayant une connaissance approfondie de la situation. La validation garantit que les compétences ciblées sont appropriées et alignées sur les besoins réels de l'organisation.

2.5.5 Formuler les résultats attendus :

Enfin, cette phase consiste à définir clairement les objectifs de la formation en termes de résultats attendus. Ces résultats peuvent inclure l'acquisition de compétences spécifiques, l'amélioration des performances, le changement de comportement ou toute autre mesure de succès. La formulation précise des objectifs permet de guider la conception du programme de formation et d'évaluer son efficacité une fois mis en œuvre.

¹ SANOUN, (N) et TEBANI (B) : *la formation comme un outil de développement du capital humain, étude de cas ; Electro-industries (ENEL)-AZAZGA*, Op.cit, p33.

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

En complément de ce qui été présenté, Alain MEIGNANT résume en dix étapes clés, l'identification et l'analyse des besoins de formation dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les dix étapes clés de l'identification et analyse des besoins de formation.

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la formation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et /ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Cette étape implique de dialoguer avec les acteurs importants pour comprendre leurs objectifs, actions en cours, et besoins en formation. Il faut également obtenir des détails sur les populations concernées, les critères de succès, les accompagnements nécessaires, et déterminer le timing idéal pour la formation en fonction des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré- enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et leurs proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaison, 2003, Op.cit, p.186.

Après avoir exploré en détail l'identification et l'analyse des besoins de formation, il apparaît clairement que cette étape constitue le fondement essentiel pour concevoir un plan de formation efficace et pertinent. Comprendre les lacunes existantes, les compétences requises et les objectifs à atteindre permet de cibler précisément les interventions nécessaires pour développer les capacités et les connaissances des membres de l'organisation. Cette phase initiale s'avère donc cruciale pour garantir le succès et la pertinence du plan de formation à venir. Dans la section suivante, nous nous pencherons sur la manière dont ces besoins identifiés sont traduits en actions concrètes à travers le plan de formation.

Section 3 : Le plan de formation.

Après une analyse approfondie des besoins en formation et l'établissement des priorités de manière cohérente, les responsables de la formation peuvent ensuite entamer les phases de planification et de conception du programme de formation. La formation est un moyen flexible qui peut être adapté à une variété d'objectifs. Le contenu d'un programme de formation est ajusté en fonction des besoins des employés et des caractéristiques propres à chaque organisation, telles que sa taille et sa stratégie. Le plan de formation traduit la convergence entre la stratégie de l'entreprise, les aspirations des employés, les évolutions professionnelles et les changements stratégiques en cours.

1 Définition du plan de formation :

Le plan de formation d'une entreprise est un document stratégique qui concrétise sa politique de formation sur une période définie, impliquant la direction, les managers, le service de formation, les futurs apprenants et les représentants du personnel. Il comprend des objectifs clairs, des axes prioritaires, des modalités de formation, les publics visés et les budgets. Le plan justifie les choix, présente les projets d'amélioration de la formation et peut inclure des annexes managériales. L'employeur a le droit de décider des formations en lien avec les qualifications professionnelles des salariés.¹

Selon Jacques SOYER « *Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : La direction, les managers, le responsable formation, les futures formés et les représentants du personnel* »²

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés* »³

Pour clarifier cette définition, il est pertinent d'explicitier les termes suivants :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles,

¹ BARABEL (M) et autres : *le grand livre de la formation*, édition Dunod, éditeur de savoir, Paris, 2012, p.140.

² SOYER, (J) : *fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 2000, p.161.

³ MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition Liaison, 1997, Op.cit, p.221.

machines, matériel) ; Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés** : cela englobe les ressources financières mais également le temps ;
- **Dans une période donnée** : généralement annuel, parfois pluriannuel pour certaines entreprises, souvent sur une période de trois ans ;
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est le résultat d'un processus de gestion visant à déterminer la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.¹

2 Nécessité du plan de formation :

La nécessité de mettre en place un plan de formation au sein de l'entreprise découle de l'ampleur des besoins à combler, notamment pour résoudre les dysfonctionnements existants. Cette ampleur des besoins est accentuée par les nouvelles exigences en compétences découlant de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, ainsi que des avancées scientifiques et techniques.²

Face à cette importance des besoins, l'élaboration d'un plan de formation d'entreprise devient impérative et nécessite une approche qui va au-delà d'une simple programmation d'actions à court terme. Ainsi, les fondements essentiels de la planification de la formation reposent sur la connaissance des :

- Objectifs de l'entreprise et de leur évolution anticipée ;
- Caractéristiques du potentiel de ses ressources humaines.

¹ MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition Liaison, 1997, Op.cit, p.221.

² ZERROU, (N) et ZERROUKI (S) : *la contribution de la formation au développement des compétences, étude de cas ; Cosider Construction Alger*, mémoire de master en science de gestion, option GRH, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2018, p37.

3 Fondements du plan de formation :

Le plan de formation repose sur cinq fondements principaux :

3.1 Projets de changement ou d'investissement : Ces projets sont des décisions délibérées prises soit par les directions centrales, soit par les niveaux hiérarchiques locaux. Ils peuvent être de grande envergure, comme un plan stratégique de développement, ou plus spécifiques, comme des projets de modernisation d'une unité ou d'amélioration de l'information au sein d'une cellule.

3.2 Problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise : Ces problèmes incluent les lacunes en termes de qualité, les erreurs de gestion, les procédures inadéquates, les retards, ou encore l'utilisation incorrecte des équipements.

3.3 Évolution des métiers et des professions : Ces évolutions ne sont pas nécessairement des choix volontaires, mais plutôt des transformations imposées par l'environnement professionnel, telles que le développement des sciences et des techniques.

3.4 Aspirations et les souhaits exprimés par les employés : Pour faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.

3.5 Changements culturels : La culture organisationnelle englobe un ensemble de valeurs, de réactions, et de perceptions qui évoluent lentement et souvent de manière peu consciente. Les projets du service ou son environnement peuvent nécessiter des changements culturels.¹

4 Les objectifs du plan de la formation :

La formation ne se résume pas à l'acquisition de connaissances, mais aussi à la modification des comportements face aux nouvelles situations, contribuant ainsi à améliorer les compétences. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

Dans cette section, nous identifierons les objectifs pour l'entreprise et ceux pour le salarié.²

4.1 Objectifs pour l'entreprise :

- 1) Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel. Ce besoin de

¹ ZERROU, (N) et ZERROUKI (S) : Op.cit, p.38.

² VINCENT, (CH) : *la formation relais de la stratégie*, édition d'Organisation, Paris, 1990, p.166.

formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

- 2) L'acquisition de nouvelles connaissances pour provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.
- 3) Par ailleurs, lorsque le plan de développement a identifié le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.
- 4) La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.
- 5) Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme celle concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

4.2 Objectifs pour le salarié :

- 1) En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés ou dans celui d'organisation.
- 2) Le salarié, par le biais de la formation, améliore ces connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.
- 3) L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), pour améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).
- 4) La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

5 Les Outils du plan de formation :

Le plan de formation est un outil crucial pour les entreprises afin de développer les compétences de leurs employés et de répondre aux besoins organisationnels. Voici quelques outils utilisés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation ¹:

5.1 Le cahier des charges :

Le cahier des charges revêt une importance primordiale dans la mise en œuvre d'un plan de formation, car il établit les modalités d'exécution spécifiques d'une action de formation. Son objectif principal est de définir clairement le projet à réaliser, qu'il s'agisse d'améliorer les qualifications des employés ou de mener à bien des projets professionnels spécifiques. En détaillant les attentes et les objectifs de la formation, le cahier des charges permet d'évaluer si les compétences nécessaires sont disponibles en interne pour sa réalisation. Dans le cas contraire, il sert de base pour lancer un appel d'offres de formation, facilitant ainsi la sélection d'un partenaire externe approprié. En somme, le cahier des charges constitue un outil essentiel pour garantir que les actions de formation répondent aux besoins de l'organisation et contribuent à son développement et à sa performance globale.

Le cahier des charges est un document de :

- Clarification.
- Contractualisation.
- Evaluation.

5.2 La gestion administrative :

La gestion administrative de la formation englobe plusieurs aspects, notamment :

- 1) **La gestion administrative des inscriptions :** Organisation et suivi des inscriptions des employés aux différentes formations.
- 2) **La gestion financière :** Suivi des budgets alloués à la formation, traitement des paiements et gestion des dépenses liées aux programmes de formation.
- 3) **Le suivi du plan de formation :** Assurer le suivi et l'exécution des activités prévues dans le plan de formation.
- 4) **Les interfaces avec la GRH :** Coordination avec la gestion des ressources humaines pour aligner les programmes de formation avec les besoins de l'organisation et les objectifs individuels des employés.

5.3 Les tableaux de bord de la formation :

Les tableaux de bord de la formation sont des outils essentiels pour évaluer l'efficacité des actions de formation. Ils permettent de collecter et d'analyser des données telles que les taux de participation et les évaluations des participants, offrant ainsi une vue d'ensemble claire de l'impact des programmes de formation. Ces tableaux de bord facilitent également le pilotage des initiatives de formation en permettant de fixer des objectifs, de suivre les progrès et d'ajuster les stratégies au besoin. En résumé, ils contribuent à maximiser l'efficacité des investissements

¹ BRUNELAUX, (J.B) : *gestion des R.H et communication*, 4^{ème} édition, ULAL, Yaoundé, 2007, p.26.

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

en formation pour améliorer la performance globale de l'organisation. Ils comprennent généralement quatre composantes principales :

- 1) **Une partie informative** : Fournit des informations contextuelles sur les programmes de formation et les objectifs visés.
- 2) **Une partie qualitative** : Évalue la qualité et la pertinence des formations dispensées en fonction des retours des participants et des formateurs.
- 3) **Une partie quantitative** : Présente des données chiffrées telles que le nombre de participants, le taux de participation, etc.
- 4) **Une partie sur le résultat** : Analyse l'impact des formations sur les performances individuelles et organisationnelles.

La construction du tableau de bord est liée au système de décision. Le directeur général a besoin de suivre les indicateurs qui sont de son niveau c'est-à-dire les points réellement stratégiques.

Le responsable de formation, pour son besoin des informations qui lui permettront le pilotage de l'ensemble de suivi de niveau d'atteinte de ses objectifs. Ces informations aideront aussi à rendre compte l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Ces informations de la formation exigent en premier lieu une réelle cohérence entre les services fournis par les informations ou externes et les besoins des participations ainsi que les besoins en compétence que recense l'entreprise. Il faudra aussi qu'il y ait une définition préalable d'une politique claire et bien déterminée. Cette dernière doit être rédigée et diffusée dans l'entreprise.

6 La constitution du plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont ¹:

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?

¹ SOYER, (J) : *fonction formation*, édition d'Organisation, 2000, Op.cit, p.166.

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?

- Qui sera le formateur ?

- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.

- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.

- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu'peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.

- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

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

Par ailleurs, LE BOTERF¹ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation.

- Les caractéristiques de la population à former.

- Les objectifs de compétences.

- Les modalités (moyens, organisation...).

- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.

- Les modalités d'évaluation.

- La vigilance sur le maillage des compétences.

¹ LE BOTERF, (G) : *l'ingénierie des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.191.

7 Les parties concernées par la construction du plan de formation :

Chaque partie concernée par la construction du plan de formation joue un rôle spécifique et complémentaire dans le processus. Voici une explication détaillée de chaque partie ¹:

7.1 La direction générale :

La direction générale est impliquée dans la construction du plan de formation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle est chargée de définir les orientations stratégiques de l'entreprise, ce qui inclut souvent des besoins généraux en matière de compétences et de développement des employés. Par exemple, si l'entreprise se lance dans une nouvelle stratégie de transformation numérique, la direction générale peut identifier le besoin d'une formation spécialisée dans les technologies de l'information pour l'ensemble du personnel. De plus, la direction générale peut également être impliquée dans la validation des budgets alloués à la formation et dans la surveillance des résultats et de l'impact des actions de formation sur les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

7.2 Le responsable hiérarchique :

Les responsables hiérarchiques, tels que les managers de départements ou d'équipes, jouent un rôle crucial dans la construction du plan de formation. Ils sont souvent les premiers à identifier les besoins spécifiques en compétences de leur secteur ou de leur équipe. Par exemple, un manager d'équipe pourrait remarquer que son équipe manque de compétences en communication interpersonnelle, ce qui pourrait nécessiter une formation spécifique pour améliorer ces compétences. Le responsable hiérarchique collabore donc avec le responsable formation pour traduire ces besoins spécifiques en actions concrètes dans le plan de formation. La consultation des managers concernés est essentielle pour garantir que les actions de formation sont alignées sur les objectifs opérationnels et les besoins réels des équipes.

7.3 Les partenaires sociaux :

Les partenaires sociaux, tels que les syndicats ou les représentants du personnel, peuvent jouer un rôle dans l'élaboration du plan de formation, en fonction des politiques de l'entreprise et de la législation en vigueur. Leur implication peut varier en fonction de la réglementation locale ou sectorielle et de l'importance accordée à la consultation des travailleurs dans les décisions liées à la formation. Les partenaires sociaux peuvent être consultés pour discuter des priorités en matière de formation, des modalités de mise en œuvre et de la manière dont les besoins des salariés seront pris en compte. Leur contribution peut également être importante lorsqu'il s'agit de former des salariés sur des sujets sensibles ou en lien avec des évolutions réglementaires ou législatives.

¹ TOUATI, (A) : *rôle et place de la formation dans le développement des compétences, étude de cas ; La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)*, mémoire de magister en Sciences Commerciales, option management, EHEC, Alger, 2013, p66.

7.4 Les futurs formés :

Impliquer les futurs formés dans la construction du plan de formation est essentiel pour garantir que les actions de formation répondent véritablement à leurs besoins et à leurs attentes. Les futurs formés peuvent être consultés pour identifier les lacunes de compétences ou les défis rencontrés dans leur travail quotidien, ce qui peut orienter le choix des thèmes et des contenus de formation. Leur participation active peut également favoriser l'adhésion et la motivation des employés à suivre les formations proposées. Cependant, il est important de noter que la participation des futurs formés peut varier en fonction de divers facteurs tels que la disponibilité, la culture d'entreprise et la nature des formations proposées.

8 Les étapes d'élaboration d'un plan de formation :

Les étapes¹ d'élaboration d'un plan de formation guident le processus stratégique depuis la définition des objectifs jusqu'à l'évaluation, assurant ainsi une approche complète et efficace de développement des compétences.

Étape 1 : Définition des objectifs.

- Identifier les projets de changement ou d'investissement de l'organisation.
- Analyser l'évolution des métiers et des professions.
- Repérer et circonscrire les problèmes ou dysfonctionnements répétés.
- Prendre en compte les changements culturels.

Étape 2 : Identification des besoins.

- Analyser les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus.
- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles.
- Tenir compte des contraintes de fonctionnement.

Étapes 3 et 4 : Arbitrage et hiérarchisation.

- Localiser et décrire les actions de formation en tenant compte des priorités et des contraintes.
- Hiérarchiser les actions en fonction de la faisabilité et des objectifs.
- Budgétiser les actions et le plan.
- Arrêter les actions et le plan définitif.

Étape 5 : Consultation des représentants du personnel.

- Présenter et délibérer sur le plan de formation en comité d'entreprise.
- Justifier la consultation par un procès-verbal de délibération.
- Clôturer la phase d'élaboration et valider le plan.

¹ ARDOUIN, (T) : *ingénierie de formation pour l'entreprise ; analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p.170.

Étapes 6 et 7 : Réalisation et communication.

- Mettre en œuvre les actions de formation.
- Informer l'encadrement et les salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations.
- Gérer les aspects administratifs et l'organisation générale.

Étape 8 : Évaluation.

- Intégrer l'évaluation dès la conception des formations.
- Évaluer tout au long du processus du plan de formation.
- Examiner les différentes dimensions de l'évaluation pour améliorer le plan et les formations.

Le processus de conception du plan de formation se compose de huit étapes clés, impliquant une série d'actions coordonnées entre divers acteurs. Le responsable de la formation joue un rôle central en gérant les relations et dynamiques entre ces acteurs, adaptant les outils disponibles aux besoins de l'organisation et recherchant activement les informations nécessaires pour optimiser l'efficacité du plan. Cette gestion requiert une collaboration étroite, une communication efficace et une adaptation continue aux évolutions internes et externes.

Chapitre I : Les concepts clés de la formation

En conclusion, la formation se révèle être bien plus qu'un simple processus de transmission de connaissances. C'est un art et une science qui vise à façonner le potentiel humain et à catalyser le progrès organisationnel. À travers des méthodes rigoureuses et des pratiques innovantes, la formation transforme les aspirations en compétences concrètes et les défis en opportunités de croissance.

En plaçant l'apprenant au cœur de son approche, la formation reconnaît la diversité des styles d'apprentissage, des contextes professionnels et des besoins individuels. Elle embrasse la technologie pour enrichir l'expérience d'apprentissage, tout en préservant l'essence humaine de l'éducation.

En tant que pont entre le présent et l'avenir, la formation façonne les compétences nécessaires pour répondre aux défis émergents et aux opportunités en constante évolution. Elle cultive l'agilité intellectuelle, la résilience et l'adaptabilité, des qualités essentielles dans un monde en perpétuelle mutation.

Enfin, La formation de nos jours est très importante pour toute entreprise, mais cela devient de plus difficile, car celles-ci voient le cout de la formation augmenté d'année en année.

La formation du personnel est devenue l'un des aspects essentiels de la gestion et du développement des compétences des ressources humaines au sein de l'entreprises. Est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

En somme, la formation est bien plus qu'un processus technique ; c'est une force motrice qui inspire le développement humain, stimule l'innovation et façonne un avenir où le savoir est le moteur de la réussite.

Chapitre II :
Le développement et l'évaluation des compétences

Chapitre II : Le développement et l'évaluation des compétences

Aujourd'hui, dans le monde professionnel, il est essentiel que les individus puissent mettre en pratique leurs connaissances dans une variété de contextes et s'adapter à différentes conditions technologiques, tout en étant capables de réagir de manière autonome. C'est pourquoi la notion de compétence revêt une importance cruciale.

Il est tout à fait vrai que les entreprises ont réalisé l'importance cruciale des compétences dès la fin des années 1980, et depuis lors, cette prise de conscience n'a cessé de croître. Les politiques en matière de ressources humaines sont désormais centrées sur la gestion et le développement des compétences, ce qui est essentiel à leur succès dans un environnement économique en constante évolution.

Les changements technologiques rapides, les exigences changeantes du marché du travail et la compétition économique accrue sont autant de facteurs qui soulignent la nécessité pour les entreprises d'investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés et de leurs gestionnaires.

La formation vise principalement à acquérir ou à améliorer les compétences nécessaires pour exceller dans le poste actuel, tandis que le développement des compétences vise davantage l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et des individus.

Pour ce faire, les entreprises s'appuient sur les compétences de leurs salariés, car celles-ci peuvent être cruciales pour leur survie et leur pérennité. Ainsi, les entreprises qui parviennent à repérer, identifier, développer, valoriser et mettre en œuvre leurs compétences réussissent souvent mieux que celles qui ne le font pas. En investissant dans leurs employés, les entreprises peuvent garantir leur compétitivité sur le marché et leur capacité à s'adapter aux changements. Donc, aujourd'hui nous pouvons considérer le développement de compétences par le biais de la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en deux sections. Tout d'abord, nous présenterons les généralités sur les compétences, puis nous aborderons la gestion et le développement des compétences. Dans la deuxième section, nous traiterons de l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Section 1 : Les compétences.

Dans un marché du travail en constante évolution, les compétences des salariés jouent un rôle essentiel dans la réussite des entreprises. Ces compétences ne se limitent pas seulement aux connaissances techniques, mais englobent également des aptitudes interpersonnelles et des compétences comportementales. Ainsi, le développement des compétences des salariés est devenu un impératif pour les organisations désireuses de rester compétitives.

En investissant dans le développement des compétences de leurs employés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur productivité et leur performance, mais aussi renforcer la fidélité et l'engagement de leur personnel. Cela leur permet également de s'adapter plus rapidement aux changements du marché et de rester à la pointe de leur secteur d'activité.

1 Définition de la compétence :

Il y a différents auteurs qui s'engagent pour définir la compétence :

Selon YVE BACK Jean (2003) : « *la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables dans un contexte donné), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoirs faire validés.* »¹

Selon le dictionnaire des RH : « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* »²

Selon Philippe ZARIFIAN : « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux que les l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augment, la compétence est faculté a mobilisé des erseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* »³

À travers ces définitions, nous pouvons constater que la compétence peut être définie comme la capacité démontrée par une personne à réaliser efficacement une

¹ YVE BUCK, (J) : *le management des connaissances et de compétences en pratique*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.106.

² PERETTI, (J.M) : *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 7^{ème} édition, 2015, p.73.

³ ZARIFIAN, (P) : *objectif compétence*, édition Liaison, Paris, 1999, p.70.

tâche ou à atteindre un objectif dans un domaine spécifique. Elle implique la combinaison de connaissances, d'aptitudes, d'expérience et de compréhension contextuelle pour réussir dans une situation donnée.

Selon Nadine JOLIS¹, la compétence s'explique dans la figure suivante :

Figure 3: C'est quoi la compétence ?



Source : JOLIS, (N) : *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'Organisations, Paris, 2000, p.22.

Ce schéma nous permet de confirmer que la compétence peut avoir plusieurs définitions :

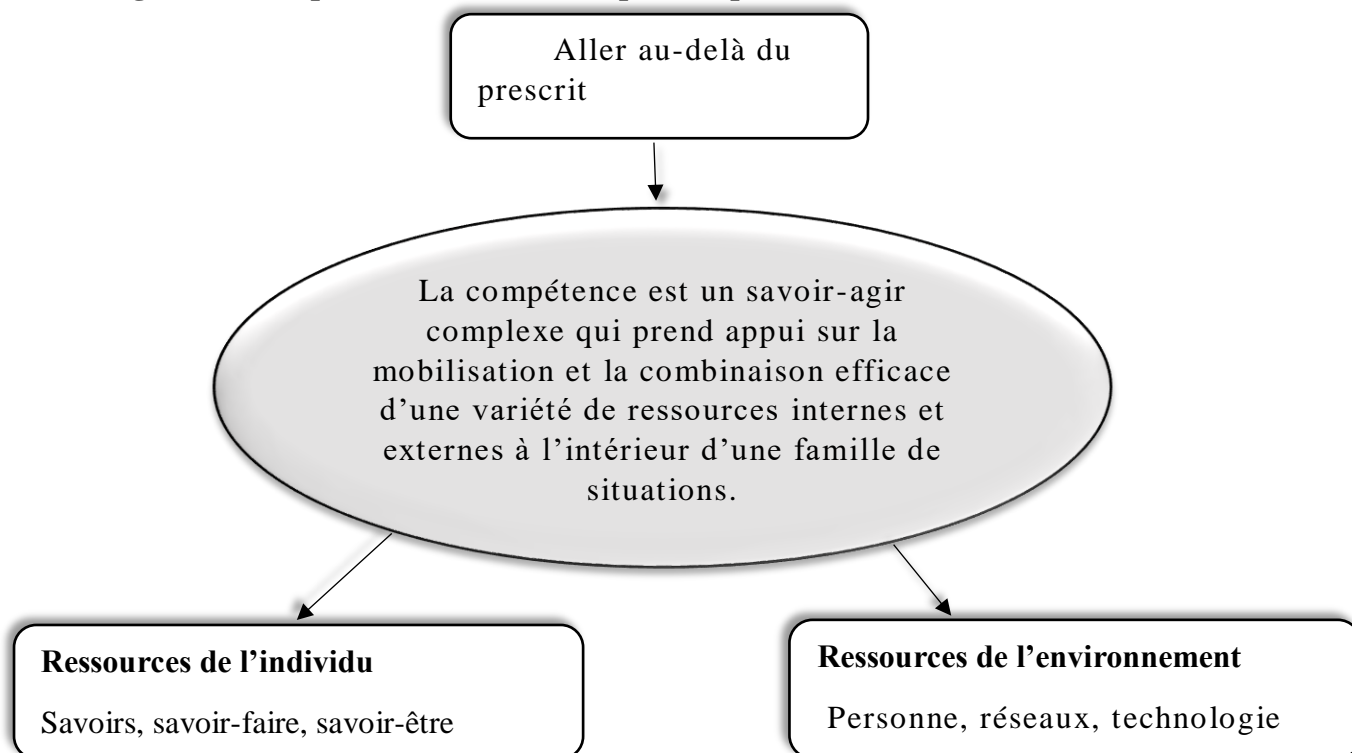
- La compétence est un ensemble de savoir-faire et savoir être à qui se rajoute un ensemble de savoir agir.
- La compétence est une disposition à agir des à travers des ensembles de savoirs.
- La compétence est un savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné.

En conclusion, la compétence se définit comme le processus par lequel un employé, dans son environnement professionnel, met en œuvre un ensemble spécifique de ressources (connaissance, savoir-faire technique, savoir-faire relationnels aptitudes) afin d'atteindre une performance prédéterminée.

Voici une autre explication en termes de compétence représentée dans la figure ci-dessous :

¹ JOLIS, (N) : Op.cit, p.22.

Figure 4: La représentation de la compétence professionnelle.



Source : Elaboré par moi-même, basé sur : <https://nell-associes.com>, une compétence : qu'est-ce que c'est ? (Consulté le 23 mai 2024 à 12h22).

Cette figure éclaire la notion de compétence en soulignant que chaque compétence émerge de la combinaison de différentes ressources. Autrement dit, être compétent revient à être capable de mobiliser et d'assembler judicieusement diverses ressources.

2 Évolution de la compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a émergé progressivement, notamment au sein des discussions entre les partenaires sociaux, qui souhaitent voir les compétences individuelles prises en compte pour améliorer les performances. Cette mise en avant de la compétence s'est renforcée dans les années 1980 et a atteint son apogée dans les années 1990.

Vers le milieu des années 1990, la compétence est devenue un sujet central de débats et de conférences, en réponse aux nouvelles exigences de compétitivité. À cette époque, il est devenu essentiel de mettre en œuvre les compétences individuelles pour réussir dans un environnement concurrentiel.

En France, le concept de compétence a été introduit par le biais des recherches en sciences de l'éducation et en ergonomie cognitive, qui sont des domaines proches de la psychologie industrielle.

Dans les pays en développement, comme l'Algérie, la notion de compétence a pris racine dès les années 1970, peu après l'accession à l'indépendance. Le gouvernement algérien a alors mis en place des instituts de technologie et des écoles d'ingénieurs. Leur mission était de former rapidement des cadres intermédiaires, des techniciens supérieurs et des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail de l'époque.¹

3 Les composantes de la compétence :

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :²

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte.

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau 3: Les composantes de la compétence.

Savoir	<p>« Ensemble de connaissances pus au moins systématisées acquises par une activité mental ».</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>-Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>-Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>-Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.</p>

¹ LE BOTERF, (G) : *construire les compétences individuelles et collectives*, édition d'Organisation, Paris, 2004, p.15.

² LECOEUR, (E) : *la gestion des compétences*, édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p.18.

Motivation	« <i>Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus</i> ».
Contexte	-Environnement de travail du professionnel en action. -L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR, (E) : *la gestion des compétences*, édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p.19.

4 Les caractéristiques de la compétence :

Le concept de compétence est puissant en raison des caractéristiques suivantes¹:

4.1 Une compétence est complexe :

Une compétence est complexe dans la mesure où elle implique l'intégration de divers savoirs, stratégies, habiletés et attitudes au sein d'un processus (composantes), aboutissant à des manifestations observables. Ainsi, la gestion des ressources humaines doit reconnaître cette complexité. La compétence va au-delà de sa simple définition ou de son domaine : elle représente la mise en œuvre répétée et cyclique, dans des contextes de plus en plus complexes, d'un processus qui engage simultanément toutes les composantes de la compétence.

4.2 Une compétence est relative :

Une compétence est relative dans le sens où, contrairement à un objectif conçu pour être réalisé, elle ne peut jamais être considérée comme "atteinte" de manière définitive : elle évolue tout au long de la vie. Son niveau de développement se mesure par la diversité et la complexité des situations dans lesquelles elle peut être démontrée.

4.3 Une compétence est potentielle :

Une compétence potentielle est celle que l'on envisage de développer et qui pourrait être utilisée dans le futur. On la considère comme une capacité qui peut être mobilisée pour accomplir différentes tâches dans des situations diverses, une fois que l'employé se retrouve seul face à une responsabilité. En d'autres termes, il s'agit d'une compétence que l'on anticipe utiliser dans des contextes

¹ LE BOTERF, (G) : *ingénierie et évaluation des compétences*, édition d'Organisation, 5^{ème} édition, Paris, 2015, p.83.

professionnels variés, une fois que la personne a terminé son apprentissage initial et qu'elle doit appliquer ses connaissances et son savoir-faire de manière autonome.

4.4 Une compétence s'exerce en situation :

Une compétence se manifeste principalement lorsque nous sommes confrontés à une situation spécifique. Elle se caractérise principalement par notre capacité à gérer cette situation de manière efficace. Cela peut se faire en ajustant la situation pour qu'elle corresponde à nos besoins (assimilation) ou en adaptant notre propre comportement à la situation (accommodation). Il est important de noter que la compétence n'est pas une qualité intrinsèque de la personne ; elle est étroitement liée au contexte dans lequel elle est exercée. Par exemple, une personne peut être compétente dans une situation donnée, mais elle peut devenir plus ou moins compétente si la situation change. En résumé, la compétence est toujours en relation avec le contexte dans lequel elle est utilisée et peut varier en fonction des circonstances.

4.5 Une compétence est complète et insécable :

Il n'existe pas telle chose qu'une partie de compétence ou 50% de compétence. Une compétence doit permettre de gérer complètement une situation, sinon ce n'est pas une compétence, mais une ressource ou une simple dimension de la compétence. Un pilote compétent doit savoir décoller, naviguer et atterrir.

4.6 Une compétence est transférable :

Une compétence est transférable car elle doit engendrer une variété de performances dans différents contextes. Elle ne peut pas être limitée à un seul projet, résultat ou performance reproductible. Elle implique que le salarié soit capable de réutiliser des processus en les adaptant délibérément à de nouveaux contextes, ce qui nécessite la capacité de discerner entre l'essentiel et le contextuel. En d'autres termes, la compétence transcende les situations spécifiques et permet à l'individu de tirer parti de son expérience et de ses connaissances pour s'adapter efficacement à de nouveaux défis.

4.7 Une compétence est consciente :

Le caractère potentiel d'une compétence permet de la comparer à de l'argent en banque : un potentiel d'action qui peut se manifester dans une diversité de contextes mais qui ne s'actualisera que lorsqu'on le dépensera. Cet argent ne me sert à rien si je ne sais pas quel est l'état de mon compte en banque, si je ne sais pas ce qu'il me permet ou non d'acheter et je n'ai pas défini des besoins qu'il me permet de satisfaire. Un compte de banque sans titulaire sommeille (et, par les temps qui courent, finit par se dévaluer !). Il en va de même de la compétence, qui doit être consciente et associée à des besoins et à des intentions à atteindre dans le temps et l'espace qu'il faut.

Pour sa part Laetitia LETHIELLEUX¹, décrit les caractéristiques d'une compétence comme suit :

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective**, elle existe grâce au regard des autres.
- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoirs, savoir être, savoir-faire.
- **La compétence est observable lors de la mise en situation.**
- **La compétence est un processus de construction permanente**, elle évolue dans le temps, et tout au long de la carrière de l'individu.
- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

5 Les types de la compétence :

Avant d'entrer dans le débat qui n'est évidemment pas contradictoire, mais juste complémentaire. Selon R. WITTORSKI : « *la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée /reconnue socialement* »².

WITTORSKI met en exergue le fait que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle ³:

5.1 La compétence individuelle :

La compétence est une connaissance, une habileté qui donne le droit de juger ou de décider en certaines matières. Elle permet d'exercer un métier, d'assurer une fonction, grâce à son savoir-faire, son savoir être et les connaissances ou l'expertise que l'on possède.

Pour C. DEJOUX : « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* »⁴.

Selon A. MEIGNANT : « *la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé* »⁵.

¹ LETHIELLEUX, (L) : *l'essentiel de la GRH*, édition Gualino, 9^{ème} édition, Paris, 2015-2016, p.50.

² WITTORSKI, (R) : *analyse du travail et production des compétences collectives*, par PARMENTIER, (C) : *ingénierie de la formation*, édition Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012, p.69.

³ Idem, p.69.

⁴ DIJOUX, (C) : *gestion des compétences et GPEC*, édition du NOD, Paris, 2008, p.10.

⁵ MEIGNANT, (A) : *les compétences de la fonction des ressources humaines*, édition Liaison, Paris, 1995, p.20.

- Savoir-faire car il n'existe aucune compétence sans actes.
- Opérationnel veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre.
- Validé veut dire socialement reconnu.

En général, la compétence individuelle est considérée comme une caractéristique propre à l'être humain. C'est un processus dynamique qui demande un apprentissage continu pour se maintenir et progresser. Elle se manifeste par la capacité à agir efficacement, et son application concrète est cruciale. Plutôt qu'une notion abstraite, elle est étroitement liée à l'action et est conceptualisée dans le contexte d'une situation de travail spécifique.

La reconnaissance de la compétence individuelle est nécessaire pour qu'elle soit validée, et c'est généralement la hiérarchie qui l'évalue. Notre compétence est évaluée par rapport à des objectifs ou des résultats à atteindre. De plus, elle peut être transférée et appliquée dans différents cadres d'apprentissage.

5.2 La compétence collective :

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation de différentes tâches.

Pour C. DEJOUX : « *la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* »¹.

C. FLUCK, propose quelques voies pour la production des compétences collectives ²:

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre.
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon G. LE BOTERF, la compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences

¹ DEJOUX, (C) : Op.cit, p.20.

² FLUCK, (C) : *développer les compétences et l'intelligence collective*, édition DEMOS, France, 2001, p.129.

individuelles. C'est une valeur ajoutée et non pas une somme, d'après lui, le contenu de la compétence collective est orienté autour des éléments suivants ¹:

- Un savoir des représentations partagées.
- Un savoir élaborer et communiquer.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

5.3 La compétence organisationnelle :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH : « *La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès* »². De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

En résumé, La compétence organisationnelle fait référence à la capacité d'une personne à planifier, à coordonner et à gérer efficacement les ressources disponibles pour atteindre un objectif ou mener à bien une tâche. Elle englobe plusieurs aspects, notamment la gestion du temps, la priorisation des tâches, la capacité à travailler de manière méthodique et structurée, ainsi que la coordination des activités et des personnes impliquées dans un projet.

6 Les objectifs de la compétence :

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs³:

6.1 Repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise :

Cette première dimension de la compétence en gestion implique une réévaluation stratégique de la manière dont les salariés contribuent à la réussite globale de l'entreprise. Cela peut impliquer la mise en place de programmes de

¹ LE BOTERF, (G) : *ingénierie et évaluation des compétence*, éditions d'Organisation, 1^{ère} édition, Paris, 2000, p.280.

² DIETRICH, (A) : *management des compétences*, édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2010, p.06.

³ CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : *gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Paris, 2007, p.179.

formation et de développement professionnel visant à améliorer les compétences clés des employés, ainsi que la reconnaissance et la récompense des contributions individuelles et collectives à la performance organisationnelle.

6.2 Conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions :

Cette dimension met en lumière la nécessité pour les employés de s'ajuster aux évolutions constantes des attentes et des exigences au sein de l'entreprise. Les normes, les pratiques et les valeurs organisationnelles peuvent changer avec le temps en réponse à des facteurs tels que les avancées technologiques, les changements de marché ou les objectifs stratégiques. Pour garantir que les actions des salariés restent alignées sur ces évolutions, il est crucial de mettre en œuvre des initiatives de communication et de formation. Ces efforts visent à sensibiliser les employés aux nouveaux processus, technologies ou cultures de l'entreprise et à les aider à acquérir les compétences nécessaires pour s'y adapter. En favorisant cette adaptabilité, les organisations peuvent maintenir une cohérence entre les comportements individuels et les objectifs collectifs, ce qui contribue à renforcer la performance globale de l'entreprise.

6.3 Définir de nouvelles formes de coopération et d'échange :

Enfin, cette troisième dimension met l'accent sur la capacité des organisations à favoriser la collaboration et l'échange de connaissances entre les employés. Cela peut se traduire par la création d'équipes multidisciplinaires, la promotion d'une culture de partage des connaissances et des bonnes pratiques, ainsi que l'encouragement à travailler de manière transversale et à collaborer avec des parties prenantes internes et externes. Ces nouvelles formes de coopération et d'échange contribuent à renforcer la cohésion interne, à favoriser l'innovation et à accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux défis du marché.

7 Les enjeux attachés à la compétence :

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme¹:

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié.
- Optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail.
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.

¹ LEMAIRE, (M) : *compétences professionnelles, enjeux stratégiques*, édition CNEP, Paris, 2009, p.46.

- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise.
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes par un système de gestion appropriés.
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise.

Et selon L. LETHIELLEUX, on distingue deux types d'enjeux qui sont¹:

7.1 Les enjeux économiques :

Les enjeux économiques liés à la compétence sont cruciaux dans un contexte de mondialisation et de concurrence intense. Les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements et évolutions de leur environnement pour rester compétitives. Dans cette optique, le capital humain revêt une importance capitale. Les compétences acquises par les individus au sein de l'entreprise deviennent des atouts stratégiques, permettant d'innover, de s'adapter aux nouvelles technologies et aux exigences du marché. Ainsi, investir dans le développement des compétences des employés devient un impératif pour garantir la pérennité et la compétitivité des entreprises dans un environnement en constante évolution.

7.2 Les enjeux organisationnels :

Les enjeux organisationnels liés à la compétence mettent en lumière le rôle crucial des organisations dans le développement et l'optimisation des compétences de leurs employés. Une organisation qualifiante est celle qui favorise activement le développement individuel des compétences, offrant des opportunités de formation, d'apprentissage et d'évolution professionnelle à ses collaborateurs. En devenant une organisation apprenante, elle va au-delà de l'individu pour se concentrer sur les processus collectifs de création, de partage et d'assimilation des connaissances au sein de l'entreprise. Ainsi, l'organisation devient un véritable écosystème où le savoir-faire est constamment nourri, échangé et mis en pratique, contribuant ainsi à son agilité, son innovation et sa capacité à relever les défis futurs.

¹ LETHIELLEUX, (L) : Op.cit, p.53.

8 La gestion des compétences :

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de faire face à une concurrence impitoyable, elle se doit d'être la plus performante et compétitive possible pour fournir un produit ou un service de grande qualité à un prix minimale.

La gestion de compétences est un outil opérationnel de la gestion des ressources humaines qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

8.1 Définition de la gestion des compétences :

Dans le domaine de ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter, de développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.¹

La gestion des compétences est une approche stratégique qui vise à aligner les compétences requises par une entreprise avec celles disponibles au sein de son capital humain. Cela englobe non seulement les connaissances et les compétences techniques (savoir-faire), mais aussi les compétences comportementales et relationnelles (savoir-être). En identifiant les lacunes éventuelles et en développant les compétences nécessaires chez les employés, cette méthode permet à une entreprise d'optimiser ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs organisationnels. Elle favorise également le développement professionnel des individus en les aidant à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans leur rôle et contribuer efficacement à la mission de l'entreprise.²

8.2 Les objectifs de la gestion des compétences :

La réussite de la gestion des compétences d'une entreprise permet d'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera de savoirs nécessaires à l'attente de ses objectifs³:

8.2.1 Préserver les compétences de l'entreprise :

Une bonne gestion des compétences est implicitement synonyme d'inventorisation des compétences des équipes. Cet inventaire est indispensable pour éviter la perte d'information liée aux départs des employés. Sans se restreindre aux procédures, les répertoires de compétences répertorient toutes les connaissances possédées par les acteurs à l'interne : c'est un peu comme une grande bibliothèque des compétences.

¹ LOU VAN, (B) : *tous compétent ! le management des compétences dans l'entreprise*, édition Boeck, Bruxelles, 2006, p.19.

² <http://www.talentsoft.fr>, publié en 2017, consulté le 08 avril 2024, à 15h30.

³ <https://gorh.co/gestion-competences/>, les objectifs de la gestion des compétences, consulté le 08 avril 2024 à 17h35.

8.2.2 Identifier les écarts de compétences entre les équipes :

L'inventaire mentionné au point précédent est tout aussi pertinent ici. En effet, il permet de mettre le doigt sur des écarts de compétences entre les équipes (ou les individus), offrant donc une vue d'ensemble sur les compétences à améliorer. Nous verrons ultérieurement comment avec la cartographie des compétences.

8.2.3 Améliorer l'autonomie des acteurs de l'entreprise :

Évidemment, l'accès aux connaissances historiques de l'organisation permet à tous ses acteurs de prendre des décisions éclairées et de mettre à jour leurs compétences. Du côté d'un gestionnaire, l'accès à des connaissances sur des cas passés lui permet, en plus d'être plus autonome, de poser un diagnostic et une solution basée sur des cas concrets que l'entreprise a vécue.

8.2.4 Augmenter l'efficacité des processus :

Au lieu de solliciter un collègue ou un supérieur pour obtenir une information simple, une approche plus rapide et efficace consiste à consulter directement le répertoire des connaissances et à identifier l'information recherchée. Cette démarche élimine le besoin d'attendre une réponse ou une validation (dans le cas de processus simples) d'un responsable pour une décision élémentaire, favorisant des interactions directes et ciblées (dans le cadre de procédures préétablies).

8.2.5 Améliorer la collaboration et la communication :

Comme mentionné précédemment, les interactions vont à l'essentiel. De plus, la communication est centrée autour d'un réseau de partage de connaissance, améliorant donc par le fait même la collaboration. Les acteurs ont l'opportunité de partager leurs connaissances dans un système où chaque entrant est potentiellement une valeur ajoutée pour une problématique précise.

La gestion des compétences vise principalement à aligner les compétences des employés avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Voici d'autres objectifs clés de la gestion des compétences :

- Évaluer les besoins stratégiques existants et futures en fonction des activités de l'entreprise ;
- Informez les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion des compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement ;
- Structurer la politique de rémunération ;
- Améliorer la flexibilité des ressources humaines ;
- Évaluer les capacités et les forces de l'organisation.

8.3 Les outils de gestion des compétences :

Une palette d'outils et méthode sont utilisées pour identifier et développer les compétences :¹

- a) **L'évaluation des compétences avec un ensemble d'outils très divers :** de l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel au centre d'évaluation, les moyens pour dresser un bilan des compétences détenues sont nombreux. Voir la publication pratique dédiée à l'évaluation des compétences.
- b) **Le Plan de Développement des Compétences (PDC) :** qui remplace le plan de formation depuis début 2019. Il permet d'organiser et structurer les besoins en formation d'une entreprise afin d'améliorer et d'optimiser ses performances. Il identifie les compétences que les employés doivent acquérir ou développer pour s'adapter aux exigences du poste actuel et futur, ainsi que pour renforcer les objectifs de l'entreprise.
- c) **Le référentiel des compétences :** liste de compétences à détenir selon les métiers. Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel, conduire l'inventaire de toutes les compétences de l'unité ciblée (entreprise, service, équipe, fonction...), les regrouper en types de compétences managériales, techniques, personnelles..., créer des niveaux avec des critères pour chaque compétence et en fin construire enfin une matrice, regroupant les compétences par type et en indiquant pour chaque, le niveau attendu pour l'unité.
- d) **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :** dispositif mis en place en 2005 par la loi Borloo qui codifie une démarche complète partant de l'expression de la stratégie de l'organisation pour définir des besoins en termes de compétences et in fine établir un plan de développement de ces dernières. Un processus qui, une fois bien maîtrisé, peut être informatisé.
- e) **Plan de Développement Individuel (PDI) :** il fixe les moyens et les objectifs pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence cible. Ce qui revient à combler le gap existant entre le niveau actuel et le niveau défini (exigé par une promotion, par exemple). Il prend la forme d'un plan d'action.

¹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines>, outils de gestion des compétences, consulté le 08 avril 2024 à 19h15.

8.4 Les avantages et les limites de la gestion des compétences :

Cependant la gestion de compétences présente des avantages¹, mais aussi des limites.

8.4.1 Les avantages :

- La gestion des compétences clarifie les attentes, réduisant les surprises lors des évaluations.
- Elle permet un retour précis et régulier sur la performance et le développement.
- Elle montre l'engagement de l'organisation envers le développement des collaborateurs, ce qui motive.
- Un système structuré de développement des compétences offre des opportunités claires de progression de carrière.
- L'inventaire des compétences donne une meilleure compréhension des perspectives d'évolution.
- Les collaborateurs voient le lien entre leurs compétences, leurs résultats et les objectifs de l'organisation, renforçant leur sentiment de valeur.

8.4.2 Les limites :

Pour ce qui concerne les limites, sont résumées comme suit :²

- La gestion des compétences présente des risques de sous-estimation de paramètres comme l'ancienneté, la complexité logistique, la charge d'actualisation et des risques juridiques liés à la perception arbitraire des décisions sur les affectations, promotions, ou augmentations de salaires.
- Elle peut augmenter la charge d'apprentissage en dehors du travail, détournant les employés de leurs tâches.
- L'évaluation des compétences peut être subjective, car des critères fixes manquent, entraînant des différences dans les évaluations.

9 L'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence constitue un élément central de la gestion des carrières et des compétences au sein d'une entreprise. Elle consiste en un jugement émis par un tiers concernant les performances d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. Son objectif principal est de garantir l'adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes, tout en identifiant les écarts de compétence au sein de l'organisation. Cette évaluation permet ainsi de mettre en évidence les besoins en formation, en réaffectation ou en recrutement, afin de

¹ LOU VAN, (B) : *management des compétences, évaluation, développement et gestion*, édition Boeck, Bruxelles, 2004, p.35.

² CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : *Op.cit*, p.30.

corriger les éventuelles lacunes et d'optimiser les ressources humaines de l'entreprise.

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation, etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

9.1 Les stratégies d'évaluation des compétences :

Selon Philippe ERAY¹, il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être adoptées :

9.1.1 Évaluation ponctuelle :

Cette stratégie implique des évaluations spécifiques qui sont généralement liées à des événements particuliers ou à la mise en place de dispositifs spécifiques de formation. Par exemple, une entreprise peut décider d'évaluer les compétences de ses employés lors de la mise en place d'un nouveau programme de formation ou lors d'une évaluation annuelle des performances. Ces évaluations sont souvent planifiées et réalisées à des moments précis et peuvent être basées sur des critères prédéfinis et des objectifs spécifiques.

9.1.2 Évaluation systématique :

Contrairement à l'évaluation ponctuelle, l'évaluation systématique est un processus continu qui vise à évaluer régulièrement et de manière proactive les compétences des employés tout au long de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise. Cette stratégie implique souvent l'intégration de l'évaluation des compétences dans les processus de gestion des ressources humaines de manière cohérente et régulière. Cela peut inclure des évaluations régulières des performances, des évaluations à 360 degrés impliquant des feedbacks provenant de différentes parties prenantes, des évaluations basées sur des compétences spécifiques liées aux objectifs de l'entreprise, etc.

En résumé, l'évaluation ponctuelle se concentre sur des évaluations spécifiques liées à des événements ou des programmes particuliers, tandis que l'évaluation systématique est un processus continu et intégré qui évalue régulièrement les compétences des employés tout au long de leur parcours professionnel.

9.2 Critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence constitue un sujet récent dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle repose sur l'identification d'un ensemble de compétences nécessaires pour un individu dans un contexte donné. Cette évaluation intègre plusieurs critères associés à la compétence :²

¹ ERAY, (PH) : *précis de développement des compétences*, éditions Liaison, Paris, 1999, p.117.

² MARBACH, (V) : *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'Organisation, Paris, 1999, p.14.

9.2.1 La performance :

La relation entre la performance et la compétence n'est pas unidirectionnelle, ce qui signifie qu'un niveau de compétence ne garantit pas nécessairement un niveau de performance. La compétence est certes un élément important de la performance, mais d'autres facteurs tels que l'environnement et la motivation jouent également un rôle crucial. En d'autres termes, la compétence seule ne suffit pas à prédire la performance d'un individu.

9.2.2 L'expérience :

Compétence et expérience sont étroitement liées. L'expérience peut être envisagée de deux manières : d'abord comme un savoir pratique intégré à la compétence (le savoir-faire), ensuite comme un processus d'acquisition où l'expérience correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail spécifique ou tout au long d'un parcours professionnel. Ainsi, l'expérience contribue à façonner et à renforcer la compétence d'un individu.

9.2.3 Le mérite :

Le mérite est une notion qui mêle des valeurs morales et professionnelles. Il représente un équilibre entre les attitudes et les résultats d'un individu. Le mérite est donc un mélange de compétence, de performance et de motivation. C'est à la fois la capacité à bien faire son travail et à le faire de manière éthique et responsable.

9.2.4 Le potentiel :

Le potentiel est étroitement lié à la compétence, mais il est aussi structuré et dynamique, avec des caractéristiques qui varient selon les circonstances. La compétence, en tant que mise en pratique du savoir, peut également être un outil précieux dans le développement du potentiel. Ainsi, évaluer le potentiel d'un individu implique de considérer à la fois ses compétences actuelles et sa capacité à évoluer et à s'adapter dans le futur.

9.3 Pratiques d'évaluation des compétences :

Christophe DIERENDONCK¹ et ses co-auteurs abordent les pratiques d'évaluation des compétences dans deux contextes distincts :

9.3.1 Contexte scolaire :

- L'évaluation des compétences en milieu scolaire fait l'objet de controverses et de défis actuels.
- Différents dispositifs et outils d'évaluation des compétences sont utilisés, avec des degrés de cohérence variables selon les systèmes éducatifs.

¹ DIERENDONCK (C), LOARER (E) et REY (B) : *l'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*, 1^{re} édition, Bruxelles, 2014, p.211.

- Des approches comme l'évaluation diagnostique et les modèles de réponse à l'item sont explorés pour évaluer les compétences scolaires.
- Les enjeux de généralisation et de validité des évaluations de compétences sont également discutés.

9.3.2 Contexte professionnel :

- L'évaluation des compétences en milieu professionnel a suivi une évolution distincte de celle du milieu scolaire.
- De nouveaux outils comme les référentiels de compétences et les bilans de compétences ont été adoptés par certains acteurs.
- Cependant, d'autres continuent à utiliser les démarches d'évaluation plus classiques.

Les auteurs soulignent donc la diversité des pratiques d'évaluation des compétences, tant dans le contexte scolaire que professionnel, avec des enjeux et des défis spécifiques à chaque domaine.

9.4 Les objectifs de l'évaluation des compétences :

Il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :¹

A. Accroître la productivité :

L'évaluation des compétences vise à améliorer la productivité en identifiant les domaines où les employés excellent et ceux où ils pourraient avoir besoin d'amélioration. En comprenant les forces et les faiblesses de chaque individu, les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour maximiser l'efficacité de chaque employé. Cela peut impliquer des formations supplémentaires, une réaffectation des tâches ou des ajustements dans la manière dont le travail est organisé. En fin de compte, une productivité accrue profite à l'organisation dans son ensemble.

B. Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés :

L'évaluation des compétences fournit une base pour évaluer si les employés atteignent les objectifs fixés pour leur poste. En comparant les performances réelles à ce qui était prévu ou attendu, les gestionnaires peuvent déterminer si les employés sont en voie de réaliser leurs objectifs ou s'ils ont besoin de soutien supplémentaire. Cette comparaison permet également d'identifier les écarts entre les attentes et la réalité, ce qui peut guider les efforts de développement professionnel et les plans d'action.

C. Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel :

L'évaluation des compétences facilite la communication entre la direction et les employés en fournissant un forum structuré pour discuter des performances individuelles. Ces discussions permettent aux gestionnaires de donner des retours d'informations constructifs, de reconnaître les réalisations et d'identifier les

¹ ERAY, (PH): Op.cit, p.124.

domaines où des améliorations sont nécessaires. Pour les employés, cela peut offrir une clarté sur les attentes de performance et les opportunités de croissance professionnelle. Une communication ouverte et transparente favorise un environnement de travail collaboratif et motivant.

D. Adapter le personnel à sa fonction :

En évaluant les compétences des employés, les gestionnaires peuvent déterminer si chaque individu est correctement adapté à son poste. Cela inclut l'évaluation des compétences techniques nécessaires pour effectuer les tâches assignées, ainsi que des compétences comportementales et des qualités personnelles requises pour réussir dans le rôle. Si des lacunes sont identifiées, des plans de développement peuvent être élaborés pour combler ces écarts et aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leur fonction. En fin de compte, l'objectif est d'assurer que chaque membre du personnel est bien placé pour contribuer de manière efficace aux objectifs organisationnels.

En résumé, cette section nous a permis d'explorer en profondeur la notion de compétence et son importance dans un monde en constante évolution. Nous avons examiné les multiples facettes qui influent sur la compétence, de sa définition à son développement. Cette exploration nous fournit une base solide pour comprendre l'impact crucial de la formation dans le renforcement des compétences individuelles et collectives. La suite de notre étude approfondira cette idée en mettant en lumière le rôle fondamental de la formation dans ce processus dynamique de développement des compétences.

Section 2 : La formation comme levier de développement des compétences.

Le développement des compétences s'articule à travers divers canaux, tels que la formation professionnelle, les conférences, le coaching, les forums spécialisés, les salons, ainsi que les événements formels ou informels propices aux échanges de bonnes pratiques. Au sein de la gestion des ressources humaines, la formation occupe une place centrale, intervenant à toutes les étapes de la carrière des employés. C'est à partir de ce pilier essentiel que le management s'efforce de cultiver les compétences, visant ainsi à maximiser leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1 Le développement des compétences :

Le développement des compétences consiste à améliorer et renforcer les capacités professionnelles des individus pour optimiser leur performance et leur progression de carrière.

1.1 Définition :

Le développement des compétences se réfère à l'acquisition, la mise à jour ou le perfectionnement des connaissances et des compétences nécessaires pour un emploi. Cela implique d'assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel, que ce soit pour améliorer l'efficacité professionnelle, maîtriser une langue, développer des compétences managériales, maintenir des compétences techniques à jour, obtenir des diplômes, ou pour d'autres besoins liés à l'évolution professionnelle.¹

Donc, Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptation à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

Le développement des compétences est le processus par lequel une personne acquiert, améliore et perfectionne les aptitudes, connaissances, comportements et attitudes nécessaires pour réussir dans divers domaines, tant personnellement que professionnellement. Ce processus combine l'apprentissage formel, l'apprentissage informel et le développement de compétences interpersonnelles et de soft skills comme la communication et le travail d'équipe. Essentiel pour s'adapter aux changements et progresser dans sa carrière, il permet d'atteindre des objectifs personnels et professionnels tout en contribuant à la société.

¹ <https://www.topformation.fr/>, développement des compétences : pourquoi et comment ? (Consulté le 09 avril 2024 à 13h20).

1.2 L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que ce dernier compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale, ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui répondent à des soucis de préférences.

Selon Guy LE BOTERF : « *Il y a de plus en plus d'organisation et d'entreprises qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences* ». ¹

Le développement des compétences en milieu professionnel est un processus vital et continu qui vise à enrichir les connaissances, compétences techniques et aptitudes comportementales des individus. À travers des moyens divers tels que des formations, mentorats et expériences professionnelles variées, cette démarche favorise l'épanouissement tant professionnel que personnel des collaborateurs. En investissant dans ce développement, les entreprises cultivent l'engagement et la fidélité de leur personnel, tout en attirant de nouveaux talents. Cette approche réduit le taux de rotation du personnel et l'absentéisme, tout en renforçant la productivité et la compétitivité de l'organisation sur le marché.

1.3 Les objectifs de développement des compétences :

D'une manière générale le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs : ²

a) Fidéliser les employés :

Dans un marché du travail compétitif, la fidélisation des employés est cruciale pour les entreprises. En investissant dans le développement des compétences de leurs collaborateurs, les entreprises démontrent un engagement envers leur croissance professionnelle. Cela renforce la confiance des employés envers leur employeur, les incitant à rester plus longtemps au sein de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent soutenus dans leur développement professionnel, ils sont plus enclins à s'engager et à contribuer de manière positive à la réussite de l'entreprise.

¹ LE BOTERF, (G) : *construire les compétences individuelles et collectifs*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p.131.

² <https://www.jobboom.com>, les avantages à miser sur le développement des compétences, consulté le 10 avril 2024 à 12h30.

b) Augmenter l'efficacité :

Le développement des compétences permet aux employés d'acquérir les connaissances et les outils nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière plus efficace. En investissant dans la formation et le perfectionnement, les entreprises améliorent la qualité du travail de leurs employés, leur permettant de produire des résultats de meilleure qualité et souvent plus rapidement. Cette augmentation de l'efficacité se traduit généralement par une productivité accrue et des processus plus fluides au sein de l'organisation.

c) Améliorer la capacité d'adaptation :

Dans un environnement commercial en constante évolution, il est crucial pour les entreprises et leurs employés de pouvoir s'adapter rapidement aux changements. En investissant dans le développement des compétences, les entreprises préparent leurs employés à relever de nouveaux défis et à s'adapter à de nouvelles technologies, procédures ou exigences du marché. Cela favorise une culture d'entreprise flexible et résiliente, où les employés sont prêts à relever les défis et à saisir les opportunités qui se présentent, plutôt que d'être freinés par le changement.

d) Être à l'affût de ses connaissances :

En tant que travailleur, il est de notre responsabilité d'offrir une manière de faire adaptée à la réalité et aux besoins actuels de l'entreprise. Cela permet aussi d'offrir un service rigoureux aux clients. Le développement des compétences permet d'augmenter votre sentiment d'efficacité personnel dans votre quotidien.

e) Accroître sa motivation :

Pour plusieurs, se réaliser professionnellement est source de motivation. Se sentir compétent, c'est concrétiser son potentiel et devenir une valeur ajoutée pour son travail et son équipe. Ainsi, restez à l'affût des occasions d'apprendre : « training on the job » (apprentissage par un collègue expérimenté), revues professionnelles, articles, « E-learning » (formation à distance en ligne), formateurs, influenceurs, formation Inter-entreprise (formation comprenant des salariés de plusieurs entreprises), Intra-formation (formation professionnelle spécifique à une entreprise-), et colloques professionnels.

f) Augmenter son employabilité :

Nous le savons, la concurrence est de plus en plus rude sur le marché du travail. Il faut donc être maître de son évolution professionnelle ! En effet, il faut être prêt à l'éventualité de changer de poste, que ce soit pour cause de restructuration, de fermeture d'entreprise, ou encore si on postule pour un emploi plus alléchant à l'interne ou à l'externe. Dans une telle éventualité, la formation continue pourrait s'avérer un atout important.

Enfin, pour un employeur, investir dans les compétences professionnelles des employés est gage d'une plus grande motivation et d'une fidélisation de son équipe. De même, un professionnel a tout avantage à cibler les compétences qu'il

souhaite mettre à jour ou développer afin de se sentir confiant dans son rôle professionnel.

1.4 Les enjeux du développement des compétences :

Le développement des compétences en milieu professionnel est essentiel pour l'adaptation au marché et la pérennité des entreprises.¹

a) Adaptation aux évolutions du marché :

Les entreprises opèrent dans un environnement en constante évolution, avec des avancées technologiques rapides et des changements dans les préférences des consommateurs. Le développement des compétences permet aux employés de rester à jour avec ces évolutions, en acquérant de nouvelles connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux besoins changeants du marché. Cela leur permet de s'adapter plus rapidement aux nouvelles technologies, aux nouvelles méthodes de travail et aux changements dans les attentes des clients, assurant ainsi la pertinence continue de l'entreprise sur le marché.

b) Réponse à la pénurie de compétences :

Dans certains secteurs, il peut y avoir une pénurie de talents qualifiés, ce qui rend difficile le recrutement externe de personnel compétent. En investissant dans le développement des compétences internes, les entreprises peuvent combler ces lacunes en formant leurs propres employés pour acquérir les compétences nécessaires. Cela permet de développer un pool de talents interne compétent, réduisant ainsi la dépendance à l'égard du recrutement externe et assurant la disponibilité des compétences nécessaires pour maintenir les opérations de l'entreprise.

c) Amélioration de la productivité et de la performance :

Des employés bien formés et compétents sont plus efficaces dans leur travail. En investissant dans le développement des compétences, les entreprises peuvent améliorer les performances individuelles et collectives de leurs employés. En acquérant de nouvelles compétences et en perfectionnant leurs compétences existantes, les employés peuvent accomplir leurs tâches de manière plus efficace et efficiente, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité globale de l'entreprise.

d) Fidélisation des employés :

Les opportunités de développement professionnel sont souvent un facteur important de satisfaction au travail pour les employés. En investissant dans le développement des compétences de leurs employés, les entreprises montrent qu'elles se soucient de leur croissance professionnelle et de leur épanouissement. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction au travail, à une meilleure rétention des employés et à une réduction du taux de roulement, car les employés

¹ <https://www.ferway.co>, les enjeux du développement des compétences, consulté le 10 avril 2024 à 13h21.

sont plus susceptibles de rester avec une entreprise qui investit dans leur développement.

e) Innovation et créativité :

Le développement des compétences encourage l'innovation en fournissant aux employés les outils et les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes de manière créative et pour générer de nouvelles idées. En acquérant de nouvelles compétences et en étant exposés à de nouvelles idées et approches, les employés sont mieux équipés pour penser de manière innovante et proposer des solutions novatrices aux défis auxquels l'entreprise est confrontée, ce qui peut stimuler la croissance et la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

f) Renforcement de la culture d'entreprise :

L'investissement dans le développement des compétences renforce la culture d'entreprise en montrant aux employés que l'entreprise se soucie de leur croissance et de leur développement professionnel. Lorsque les employés voient que leur entreprise investit dans leur avenir et dans leur succès, cela renforce leur engagement envers l'entreprise, renforce le sentiment d'appartenance à la communauté de travail et peut conduire à une culture d'entreprise plus positive et plus solide dans son ensemble.

1.5 Les voies de développement de compétence :

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies pour mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :¹

1.5.1 Formation sur le tas (Logique de l'action) :

Cette voie implique que les compétences se développent principalement par l'expérience directe sur le terrain. L'individu apprend en faisant, en essayant différentes approches et en commettant des erreurs. C'est un processus d'apprentissage pratique et empirique où les compétences sont acquises en réponse aux exigences des situations professionnelles.

1.5.2 Formation alternée (Logique de la réflexion et de l'action) :

Cette voie combine l'apprentissage théorique en classe avec des périodes de mise en pratique sur le terrain. Il y a une alternance entre l'acquisition de connaissances théoriques et leur application dans des contextes réels de travail. Cela permet à l'individu de réfléchir sur ce qu'il a appris et de l'appliquer dans des situations concrètes.

¹ WITTORSKI, (R) : « *de la fabrication des compétences* », in revue éducation permanente, Paris : documentation française, N°135, septembre, 2007, p.06.

1.5.3 Analyse de pratiques (Logique de réflexion sur l'action) :

Cette voie consiste à examiner et à formaliser les compétences tacites développées dans l'action (comme dans la première voie). Cela implique de réfléchir sur ses propres actions, de les analyser et de les formaliser en savoirs d'action. C'est un processus de réflexion sur ce qui a été fait et sur la manière de l'améliorer.

1.5.4 Définition anticipée de nouvelles pratiques (Logique de réflexion pour l'action) :

Ici, les individus anticipent et définissent de nouvelles pratiques ou approches à mettre en œuvre dans leur travail, en se basant sur des critères de qualité, de productivité, etc. C'est une réflexion proactive sur les méthodes de travail actuelles et sur la façon de les améliorer pour l'avenir.

1.5.5 Intégration des savoirs théoriques (Logique de l'intégration / assimilation) :

Dans cette voie, les connaissances théoriques acquises par la formation sont intégrées par les individus et transformées en compétences lorsqu'ils se trouvent en situation professionnelle. C'est un processus où les connaissances acquises sont assimilées et appliquées dans des contextes pratiques, formant ainsi des compétences professionnelles.

1.6 Les moyens de développement des compétences :

Les entreprises, quel que soit leur domaine d'activité, attachent une importance capitale au développement des compétences de leurs collaborateurs. Pour ce faire, elles mettent en œuvre divers moyens, parmi lesquels on peut citer ¹:

1.6.1 Expérience professionnelle :

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain « *centre for creative leadership* » cité par Claude LEVY LEBOYER² dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre très important. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail.

¹ WEISS, (D) : *ressources humaines*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p.459.

² LEBOYER, (C.L) : *la gestion des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2008, p.135.

1.6.2 Le changement de fonction :

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronter à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.

1.6.3 Les fonctions exigeantes :

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessite de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.

1.6.4 L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manquées ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles...

1.6.5 Le coaching :

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur « *ni consultant, ni formateur* » qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques.¹

Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

1.6.6 La professionnalisation :

La professionnalisation implique l'acquisition et le développement des compétences pour les salariés, cadres et groupes de travail, face aux évolutions du métier. Les enjeux de gestion des compétences résident dans la clarification des compétences requises pour chaque fonction, la formation, la capitalisation des savoirs et compétences, et l'amélioration des conditions de valorisation de ces derniers au travail.

¹ LEBOYER, (C.L): Op.cit, p.135.

1.7 Les leviers de développement des compétences :

Le développement des compétences résulte d'une synergie entre divers moyens de développement disponibles pour les entreprises. Bien que la formation demeure un pilier essentiel, son efficacité maximale nécessite une combinaison avec d'autres approches. Pour atteindre cet objectif, les responsables de la formation, les responsables hiérarchiques et les formateurs doivent adopter une attitude audacieuse et innovante, en s'engageant dans une évolution de leurs méthodes et pratiques.

Les leviers de développement des compétences pour les responsables hiérarchiques et les responsables de formation sont des stratégies clés pour favoriser la croissance et l'efficacité des équipes au sein des entreprises.¹

1.7.1 Les responsables hiérarchiques :

Il s'agit de :

A. Implication dès l'amont :

Il s'agit pour les responsables hiérarchiques de participer activement dès le début du processus de développement des compétences. Cela inclut notamment l'identification des performances attendues des employés ainsi que l'évaluation de leurs compétences actuelles.

B. Organisation des situations de travail apprenantes :

Les responsables hiérarchiques doivent structurer les situations de travail de manière à ce qu'elles favorisent l'apprentissage continu. Cela peut se traduire par la création d'un environnement où les employés sont encouragés à poser des questions, à expérimenter de nouvelles approches et à tirer des leçons de leurs expériences quotidiennes.

C. Accompagnement de la transformation des acquis :

Il est essentiel que les responsables hiérarchiques soutiennent activement leurs collaborateurs dans la mise en pratique des connaissances acquises. Cela implique un suivi sur le terrain, des retours d'expérience et une assistance pour surmonter les obstacles rencontrés lors de l'application des nouvelles compétences.

1.7.2 Les responsables de formation :

Ensuite, il s'agit de :

a) Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources :

Les responsables de formation travaillent en collaboration avec le management pour développer des programmes de formation qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise. Cela implique de comprendre les objectifs

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : *management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p.141.

stratégiques de l'entreprise ainsi que les compétences nécessaires pour les atteindre. En partenariat avec les cadres supérieurs et les gestionnaires, les responsables de formation identifient les lacunes en matière de compétences, déterminent les priorités de formation et conçoivent des plans de développement des compétences adaptés. Ces plans peuvent inclure une combinaison de formations en interne, en externe, en ligne ou en présentiel, ainsi que des programmes de mentorat ou de coaching.

b) Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude de cas, alternance, formation-action) :

Une fois que les programmes de formation sont conçus, les responsables de formation sont chargés de les mettre en œuvre de manière efficace. Cela implique de planifier et d'organiser les différentes activités de formation, telles que les séminaires, les ateliers, les sessions de simulation, les études de cas, l'alternance entre formation théorique et pratique, etc. L'objectif est de fournir aux employés une expérience d'apprentissage variée et engageante qui favorise l'acquisition de compétences. De plus, les responsables de formation s'assurent que les connaissances et les compétences acquises pendant la formation sont effectivement transférées et appliquées dans des situations professionnelles réelles, en mettant en place des mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés.

c) Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives :

Les responsables de formation reconnaissent l'importance de motiver les employés à participer activement aux programmes de formation et à appliquer les compétences acquises dans leur travail quotidien. Pour ce faire, ils mettent en place des mesures incitatives visant à valoriser les actions de formation en situation de travail. Cela peut inclure des récompenses, des reconnaissances spéciales, des opportunités de développement de carrière ou des avantages tangibles, tels que des promotions, des augmentations de salaire ou des bonus liés à la performance. En offrant des incitations attractives, les responsables de formation encouragent l'engagement des employés dans le processus d'apprentissage continu et renforcent la culture de développement professionnel au sein de l'entreprise.

2 La formation et le développement des compétences :

La question du développement des compétences professionnelle occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus. Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, les programmes de formation

professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin « de contribuer au développement culturel , économique et à la promotion sociale »¹.

2.1 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel PERNIN², pour mettre la formation au service de construction des compétences, il faut respecter six principes fondamentaux qui sont :

2.1.1 Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

On peut l'expliquer à travers les points suivants :

- 1) L'émergence de l'intérêt pour apprendre dépend de divers facteurs, notamment la curiosité et la perception des enjeux, ainsi que de l'influence de l'environnement, comme l'attitude des supérieurs et des collègues.
- 2) L'acquisition des concepts de base peut se faire de manière simple en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience individuelle, par exemple en reliant les concepts de pression, volume et température à travers des instruments de mesure comme le manomètre et le thermomètre.
- 3) Le premier contrôle sur le terrain nécessite une simplification de la situation d'apprentissage pour éviter la confusion et être proche de la réalité, afin de relier la théorie à la pratique.
- 4) L'approfondissement des concepts de base se fait à travers des expériences choisies pour leur simplicité et leur pertinence, dépendant de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs.
- 5) Le contrôle dans une situation réelle teste la pertinence des concepts et le niveau d'apprentissage du formé pour identifier les cas d'application des procédures.
- 6) L'entraînement contrôlé sur le terrain se développe au fil de l'apparition de nouveaux cas, avec des indicateurs de réussite ou d'échec tels que des tableaux de bord ou des notes de qualité.
- 7) Le perfectionnement continu sur le terrain, également appelé "courbe d'expérience", consiste à progresser tout en recherchant des solutions innovantes pour surpasser la concurrence.

¹ Loi N°2004-391 du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au journal du 5 mai 2004.

² PERNIN, (D) : *développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1987, p.112.

2.1.2 Situer l'expression des objectifs au niveau de maîtrise d'ouvrages :

Le terme "maître d'ouvrage" désigne le client qui requiert des compétences afin d'atteindre ses objectifs. Il est chargé d'organiser la formation dans le cadre du processus de développement des compétences. Toutefois, comme tout client, le maître d'ouvrage a souvent la tendance à sous-estimer le temps et les ressources financières nécessaires pour que la formation soit réellement efficace.

2.1.3 Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de la formation doit captiver l'attention du personnel en illustrant les succès obtenus grâce aux formations, soulignant à la fois leur impact positif sur les résultats tout en minimisant les coûts, tant financiers que temporels. Il doit également susciter l'intérêt en mettant en lumière les disparités entre les objectifs opérationnels et les lacunes en compétences, tout en démontrant comment la formation peut contribuer à combler ces lacunes.

2.1.4 Etablir des cahiers de charge :

Cela consiste à créer un contrat engageant le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Un cahier des charges efficace est celui qui reflète une compréhension mutuelle des objectifs du client ainsi que des contraintes professionnelles de la formation.

2.1.5 Concevoir une action de formation adaptée :

Pour élaborer une formation efficace, le responsable doit être capable de sélectionner et combiner judicieusement les méthodes et les approches qui correspondent le mieux aux besoins spécifiques en matière de développement des compétences.

2.1.6 Choisir les actions prioritaires :

Il est essentiel de prioriser les actions de formation, tout comme on le ferait pour tout investissement. Les entreprises sont souvent confrontées à un grand nombre d'opportunités de formation, mais elles ne peuvent pas toutes les financer. Par conséquent, il est nécessaire de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de chaque action.

Ces décisions sont prises par les dirigeants opérationnels, qui sont les clients finaux des formations, et non par les organisateurs eux-mêmes.

2.2 La relation entre la formation et les compétences :

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

La formation vise à acquérir ou à améliorer les compétences nécessaires pour réussir dans l'emploi actuel, tandis que le développement des compétences vise à favoriser l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous :¹

- 1) Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir.
- 2) À l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposé par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent à l'encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ce qui suivent les différentes formations.
- 3) Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- 4) L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est-à-dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »².

2.3 Les référentiels de compétence et de formation :

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont :³

2.3.1 Le référentiel de l'activité :

Ce référentiel décrit en détail les différentes tâches et activités qui sont associées à un poste spécifique. Il spécifie les conditions dans lesquelles ces activités doivent être réalisées, en identifiant les outils, les ressources et les contraintes qui peuvent être rencontrés. De plus, il établit des critères de performance en définissant ce qui constitue un succès ou un échec dans l'exécution de ces activités. En résumé, ce référentiel fournit une description exhaustive des

¹ LEBOYER, (C.L) : *évaluation du personnel, objectifs*, édition d'Organisation, Paris, 2002, p.145.

² LEBOYER, (C.L) : Op.cit, p.146.

³ GUITTET, (A) : Op.cit, pp.62-63.

responsabilités et des exigences opérationnelles liées à un poste, offrant ainsi un cadre clair pour évaluer la performance des employés.

2.3.2 Le référentiel de compétence :

Ce référentiel identifie les compétences nécessaires pour réussir dans un poste, un emploi ou un métier particulier. Il catégorise ces compétences en fonction de différents contextes professionnels, comme la vente, la gestion ou les opérations. De plus, il spécifie les compétences opérationnelles, c'est-à-dire les compétences spécifiques requises pour effectuer des tâches précises dans leur contexte. Par exemple, cela pourrait inclure des compétences telles que la vente d'un produit spécifique, l'utilisation d'un équipement particulier ou la gestion des finances d'une équipe. Ce référentiel est un guide essentiel pour les gestionnaires, les employés et les professionnels des ressources humaines, car il définit clairement les attentes en matière de compétences et fournit un cadre pour l'évaluation et le développement professionnel.

2.3.3 Le référentiel de formation :

Ce référentiel détaille les connaissances et les compétences spécifiques qui doivent être acquises par les employés pour réussir dans leur poste ou leur domaine professionnel. Il peut inclure une variété de savoirs et de savoir-faire, en mettant l'accent sur le développement des compétences actuelles et futures. Par exemple, il peut couvrir des sujets tels que les techniques de vente, l'utilisation de logiciels spécifiques, les compétences en leadership ou la résolution de problèmes. Ce référentiel est conçu pour guider le processus de formation en identifiant les domaines dans lesquels les employés ont besoin de se perfectionner et en fournissant un plan structuré pour acquérir les compétences nécessaires. En mettant l'accent sur l'apprentissage continu et la résolution de problèmes spécifiques, ce référentiel aide à éviter l'obsolescence des compétences et à maintenir la pertinence professionnelle dans un environnement en évolution constante.

2.4 La formation comme moyen de développement des compétences :

La philosophie de la formation comme développement des compétences consiste à des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture d'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.¹

Le plan de formation se révèle être un outil efficace pour le développement des compétences des employés. Il est donc crucial de promouvoir l'élaboration de plans individuels de développement des compétences. La formation doit viser à améliorer les performances de l'entreprise, que ce soit en termes de qualité des

¹ BRUNETAU, (J.B) : *gestion des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2020 p. 207.

services, de productivité ou de chiffre d'affaires, en favorisant le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des postes occupés.

Les fonctions adaptatives de la formation répondent à la nécessité d'accroître la participation du personnel tout en renforçant et en développant chez eux des compétences essentielles pour la compétitivité économique et technologique.¹

Donc, La formation représente un levier essentiel pour le développement des compétences des salariés au sein d'une entreprise. En offrant des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement, elle permet aux employés d'actualiser leurs connaissances, d'acquérir de nouvelles compétences et de rester compétitifs sur le marché du travail en constante évolution. En investissant dans la formation de ses collaborateurs, une entreprise favorise leur épanouissement professionnel et renforce leur engagement envers l'organisation. De plus, cette démarche contribue à l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail, tout en favorisant l'innovation et l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels. Ainsi, la formation continue constitue un investissement stratégique permettant de développer le capital humain de l'entreprise et de maintenir sa compétitivité à long terme.

2.5 L'impact de la formation sur le développement des compétences :

Dans un environnement difficile, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, l'entreprise doit être appelée à atteindre des objectifs liés à la performance pour qu'elle puisse, non seulement survivre, mais concurrencer. Dans cette optique, elle doit donc instaurer une politique de bonne gouvernance qui s'inscrit dans une trajectoire qui voit ses performances s'améliorer au fil des années. Cette politique ne peut se réaliser que par la formation et l'investissement en capital humain, tout en veillant à rationaliser les investissements liés à la formation, et à décentraliser la fonction –formation afin d'impliquer plus de stratégie dans la définition de la politique de la formation au sein de l'entreprise. La formation est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail induits pour l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle. Les compétences quant à elles, constituent des ressources pour l'entreprise, ce sont des actifs immatériels, indispensables au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.²

L'investissement en capital humain est considéré comme le plus sûr et le plus rentable, étant donné que l'homme est au cœur du développement de toute entreprise, quelle que soit sa nature ou ses objectifs. La formation devient ainsi essentielle pour répondre à des objectifs spécifiques, avec tant l'entreprise que le

¹ LELARGE, (G) : *la gestion des ressources humaines*, éditions SEFI, Paris, 2003, p.143.

² TOUATI, (A) : « *L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise* », in revue de gestion et développement pour la recherche et les études, N°2, décembre, 2015, pp.423-434.

salarié manifestant un intérêt particulier. En accroissant le capital de connaissances et en le mettant au service de l'entreprise, la formation devient le principal moteur du développement des compétences, permettant à l'entreprise de survivre et de rivaliser dans un marché concurrentiel. Pour ce faire, il est nécessaire d'établir une politique de motivation favorisant l'implication de l'homme dans la dynamique de performance de l'entreprise, basée sur la formation, la créativité et l'innovation des compétences.¹

2.6 Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises Algériennes :

« Ce que diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne. Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain dans une entreprise. Car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel.

Le développement des compétences n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanente et professionnelle. Une démarche pragmatique permettant au personnel d'évaluer et s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et toute gestion moderne.

De nos jours, la formation est l'une des techniques de la gestion des ressources humaines et sociales qui permettent la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. Donc la formation se considère comme un outil stratégique du développement, d'accroissement de la productivité et de la compétitivité, et un instrument de l'augmentation des connaissances générales des employés.

A partir des années 1980, vu l'évolution massive des entreprises, l'état algérien a donné l'importance pour la formation dans ses entreprises, dans le but que toutes les entreprises se préparent sur tous les plans, et en particulier sur le plan humain, car l'investissement dans le capital humain permet l'adaptation au changement de l'environnement, aux nouvelles méthodes et technologies du travail, ce qui assure le succès et développement social et économique de l'entreprise.

La formation constitue une dimension incontournable de la performance managériale des entreprises qui devient de plus en plus un moteur des transformations et des changements qui mènent à la rentabilité de l'entreprise, surtout en appliquant le règlement algérien concernant la formation dans le cadre

¹ TOUATI, (A) : *« l'impact de la formation sur le développement des compétences »*, in revue scientifique avenir économique, N°1, décembre, 2015, pp.301-317.

d'une réorganisation d'entreprise. Ainsi, face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise ou encore un risque de suppression d'emploi, l'employeur doit permettre au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve leurs compétences.

La formation devient de plus en plus un passage obligé. C'est ainsi que l'on retrouve dans la première catégorie du nouveau plan de formation, l'adaptation au poste de travail, c'est-à-dire les formations à faire « aujourd'hui » car elles sont indispensables aux salariés pour remplir les missions et tâches liées à leur poste de travail. Elles sont d'ailleurs suivies pendant le temps de travail et donnent lieu au versement du salaire habituel, car considérées comme du temps de travail effectif.

La formation a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins de ses salariés tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leur carrière. La formation est devenue une dimension essentielle des mutations en cours dans tous les pays industriels. Qu'il s'agisse d'accroître la compétitivité des entreprises ou d'accompagner les restructurations industrielles.¹

En résumé, la formation est un levier essentiel pour le développement des compétences, permettant aux individus de s'adapter aux évolutions technologiques et aux exigences du marché du travail. En enrichissant les connaissances et en améliorant les aptitudes, elle favorise l'innovation et la compétitivité des entreprises. De plus, elle contribue à la croissance personnelle et professionnelle, renforçant ainsi la capacité d'adaptation et de résilience. Enfin, l'investissement dans la formation est crucial pour le développement durable et inclusif des sociétés.

¹ <https://www.mawarid.ma>, la formation professionnelle et le développement des connaissances et des compétences, consulté le 11 avril 2024 à 12h13.

Chapitre II : Le développement et l'évaluation des compétences

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elle soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

La formation devient de plus en plus un outil de management dans la gestion des ressources humaines. Son rôle est très crucial dans l'amélioration et développement du fonctionnement de l'entreprise, et consiste en le développement des savoirs tels que : savoir être et savoir-faire du personnel, la formation peut interpeller les volumes profonds des individus et leurs comportements dans le milieu professionnel.

L'investissement dans le projet de formation au sein des entreprises Algériennes devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui, la formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement de compétences.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine. Au-delà, la formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement face à des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu.

Pour pouvoir voir cette formation en pratique et ses impacts sur le personnel formé, l'entreprise Hamoud Boualem nous accueille dans son établissement. Le prochain chapitre fait l'objet de sa présentation ainsi de la présentation de sa politique de formation.

Chapitre III :

**Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise
Hamoud Boualem**

Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem

Les entreprises sont constamment en quête d'adaptation et cherchent à influencer leur environnement. Dans ce sens, la valorisation et la formation des ressources humaines occupent une place prépondérante. De nos jours, les entreprises accordent une attention croissante à la formation de leurs employés et au développement de leurs compétences individuelles et collectives.

La formation est l'un des plus grands enjeux, pour l'individu et pour l'entreprise ; elle est devenue un investissement à part entière. Elle est perçue comme une nécessité où l'homme doit apprendre à mieux s'adapter dans un environnement en perpétuel changement.

En effet, les entreprises cherchent à optimiser leurs investissements, et ce par le développement de programmes de formation du personnel qui s'orientent vers l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

Cette tendance soulève des questions sur l'impact de la formation sur le développement des compétences et des connaissances. Nous envisageons donc de mener une enquête sur le terrain pour explorer cette importance de la formation dans le renforcement des compétences et des connaissances.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à la Société Hamoud Boualem Spa sur le développement des compétences par le biais de la formation, où nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

Ce chapitre sera donc consacré à l'étude et à l'analyse de l'importance de la formation dans le développement des compétences. Dans cette optique, nous avons scindé ce chapitre en deux sections. La première sera consacrée à donner un aperçu de l'entreprise, avec la présentation de l'organisme d'accueil et l'état de la formation de ses employés. Ensuite, nous discuterons et analyserons les résultats obtenus.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem et état de la formation de ses employés.

Au niveau de la première section de notre étude, nous débiterons par une brève présentation de l'entreprise Hamoud Boualem, ce qui nous permettra de mieux comprendre sa nature et son fonctionnement. Nous aborderons son historique, ses objectifs, les produits qu'elle propose, sa structure organisationnelle, ainsi que l'état de la formation de ses employés.

Hamoud Boualem est l'une des entreprises algériennes qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

1 Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem :

Hamoud Boualem est une entreprise spécialisée dans la production de boissons, notamment de boissons gazeuses¹. Fondée en 1878 par Youssef Hamoud à Alger, le quartier de Belcourt, l'entreprise, l'une des plus anciennes d'Afrique, est la plus ancienne en activité en Algérie. Grâce à sa médaille d'or remportée lors de l'Exposition Universelle de Paris en 1889, l'entreprise a rapidement connu le succès.

Aujourd'hui, le groupe Hamoud Boualem a diversifié ses activités et possède 06 unités de production sous le label Hamoud Boualem, dont l'unité historique de production de Hassiba à Alger, une nouvelle unité à Boufarik lancée fin 2015 et une autre de boissons gazeuses à Oued Tlelat, Oran, lancée en 2007.

Le groupe détient 40% du capital de SBA (Sodas et Boissons d'Algérie), qui produit toute la gamme en bouteilles verre 1L retournable. En 2001, une licence a été accordée à l'embouteilleur Hafiz Limonaderie pour la production de la gamme de sodas en bouteilles verre 25Cl et 1L retournables. En outre, une licence a été attribuée à la Source PAROT en France pour la fabrication du "Selecto" et "Hamoud" la blanche.

De nos jours, Hamoud Boualem est également exportée et distribuée dans différents pays d'Europe et d'Amérique du Nord.

Figure 5: Entreprise Hamoud Boualem (201 Rue Hassiba Ben Bouali Belouizdad, Alger).



Source : Hamoud Boualem.

¹ Document interne de l'entreprise.

1.1 Evolution historique de Hamoud Boualem :

En 1848, Youssef Hamoud entre comme simple ouvrier dans une fabrique d'eaux gazeuses en Algérie. Trois ans plus tard, il ouvre son petit atelier de fabrication, commençant alors à créer artisanalement sa limonade (celle qui deviendra le Hamoud) à partir d'essence de citron, d'orange ou de mandarine¹ dans le quartier de Belcourt (aujourd'hui Belouizdad). Il s'embarque pour Marseille où il apprend les procédés de fabrication et de mise en siphons, procédé alors inconnu en Afrique. Il est naturalisé français en 1862. À son retour à Alger, en 1878, Hamoud fait construire la première usine produisant principalement de l'eau gazeuse.¹

À l'origine, la Société Hamoud Boualem produisait des arômes, des boissons gazeuses et des blocs de glaces.

Durant la première exposition universelle de PARIS en 1889, les boissons HAMOUD BOUALEM furent classées hors concours et ont obtenu la plus haute distinction, à savoir, vingt (20) médailles d'or qui font l'emblème et le logo présent sur l'étiquette de la bouteille de limonade blanche.

Au début des années 40, l'entreprise a commencé à connaître des difficultés financières qui ont engendré sa faillite. En 1949, la crise fut surmontée et la société reprise par ses fondateurs.

En 1950, l'entreprise tente de diversifier ses activités en créant une filiale destinée à la production de pâtes alimentaires.

Quelques années plus tard, l'ALGERIE indépendante et le régime socialiste adopté, l'entreprise HAMOUD BOUALEM voit sa filiale de production de pâtes alimentaires nationalisée en 1964.

Depuis cette date, Hamoud Boualem se consacre à la gestion, à l'exploitation et au développement de la production de boissons gazeuses.

Indissociable de la société Hamoud Boualem, la marque "SELECTO" a joué, et continue de jouer, un rôle prépondérant dans l'évolution de l'entreprise.

L'origine du nom "SELECTO" vient de l'idée "Select", dans le sens du choix et de la sélection des meilleures matières pour son élaboration. L'idée vient aussi de la perfection par rapport aux produits concurrents.

Il faut savoir que la concurrence sur le marché algérien de la boisson gazeuse, déjà à l'époque, était dure. En effet, la société Coca-cola s'est installée dans tous les pays ayant connu le débarquement militaire américain sur leur territoire, durant la seconde guerre mondiale et s'est établie en ALGERIE aux environs de 1949. Elle a continué à activer dans notre pays même après l'indépendance aux côtés d'autres entreprises étrangères de boissons gazeuses, telles entre autres, la Brasserie Glacière d'ALGERIE (BGA) et MONSERRAT, toutes deux françaises.

Avec l'amorce de la politique des nationalisations et la consécration du monopole d'État sur le commerce extérieur (loi n°78-02 du 11 février 1978)², ces entreprises étrangères fermeront leurs portes en 1978.

Aujourd'hui, le groupe s'est diversifié et compte unités de production et filiales qui totalisent un volume de 370 millions de litres de boisson par an, ce qui génère un chiffre d'affaires annuel de 11 milliards de dinars.

« T3ICH OU TZID », sa signature adoptée il y a peu de temps, en témoigne. Tout en restant attaché à ses racines et à son histoire, Hamoud Boualem se renouvelle pour son projet dans l'avenir avec confiance et enthousiasme. Avec cette nouvelle volonté.

¹ Document interne de l'entreprise.

² Journal Officiel de la République Algérienne, N°7, 14 février 1978.

Plus qu'une limonade, une partie de l'histoire de l'Algérie contemporaine mais aussi une constante nationale et un repère pour de nombreux algériens, un symbole de la réussite algérienne, reste fidèle à ses valeurs.

Hamoud Boualem est aussi une entreprise en pleine expansion présente dans différentes régions du pays et qui compte plus de 750 salariés répartis sur les différents sites de production.

1.2 **Chronologie de la création :**

L'entreprise de boissons gazeuses, sirops et jus HAMOUDE BOUALEM est passée par plusieurs étapes¹ :

➤ **1878 : La naissance :**

Youssef Hamoud, distillateur d'arômes de métier, établit sa présence dans les faubourgs de Belcourt et fonde la limonade "La Royale", précurseur de l'emblématique "Hamoud la Blanche".

➤ **1889 : La Royale :**

"La Royale", élaborée à partir d'essence de citrons soigneusement sélectionnés à la main, a décroché 20 médailles d'or lors de sa participation à l'Exposition universelle de Paris. Cette distinction prestigieuse s'est également manifestée lors de l'inauguration de la tour Eiffel.

➤ **1907 : La Victoria :**

"La Victoria", une boisson à la couleur brunâtre, révélant des saveurs délicates de pomme et de caramel, voit le jour. Cette boisson, aujourd'hui célèbre sous le nom de SELECTO, s'inscrit pleinement dans le patrimoine identitaire algérien, incarnant une tradition gustative qui transcende les générations.

➤ **1920 : Nouveau nom :**

Boualem Hamoud, petit-fils de Youssef, dépose la marque et change le nom de l'entreprise de « Hamoud & Fils » à « Hamoud Boualem et Cie ». Cette transition est accompagnée d'un déménagement de l'entreprise, qui prend résidence rue Hassiba Ben Bouali, devenant ainsi le siège social actuel de la société.

➤ **1950 : Slim :**

Hamoud Boualem innove en lançant une boisson au citron sous le label « Slim », accompagnée du fameux slogan « Slim, le citron qui prime ». À ce jour, la marque Slim propose une gamme diversifiée de cinq saveurs, comprenant le citron, l'orange, la pomme verte, la fraise, l'ananas, le Bitter et le litchi.

➤ **1951 : SARL Hamoud Boualem :**

Les familles Hamoud et Hafiz s'associent et la société change de statut pour devenir une SARL.

➤ **2003 : Format PET :**

Hamoud Boualem entreprend une modernisation significative de ses installations, introduisant le format PET en complément de sa gamme existante en verre retournable. Parallèlement, l'entreprise enregistre une ouverture croissante sur le marché de l'exportation.

➤ **2015 : Nouvelle usine :**

L'entreprise célèbre l'inauguration de sa nouvelle usine à Boufarik, située dans la wilaya de Blida. Cette expansion stratégique vise à accroître significativement ses capacités de production, soulignant ainsi son engagement à répondre de manière proactive à une demande constamment croissante sur le marché.

➤ **2017 : Canette :**

Cette année est marquée par le lancement du format canette qui apporte une bouffée de fraîcheur et de dynamisme aux marques Hamoud Boualem.

¹ <https://hamoud-boualem.com>, consulté le 19 mai 2024 à 12h21.

➤ **2018 : Lim ON :**

Hamoud Boualem lance Lim ON sa nouvelle gamme de boissons aux jus de fruits gazéifiées, déclinée en trois saveurs : Agrumes, Orange pulpée, Mojito.

➤ **2020 : Hamoud Cola :**

L'année 2020 marque la naissance du Hamoud Cola, nouveau produit qui vient élargir la gamme Hamoud Boualem. Cette boisson brune, délicieusement imprégnée du goût caractéristique du cola, élargit l'offre de l'entreprise et témoigne de sa capacité à répondre aux préférences des consommateurs.

1.3 La situation projetée de l'entreprise :

L'objectif premier de l'entreprise est de consolider sa position de leader sur le marché des boissons gazeuses en Algérie.¹

Elle souhaite augmenter son chiffre d'affaires en développant les exportations vers les pays du Maghreb et vers l'Europe.

L'acquisition récente de nouveaux moyens devrait lui permettre de doubler sa capacité de production.

Une démarche de certification qualité ISO 9001 est également programmée.

Le déploiement d'une nouvelle solution informatique de gestion intégrée contribue à l'atteinte des objectifs de croissance de l'entreprise.

1.4 Implantation géographique :

Les activités de production de Hamoud Boualem sont implantées dans 03 sites de production :

- Site Hassiba, à Alger, 01 ligne de production soda verre 25 CL.
- Site Boufarik, à Blida : 03 lignes de production (2 pour PET et 1 pour canette).
- Site Tlelat à Ora : 01 ligne de production Soda en PET.

L'entreprise dispose également de sites de vente à Khemis Elkhechna, à Boumerdes, à partir de stocks de produits finis alimentés par les sites de production. C'est un site de livraison et facturation.

1.5 Les activités de l'entreprise :

La production de boissons gazeuses non alcoolisées sous plusieurs formats (25 cl, 33 cl, 1 litre et 2 litres) et sous plusieurs packagings (verre, canette et PET).

1.6 Les missions de l'entreprise :

Les missions de l'entreprise Hamoud Boualem sont : la fabrication, le conditionnement, le transport et la commercialisation des boissons gazeuses.

La principale mission de Hamoud Boualem est de produire une boisson gazeuse de très bonne qualité et de satisfaire le consommateur final.

Hamoud Boualem est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la distribution de boissons non alcoolisées. Ses missions principales peuvent inclure ²:

¹ Document interne de l'entreprise.

² La direction des Ressources Humaines (la filiale d'Alger).

- A. Production de boissons :** La principale mission de Hamoud Boualem est de produire une gamme variée de boissons non alcoolisées, notamment des boissons gazeuses, des jus de fruits, des boissons énergisantes, etc.
- B. Qualité et innovation :** L'entreprise s'engage à maintenir des normes élevées de qualité dans la fabrication de ses produits. Elle peut également avoir pour mission de rester à la pointe de l'innovation en développant de nouveaux produits répondant aux besoins et aux tendances du marché.
- C. Distribution et commercialisation :** Hamoud Boualem assure la distribution efficace de ses produits sur le marché local et peut également chercher à étendre sa présence à l'international. Cela implique des stratégies de commercialisation efficaces et un réseau de distribution bien développé.
- D. Satisfaction client :** L'entreprise vise à satisfaire les besoins et les attentes des consommateurs en offrant des produits de qualité et en fournissant un service clientèle exceptionnel.
- E. Responsabilité sociale et environnementale :** Hamoud Boualem peut avoir une mission de responsabilité sociale en contribuant au développement durable et en soutenant des initiatives sociales et environnementales dans les communautés où elle opère.
- F. Développement des ressources humaines :** L'entreprise peut également avoir pour mission de développer et de valoriser ses employés en leur offrant des opportunités de formation et de développement professionnel, ainsi qu'un environnement de travail favorable.

1.7 Produits fabriqués par la SPA Hamoud Boualem :

L'entreprise algérienne « HAMOUD BOUALEM » dispose de quatre catégories de produits qui sont les sodas, les sirops, les boissons aux jus de fruits, les boissons fruitées gazéifiées.

Le tableau suivant représente la gamme complète des différents produits de l'entreprise Hamoud Boualem.¹

Tableau 4: La gamme de produits de Hamoud Boualem.

Produits	Emballage	Format	Goût
SELECTO	Verre Plastique Canette	1L/ 25CL 1L/2L/33CL 33CL	Boissons gazeuses aromatisé en essence de pomme.
La royale (blanche)	Verre Plastique Canette	1L/25CL 1L/2L/33CL 33CL	Limonade blanche.
SLIM	Verre Plastique Canette	1L/25CL 1L/2L/33CL 33CL	Orange, pomme, ananas, citron.
HAMOUD COLA	Plastique	1L 33 CL	Goût de cola.
O'JU	Verre Plastique	1L 1L/2L	Agrume, orange pulpée, mojito.
Lim On	Canette En PET	25CL	Orange, mojito, agrume.

¹ Document interne de l'entreprise.

Sirop	Plastique	1L	Menthe et grenadine.
-------	-----------	----	----------------------

Source : Elaboré par nous-même.

1.8 Les objectifs de l'entreprise Hamoud Boualem :

Les objectifs de Hamoud Boualem peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs, voici quelques objectifs généraux ¹:

- **Croissance des ventes** : Augmenter les ventes en élargissant la clientèle, en pénétrant de nouveaux marchés ou en proposant de nouveaux produits.
- **Rentabilité** : Maximiser les bénéfices en optimisant les coûts de production, en fixant des prix compétitifs et en gérant efficacement les dépenses.
- **Innovation produit** : Développer de nouveaux produits ou améliorer les recettes existantes pour répondre aux besoins et aux préférences changeants des consommateurs.
- **Image de marque** : Renforcer et maintenir une image de marque positive à travers des campagnes marketing efficaces, une qualité constante des produits et un engagement envers la responsabilité sociale d'entreprise.
- **Expansion internationale** : Élargir la présence géographique de l'entreprise en explorant de nouveaux marchés internationaux et en s'adaptant aux exigences locales et aux préférences culturelles.
- **Durabilité environnementale** : Réduire l'empreinte écologique en adoptant des pratiques de production durables, en minimisant les déchets et en utilisant des emballages écologiques.
- **Satisfaction client** : Fournir des produits de qualité et un service clientèle exceptionnel pour fidéliser les clients existants et attirer de nouveaux consommateurs.
- **Responsabilité sociale** : Contribuer positivement aux communautés locales par le biais de programmes sociaux, de partenariats communautaires et de pratiques éthiques.
- **La création d'une Holding** : Consiste à établir une société mère qui détient des participations majoritaires ou significatives dans plusieurs filiales. Cette structure centralise la gestion des ressources, optimise la fiscalité, diversifie les risques, facilite le financement, et améliore l'efficacité opérationnelle et la prise de décision stratégique. Elle offre aussi une protection juridique et financière aux entreprises du groupe, nécessitant des démarches spécifiques pour se conformer aux régulations locales et internationales.
- **La diversification des activités dans le domaine de l'agro et d'autres domaines comme la santé et les loisirs.**
- **Être présente dans différents continents à travers l'export.**

En poursuivant ces objectifs, Hamoud Boualem peut viser à maintenir sa compétitivité sur le marché des boissons gazeuses tout en assurant sa croissance et sa durabilité à long terme.

¹ La direction des Ressources Humaines (la filiale d'Alger).

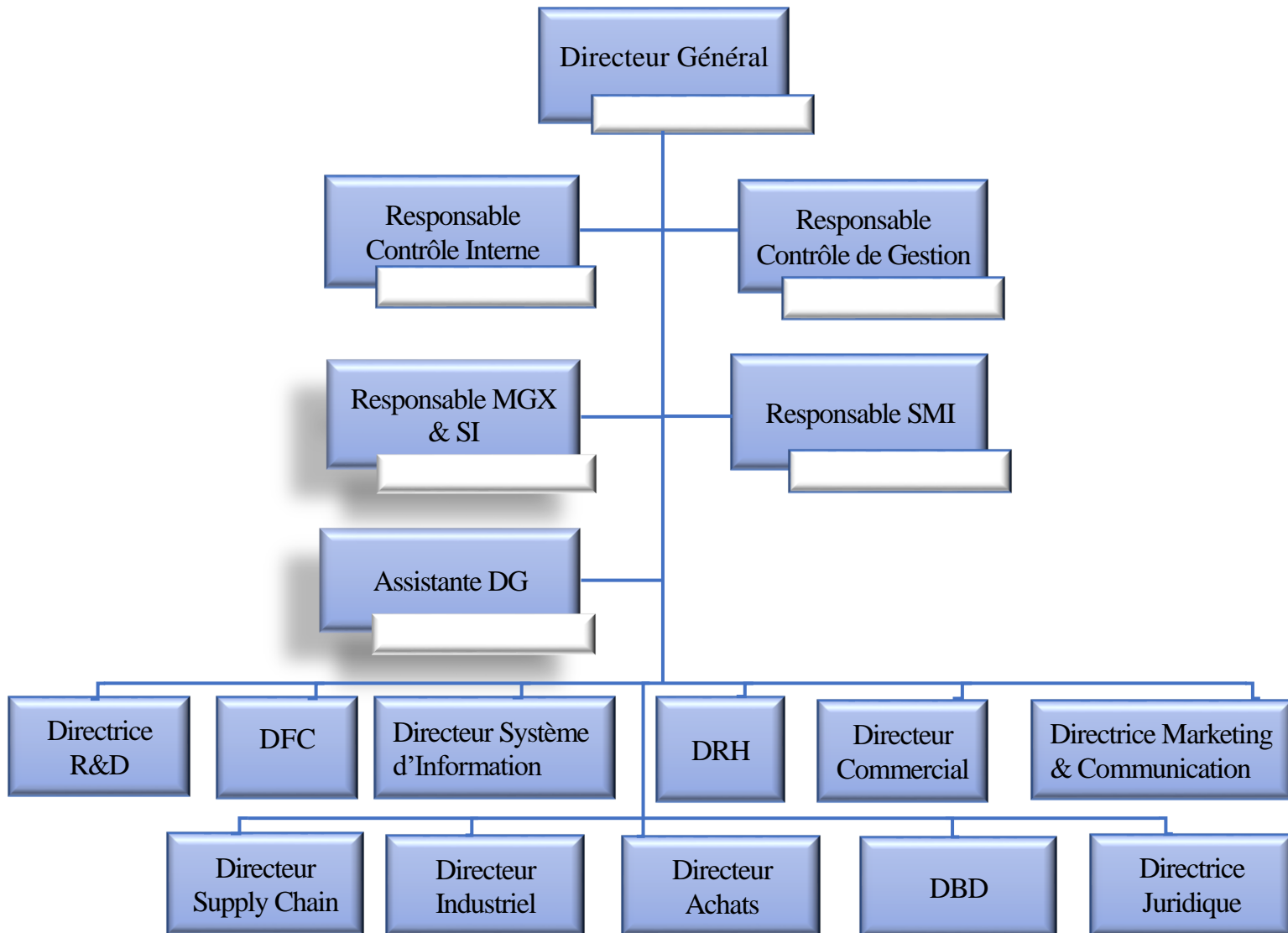
1.9 Effectifs de la société (La filiale d'Alger) :

La répartition approximative des 750 salariés.

1.10 La structure organisationnelle de la Direction Générale de Hamoud Boualem la filiale d'Alger :

L'organigramme¹ est un outil précieux pour la communication et la coordination au sein de l'entreprise.

Figure 6: L'organigramme de la direction générale.



¹ La direction des Ressources Humaines (la filiale d'Alger).

L'organigramme de l'entreprise Hamoud Boualem la filiale d'Alger est un document important qui permet de comprendre la structure de l'entreprise et la répartition des responsabilités. Il est utilisé par les dirigeants de l'entreprise pour piloter l'activité et par les salariés pour comprendre leur place dans l'organisation.

A. Direction générale :

La direction générale comprend :

- **Directeur général :** Il est le chef suprême de l'entreprise et assume la responsabilité de l'ensemble des activités. Il définit la stratégie de l'entreprise et supervise sa mise en œuvre.
- **Responsable contrôle interne :** Il est chargé de veiller au respect des lois et règlements en vigueur par l'entreprise. Il met en place des procédures de contrôle interne et s'assure de leur bonne application.
- **Responsable contrôle gestion :** Il est chargé de contrôler la gestion financière de l'entreprise. Il analyse les comptes et s'assure que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente.
- **Responsable MGX & SI :** Il est chargé de la gestion des moyens généraux et des systèmes d'information. Il veille au bon fonctionnement des infrastructures de l'entreprise et met en place des solutions informatiques pour soutenir les activités opérationnelles.
- **Responsable SMI :** Il est chargé de la sécurité des machines et des installations. Il met en place des procédures de sécurité pour prévenir les accidents et les incidents.
- **Assistante DG :** Elle assure le secrétariat du directeur général et lui apporte une assistance administrative.

B. Directions opérationnelles :

Qui comprend :

- **La directrice R&D,** ou directrice de la Recherche et du Développement, est une responsable hiérarchique qui supervise les activités de recherche et développement d'une entreprise. Elle est chargée de définir la stratégie R&D de l'entreprise, de gérer les projets de recherche et développement, et de veiller à ce que les résultats de la recherche soient exploités commercialement.
- **Direction Financière et Comptable (DFC) :** Elle est chargée de la gestion financière de l'entreprise. Elle élabore les budgets, comptabilise les opérations financières et établit les états financiers.
- **Direction des Systèmes d'Information (DSI) :** Elle est chargée de la gestion des systèmes d'information de l'entreprise. Elle met en place des solutions informatiques pour soutenir les activités opérationnelles et veille à la sécurité des données.
- **Direction Commerciale :** Elle est chargée de la vente des produits de l'entreprise. Elle définit la stratégie commerciale, met en place des réseaux de distribution et négocie les contrats avec les clients.
- **Direction Marketing et Communication :** Elle est chargée de promouvoir les produits de l'entreprise et de communiquer sur l'image de marque. Elle développe des campagnes publicitaires, organise des événements et gère les relations publiques.
- **Supply Chain :** Elle est chargée de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Elle approvisionne l'entreprise en matières premières et composants, gère les stocks et optimise les flux logistiques.

- **Direction Industrielle** : Elle est chargée de la production des produits de l'entreprise. Elle gère les usines, optimise les processus de production et assure la qualité des produits.
- **Direction des Achats** : Elle est chargée de l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières et composants. Elle négocie les contrats avec les fournisseurs et optimise les achats.
- **Direction Juridique** : Elle est chargée de conseiller l'entreprise sur les questions juridiques. Elle rédige les contrats, assure la conformité de l'entreprise aux lois et règlements en vigueur et défend les intérêts de l'entreprise en cas de litige.
- **Directeur Business Development (DBD)** : Il est chargé de développer de nouvelles opportunités commerciales pour l'entreprise. Il identifie de nouveaux marchés, prospecte des clients potentiels et négocie des partenariats.

1.11 Les objectifs des différentes directions de l'entreprise :

Les objectifs des différentes directions sont détaillés comme suit ¹:

- **La Direction Générale :**

La direction générale a pour mission de représenter l'entreprise et le conseil d'administration. Elle est chargée du développement et de la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise, de la planification et de la répartition des tâches, du contrôle de la production pour atteindre les objectifs définis, de la gestion des finances de l'entreprise, ainsi que de la supervision et de la coordination des différentes directions de l'entreprise.
- **La direction des achats :**

Est chargé de gérer l'ensemble des achats de biens nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ses objectifs principaux incluent : sécuriser les approvisionnements, optimiser les achats, tenir compte en permanence du rapport qualité/prix, garantir la réception des achats dans les délais planifiés, optimiser les conditions d'achats et de financement...
- **La direction contrôle de gestion :**

La direction contrôle de gestion a pour objectifs de redynamiser les processus de gestion budgétaire, de reporting et de planification stratégique, d'harmoniser et optimiser les processus et outils de pilotage des performances de l'entreprise, ainsi que de développer et mettre à niveau l'organisation du contrôle de gestion.
- **La direction Supply Chain :**

La direction Supply Chain vise à : garantir la conformité des réceptions, assurer la conformité et la fiabilité des stocks de produits finis, réduire les avaries, fournir un plan de demande fiable, limiter les risques financiers...
- **La direction des systèmes d'information :**

Elle a pour objectifs de : Garantir la satisfaction des utilisateurs des SI (niveau Entreprise), d'assurer un taux de service des applicatifs (hors internet) conforme aux exigences fixées et aux contraintes, de respecter les délais de développement, et de garantir la qualité du helpdesk (traitements des requêtes).
- **La direction Marketing et Communication :**

La direction Marketing et Communication est responsable de la promotion des produits de l'entreprise, en planifiant, mettant en œuvre et suivant les stratégies de marketing et de

¹ La direction des Ressources Humaines (la filiale d'Alger).

communication alignées avec la stratégie générale. Ses tâches incluent l'analyse des besoins des clients potentiels, la représentation de l'entreprise lors de salons et événements sponsorisés, la création de messages publicitaires, la sélection des canaux de communication, la détermination du budget publicitaire, et la gestion de l'image de marque de l'entreprise.

- **La direction des Ressources Humaines :**

La direction des ressources humaines vise à garantir une structure organique conforme et flexible, respecter la masse salariale budgétée, et développer les compétences du personnel. Elle assure l'équité et la compétitivité des salaires, gère efficacement la masse salariale, recrute selon le plan et le budget, et améliore la qualité des recrutements. La formation vise à augmenter l'efficacité et les compétences des collaborateurs, tandis que la gestion des carrières se concentre sur la détection et la rétention des talents, ainsi que sur la mobilité interne. L'évaluation assure la qualité des processus d'évaluation, l'administration du personnel garantit la conformité de la paie et des obligations légales, et les affaires sociales maintiennent un climat social stable et réduisent les contentieux.

2 La formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem :

La formation est un outil indispensable, utilisé pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification du personnel de l'entreprise.

2.1 Les compétences selon Hamoud Boualem :

Les compétences au sein de Hamoud Boualem peuvent être définies par les aptitudes, connaissances et expériences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour mener à bien ses activités. Voici quelques compétences clés :

- **Compétences en fabrication et production :** Comprendre les processus de fabrication des boissons gazeuses, y compris le mélange des ingrédients, la carbonatation et l'embouteillage.
- **Compétences en contrôle qualité :** Être capable d'assurer la qualité constante des produits en effectuant des contrôles de qualité réguliers tout au long du processus de production.
- **Compétences en marketing et vente :** Savoir comment promouvoir efficacement les produits Hamoud Boualem, identifier les tendances du marché et élaborer des stratégies de vente pour maximiser les ventes.
- **Compétences en gestion de la chaîne d'approvisionnement :** Être capable de gérer efficacement les flux de matières premières, de suivre les stocks et de garantir la disponibilité des produits finis.
- **Compétences en logistique et distribution :** Organiser la distribution des produits vers les points de vente tout en optimisant les coûts et en respectant les délais de livraison.
- **Compétences en gestion d'équipe :** Être capable de diriger et de motiver une équipe multidisciplinaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Compétences en développement de produits :** Avoir la capacité de développer de nouvelles recettes de boissons gazeuses en fonction des tendances du marché et des préférences des consommateurs.
- **Compétences en gestion financière :** Savoir comment gérer les budgets, analyser les données financières et prendre des décisions stratégiques pour assurer la rentabilité de l'entreprise.

- **Compétences en relations publiques et communication :** Être capable de maintenir une bonne réputation de l'entreprise en gérant les relations avec les médias, les clients et les parties prenantes externes.

En résumé, les compétences au sein de Hamoud Boualem couvrent un large éventail de domaines allant de la production à la commercialisation en passant par la gestion des ressources humaines et financières, toutes contribuant à la réussite globale de l'entreprise.

2.2 La formation selon Hamoud Boualem :

La formation au sein de Hamoud Boualem est constituée d'un investissement et non pas d'une dépense, et peut être définie comme un processus visant à développer les compétences, connaissances et aptitudes des employés afin de les rendre plus performants dans leurs rôles respectifs au sein de l'organisation. Voici quelques éléments clés qui caractérisent la formation au sein de notre entreprise :

- **Formation initiale :** Les nouveaux employés peuvent recevoir une formation initiale pour se familiariser avec la culture d'entreprise, les politiques et procédures, ainsi que les spécificités de leur poste de travail.
- **Formation technique :** Les employés impliqués dans la production, la qualité, la logistique ou d'autres aspects techniques peuvent recevoir une formation sur les processus de fabrication, les normes de qualité, les technologies utilisées, etc.
- **Formation produit :** Les employés travaillant dans les ventes, le marketing ou les services clients peuvent être formés sur les caractéristiques des produits Hamoud Boualem, leurs avantages concurrentiels, les techniques de vente, etc.
- **Formation en compétences managériales :** Les cadres et les gestionnaires peuvent bénéficier de formations en leadership, gestion d'équipe, résolution de problèmes, prise de décision, etc.
- **Formation en développement professionnel :** Les programmes de développement professionnel peuvent être proposés pour aider les employés à développer leurs compétences interpersonnelles, leur efficacité organisationnelle, leur gestion du temps, etc.
- **Formation en sécurité :** Les employés travaillant dans des environnements de production ou de logistique peuvent recevoir une formation sur les normes de sécurité au travail, les procédures d'urgence.
- **Formation continue :** Hamoud Boualem peut encourager la formation continue de ses employés en leur offrant des opportunités de perfectionnement professionnel, des formations sur de nouvelles technologies, des certifications, etc.
- **Formation en développement durable :** Compte tenu des préoccupations croissantes concernant la durabilité, l'entreprise peut proposer des formations sur les pratiques durables en matière de production, d'emballage et de gestion des déchets.

En résumé, la formation au sein de Hamoud Boualem vise à développer les compétences et les connaissances des employés à différents niveaux, tout en favorisant une culture d'apprentissage continu et en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3 Les types de formation assurés par Hamoud Boualem :

Au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, différents types de formation peuvent être mis en place pour répondre aux besoins spécifiques des employés et aux objectifs de l'entreprise. Voici quelques types de formation qui pourraient être proposés :

2.3.1 Formation en présentiel :

Les sessions de formation se déroulent dans un environnement physique, où les employés sont en présence d'un formateur ou d'un expert. Cela peut inclure des ateliers, des séminaires ou des cours dispensés dans une salle de formation.

2.3.2 Formation en ligne ou e-learning :

Les collaborateurs peuvent suivre des formations à distance via des plateformes en ligne.

2.3.3 Formation sur le terrain :

Certains postes, tels que ceux impliqués dans la production ou la logistique, peuvent nécessiter une formation pratique sur le terrain, où les employés apprennent en travaillant aux côtés de collègues expérimentés.

2.3.4 Formation mentorat :

Les nouveaux employés peuvent être jumelés à des collègues plus expérimentés pour un apprentissage sur le tas. Cela permet un transfert direct de connaissances et d'expérience.

2.3.5 Formation externe :

L'entreprise peut financer la participation des employés à des formations externes, telles que des conférences, des séminaires ou des cours dispensés par des organismes de formation spécialisés.

2.3.6 Formation interne :

La formation interne se concentre sur le développement des compétences et des connaissances des employés au sein de l'entreprise elle-même, en identifiant les besoins, concevant des programmes adaptés, dispensant des sessions efficaces et évaluant l'impact sur les performances. Son objectif est d'améliorer la productivité, la satisfaction des employés et la compétitivité de l'entreprise grâce au développement continu des compétences du personnel.

2.4 Inscriptions aux formations au sein de l'entreprise :

Les inscriptions aux formations au sein de l'entreprise Hamoud Boualem se déroule selon un processus structuré et transparent pour garantir que les collaborateurs puissent accéder aux formations qui répondent le mieux à leurs besoins de développement professionnel et aux objectifs de l'entreprise. Voici un aperçu :

- A. Identification des besoins en formation :** Suite à une évaluation des besoins en formation. Cela peut être réalisé via des entretiens individuels, des enquêtes ou des évaluations de performances et des compétences annuelles pour déterminer les compétences à renforcer ou les domaines de développement prioritaires.
- B. Planification des formations disponibles :** Sur la base des besoins identifiés, l'entreprise peut planifier les formations disponibles. Cela peut inclure une variété de cours, ateliers, sessions de mentorat, formations en ligne, etc.

C. Évaluation de la formation :

Il y a deux types d'évaluation :

- **Évaluation à chaud (de satisfaction) :** Après la formation, les employés peuvent être invités à fournir des commentaires sur leur expérience de formation. Cela nous permet d'évaluer l'efficacité des formations et d'apporter des ajustements si nécessaire pour les futures sessions de formation.
- **Évaluation à froid (d'efficacité) :** Cette évaluation est faite par le demandeur de formation.

2.5 Le budget consacré à la formation :

L'entreprise Hamoud Boualem est soumise à une réglementation qui limite le budget de formation à 1% de la masse salariale, cela signifie qu'elle doit respecter cette limite lors de l'allocation des ressources pour les programmes de formation. La société décide parfois de dépasser ce budget pour des formations spécifiques.

Le nombre d'employés formés au sein de l'entreprise varie d'une année à une autre par rapport à son budget de formation, et des orientations de la DG.

2.6 Durée et lieux de formation :

La durée de la formation diffère selon l'action programmée, elle peut être de courte durée, 2 à 5 jours, tel que les séminaires ou de longue durée pour les autres formations.

Les lieux de formation peuvent varier selon le type de formation recherché, voici quelques-uns des lieux courants où les formations peuvent être organisées au sein de l'entreprise Hamoud Boualem :

- **Salles de formation internes :** L'entreprise dispose de salles de formation dédiées dans ses propres locaux. Ces salles sont équipées de matériel audiovisuel, de tableaux blancs, de tables et de chaises pour permettre une formation confortable et efficace.
- **Salles de réunion :** Les salles de réunion peuvent également être utilisées pour organiser des sessions de formation plus petites ou des réunions de formation informelles. Elles offrent un environnement propice à l'apprentissage et à l'interaction entre les participants.
- **Locaux de production ou de fabrication :** Pour les formations liées aux processus de production, de fabrication ou de logistique, les locaux de l'entreprise où ces activités ont lieu peuvent servir de lieu de formation. Cela permet aux participants d'apprendre dans un environnement familier et de se familiariser avec les équipements réels.
- **Formation en ligne ou virtuelle :** Avec l'avènement des technologies de communication modernes, une partie de la formation peut être dispensée en ligne ou de manière virtuelle. Les employés peuvent suivre des cours et des sessions de formation à distance, depuis n'importe quel endroit doté d'une connexion internet.
- **Centres de formation externes :** Dans certains cas, l'entreprise peut envoyer ses employés dans des centres de formation externes, tels que des instituts de formation professionnelle ou des établissements d'enseignement spécialisés, pour suivre des programmes de formation spécifiques.
- **Lieux de travail sur le terrain :** Pour les formations pratiques ou les sessions de formation sur le terrain, les lieux de travail réels, tels que les sites de production, les entrepôts ou les points de vente, peuvent servir de lieux de formation.

2.7 Plan de formation :

C'est un document qui permet de recenser et de consolider les besoins en formation retenus.

Le plan de formation se compose de cinq étapes essentielles :

1. L'identification des besoins en formation ;
2. L'élaboration du plan de formation ;
3. La mise en œuvre du plan de formation ;
4. L'évaluation des actions de formation ;
5. Le bilan de formation.

2.7.1 Identification des besoins en formation :

L'identification des besoins en formation consiste à recenser l'ensemble des actions de formation requises pour le développement des compétences. (Voir annexe N°02).

Les besoins de l'entreprise peuvent découler d'une diversité de sources internes et externes, telles que : Les évaluations individuelles de la hiérarchie relatives aux compétences de son personnel pour effectuer ses tâches, exigences des certificats pour réaliser des tâches spécifiques (ex ISO), les lois, les réglementations, les normes et les directives qui s'appliquent à l'entreprise...

2.7.2 Elaboration du plan de formation :

Cette étape couvre la conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiés ainsi que la définition de critères pour évaluer les résultats de la formation. (Voir annexe N°03).

Il convient également d'identifier et de répertorier les contraintes éventuelles. Celles-ci peuvent comprendre :

- Les contraintes financières ;
- Les exigences de durée et de calendrier ;
- La disponibilité, la motivation et la capacité des personnes à se former ;
- La disponibilité de ressources pour réaliser la formation.

Les besoins en formation, identifiés lors de l'étape précédente, font l'objet d'une classification, d'une budgétisation et d'une planification dans le cadre d'un Plan de Formation.

Le Plan de Formation recense les critères suivants :

- Les actions de formation classées par domaine ;
- Les objectifs pédagogiques ;
- Le nombre d'employés à former par action ;
- La catégorie socioprofessionnelle et la structure d'appartenance ;
- Le calendrier prévisionnel des actions de formation ;
- Le budget prévisionnel.

Le budget alloué dans le cadre du Plan de Formation doit répondre à l'obligation de consacrer au minimum 1% de la masse salariale à la formation professionnelle continue des employés.

Ce plan est élaboré, sur une période d'une à trois années, par la DRH en concertation avec les Structures RH concernées et soumis à la validation de la DG.

2.7.3 Mise en œuvre du plan de formation :

La mise en œuvre du plan de formation intervient au cours de la période définie dans le plan.

Il se déroule en trois étapes :

1. **L'élaboration du cahier des charges pour les formations Intra-entreprise :** Un cahier des charges du dispositif de formation peut s'avérer nécessaire pour établir de façon claire et compréhensible les besoins de l'organisme. (**Voir annexe N°04**).
2. **La consultation et prospection :** La consultation et prospection pour la formation impliquent l'analyse des offres selon des critères spécifiques, aboutissant à la sélection d'organismes externes ou de formateurs internes en fonction des besoins et des exigences.
3. **La réalisation de l'action de formation :** Sur la base de la solution de formation choisie, l'action de formation est mise en œuvre. Dans ce cadre, la Structure RH concernée est tenue d'assurer : La préparation de la formation et le suivi du déroulement de la formation.

2.7.4 Evaluation de la formation :

Deux types d'évaluation doivent être réalisées :

1) Evaluation à chaud :

L'évaluation à chaud (**Voir annexe N°05**), est réalisée immédiatement à l'issue de l'action de formation. Elle porte sur l'appréciation de la satisfaction des employés en ce qui concerne :

- L'ambiance générale ;
- La durée ;
- La qualité des documents pédagogiques et des illustrations (exercices, études de cas, simulation, ...)
- La correspondance entre les objectifs pédagogiques annoncés et les objectifs atteints ;
- Les compétences pédagogiques et métiers de l'Intervenant ;
- L'apport de la formation sur le plan personnel ;
- Les conditions logistiques.

2) Evaluation à froid :

L'évaluation à froid (**Voir annexe N°06**), permet d'évaluer l'acquisition des compétences de l'employé, en matière de savoir-faire opérationnels, par rapport aux objectifs fixés et donc d'évaluer la réduction des écarts en compétences, sur la base d'une mise en situation professionnelle.

Elle est réalisée par le Responsable Hiérarchique à l'issue de la formation :

- Une (01) fois par an à l'occasion de la campagne d'évaluation annuelle
- Dans un délai n'excédant pas 06 mois et ce en fonction de la durée de la formation, pour les formations réalisées pour traiter des besoins identifiés en dehors des campagnes d'évaluation.

Dans le cadre du développement des compétences sur un emploi cible, l'évaluation à froid est réalisée par le Référent Métier. Les résultats de cette évaluation sont formalisés et transmis à la Structure RH concernée.

2.7.5 Bilan formation :

Le bilan formation consiste en une analyse du plan de formation par la DRH. Il éclaire sur la pertinence et la qualité des actions réalisées et constitue une aide à la décision pour l'amélioration des actions futures. Il est réalisé annuellement, au courant du premier trimestre de l'année N+1.

Le Bilan de Formation est constitué de deux parties :

1) Partie 1 : Analyse Qualitative.

Cette analyse, sur la base des résultats des évaluations, permet :

- De mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques et, par conséquent, l'efficacité des actions de formations réalisées ;
- D'apprécier la satisfaction des employés formés, ce qui permet d'assurer une notation des organismes de formation et des intervenants (internes ou externes) et de veiller à la qualité de la prestation.

2) Partie 2 : Analyse Quantitative.

Cette analyse, sur la base du Plan de Formation et des actions réalisées dans le cadre de sa mise œuvre, permet d'estimer le taux d'atteinte des objectifs en matière de :

- Employés formés ;
- Actions de formation ;
- Dépenses ;
- Délais ;
- Taxe (1% de la masse salariale).

En résumé, l'entreprise Hamoud Boualem, forte de son héritage historique et de sa position dominante dans le marché des boissons non alcoolisées en Algérie, s'efforce de maintenir une excellence opérationnelle à travers une formation continue de ses employés. Cette stratégie de développement des compétences s'inscrit dans une vision globale de croissance et d'innovation, visant à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Cette dynamique de formation se révèle ainsi cruciale pour soutenir les ambitions de Hamoud Boualem, tout en valorisant son capital humain.

La section suivante portera sur la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche, afin de mesurer l'impact de ces initiatives de formation sur le développement des compétences des salariés.

Section 2 : Présentation, Analyse et Interprétation des résultats de la recherche.

Dans le domaine de la recherche scientifique, la méthodologie joue un rôle essentiel en fournissant un cadre structuré pour l'étude. Elle définit les étapes nécessaires pour la collecte de données pertinentes et leur analyse. Ces données, une fois rassemblées et examinées, permettent de répondre à la question de recherche posée. Ce processus assure que les conclusions tirées sont bien soutenues par des preuves concrètes et fiables.

Dans cette section méthodologique de notre travail, nous décrivons d'abord la méthode utilisée pour collecter les données à analyser. Ensuite, nous exposons la démarche suivie pour le traitement de ces données, afin d'évaluer les impacts des activités de formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.

1 Présentation de la méthodologie de recherche :

Cette partie expose les étapes que nous avons suivies pour la réalisation de notre étude, qui s'est déroulée sur une période de trois (03) mois. Nous présentons la méthodologie de recherche adoptée ainsi que la technique de collecte de données.

1.1 La méthodologie de recherche adoptée :

Pour répondre à notre problématique de recherche, à savoir : « **Comment la formation des salariés contribue-t-elle au développement des compétences ?** », nous avons adopté une méthode de recherche basée sur un questionnaire (une approche quantitative) auprès d'un échantillon de salariés de l'entreprise Hamoud Boualem.

1.1.1 Définition du questionnaire :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

Le questionnaire est un « *instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies auprès des répondants et qui prend la forme d'un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées, selon des réponses qui sont proposées ou non aux personnes interrogées* ». ¹

1.1.2 Description du questionnaire :

Notre questionnaire se compose de 17 questions sous forme de plusieurs types dont :

- a) Des questions dichotomiques se composent de deux propositions et une seule réponse est acceptée, généralement elles sont des affirmations ou des négations.

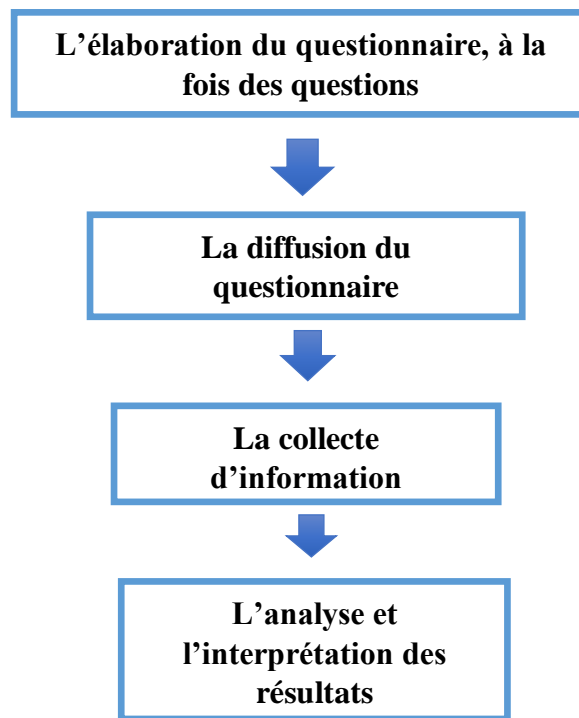
¹ LAMBINL (J.J), CHUMMPITAZ (R) et MOERLOOS (C) : *marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, Paris, 2005, p.188.

- b) Des questions à choix unique se composent de plusieurs propositions et une seule réponse est acceptée.
- c) Des questions à choix multiple se composent de plusieurs propositions est plusieurs réponses dont acceptées.
- d) D'échelle de Likert contient un ensemble des questions de proposition auxquelles nous devons mesurer selon cinq échelons, de 1 à 5.

Toutes ces questions portent sur :

- La sélection pour participer à l'action de formation.
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation.
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

Figure 7: Le déroulement du questionnaire.



Source : réalisé par nous-même.

1.2 L'objet de l'étude de recherche :

L'objectif principal de notre questionnaire est de déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation, ainsi que l'impact de la formation sur leurs compétences, notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportements.

Pour réaliser ce travail, en testant les hypothèses suivantes :

- La formation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de les améliorer.

- La formation répond aux attentes des employés.

Ces hypothèses constituent en effet, les objectifs de l'enquête que nous identifions par le biais du questionnaire :

- a) Déterminer les apports de la formation ;
- b) Déterminer ce que les employés attendent de la formation ;
- c) Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences.
- d) Connaitre le rôle et la place de la formation au sein de l'entreprise dans le développement des compétences.

1.3 La méthode d'échantillonnage utilisée :

Dans le cadre de notre enquête, nous avons opté pour la méthode de sondage aléatoire simple. Cette méthode permet de sélectionner un échantillon de manière aléatoire et représentative de la population globale.

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de l'entreprise Hamoud Boualem à Alger. Pour construire notre échantillon et atteindre notre objectif, nous avons ciblé 135 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire.

Tableau 5: L'échantillon de l'enquête.

Population mère	L'échantillon de l'étude	
	En nombre	En %
750	135	18

Source : réalisé par nous-même.

1.4 Méthodes de traitement statistique:

Dans le but d'analyser les données de l'échantillon, le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a été utilisé. Parmi les méthodes de traitement statistique les plus importantes utilisées dans cette étude, on trouve les suivantes :

- **Fréquences et pourcentages** : Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon de recherche, et pour déterminer les réponses de ses membres concernant les différents axes de recherche.

- **Moyenne arithmétique** : Elle est utilisée pour déterminer l'importance relative des réponses des répondants vis-à-vis des axes de l'outil d'étude. La moyenne arithmétique sert à classer les réponses des répondants selon le degré d'accord et à découvrir à quel point les opinions des individus sont hautes ou basses sur chacun des énoncés des axes du questionnaire.

- **Écart-type** : Il a été utilisé pour identifier l'étendue de la déviation des réponses des individus de l'étude vis-à-vis de chaque énoncé, ainsi que la dispersion dans les réponses des

membres de l'échantillon, le fait que sa valeur soit proche de zéro signifie que les réponses sont concentrées et non dispersées.

- **Coefficient Alpha de Cronbach** : Il a été utilisé pour connaître la stabilité des énoncés du questionnaire, de sorte qu'il prend des valeurs allant de 0 à 1. S'il n'y a pas de stabilité complète dans les données, la valeur du coefficient est égale à zéro, mais s'il y a une stabilité complète dans les données, alors la valeur du coefficient est égale à un, ce qui signifie qu'une augmentation de la valeur de ce coefficient indique une augmentation de la crédibilité des données.

- **La régression linéaire simple** : A été utilisée pour analyser la relation entre la formation et le développement des compétences des salariés chez Hamoud Boualem. Cette méthode a permis de déterminer s'il existe une corrélation significative entre ces deux variables et d'évaluer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

2 Analyse et interprétation des résultats de la recherche :

Après avoir présenté l'organisation de Hamoud Boualem et la méthodologie utilisée dans l'étude, on passe à l'analyse des résultats effectuée par le logiciel SPSS version 25 en utilisant les données collectées par le questionnaire qui a été partagé en ligne. Ensuite, nous interpréterons ces résultats afin de confirmer ou infirmer les hypothèses.

2.1 La fiabilité des données :

Avant d'analyser les données collectées, on présente le tableau des statistiques de fiabilités (Coefficient de Alpha Cronbach) qui mesure la fiabilité entre les variables. Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. À la lumière des résultats de ce test, le questionnaire sera modifié ou accepté. Ce test est utilisé pour déterminer si les questions du questionnaire sont cohérentes les unes avec les autres.

Tableau 6: Statistiques de fiabilité.

	Nombre d'éléments	Coefficient de Alpha Cronbach
Total	17	0.898

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

La valeur du coefficient de fiabilité est entre (0) et (1), la valeur est acceptable à partir du 0.60. Nous notons que le coefficient alpha Cronbach est de 0.898 (supérieur à 0.60), ce qui indique qu'il existe une forte corrélation entre les variables. Cela nous permet de confirmer la fiabilité du questionnaire de notre étude.

2.2 Analyse des Renseignements Personnels :

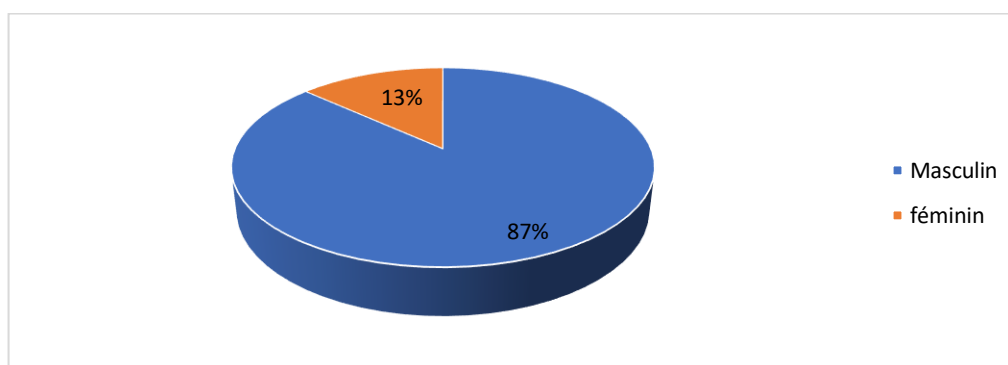
Q 01 : Quel est votre sexe ?

Tableau 7: La répartition des interrogés selon le sexe.

Variable	Fréquence	%
Masculin	117	86.7
Féminin	18	13.3
Total	135	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 8: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

La répartition des répondants selon le sexe indique une majorité marquée des participants de sexe masculin, représentant 86,7% de l'échantillon, comparativement à seulement 13,3% de participants de sexe féminin. Cela montre une répartition déséquilibrée en termes de genre, avec une majorité des hommes par rapport aux femmes.

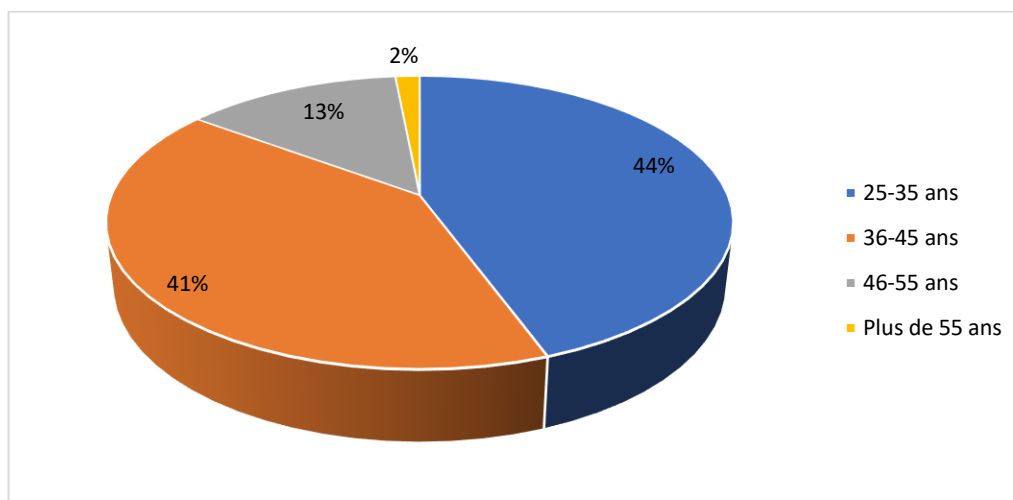
Q 02 : Quel est votre âge ?

Tableau 8: La répartition des interrogés selon l'âge.

Variable	Fréquence	%
25-35 ans	60	44.4
36-45 ans	55	40.7
46-55 ans	18	13.3
Plus de 55 ans	2	1.5
Total	135	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 9: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

La répartition des répondants selon l'âge montre une distribution variée au sein de l'échantillon. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-35 ans, qui constitue 44,4% de l'échantillon, suivie par la tranche d'âge de 36-45 ans, représentant 40,7%. Les personnes âgées de 46-55 ans représentent 13,3% de l'échantillon, tandis que les personnes de plus de 55 ans ne représentent que 1,5%.

Cela explique que l'entreprise Hamoud Boualem s'oriente vers le recrutement de jeunes expérimentés et fraîchement diplômés, prêts pour l'insertion professionnelle. Afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel, l'administration consacre un programme de formation aux nouveaux recrues.

On constate aussi que le personnel de Hamoud Boualem est un mélange de salariés expérimentés et de jeunes afin de leur transmettre une certaine expérience dans le domaine, ce qui aidera l'organisation à atteindre son objectif.

Cette répartition suggère une diversité d'âges au sein de l'échantillon, ce qui peut être bénéfique pour la représentativité des résultats.

Q 03 : Quelle est votre catégorie professionnelle ?

Tableau 9: La répartition des interrogés selon la catégorie professionnelle.

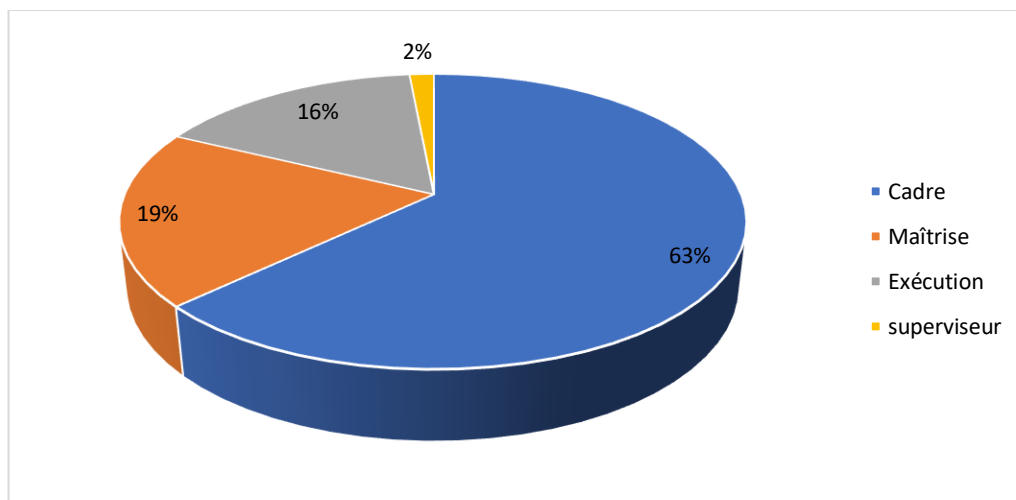
Variable	Fréquence	%
Cadre	85	63.0
Maîtrise	26	19.3
Exécution	22	16.3
Superviseur	2	1.5

Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem

Total	135	100.0
--------------	-----	-------

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 10: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle montre une majorité des cadres, qui représentent 63,0% de l'échantillon. Les employés de la catégorie "Maîtrise" représentent 19,3% de l'échantillon, tandis que ceux de la catégorie "Exécution" représentent 16,3%. Les superviseurs ne représentent que 1,5% de l'échantillon.

Cette répartition met en lumière une représentation diversifiée des catégories professionnelles, ce qui peut fournir des perspectives variées dans l'étude.

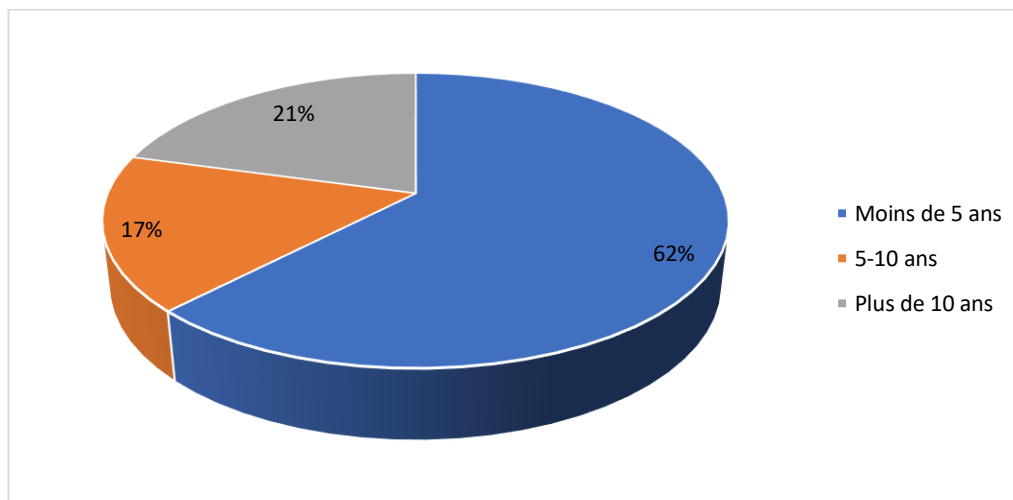
Q 04 : Quelle est votre ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem ?

Tableau 10: La répartition des interrogés selon l'ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem.

Variable	Fréquence	%
Moins de 5 ans	84	62.2
5-10 ans	23	17.0
Plus de 10 ans	28	20.7
Total	135	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 11: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

La répartition des répondants selon leur ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem révèle une diversité dans les durées de service. La majorité des répondants (62,2%) ont moins de 5 ans d'ancienneté, tandis que 17,0% ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans. Enfin, 20,7% des répondants ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Cette répartition suggère une variation significative dans les expériences professionnelles des répondants, ce qui peut influencer leur perception de la formation et son impact sur le développement des compétences.

2.3 Analyse des réponses :

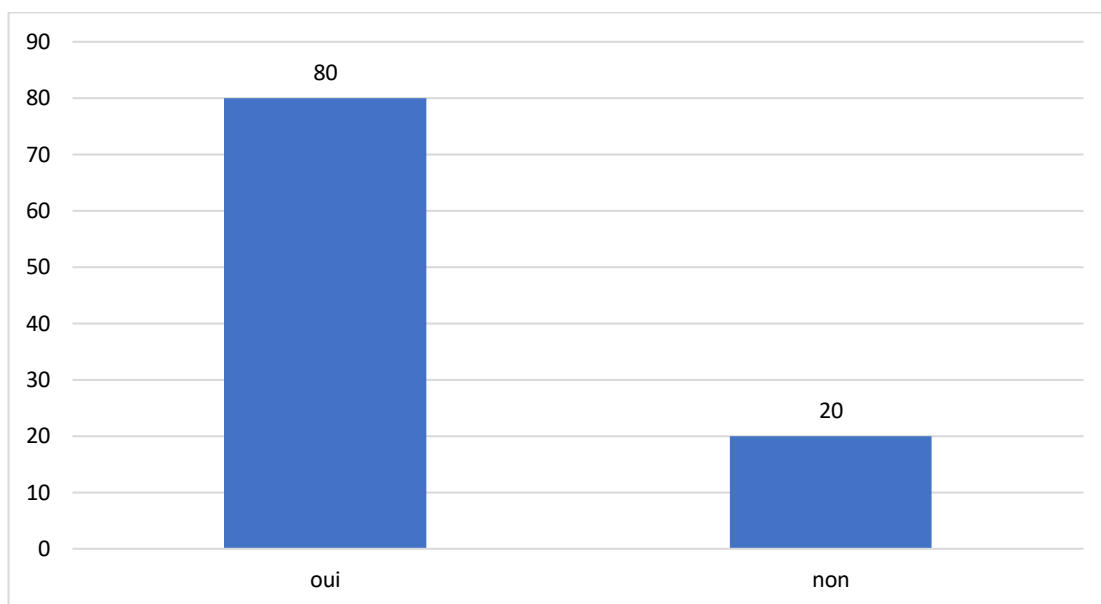
Q 05 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au cours des 5 dernières années ?

Tableau 11: La répartition des personnes interrogées selon les bénéficiaires de la formation.

Variable	Fréquence	%
Oui	108	80.0
Non	27	20.0
Total	135	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 12: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon les bénéficiaires de la formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que 80% des répondants ont bénéficié d'une formation, tandis que 20% n'en ont pas bénéficié.

Cette répartition suggère que la majorité des répondants ont eu accès à des formations récentes, ce qui pourrait influencer positivement leurs compétences et leurs performances au travail.

Pour cela, on confirme que Hamoud Boualem accorde une grande importance à la formation, ce qui est très intéressant, étant donné qu'elle offre plusieurs opportunités de développement et permet de répondre aux différentes exigences des postes, tout en mettant à jour les compétences de ses salariés.

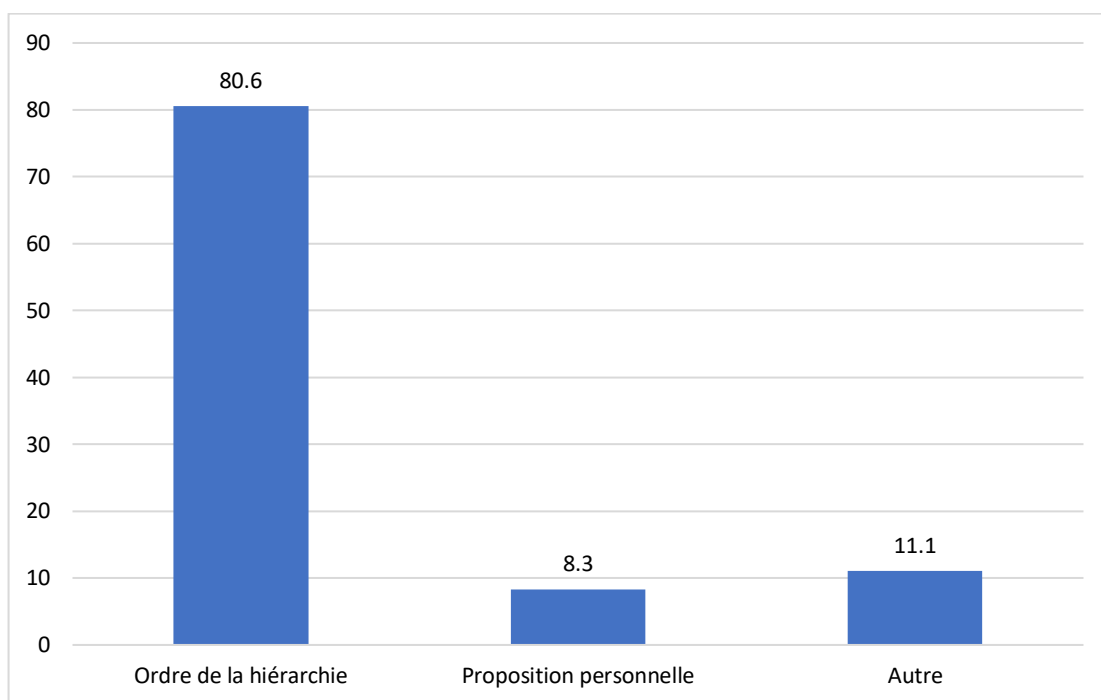
Q 06 : Si oui, comment vous-êtes sélectionné pour faire cette formation ?

Tableau 12: La répartition des interrogés selon la sélection.

Variable	Fréquence	%
Ordre de la hiérarchie	87	80.6
Proposition personnelle	9	8.3
Autre	12	11.1
Total	108	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 13: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la sélection.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants (80.6%) ont été sélectionnés sur ordre de la hiérarchie. Seulement 8.3% des répondants ont déclaré avoir été sélectionnés suite à une proposition personnelle, tandis que 11.1% ont déclaré avoir été sélectionnés pour d'autres raisons. Cette répartition suggère que la plupart des formations ont été imposées par la hiérarchie, ce qui montre que l'entreprise Hamoud Boualem est intéressée à former ses employés.

L'envoi en formation sur décision de la hiérarchie est la méthode la plus utilisée, ce qui peut s'expliquer par le grand intérêt des supérieurs à rendre leurs effectifs plus compétents et à les faire évoluer.

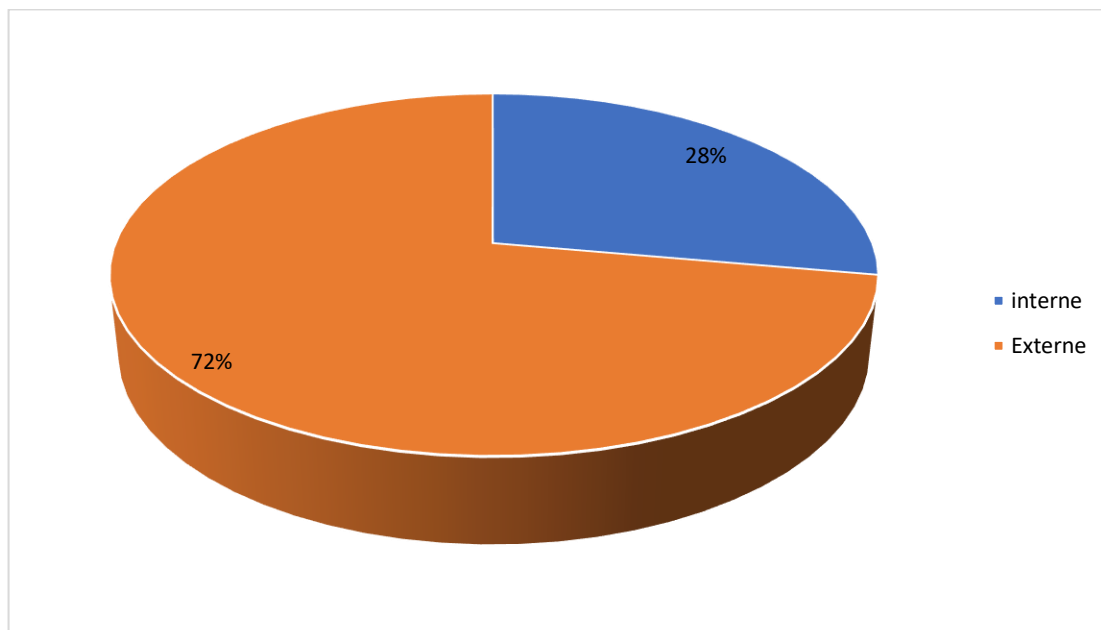
Q 07 : Quelle est la nature de cette formation ?

Tableau 13: La répartition des interrogés selon la nature de formation.

Variable	Fréquence	%
Interne	30	27.8
Externe	78	72.2
Total	108	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 14: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la nature de formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants (72.2%) ont bénéficié d'une formation externe, c'est-à-dire dispensée par des organismes extérieurs à l'entreprise. Tandis que, 27.8% ont bénéficié d'une formation interne, dispensée en interne par l'entreprise elle-même. Cette répartition suggère que la plupart des formations sont dispensées par des organismes externes, ce qui pourrait indiquer une volonté de diversifier les sources de formation et d'apporter des connaissances externes à l'entreprise.

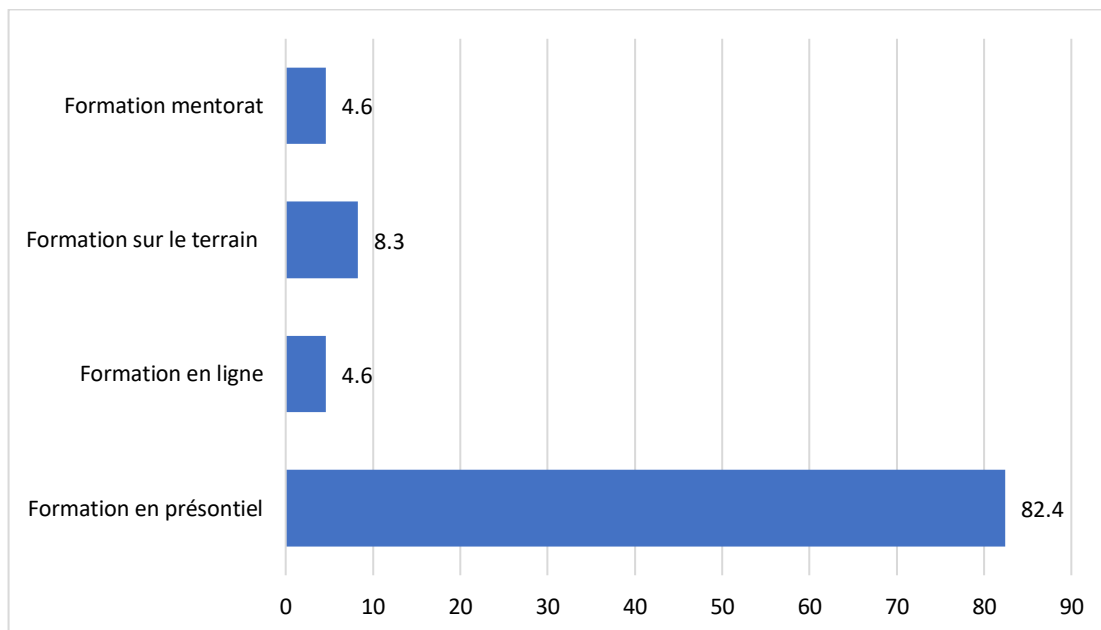
Q 08 : Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Tableau 14: La répartition des interrogés selon le type de formation.

Variable	Fréquence	%
Formation en présentiel	89	82.4
Formation en ligne	5	4.6
Formation sur le terrain	9	8.3
Formation mentorat	5	4.6
Total	108	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 15: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon le type de formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants (82.4%) ont suivi une formation en présentiel. En revanche, quelques répondants ont suivi d'autres types de formation, tels que la formation en ligne ou en mentorat (4.6%), ou une formation sur le terrain (8.3%). Cette répartition suggère une préférence pour les formations en présentiel, ce qui pourrait être lié à la nature pratique de ces formations.

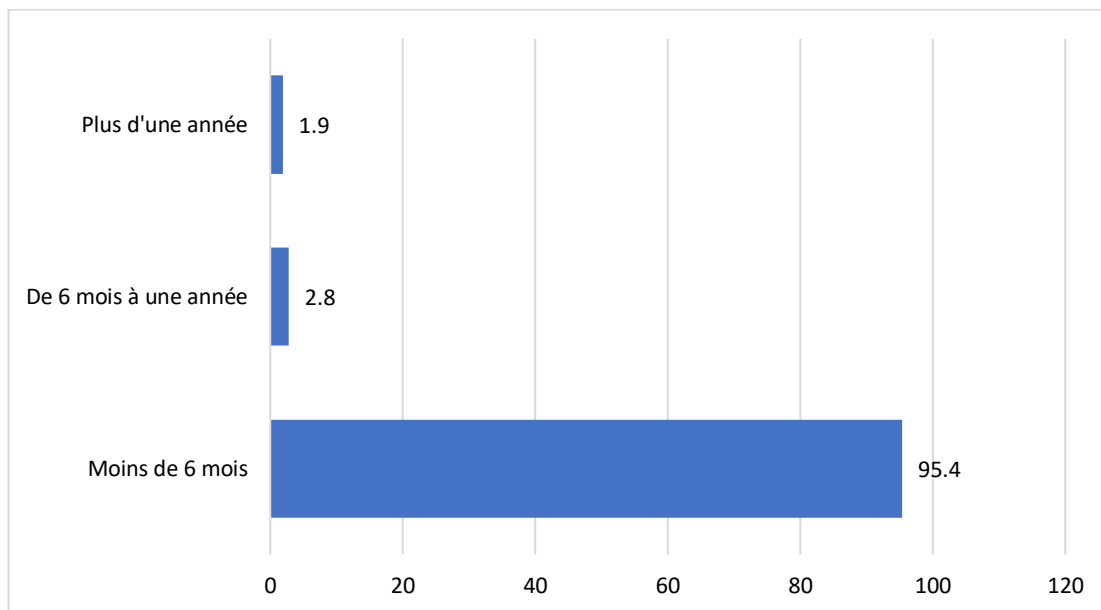
Q 09 : Quelle a été la durée de votre formation ?

Tableau 15: La répartition des interrogés selon la durée de formation.

Variable	Fréquence	%
Moins de 6 mois	103	95.4
De 6 mois à une année	3	2.8
Plus d'une année	2	1.9
Total	108	100.0

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 16: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la durée de formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants (95.4%) ont suivi une formation d'une durée de moins de 6 mois. Seuls quelques répondants ont suivi des formations d'une durée plus longue, avec 2.8% des répondants ayant suivi une formation de 6 mois à un an, et 1.9% ayant suivi une formation d'une durée supérieure à un an.

Cette répartition suggère que la plupart des formations sont relativement courtes, ce qui pourrait indiquer une préférence pour des formations ciblées et spécifiques.

À travers ce graphe, on peut déduire que l'entreprise investit beaucoup plus dans des formations de courte durée, tout simplement parce que cela apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise. Par exemple :

- Cela permet d'adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- Cela favorise l'efficacité des nouveaux employés ;
- Cela améliore les compétences des salariés.

Q10 : Est-ce que la formation suivie a répondu à vos attentes ?

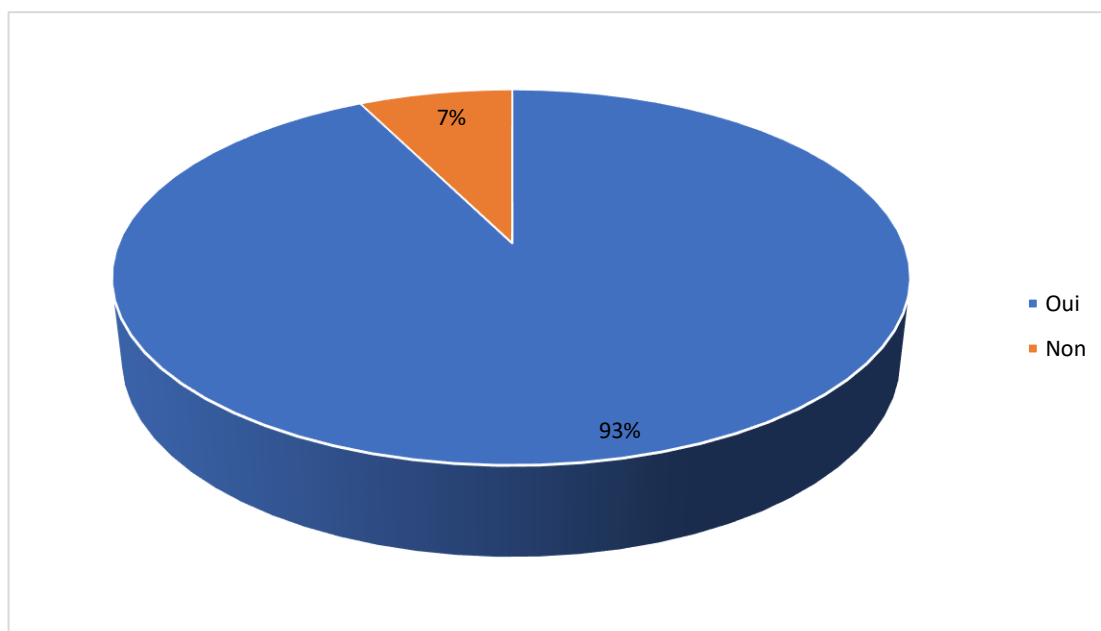
Tableau 16: La répartition des interrogés selon leurs attentes.

Variable	Fréquence	%
Oui	100	92.6
Non	8	7.4

Total	108	100
--------------	-----	-----

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 17: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon leurs attentes.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la grande majorité des répondants (92.6%) ont déclaré que la formation répondait à leurs attentes. Cette répartition suggère que la plupart des répondants sont satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, ce qui peut être un indicateur positif de l'efficacité de la formation.

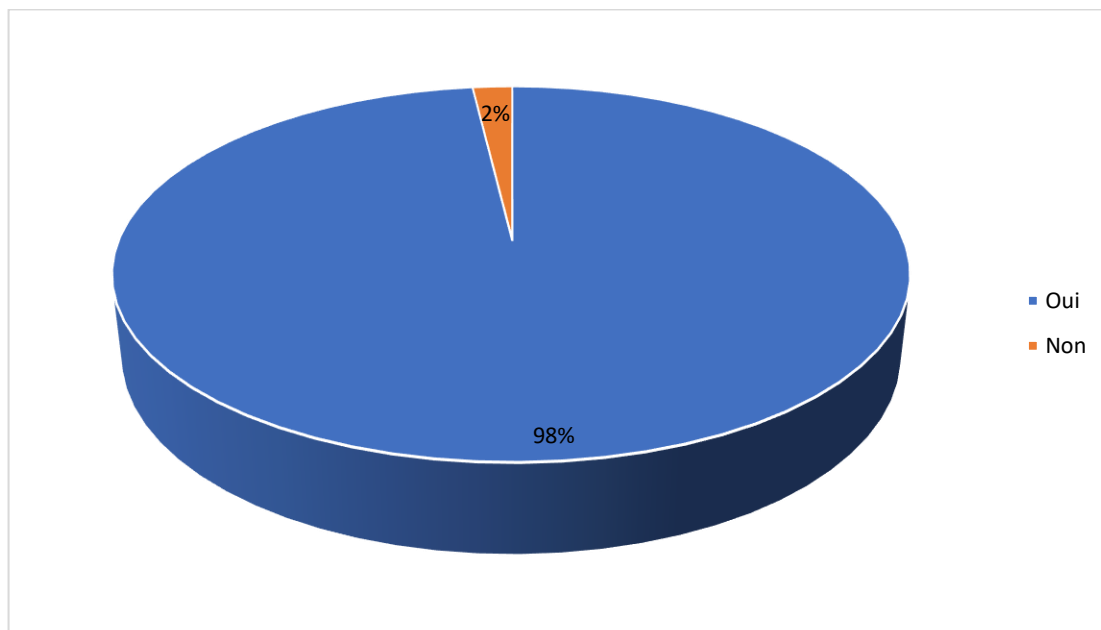
Q11 : La formation est-elle importante pour vous ?

Tableau 17: La répartition des personnes interrogées selon l'importance de la formation pour elles.

Variable	Fréquence	%
Oui	106	98.1
Non	2	1.9
Total	108	100

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 18: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon l'importance de la formation pour elles.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la grande majorité des répondants (98.1%) considèrent la formation comme importante. Cette répartition montre que la formation est largement perçue comme un élément important par les salariés chez Hamoud Boualem, ce qui est un indicateur positif de leur engagement envers le développement de leurs compétences.

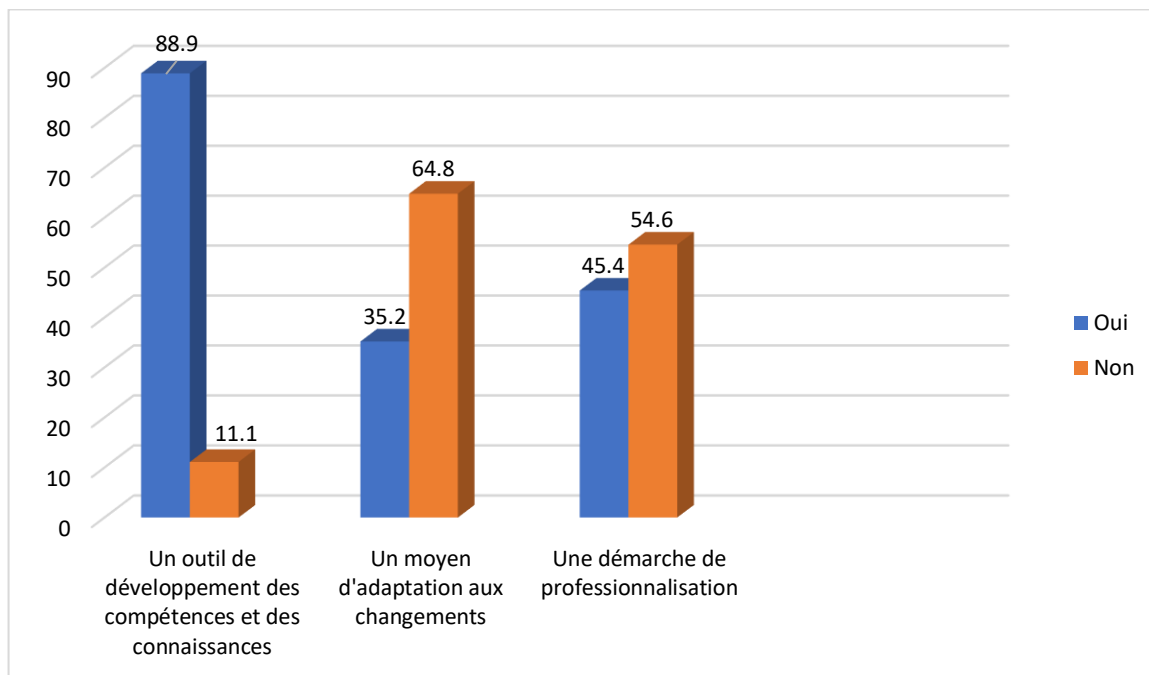
Q12 : Si oui, qu'elle est l'importance de la formation ?

Tableau 18: La répartition des personnes interrogées selon l'importance qu'elles accordent à la formation.

Variable	Oui	%	Non	%
Un outil de développement des compétences et des connaissances	96	88.9 %	12	11.1 %
Un moyen d'adaptation aux changements	38	35.2 %	70	64.8 %
Une démarche de professionnalisation	49	45.4 %	59	54.6 %

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 19: Représentation graphique de la répartition des personnes interrogées selon l'importance qu'elles accordent à la formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

La grande majorité des répondants (88.9%) considèrent la formation comme un outil de développement des compétences et des connaissances. Tandis que, une proportion plus faible de répondants (35.2%) voit la formation comme un moyen d'adaptation aux changements. De plus, 45.4% des répondants considèrent la formation comme une démarche de professionnalisation. Ces résultats montrent que la formation est principalement perçue comme un moyen de développement des compétences et des connaissances, ainsi que comme une démarche de professionnalisation.

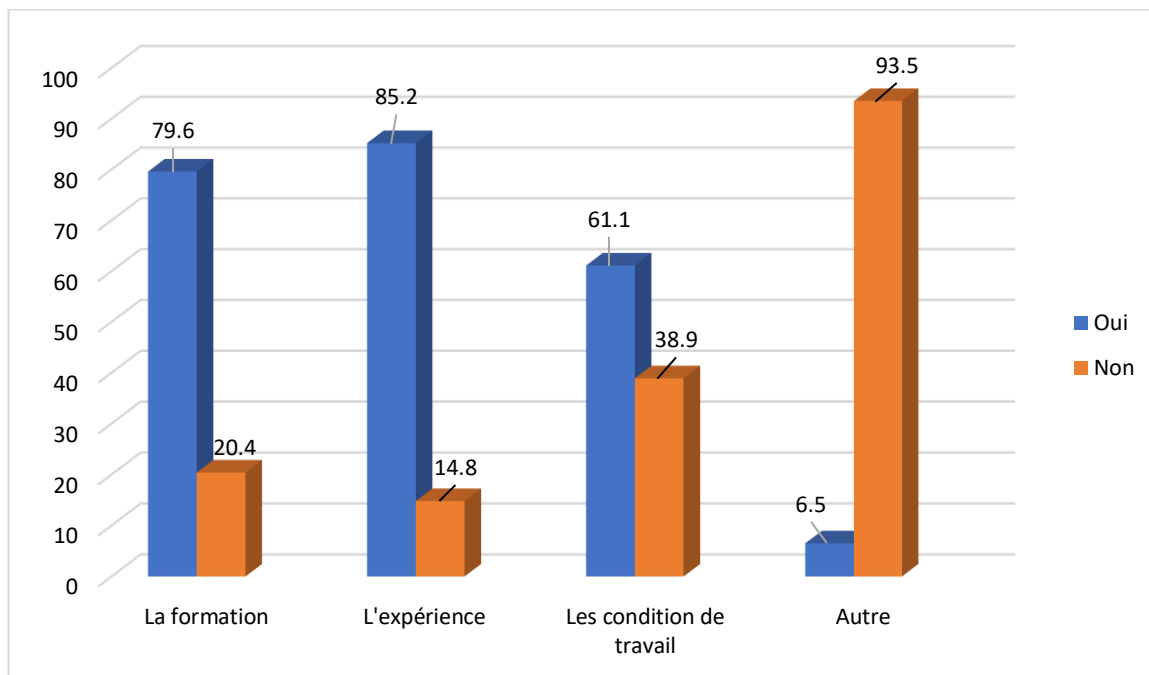
Q13 : Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

Tableau 19: La répartition des interrogés selon les facteurs qui favorisent le développement de leurs compétences.

Variable	Oui	%	Non	%
La formation	86	79.6 %	22	20.4 %
L'expérience	92	85.2 %	16	14.8 %
Les conditions de travail	66	61.1 %	42	38.9 %
Autre	7	6.5 %	101	93.5 %

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 20: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon les facteurs qui favorisent le développement de leurs compétences.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants considèrent que la formation (79.6%) et l'expérience professionnelle (85.2%) sont des facteurs importants. De plus, (61.1%) des répondants estiment que les conditions de travail sont également un facteur favorisant le développement de leurs compétences.

Ces résultats soulignent l'importance accordée à la formation, à l'expérience professionnelle et aux conditions de travail dans le développement des compétences des salariés chez Hamoud Boualem.

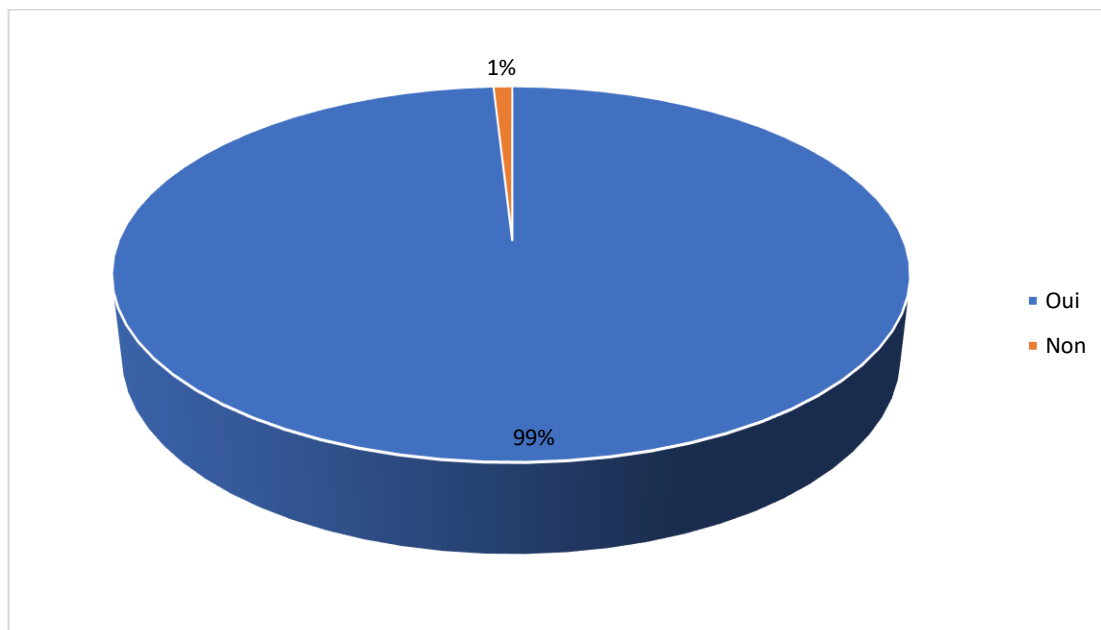
Q14 : Est-ce que la formation contribue au développement des compétences ?

Tableau 20: La répartition des interrogés selon leur avis sur la contribution de la formation au développement des compétences.

Variable	Fréquence	%
Oui	107	99.1
Non	1	0.9
Total	108	100

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 21: Représentation graphique de la répartition des interrogées selon leur avis sur la contribution de la formation au développement des compétences.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la grande majorité des répondants (99.1%) estiment que la formation contribue effectivement au développement de leurs compétences. Ces résultats soulignent l'importance accordée à la formation dans le développement des compétences des salariés chez Hamoud Boualem.

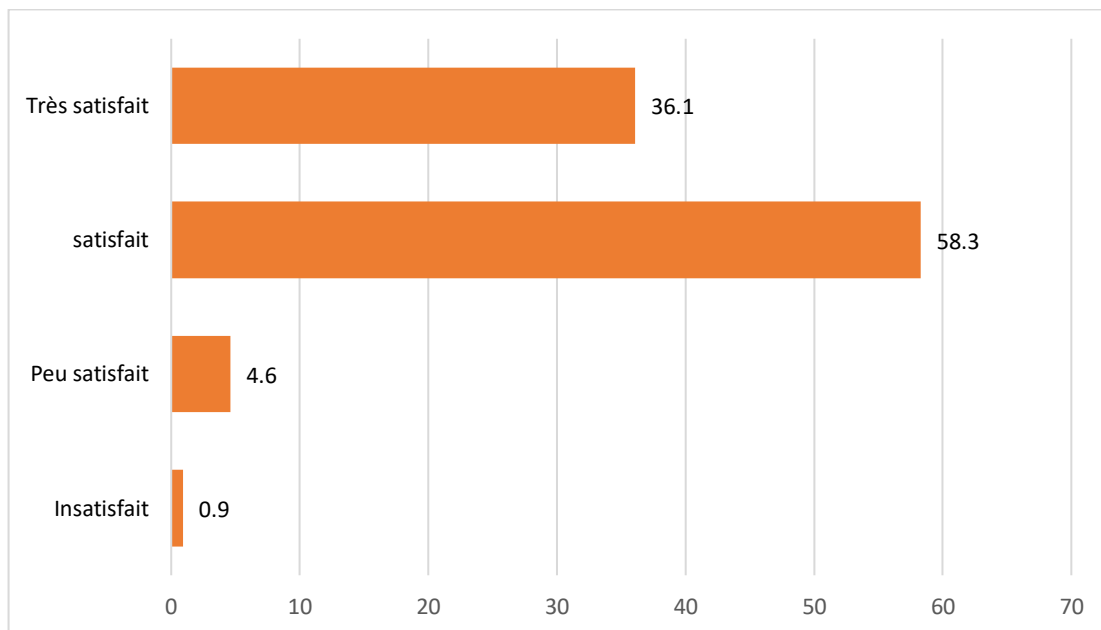
Q15 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

Tableau 21: La répartition des interrogés selon la satisfaction envers la formation.

Variable	Fréquence	%
Insatisfait	1	0.9
Peu satisfait	5	4.6
Satisfait	63	58.3
Très satisfait	39	36.1
Total	108	100

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 22: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon la satisfaction envers la formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants sont satisfaits (58.3%) ou très satisfaits (36.1%) de la formation. Seulement 4,6% des répondants se disent peu satisfaits et 0,9% sont insatisfaits. Ces résultats indiquent une satisfaction globalement élevée à l'égard de la formation, ce qui suggère une perception positive de l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés chez Hamoud Boualem.

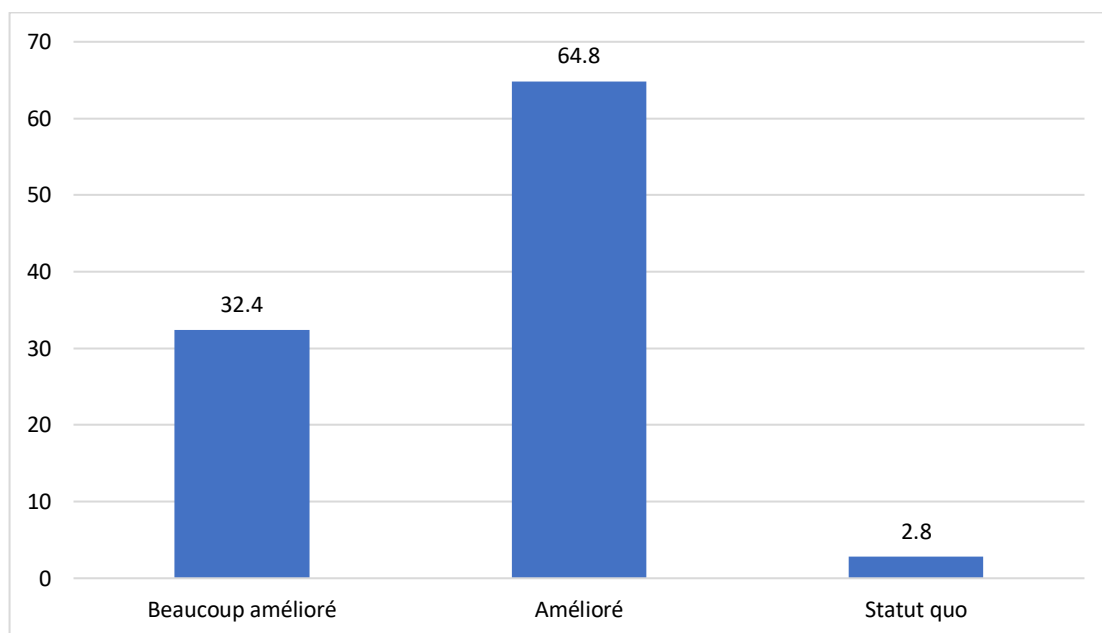
Q16 : Après avoir une formation, considéré-vous que votre niveau de connaissance(savoir), votre habileté(savoir-faire) et votre comportement(savoir-être) se sont :

Tableau 22: La répartition des interrogés selon l'amélioration des compétences après la formation.

Variable	Fréquence	%
Beaucoup amélioré	35	32.4
Amélioré	70	64.8
Statut quo	3	2.8
Total	108	100

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 23: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon l'amélioration des compétences après la formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants estiment que leur niveau s'est amélioré. Plus précisément, 32.4% des répondants estiment que leur niveau s'est beaucoup amélioré, tandis que 64.8% estiment qu'il s'est amélioré. Seulement 2,8% des répondants estiment que leur niveau est resté inchangé. Ces résultats suggèrent que la formation a un impact positif sur le développement des compétences des salariés chez Hamoud Boualem, en particulier en ce qui concerne leur niveau de connaissance, leur habileté et leur comportement.

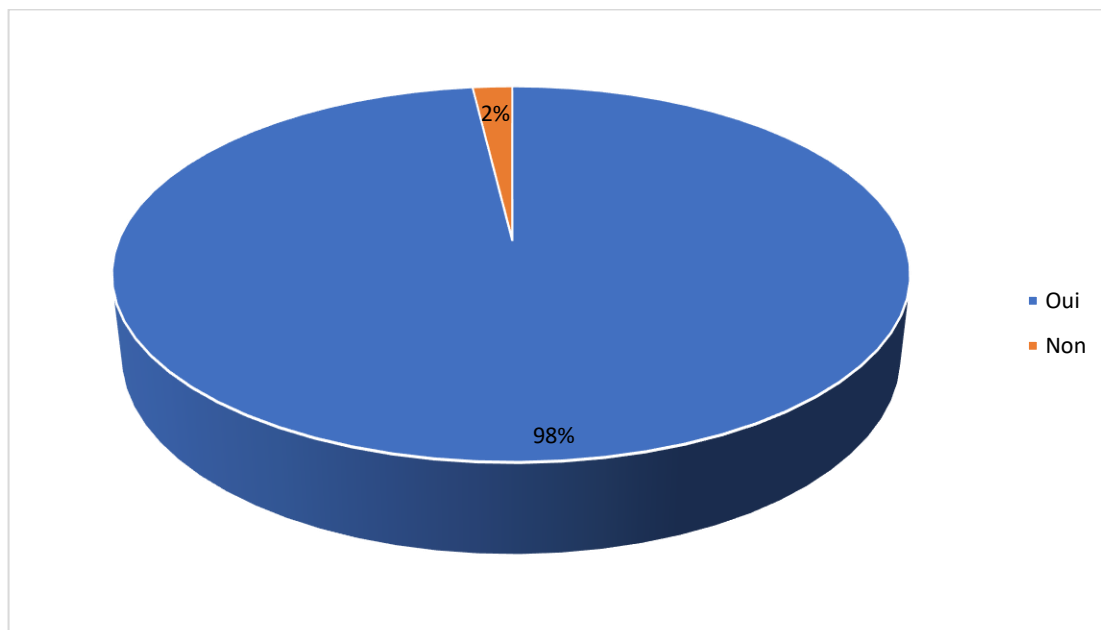
Q17 : Souhaitez-vous une autre formation ?

Tableau 23: La répartition des interrogés selon leur souhait de suivre une autre formation.

Variable	Fréquence	%
Oui	106	98.1
Non	2	1.9
Total	108	100

Source : Etabli par nous-même sur la base des résultats sur SPSS.

Figure 24: Représentation graphique de la répartition des interrogés selon leur souhait de suivre une autre formation.



Source : Etabli par nous-même à partir de l'EXCEL et SPSS.

Ces résultats indiquent que la grande majorité des répondants (98.1%) souhaitent suivre une autre formation. Ces résultats indiquent un fort intérêt pour la formation continue parmi les salariés chez Hamoud Boualem, ce qui peut être un signe positif de leur motivation à développer leurs compétences et à rester à jour dans leur domaine d'activité.

3 La vérification des hypothèses :

La vérification d'hypothèse suit le principe suivant :

- **Accepter l'hypothèse :** Si le seuil de signification est supérieur à (0,05).
- **Rejeter l'hypothèse :** Si le seuil de signification est inférieur à (0,05).

3.1 Teste de la première hypothèse :

H1 : La formation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de les améliorer.

3.1.1 Résultats de la régression linéaire simple entre la formation et le développement des compétences :

Récapitulatif des modèles :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem

1	,213 ^a	,045	,036	,14347
---	-------------------	------	------	--------

- Le coefficient R de corrélation est 0.213 signifie qu'il y a une faible corrélation entre la formation et le développement des compétences.

- Coefficient de détermination (R^2) : 0.045, ce qui signifie que 4.5 % de la variation de développement des compétences au sein de l'entreprise Hamoud Boualem peut être expliquée par la formation.

ANOVA 1 facteur :

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig .
1	Régression	0.104	1	0.104	5.050	,027 ^b
	De Student	2.182	106	0.021		
	Total	2.286	107			

- La valeur F de l'ANOVA est de $F= 316.551$, avec une signification de $p < 0,001$, ce qui indique que le modèle de régression est significativement validé, soutenant ainsi l'hypothèse que la formation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés.

Coefficients :

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig .
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.1001	0,085		11.718	,000
	La formation	0.185	0,082	,213	2.247	,027

- Coefficient pour la variable de formation : 0.185, avec un écart-type de 0,082. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité dans la mesure de la formation, le développement des compétences augmente en moyenne de 0.185 unité, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem

- Le coefficient standardisé (0,213) indique que la formation a un effet positive significatif sur le développement des compétences, même après avoir pris en compte les autres variables du modèle.

En conclusion, les résultats de la première hypothèse suggèrent qu'il y a une relation significative entre la formation et le développement des compétences. Alors la formation est un facteur important contribuant au développement des compétences chez les salariés de Hamoud Boualem.

3.2 Teste de la deuxième hypothèse :

H2 : La formation répond aux attentes des employés.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 ^a	,101	,093	,251

- Le coefficient R de corrélation est 0.318 signifie qu'il y a une faible corrélation entre la formation du personnel et les attentes des employés.

- Coefficient de détermination (R^2) : 0,101, ce qui signifie que 10.1% de la variation de la réponse aux attentes des employés peuvent être expliquée par la variable de formation.

ANOVA 1 facteur

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig .
1 Régression	0.748	1	0.748	11.908	,001 ^b
De Student	6.659	106	0.063		
Total	7.407	107			

- La valeur F de l'ANOVA est de $F= 11.908$, avec une signification de $p < 0,001$, ce qui indique que le modèle de régression est significativement validé, soutenant ainsi l'hypothèse que la formation répond aux attentes des employés.

Coefficients :

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	0.566	0.149		3.791	,000
La formation	0.496	0.144	,318	3.451	,001

- Coefficient pour la variable de formation : 0.496, avec un écart-type de 0,144. Cela signifie que pour chaque augmentation d'une unité dans la mesure de la formation, la réponse aux attentes des employés augmente en moyenne de 0.496 unité, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- Le coefficient standardisé (0.318) indique que la formation a un effet positive significatif sur la réponse aux attentes des employés, même après avoir pris en compte les autres variables du modèle.

En conclusion, les résultats de l'analyse de régression linéaire simple soutiennent l'hypothèse selon laquelle la formation répond aux attentes des employés chez Hamoud Boualem.

Les résultats de l'analyse des données de l'étude menée chez Hamoud Boualem montrent que la formation est perçue comme un élément important pour le développement des compétences des employés. La corrélation entre la formation et le développement des compétences, ainsi que la satisfaction des employés à l'égard de la formation, confirment l'importance de ce processus dans l'entreprise. De plus, la majorité des employés est satisfaite de la formation reçue et souhaite suivre d'autres formations à l'avenir. Ces résultats suggèrent que la formation répond aux attentes des employés et contribue positivement à leur développement professionnel.

Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem

Dans ce chapitre, nous avons présenté la partie pratique en nous appuyant sur les informations et les données collectées lors de notre questionnaire mené au sein de l'entreprise Hamoud Boualem. Nous avons tenté de présenter l'organigramme d'accueil de l'entreprise ainsi que ses différents services. Nous avons utilisé un questionnaire comme outil de collecte des données.

Les ressources humaines de Hamoud Boualem constituent un facteur de réussite déterminant. L'entreprise consacre des efforts importants à ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur, et poursuit un processus continu de développement des compétences. Il est donc très important pour l'entreprise de chercher à acquérir et à développer les compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives, qu'elle juge nécessaires à son développement et à son adaptation. Ces compétences permettent ainsi à l'entreprise d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Pour cela, l'entreprise a fourni des efforts significatifs pour la formation et le développement des compétences. Pour chaque exercice, elle forme un nombre important de ses salariés. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de formations pour améliorer leurs compétences.

Dans une optique de renforcement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement dans la formation demeure un élément essentiel de la compétitivité. La formation répond simultanément aux attentes des employés et aux besoins de l'entreprise, contribuant ainsi de manière significative à l'accomplissement de leurs objectifs, tels que la satisfaction professionnelle et la performance économique, tout en tenant compte de l'évolution des métiers.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête menée au siège de l'entreprise Hamoud Boualem ont révélé l'importance cruciale de la formation pour le développement des compétences de ses employés. En investissant dans des programmes de formation, l'entreprise a pu non seulement améliorer les compétences techniques et professionnelles de son personnel, mais aussi renforcer leur motivation et leur engagement. Les formations ciblées ont permis aux employés de rester à jour avec les dernières avancées dans leur domaine, de mieux comprendre les processus internes, et d'optimiser leur productivité. En somme, la formation au sein de Hamoud Boualem s'est avérée être un levier stratégique essentiel pour stimuler la croissance et l'innovation, consolidant ainsi sa compétitivité sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

À chaque début correspond une fin. La conclusion de notre travail est le résultat non seulement de ce modeste effort, mais aussi de cinq années d'études en écoles de commerce. Ce travail nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises tout au long de notre parcours universitaire.

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, à travers laquelle on vise principalement à comprendre l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise.

L'entreprise, en tant qu'entité économique, évolue dans un environnement instable caractérisé par une concurrence engendrée par un contexte économique en perpétuelle évolution. Au cours de son existence, elle est appelée à faire face à des changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité. C'est par l'exploitation de ses compétences et de ses connaissances que l'entreprise peut prospérer et assurer sa performance.

Dans ce contexte, l'élément humain est devenu l'une des ressources les plus importantes. Ainsi, plus les organisations investissent dans le développement de leurs ressources humaines, qui supervisent les autres ressources, plus elles seront capables d'atteindre leurs objectifs avec une grande efficacité. Ainsi, détenir un portfolio de compétences et envisager de le mettre en valeur devient un atout considérable dans le marché actuel. La formation reste le moyen privilégié pour développer et mobiliser ses compétences, ce qui renforce le potentiel des individus et leur capacité à contribuer de manière significative à l'organisation.

La formation est une nécessité absolue pour l'entreprise, considérée comme un levier de création de compétences indispensable à tout déploiement stratégique, ainsi que le déterminant et garant de sa pérennité. L'entreprise doit être strictement attachée aux compétences de tous ses salariés et accorder l'importance nécessaire à la compétitivité, qui repose essentiellement sur la formation de son personnel. En effet, lorsque les compétences du personnel stagnent ou ne s'améliorent pas, la compétitivité, clé de la réussite de l'entreprise, disparaît. Il appartient donc à l'entreprise d'insister sur l'importance de la formation des salariés et de veiller à conserver ses compétences humaines, qui constituent un avantage concurrentiel difficile à imiter.

À cet égard, la formation est devenue un pilier essentiel pour le développement et la valorisation des ressources humaines de l'entreprise, ainsi que pour l'amélioration de sa performance globale. En premier lieu, elle permet d'améliorer les compétences et d'élargir les connaissances des salariés, ce qui se traduit par une main-d'œuvre plus qualifiée et plus adaptable. En second lieu, elle offre aux responsables une mise à jour précieuse sur les nouvelles techniques et les nouveaux règlements, leur permettant de mieux gérer les évolutions du secteur et de prendre des décisions éclairées. Cette double fonction de la formation – amélioration des compétences internes et information stratégique pour les responsables – permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux changements, d'optimiser sa productivité et, en fin de compte, d'accroître sa compétitivité sur le marché. Par conséquent, investir dans la formation continue des employés n'est pas seulement un moyen d'améliorer leurs performances individuelles, mais aussi un levier stratégique indispensable pour assurer la croissance de l'entreprise.

Conclusion générale

Après l'étude théorique des différentes composantes du processus de la formation et de sa contribution dans le développement des compétences des salariés, et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête quantitative à base d'un questionnaire au niveau de l'entreprise Hamoud Boualem afin de déterminer la perception de la formation et du développement des compétences.

À partir de notre étude sur le terrain et de l'analyse des données recueillies via le questionnaire distribué, nous sommes en mesure de confirmer nos hypothèses de travail. Voici les résultats que nous avons obtenus :

En premier lieu, nous avons observé que la grande majorité des répondants (99,1 %) estiment que la formation contribue effectivement au développement de leurs compétences. Ceci nous permet de confirmer la première hypothèse, qui stipule que la formation a un impact significatif sur le développement des compétences des salariés, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de les améliorer. Elle constitue alors un atout majeur pour le développement des ressources humaines. Ainsi, elle constitue un levier essentiel pour le développement des ressources humaines, en assurant une montée en compétences continue et en préparant l'organisation à relever les défis futurs.

En second lieu, nous avons constaté que la grande majorité des répondants (92,6 %) ont déclaré que la formation répondait à leurs attentes. De ce fait, nous confirmons l'hypothèse selon laquelle la formation en entreprise s'adapte constamment pour répondre aux attentes croissantes des employés en matière de développement. En proposant des programmes personnalisés et accessibles, les entreprises favorisent non seulement l'acquisition de compétences professionnelles, mais aussi le développement personnel de chaque collaborateur. Cette approche permet de maximiser l'engagement et la satisfaction des employés, tout en alignant leurs compétences avec les besoins stratégiques de l'entreprise. Les nouvelles technologies et les méthodes d'apprentissage innovantes jouent un rôle clé dans cette transformation, rendant la formation plus flexible et interactive.

Finalement, la formation doit être intégrée comme un trait de culture organisationnelle, faisant en sorte qu'Hamoud Boualem considère la formation non pas comme un simple aspect de la ressource humaine imposé par la réglementation ou un budget à consommer, mais comme un investissement durable et créateur de compétences, tant individuelles que collectives. Ainsi, selon les résultats obtenus, nous concluons que la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem représente un exemple pour les entreprises algériennes en matière de gestion efficace du potentiel humain. Cette approche incite les autres entreprises à s'adapter aux différentes mutations du marché, devenu de plus en plus concurrentiel.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ARDOUIN, (T) : *ingénierie de formation pour l'entreprise ; analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- ARDOUIN, (T). Cité par Christophe Parmentier : *ingénierie de formation*, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012.
- BABIER, (J.M) et LESNE (M), Cité par Christophe PARMENTIER : *ingénierie de formation*, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2008.
- BABIER, (J.M) et LESNE (M), Cité par Christophe PARMENTIER : *ingénierie de formation pour l'entreprise*, Ed : Eyrolles, Paris, 2003.
- BARABEL (M) et autres : *le grand livre de la formation*, édition Dunod, éditeur de savoir, Paris, 2012.
- BRUNELAUX, (J.B) : *gestion des R.H et communication*, 4^{ème} édition, ULAL, Yaoundé, 2007.
- BRUNETEAUX, (J.B) : *gestion des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2020.
- CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F) : *gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Paris, 2007.
- DIERENDONCK (C), LOARER (E) et REY (B) : *l'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*, 1^{re} édition, Bruxelles, 2014.
- DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : *management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- DIETRICH, (A) : *management des compétences*, édition Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- DIJOUX, (C) : *gestion des compétences et GPEC*, édition du NOD, Paris, 2008.
- DIMITRI, (W) : *les ressources humaines*, édition d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2005.
- ERAY, (PH) : *précis de développement des compétences*, éditions Liaison, Paris, 1999.
- FLUCK, (C) : *développer les compétences et l'intelligence collective*, édition DEMOS, France, 2001.
- GUITTET, (A) : *développer les compétences*, éditions ESF, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- JOLIS, (N) : *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, édition d'Organisations, Paris, 2000.
- LAMBINL (J.J), CHUMMPITAZ (R) et MOERLOOS (C) : *marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, Paris, 2005.
- LE BOTERF, (G) : *construire les compétences individuelles et collectives*, édition d'Organisation, Paris, 2004.
- LE BOTERF, (G) : *construire les compétences individuelles et collectifs*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- LE BOTERF, (G) : *ingénierie et évaluation des compétence*, éditions d'Organisation, 1^{ère} édition, Paris, 2000.
- LE BOTERF, (G) : *ingénierie et évaluation des compétences*, édition d'Organisation, 5^{ème} édition, Paris, 2015.

- LE BOTERF, (G) : *l'ingénierie des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- LE BOTERF, (G) : *l'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition d'Organisation, Paris, 1990.
- LEBOYER, (C.L) : *évaluation du personnel, objectifs*, édition d'Organisation, Paris, 2002.
- LEBOYER, (C.L) : *la gestion des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2008.
- LECOEUR, (E) : *la gestion des compétences*, édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- LELARGE, (G) : *la gestion des ressources humaines*, éditions SEFI, Paris, 2003.
- LEMAIRE, (M) : *compétences professionnelles, enjeux stratégiques*, édition CNEP, Paris, 2009.
- LETHIELLEUX, (L) : *l'essentiel de la GRH*, édition Gualino, 9^{ème} édition, Paris, 2015-2016.
- LOU VAN, (B) : *management des compétences, évaluation, développement et gestion*, édition Boeck, Bruxelles, 2004.
- LOU VAN, (B) : *tous compétent ! le management des compétences dans l'entreprise*, édition Boeck, Bruxelles, 2006.
- LOUART, (P) : *gestion des ressources humaines*, édition Eyrolles, Paris, 1994.
- MARBACH, (V) : *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'Organisation, Paris, 1999.
- MEIGNANT, (A) : *les compétences de la fonction des ressources humaines*, édition Liaison, Paris, 1995.
- MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaison, Paris, 2003.
- MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition de Liaisons, Paris, 2001.
- MEIGNANT, (A) : *manager la formation*, édition Liaison, Paris, 1997.
- MEIGNANT, (A) cité par Peretti (J.M) : *ressources humaines*, édition de Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2015.
- PAGEAU, (C) : *guide de gestion des ressources humaines*, édition Techno Compétence, Montréal, 2003.
- PARMENTIER, (C) : *l'ingénierie de formation, outils et méthodes*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2008.
- PERETTI, (J.M) : *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 7^{ème} édition, 2015.
- PERETTI, (J.M) : *ressources humaines*, édition Vuibert, 12^{ème} édition, Paris, 2010.
- PERNIN, (D) : *développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1987.
- SEKIOU, (L) : *gestion du personnel*, les éditions d'Organisation, collection gestion, Paris, 1986.
- SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck université, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU, (L) et autres : *gestion des ressources humaines*, édition De Boeck, 2^{ème} édition, Montréal, 2007.
- SOYER, (J) : *fonction formation*, édition d'Organisation, Paris, 2000.

- SOYER, (J) et FAISONDIER (S) : *fonction formation*, éditions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2007.
- VINCENT, (CH) : *la formation relais de la stratégie*, édition d'Organisation, Paris, 1990.
- WEISS, (D) : *ressources humaines*, édition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- WITORSKI, (R) : *analyse du travail et production des compétences collectives*, par PARMENTIER, (C) : *ingénierie de la formation*, édition Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012.
- YVE BUCK, (J) : *le management des connaissances et de compétences en pratique*, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ZARIFIAN, (P) : *objectif compétence*, édition Liaison, Paris, 1999.

2. Les guides

- Guide pour l'élaboration d'un programme de formation, Organisation Internationale du Travail (OIT), 2008.
- Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition 2013.

3. Articles et revues

- TOUATI, (A) : « l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise », in revue de gestion et développement pour la recherche et les études, N°2, décembre, 2015.
- TOUATI, (A) : « l'impact de la formation sur le développement des compétences », in revue scientifique avenir économique, N°1, décembre, 2015.
- WITORSKI, (R) : « de la fabrication des compétences », in revue éducation permanente, Paris : documentation française, N°135, septembre, 2007.

4. Travaux universitaires

- DIDANE, (H) et BOURAHLA (Y) : *l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres, étude de cas ; Algérienne des Eaux (ADE) Tizi-Ouzou*, mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.
- SANOUN, (N) et TEBANI (B) : *la formation comme un outil de développement du capital humain, étude de cas ; Electro-industries (ENEL)-AZAZGA*, mémoire de master en science de gestion, option gestion des ressources humaines, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2021.
- TAIB, (N) et TRIF (Z) : *la contribution de la formation au développement des compétences, étude de cas ; L'entreprise Nationale Electro-Industrie (ENEL)*, mémoire de master en science de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2017.
- TOUATI, (A) : *rôle et place de la formation dans le développement des compétences, étude de cas ; La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)*, mémoire de magister en Sciences Commerciales, option management, EHEC, Alger, 2013.

- ZERROU, (N) et ZERROUKI (S) : *la contribution de la formation au développement des compétences, étude de cas ; Cosider Construction Alger*, mémoire de master en science de gestion, option GRH, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2018.

5. Textes réglementaires

- Loi N°2004-391 du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au journal du 5 mai 2004.

6. Documents administratifs

- Document interne de l'entreprise Hamoud Boualem.
- La direction des Ressources Humaines (la filiale d'Alger).

7. Sites web

- <http://www.talentsoft.fr>, publié en 2017, consulté le 08 avril 2024.
- <https://gorh.co/gestion-competences/>, les objectifs de la gestion des compétences, consulté le 08 avril 2024.
- <https://hamoud-boualem.com>, consulté le 19 mai 2024.
- <https://moodle.luniversitenumérique>, les enjeux de la formation, consulté le 04 mai 2024.
- <https://nell-associés.com>, une compétence : qu'est-ce que c'est ? (Consulté le 23 mai 2024).
- <https://www.allianceconseil-web.com>, l'importance de la formation professionnelle pour les entreprises, consulté le 14 mars 2024.
- <https://www.ferway.co>, les enjeux du développement des compétences, consulté le 10 avril 2024.
- <https://www.jobboom.com>, les avantages à miser sur le développement des compétences, consulté le 10 avril 2024.
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines>, outils de gestion des compétences, consulté le 08 avril 2024.
- <https://www.mawarid.ma>, la formation professionnelle et le développement des connaissances et des compétences, consulté le 11 avril 2024.
- <https://www.topformation.fr/>, développement des compétences : pourquoi et comment ? (Consulté le 09 avril 2024).

8. Journaux

- Journal Officiel de la République Algérienne, N°7, 14 février 1978.

Annexes

Annexe N°01 :

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme du master en Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales en management et entrepreneuriat à l'École des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, portant sur : " **l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés** ", nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme. Nous vous assurons que toutes les informations transmises seront confidentielles et que leur usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

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

Q 01 : Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

Q 02 : Quel est votre âge ?

- 25-35
- 36-45
- 46-55
- Plus de 55 ans

Q 03 : Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- Cadre
- Maitrise
- Exécution
- Autres

Q 04 : Quelle est votre ancienneté chez l'entreprise Hamoud Boualem ?

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 10 ans
- Plus de 10 ans

Q 05 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au cours des 5 dernières années ?

- Oui
- Non

Q 06 : Si oui, comment vous-êtes sélectionné pour faire cette formation ?

- Ordre de la hiérarchie
- Proposition personnelle
- Autre

Q 07 : Quelle est la nature de cette formation ?

- Interne
- Externe

Q 08 : Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

- Formation en présentiel
- Formation en ligne
- Formation sur le terrain
- Formation mentorat
- Autre

Q 09 : Quelle a été la durée de votre formation ?

- Moins de 6 mois
- De 6 mois à une année
- Plus d'une année

Q 10 : Est-ce que la formation suivie a répondu à vos attentes ?

- Oui
- Non

Q 11 : La formation est-elle importante pour vous ?

- Oui
- Non

Q 12 : Si oui, qu'elle est l'importance de la formation ?

- Un outil de développement des compétences et des connaissances
- Un moyen d'adaptation aux changements
- Une démarche de professionnalisation

Q 13 : Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

- La formation

- L'expérience
- Les conditions de travail
- Autre

Q 14 : Est-ce que la formation contribue au développement des compétences ?

- Oui
- Non

Q 15 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

Q 16 : Après avoir une formation, considéré-vous que votre niveau de connaissance(savoir), votre habileté(savoir-faire) et votre comportement(savoir-être) se sont :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Statut quo

Q 17 : Souhaitez-vous une autre formation ?

- Oui
- Non

Annexe N°02 : Tableau d'identification des besoins en formation.

	TABLEAU D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION	N° Réf :	PRO-GRH-03-F01
		Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

INFORMATIONS DU DEMANDEUR DE LA FORMATION	
Unité	
Direction	
Département / Services	
Nom du demandeur	

Cochez sur la ou les sources des besoins en formation et justifiez chaque source identifiée

SOURCE DES BESOINS EN FORMATION	Justification
Changeement Organisationnel / technologique	
Exigences des certificats pour réaliser des tâches spécifiques	
Résultats de la révision des processus et des actions correctives	
Lois / réglementations / normes / directives applicables à l'entreprise	
Réalisation de projets transversaux	

Renseignez les informations relatives à la formation

Objectifs à atteindre/ Problèmes à régler/ Changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse adéquate	Compétences souhaitées (Sera capable de...)	Formation Interne / Formation Externe	Durée de la formation souhaitée	Période de formation souhaitée

Renseignez les informations relatives au personnel concerné par la formation

Matricule	Nom & Prénom	Poste occupé	Département / Service

Annexe N°04 : Cahier des charges formation.

	CAHIER DES CHARGES FORMATION	N° Réf :	PRO-GRH-03-F03
		Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	
Nom de l'entreprise	HAMOD BOUALEM
Adresse de l'entreprise	201 Rue Hassiba Ben Bouali, 16108 Alger, Algérie
Métiers de l'entreprise	Production et distribution de boissons (Sodas, Jus, Eau minérale, Sirap)

CONTEXTE DE LA FORMATION	
Intitulé de la Formation	
Source du besoin de la formation	Ex : « Ce besoin est dicté par notre volonté d'endiguer un écart de compétence constaté lors de notre campagne d'évaluation »
Enjeux de la formation pour l'entreprise	Travailler à l'amélioration et la maîtrise des bonnes pratiques liées à ----

POPULATION	
Direction/ Département/ Service	
Niveau hiérarchique des participants	
Nombres de personnes	
Niveau de formation initiale des participants	
Motivation des participants	
Caractéristiques (Ancienneté, age,...)	
Langues maîtrisées	

OBJECTIFS DE LA FORMATION	
A l'issue de la formation, les participant devront être capable de :	
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	


EXIGENCES RELATIVES AU FORMATEUR	
Expérience dans le domaine	<i>Il est fortement souhaitable que l'intervenant ait de l'expérience dans le domaine de</i>
Expérience dans le métier de formateur	<i>Il est fortement souhaitable que l'intervenant ait occupé des postes de cadre dirigeant / cadre manager dans les métiers de la logistique / maintenance...</i>
Niveau Académique	<i>Bac + 5</i>
Modalités pédagogiques	<i>Méthode active avec une forte implication des stagiaires</i>

Page 1 sur 2

	CAHIER DES CHARGES FORMATION	N° Réf :	PRO-GRH-03-F03
		Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

MODALITES DE LA FORMATION	
Durée de la formation souhaitée	
Date de la formation	
Lieu de la formation	
Type de formation	<i>Inter-entreprise /Intra-entreprise</i>
Nombre de sessions	
Evaluation du dispositif de formation	<i>Evaluations à chaud + résultats des tests ..</i>

Annexe N°05 : Fiche d'évaluation à chaud.

	FICHE D'EVALUATION A CHAUD	N° Réf :	PRO-GRH-03-F06
		Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

Informations Générales	
Nom et Prénom du participant	
Intitulé de la formation	
Date de la formation	
Organisme de formation	
Nom et prénom du formateur	

Cochez une valeur en fonction de votre appréciation
(1 = insatisfaisant, 2 = peu satisfaisant, 3 = satisfaisant, 4 = très satisfaisant, NC = Non Concerné)

Contenu	1	2	3	4
Le contenu de la formation était présenté de façon claire, attrayante avec un enchaînement logique des séquences				
Les supports pédagogiques étaient suffisants, détaillés et faciles à suivre				
La durée de la formation était adaptée au sujet traité				
Le contenu du cours correspondait à mon poste, mes responsabilités et à mes besoins				

Formateur	1	2	3	4
Les objectifs de la formation ont été communiqués en début de séance				
Le formateur donnait des instructions claires pour l'ensemble des exercices et activités				
Le formateur écoutait et répondait à toutes les questions				
Le formateur encourageait les échanges d'expérience et d'idées dans le groupe				
Le formateur utilisait le matériel de façon appropriée de sorte que le cours était fluide et agréable				
Le formateur a pu assurer un bon équilibre entre apport théorique et pratique				
Le formateur a donné des explications dans un langage adapté au niveau des participants				
Les objectifs atteints correspondaient aux objectifs annoncés				

Organisme formateur (interne ou externe)	1	2	3	4
La salle de formation était bien équipée et servait les objectifs du cours				
Vous avez été bien accueilli et bien orienté				
Le lieu de la formation était accessible				
Les moyens matériels mis à disposition étaient adaptés (salle de formation, moyens didactiques, ...)				
La prestation de restauration était de qualité (déjeuner, collation)				

Organisation interne HB	1	2	3	4	NC
Les participants avaient les mêmes prérequis et le niveau du groupe était homogène					
Le nombre de participants était adapté au sujet traité					
La prise en charge du transport était adéquate					
La prise en charge de l'hébergement était de bonne qualité					
L'administration pré-cours a été bien assurée (envoi des invitations, envoi du programme de formation)					

Annexe N°06 : Fiche d'évaluation à froid.

	FICHE D'EVALUATION A FROID	Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

Informations Générales	
Nom et Prénom de l'évaluateur	
Intitulé de la formation	
Date de la formation	
Nom de l'organisme formateur	
Nom et prénom du participant	

Avis sur la formation réalisée			
Depuis la fin de sa formation, votre collaborateur a-t-il eu l'occasion de mettre en pratique les connaissances et savoir-faire acquis ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Si « non », pourquoi ?			
Si « Oui » votre collaborateur a-t-il acquis les compétences souhaitées :			
1	Compétence 1	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
2	Compétence 2	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
3	Compétence 3	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
4		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
5		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
6		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
7		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
8		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
9		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

	FICHE D'EVALUATION A FROID	N° Réf :	PRO-GRH-03-F07
		Date de création :	19/02/2019
		Version :	00
		Site :	DG

Si non précisez pourquoi :			
10		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si non précisez pourquoi :			
Remarques / Observations de l'évaluateur			

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des Abréviations

Liste des Annexes

Liste des Figures

Liste des Tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Les concepts clés de la formation.....	5
Section 1 : La formation.....	7
1 Définition et évolution de la formation.....	7
1.1 Définition de la formation.....	7
1.2 Évolution de la formation.....	8
1.2.1 Avant 1970.....	8
1.2.2 Durant les années 70.....	9
1.2.3 Les années 80.....	9
1.2.4 Durant les années 90.....	9
1.2.5 À partir des années 2000.....	9
2 L'importance de la formation.....	10
3 Les objectifs et les enjeux de la formation.....	11
3.1 Les objectifs de la formation.....	11
3.1.1 Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise.....	11
3.1.2 Les objectifs sur l'initiative des salariés.....	12
3.2 Les enjeux de la formation.....	12
3.2.1 La formation dans les organisations.....	12
3.2.2 La formation des individus.....	13
4 Les types et les modes de la formation.....	13
4.1 Les types de la formation.....	13
4.1.1 La formation initiale.....	13
4.1.2 La formation continue.....	13

4.2 Les modes (la nature) de formation.....	14
4.2.1 La formation interne.....	14
4.2.2 La formation externe.....	14
5 Les intervenants dans la formation.....	15
5.1 Les employeurs.....	15
5.2 Les formateurs.....	15
5.2.1 Les formateurs internes.....	15
5.2.2 Les formateurs externes.....	16
5.3 Les participants.....	16
5.4 Les syndicats.....	16
5.5 L'état.....	16
6 Principes de base pour une formation efficace.....	16
Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation.....	18
1 L'identification des besoins de formation.....	18
1.1 Définition des besoins de formation.....	18
1.2 Origine des besoins de formation.....	20
1.3 Types de besoins de formation.....	20
1.3.1 Les besoins personnels.....	20
1.3.2 Les besoins individuels.....	20
1.3.3 Les besoins collectifs.....	20
1.4 Les moyens d'identification des besoins de formation.....	21
1.4.1 Groupe de discussion.....	21
1.4.2 Entrevue individuelle.....	21
1.4.3 Groupe de discussion.....	21
1.4.4 Évaluation du rendement.....	21
1.5 Éléments déterminants les besoins de formation.....	22
1.5.1 Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel.....	22
1.5.2 Les enquêtes sur le terrain.....	22
1.5.3 L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte.....	23
1.5.4 L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés.....	23
1.5.5 L'appréciation du personnel.....	23
1.6 Les facteurs indicateurs de besoin de formation.....	24

1.6.1 L'environnement externe de l'entreprise.....	24
1.6.2 L'environnement interne de l'entreprise.....	24
1.6.3 Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise.....	24
1.6.4 La politique sociale de l'entreprise.....	24
1.6.5 L'expression des attentes des individus.....	25
1.6.6 L'offre de formation.....	25
1.7 Les méthodes d'identification des besoins de formation.....	26
1.7.1 Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles.....	26
1.7.2 Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation.....	27
1.7.3 Les méthodes de diagnostic individuelles.....	27
2 L'analyse des besoins de formation.....	27
2.1 Définition d'analyse des besoins de formation.....	27
2.2 Analyse des données recueillies.....	28
2.3 Classification des besoins.....	28
2.4 Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....	29
2.5 Phases d'analyse des besoins de formation.....	30
2.5.1 Préciser la situation à améliorer.....	30
2.5.2 Analyser la situation à améliorer.....	30
2.5.3 Définir les compétences à développer et les actions de gestion à réaliser.....	30
2.5.4 Valider les compétences cernées.....	30
2.5.5 Formuler les résultats attendus.....	30
Section 3 : Le plan de formation.....	32
1 Définition du plan de formation.....	32
2 Nécessité du plan de formation.....	33
3 Fondements du plan de formation.....	34
3.1 Projets de changement ou d'investissement.....	34
3.2 Problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise.....	34
3.3 Évolution des métiers et des professions.....	34
3.4 Aspirations et les souhaits exprimés par les employés.....	34
3.5 Changements culturels.....	34
4 Les objectifs du plan de la formation.....	34
4.1 Objectifs pour l'entreprise.....	34

4.2 Objectifs pour le salarié.....	35
5 Les Outils du plan de formation.....	36
5.1 Le cahier des charges.....	36
5.2 La gestion administrative.....	36
5.3 Les tableaux de bord de la formation.....	36
6 La constitution du plan de formation.....	37
7 Les parties concernées par la construction du plan de formation.....	39
7.1 La direction générale.....	39
7.2 Le responsable hiérarchique.....	39
7.3 Les partenaires sociaux.....	39
7.4 Les futurs formés.....	40
8 Les étapes d'élaboration d'un plan de formation.....	40
Conclusion du chapitre I.....	42
Chapitre II : Le développement et l'évaluation des compétences.....	43
Section 1 : Les compétences.....	45
1 Définition de la compétence.....	45
2 Évolution de la compétence.....	47
3 Les composantes de la compétence.....	48
4 Les caractéristiques de la compétence.....	49
4.1 Une compétence est complexe.....	49
4.2 Une compétence est relative.....	49
4.3 Une compétence est potentielle.....	49
4.4 Une compétence s'exerce en situation.....	50
4.5 Une compétence est complète et insécable.....	50
4.6 Une compétence est transférable.....	50
4.7 Une compétence est consciente.....	50
5 Les types de la compétence.....	51
5.1 La compétence individuelle.....	51
5.2 La compétence collective.....	52
5.3 La compétence organisationnelle.....	53
6 Les objectifs de la compétence.....	53
6.1 Repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.....	53

6.2	Conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions.....	54
6.3	Définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.....	54
7	Les enjeux attachés à la compétence.....	54
7.1	Les enjeux économiques.....	55
7.2	Les enjeux organisationnels.....	55
8	La gestion des compétences.....	56
8.1	Définition de la gestion des compétences.....	56
8.2	Les objectifs de la gestion des compétences.....	56
8.2.1	Préserver les compétences de l'entreprise.....	56
8.2.2	Identifier les écarts de compétences entre les équipes.....	57
8.2.3	Améliorer l'autonomie des acteurs de l'entreprise.....	57
8.2.4	Augmenter l'efficacité des processus.....	57
8.2.5	Améliorer la collaboration et la communication.....	57
8.3	Les outils de gestion des compétences.....	58
8.4	Les avantages et les limites de la gestion des compétences.....	59
8.4.1	Les avantages.....	59
8.4.2	Les limites.....	59
9	L'évaluation de la compétence.....	59
9.1	Les stratégies d'évaluation des compétences.....	60
9.1.1	Évaluation ponctuelle.....	60
9.1.2	Évaluation systématique.....	60
9.2	Critères d'évaluation de la compétence.....	60
9.2.1	La performance.....	61
9.2.2	L'expérience.....	61
9.2.3	Le mérite.....	61
9.2.4	Le potentiel.....	61
9.3	Pratiques d'évaluation des compétences.....	61
9.3.1	Contexte scolaire.....	61
9.3.2	Contexte professionnel.....	62
9.4	Les objectifs de l'évaluation des compétences.....	62
	Section 2 : La formation comme levier de développement des compétences.....	64
1	Le développement des compétences.....	64

1.1	Définition.....	64
1.2	L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise.....	65
1.3	Les objectifs de développement des compétences.....	65
1.4	Les enjeux du développement des compétences.....	67
1.5	Les voies de développement de compétence.....	68
1.5.1	Formation sur le tas (Logique de l'action)	68
1.5.2	Formation alternée (Logique de la réflexion et de l'action)	68
1.5.3	Analyse de pratiques (Logique de réflexion sur l'action)	69
1.5.4	Définition anticipée de nouvelles pratiques (Logique de réflexion pour l'action)	69
1.5.5	Intégration des savoirs théoriques (Logique de l'intégration / assimilation)	69
1.6	Les moyens de développement des compétences.....	69
1.6.1	Expérience professionnelle.....	69
1.6.2	Le changement de fonction.....	70
1.6.3	Les fonctions exigeantes.....	70
1.6.4	L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité.....	70
1.6.5	Le coaching.....	70
1.6.6	La professionnalisation.....	70
1.7	Les leviers de développement des compétences.....	71
1.7.1	Les responsables hiérarchiques.....	71
1.7.2	Les responsables de formation.....	71
2	La formation et le développement des compétences.....	72
2.1	Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences.....	73
2.1.1	Situer la formation dans un processus éducatif.....	73
2.1.2	Situer l'expression des objectifs au niveau de maîtrise d'ouvrages.....	74
2.1.3	Promouvoir le bon usage de la formation.....	74
2.1.4	Etablir des cahiers de charge.....	74
2.1.5	Concevoir une action de formation adaptée.....	74
2.1.6	Choisir les actions prioritaires.....	74
2.2	La relation entre la formation et les compétences.....	74
2.3	Les référentiels de compétence et de formation.....	75

2.3.1 Le référentiel de l'activité.....	75
2.3.2 Le référentiel de compétence.....	76
2.3.3 Le référentiel de formation.....	76
2.4 La formation comme moyen de développement des compétences.....	76
2.5 L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	77
2.6 Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises Algériennes.....	78
Conclusion du chapitre II.....	80
Chapitre III : Cas pratique sur la formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.....	81
Section 1 : Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem et état de la formation de ses employés.....	83
1 Présentation de l'entreprise Hamoud Boualem.....	83
1.1 Evolution historique de Hamoud Boualem.....	84
1.2 Chronologie de la création.....	85
1.3 La situation projetée de l'entreprise.....	86
1.4 Implantation géographique.....	86
1.5 Les activités de l'entreprise.....	86
1.6 Les missions de l'entreprise.....	86
1.7 Produits fabriqués par la SPA Hamoud Boualem.....	87
1.8 Les objectifs de l'entreprise Hamoud Boualem.....	88
1.9 Effectifs de la société (La filiale d'Alger)	89
1.10 La structure organisationnelle de la Direction Générale de Hamoud Boualem la filiale d'Alger.....	89
1.11 Les objectifs des différentes directions de l'entreprise.....	91
2 La formation au sein de l'entreprise Hamoud Boualem.....	92
2.1 Les compétences selon Hamoud Boualem.....	92
2.2 La formation selon Hamoud Boualem.....	93
2.3 Les types de formation assurés par Hamoud Boualem.....	94
2.3.1 Formation en présentiel.....	94
2.3.2 Formation en ligne ou e-learning.....	94
2.3.3 Formation sur le terrain.....	94
2.3.4 Formation mentorat.....	94

2.3.5 Formation externe.....	94
2.3.6 Formation interne.....	94
2.4 Inscriptions aux formations au sein de l'entreprise.....	94
2.5 Le budget consacré à la formation.....	95
2.6 Durée et lieux de formation.....	95
2.7 Plan de formation.....	96
2.7.1 Identification des besoins en formation.....	96
2.7.2 Elaboration du plan de formation.....	96
2.7.3 Mise en œuvre du plan de formation.....	97
2.7.4 Evaluation de la formation.....	97
2.7.5 Bilan formation.....	98
Section 2 : Présentation, Analyse et Interprétation des résultats de la recherche.....	99
1 Présentation de la méthodologie de recherche.....	99
1.1 La méthodologie de recherche adoptée.....	99
1.1.1 Définition du questionnaire.....	99
1.1.2 Description du questionnaire.....	99
1.2 L'objet de l'étude de recherche.....	100
1.3 La méthode d'échantillonnage utilisée.....	101
1.4 Méthodes de traitement statistique.....	101
2 Analyse et interprétation des résultats de la recherche.....	102
2.1 La fiabilités des données.....	102
2.2 Analyse des Renseignements Personnels.....	102
2.3 Analyse des réponses.....	106
3 La vérification des hypothèses.....	119
3.1 Teste de la première hypothèse.....	119
3.1.1 Résultats de la régression linaire simple entre la formation et le développement des compétences.....	119
3.2 Teste de la deuxième hypothèse.....	121
Conclusion du chapitre III.....	123
Conclusion générale.....	124
Bibliographie.....	127
Annexes.....	132