

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et
des Sciences de Gestion (SECG)
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Management des Organisations

Thème

**Le développement des compétences par la
formation
Étude de cas : BMT**

Présenté par :

M^{lle} FELFEL Sabrina
M^{lle} ZOUAOUI Kahina

Encadreur :

M^r. CHENINI Moussa

Soutenu devant l'honorable jury:

Présidente : M^{me}. MAKHLOUF

Examineur : M^{me}. BOUDACHE

Rapporteur : M^r. CHENINI

Juin 2013

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Introduction à la gestion des ressources humaines (GRH).....	4
Section 1 : Définition, historique et objectifs de la GRH.....	5
Section 2 : La gestion des ressources humaines aujourd’hui	11
Section 3 : Les pratiques et les métiers de la gestion des ressources humaines	14
Chapitre II : Développement des compétences par la formation	21
Section 1 : Le management des compétences	22
Section 2 : Les enjeux de la formation et sa mise en œuvre.....	32
Section 3 : L’impact de la formation sur le développement des compétences.....	48
Chapitre III : Étude de cas : la formation au sein de BMT	54
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	55
Section 2 : La formation au sein de BMT	64
Section 3 : Enquête par questionnaire	69
Conclusion Générale	86
La liste bibliographique	87
La table des matières	
Annexes	

La liste des abréviations

BMT: Bejaia Mediterranean Terminal

CSP : Catégories Socioprofessionnelle

CTMS : Control Traitement Management Système

DFC: Direction des Finances et de la Comptabilité

DG: Direction Générale

DM: Direction Marketing

DO: Direction des Opérations

DRH: Directeur des Ressources Humaines

DRHM: Direction de Ressources Humaines & Moyens

DT: Direction Technique

EPB: Entreprise Portière de Bejaia

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OST: Organisation Scientifique de Travail

QC : Opérateur de portique Quai sur rails

RH: Ressources Humaines

RRH : Responsable des Ressources Humaines

RTG : Opérateur de portique Gerbeur sur pneumatique

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé	Page
1	L'évolution historique de la GRH	9
2	Les composantes de la compétence	24
3	La démarche de la GPEC et ses outils	31
4	Les finalités possibles d'un plan de formation	40
5	Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles	63
6	Le plan de formation de BMT	67
7	La répartition de l'échantillon par genre	70
8	La répartition de l'échantillon selon l'âge	70
9	la répartition de l'échantillon selon l'état civil	70
10	la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	71
11	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	71
12	La répartition de l'échantillon par CSP	71
13	La répartition de l'échantillon selon la direction d'affectation	72
14	la répartition des questionnés selon les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée	72
15	Pensez-vous que la formation est bénéfique ?	73
16	Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?	74
17	la répartition de l'échantillon selon l'harmonisation du programme de formation avec le travail	75
18	la répartition de l'échantillon selon l'amélioration de leur niveau de compétence après une formation	76
19	la répartition de l'échantillon selon l'atteinte des objectifs	76
20	la répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation	77
21	la répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation	78
22	la répartition de l'échantillon selon les évaluateurs	78
23	la répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation	79
24	Souhaitez-vous faire une autre formation ?	80
25	la répartition de l'échantillon selon L'efficacité de la formation	80
26	la formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?	81
27	Est- ce que la formation à un impact positif sur le développement de vos compétences ?	82

Liste des figures

Figure N°	Intitulé	page
1	La pyramide de la rémunération	17
2	Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	27
3	L'organigramme général de BMT	58
4	L'organigramme de la direction ressources humaines et moyens	63
5	les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée par CSP	73
6	l'avis sur la formation par CSP	73
7	Les attentes de la formation par CSP	74
8	L'harmonisation du programme de formation avec le travail par CSP	75
9	Amélioration du savoir, savoir faire et savoir être par CSP	76
10	Le degré d'atteinte des objectifs de la formation par CSP	77
11	Le suivi après la formation par CSP	77
12	L'évaluation après la formation par CSP	78
13	les évaluateurs pour chaque CSP	79
14	la nécessité de l'évaluation par CSP	79
15	Le besoin en formation par CSP	80
16	L'efficacité de la formation par CSP	81
17	L'adaptation de vos besoins après la formation par CSP	82
18	L'impact positif de la formation sur le développement des compétences	
19	par CSP	82

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes les formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing), importance accrue des facteurs financiers dans les décisions industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents. L'ouverture globale¹ des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain.

Les mutations économiques et industrielles (externalisation, filialisation, spécialisation, produits complexes...), combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail, aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de rentabilité et d'employabilité accrue, impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste à la question du capital humain.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise doit s'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses « richesses humaines » (RH), d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Perçue sous l'angle d'une transmission de technologie, de savoir-faire ou de compétence, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une technique ou un métier. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines.

¹ BOUCHET M-H, « **La globalisation : Introduction à l'économie du nouveau monde** », Pearson éducation, 2005.

Pour illustrer concrètement l'intérêt que porte le gouvernement algérien à la formation continue, la législation algérienne a promulgué un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale à la formation².

Notre champ d'investigation est BMT, qui est une société de prestation de services spécialisée dans l'exploitation et la gestion de l'unique terminal à conteneurs du port de Bejaia, elle est leader en termes d'efficacité et de qualité de service en Algérie.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et en particulier la formation des ressources humaines et le développement des compétences. Le thème choisi s'intitule « le développement des compétences par la formation ». Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises pour développer ses compétences.
- Connaître l'importance de la formation au sein de la BMT et son impact sur le développement des compétences

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

La formation au sein de BMT a-t-elle un impact sur le développement des compétences?

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

1. Qu'est ce que la GRH et quelles sont ses principales activités ?
2. Qu'est ce que le management des compétences et comment peut on le mettre en œuvre ?
3. Comment élaborer un plan de formation ?
4. Quel est impact de la formation sur le développement des compétences ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

- L'impact de la formation est positif dans le développement des compétences.
- La formation est bénéfique pour le personnel.

La division de notre mémoire s'articule sur une démarche descriptive au début, et par la suite sur l'analyse quantitative. Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre traitera de la gestion des ressources humaines globalement.

² BELAID .M&TAOURID, « Introduction aux systèmes d'information », Edition pages bleues, Alger, 2005, P.14.

- Le deuxième chapitre porte sur trois points essentiels, le premier traitera le management des compétences, le second, la formation et son processus et le dernier rapportera une analyse entre formation et le développement des compétences.
- Le dernier chapitre s'articule sur l'étude de cas : le développement de compétences par la formation cas de BMT, ou on va présenter l'organisme d'accueil, la formation au sein de BMT et on finira avec l'analyse et l'interprétation des résultats.

Introduction

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique..., oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement.

La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable.

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses objectifs, ses missions, ainsi que ses principales activités.

Section I : Définition, historique et enjeux de la GRH

L'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récente car face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 90, la qualité de la GRH est devenue un facteur de succès essentiel.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel.

1. Définitions de la GRH:

Il est utile, avant d'évoquer le concept de gestion des ressources humaines, de se référer tout d'abord à celui de la gestion du personnel, car la gestion des ressources humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

La gestion des ressources humaines considère les individus comme des ressources humaines qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser.

Pour pouvoir cerner la notion de gestion des ressources humaines, nous avons jugé utile de présenter les définitions qui suivent :

Pour **Thomas G. Spates** la gestion du personnel c'est « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités nécessaires, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux ».³

Selon **SEKIOU**, « la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, ...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation »⁴

Selon **MARTORYB. & CROZET.D.**⁵ « La gestion des ressources humaines, c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations. »

Selon **CADIN.L et autre** « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »⁶.

³SEKIOU. L, « **La gestion du personnel** », Edition d'organisation, Paris, 1986. P. 11.

⁴SEKIOU .L et al, « **Gestion des ressources humaines** » ,2ème édition, Montréal, 2001, P.10.

⁵MORTORY.B et CROZET.D, « **La gestion des ressources humaines : pilotage social et performance** », 7ème édition, Dunod, Paris, 2008, P.2.

⁶CADIN.L et all « **Gestion des Ressources Humaines** », 3ème édition, Dunod, 2007, P.5.

D'une manière générale, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines. Cette recherche s'effectue :

D'une part, sur le plan quantitatif (effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif.

D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de qualification inadaptée, et en s'attachant à ce que les motivations et les projets des agents ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

2. Historique de la gestion des ressources humaines :

Le service personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 80, à un service ressource humaine dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution dans son activité et de sa part de responsabilité dans la performance de l'entreprise. Nous distinguons trois périodes qui ont accompagné cette évolution :⁷

- Émergence de la fonction du personnel : 1910-1960 ;
- Vers une gestion des relations humaines : 1960-1980 ;
- Le passage à la fonction des ressources humaines comme fonction stratégique : à partir des années 80.

2.1 L'administration du personnel :

Les premiers services du personnel commencent à se structurer dès les débuts des années 1910, on assiste à l'émergence d'une fonction autonome durant l'entre-deux guerres.

Cette évolution est due principalement au concept d'organisation scientifique du travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. La dimension humaine va se réduire à un simple facteur de production (force de travail).

Cette conception de l'homme comme une machine à production a été à l'origine de nombreux problèmes sociaux : conflits, grèves, absentéisme qui ont déstabilisé les organisations.

⁷ DIETRICH.A et PIGEYRE.F, « **La gestion des ressources humaines** », Edition la découverte, Paris, 2005, P.14.

De nombreux facteurs vont venir, durant la deuxième moitié du 20^{ème} siècle (mouvement sociaux, progrès scientifiques, évolution économique...etc.), pousser la fonction « personnel » vers l'avant.

Cette période a été marquée aussi par l'apparition et le développement de la dimension humaine et sociale dans les organisations. L'école des relations humaines, qui est un important courant de la sociologie du travail, a vu le jour en réaction aux pratiques et hypothèses de l'OST, elle a mis en évidence l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement.

Les travaux les plus connus sont ceux d'Elton Mayo effectué aux États-Unis dans les années 30 à la « Western Electric », ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première partie du 20^{ème} siècle va aussi fortement contribuer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Selon **D.Weiss**⁸, la fonction personnel se caractérise notamment par :

- Une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leurs modes de gestion, négociation avec les syndicats.
- Rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées.
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

2.2. La gestion du personnel (60-80) :

Entre les années 1960-1980, la fonction va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie rajouté à cela la mondialisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles. Les entreprises vont durcir leurs exigences en termes de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en cours (montée en puissance de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter des ressources humaines vers plus de flexibilité et de réactivité .

⁸ WEISS.D et al, « **Ressources humaines** », Edition organisation, Paris, 2005, P.37.

La fonction personnel cède sa place à la fonction ressources humaines et se décentralise auprès des acteurs de terrain, les managers. On assiste à une clarification des rôles, la fonction « personnel » devenant de plus en plus partagée. L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécier, rémunère, sanctionne. Son action s'inscrit dans un cadre fixé par la DRH qui lui apporte conseil et soutien. La GRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel).

2.3. Vers un management stratégique des ressources humaines :

L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur des nouveaux marchés, rachats d'entreprise, introduction de nouvelle technologie) est devenue incontournable. « Les hommes et l'organisation font la différence » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.⁹

Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence de nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales...).

On assiste à un renforcement des contradictions : comment gérer les emplois et les compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude. La gestion des hommes évolue vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté dans le travail).

Afin de bien cerner ces étapes de l'évolution de la GRH, le tableau suivant résume les trois courants que nous avons développés ci-dessus :

⁹ Maxime Moreno « **Gestion des ressources humaines** », cours, université Toulouse 1, 2008, P.9, consulté : 25/02/13 : 10h15 source : http://foad.refer.org/IMG/PDF/Cours_GRH.pdf.

Tableau N°1 : l'évolution historique de la GRH

Type de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Direction des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1980	1980 et ...
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technique et institution : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main-d'œuvre substituable)	Humaine	Stratégique (actif spécifique)

Source : DIETRICH.A et PIGEYRE.F, « **Gestion des ressources humaines** », Edition la découverte, Paris, 2005, P.15.

3. Les enjeux de la GRH :

Historiquement, le premier enjeu de la GRH était de gérer le social, autant pour l'entreprise que pour ses salariés.

L'évolution de l'environnement international et du contexte socio-économique a considérablement modifié ses ambitions. Sa mission s'est amplifiée pour répondre à de nouveaux enjeux qui se traduisent par¹⁰ :

- Le développement nécessaire et constant de la compétitivité de l'entreprise ;

¹⁰ BOYER.L et EQUILBEY.N, « **GRH : Nouvelles Pratiques** », Edition EMC, Paris, 2003, PP.24-26.

- L'accompagnement du changement caractérisé par de nouvelles exigences ;
- Le développement des systèmes d'information (entreprise en réseaux, logiciels spécialisés,..) ;
- Un effort constant de décentralisation, qui se traduit, en matière de GRH, par le transfert des responsabilités de management des ressources humaines vers l'encadrement (les managers), les personnels de la fonction RH mettant à leur disposition , leur expertise, leur aide et leur assistance ;
- La généralisation des démarches d'organisation empruntant des méthodes comme celle de l'analyse des processus ;
- L'intégration de plus en plus exigeante de l'environnement qui se traduit par la nécessité de gérer l'impact de l'entreprise et de ses activités sur l'environnement (au sens écologique du terme) ;
- Le développement de la responsabilisation globale de la firme pour ce qui concerne les conditions de travail de leurs dimensions humaines et sociales.

Section II : la gestion des ressources humaines aujourd'hui

Dans cette section, nous nous intéresserons aux différents défis de la GRH, ses missions et les finalités de la fonction RH.

1. Les défis de la gestion des ressources humaines :

Le contexte dans lequel se situe la GRH de nos jours, se caractérise par l'existence de nombreux défis auxquels l'entreprise doit faire face. **Luc Boyer**¹¹ énumère quatre grands défis à laquelle la fonction des ressources humaines doit faire face : les mutations technologiques, l'évolution du contexte social, les transformations législatives et réglementaires et enfin le contexte économique.

Ces facteurs d'évolution vont nous permettre de mieux comprendre pourquoi le champ d'activité de la GRH s'est considérablement élargi.

1.1 Les mutations technologiques :

Les mutations technologiques concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de qualification et de conditions de travail sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une politique dynamique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de formation du personnel en place et un recrutement de personnel qualifié, on est passé d'une « **logique de compétence à la place de la logique de poste** »¹².

1.2 L'évolution du contexte sociale :

Avec une certaine croissance de la population active alors qu'on observe une pénurie relative de mains d'œuvre, que de nouveaux courants sociaux-culturels (individualisme, initiative, flexibilité, etc..) se manifestent et que les conflits sociaux changent de mode d'expression.

1.3 Les transformations législatives et réglementaires :

Avec le début d'harmonisation de l'espace social, le rôle de plus en plus important de l'entreprise dans la négociation sociale et le développement d'un syndicalisme d'entreprise favorisent la recherche d'innovation sociale négociées et d'accords de contrepartie.

1.4 Le contexte économique :

Au cours des trente dernières années, les entreprises ont connu de profonds bouleversements dus à l'internationalisation de l'économie et des marchés. Ainsi les fusions et acquisitions entre entreprises de différentes nationalités se sont multipliées.

¹¹ BOYER.L et EQUILBREY.N, Op.cit, P.23.

¹² PERETTI J-M, « **Gestion des ressources humaines** », 14^{ème} édition, Vuibert, Paris, P.13.

Dans une économie mondialisée, où la concurrence est internationale et vive, la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition dépend, pour une part importante, de la bonne gestion du facteur humain dans l'entreprise.

En raison de la mondialisation de l'économie, la dimension humaine se trouve placée au centre de la stratégie de l'entreprise. Le responsable RH est donc amené à jouer un rôle beaucoup plus important et stratégique dans l'organisation.

Tous ces défis ont influencé sur les modes de production. Les entreprises abandonnent le modèle de production fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire comme le résume si bien CADIN .L « **gagne celui qui apprend plus vite que ces concurrents** ». ¹³

2. Les missions de la GRH :

Avant d'énumérer les nouvelles missions de la GRH, nous allons faire un petit rappel sur les missions de la fonction ressources humaines.

2.1 Les premières missions :

Les premières missions de la GRH ont été formulée en 1981 par la société « Québec téléphone » qui était de ¹⁴ :

- Planifier les RH ;
- Acquérir les RH ;
- Développer les RH ;
- Conserver les RH.

2.2 Les nouvelles missions :

Des changements importants ont été constatées, ces deux dernières décennies (évolution technologique, conjoncture économique, etc....) et les missions de la GRH ont aussi connues cette évolution, puisque les missions d'aujourd'hui ont considérablement changé par rapport aux missions passées.

PERETTI.J-M, a distingué quatre types de missions ¹⁵ :

- Gérer efficacement les tâches administratives ;
- Renforcer la motivation de tous les salariés ;
- Conduire le changement ;
- Manager la stratégie.

¹³CADIN.L et al, « **Gestion des ressources humaines** », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P.54.

¹⁴JULES.J-P, « **Gestion des ressources humaines : principes et point-clés** », Edition ellipses, Paris, 2002, P.13.

¹⁵ PERETTI. J-M, « **Gestion des ressources humaines** », 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, P.34.

Quand à **BOYER.L et EQUILBEY.N**¹⁶, les nouvelles missions de la GRH sont :

- Participer à la définition des politiques, options, orientation, à moyen et long terme et des stratégies de l'entreprise ;
- Doter l'entreprise de systèmes, méthodes et procédures de GRH ;
- Assurer la gestion administrative des RH de l'entreprise en conformité avec la législation, les règlements et conventions collectives en vigueur ;
- Assister l'encadrement la GRH de leur unité.

3. Les finalités de la fonction ressources humaines :

L'une des préoccupations principales de l'entreprise est d'arriver à un résultat satisfaisant, en termes de gestion des ressources humaines, toujours selon **Luc BOYER et Noel EQUILBEY**¹⁷, la gestion des ressources humaines doit :

- Garantir la satisfaction des ressources humaines de l'entreprise, à court, moyen et long terme ;
- Participer au maintien et au développement d'un climat social favorable ;
- Participer au maintien et au développement de la motivation et de la mobilisation du personnel ;
- Contribuer à l'image et à l'identité de l'entreprise ;
- Contribuer à la pérennité de l'entreprise ;
- Garantir l'optimisation des coûts de fonctionnement de son entité ;
- Garantir le développement et l'optimisation des méthodes et outils spécifiques à la fonction RH ;
- Garantir le développement de ces collaborateurs.

¹⁶ BOYER.L et EQUILBEY.N, Op.cit, P.47.

¹⁷ Ibid. P. 48-50.

Section III : Les pratiques et les métiers de la gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous nous intéresserons aux principales activités de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'aux métiers qui les accompagnent.

1. Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

Les pratiques peuvent être définies comme toutes les activités qui régissent la gestion des ressources humaines, ainsi, celles-ci peuvent se diviser arbitrairement en deux grandes catégories :

1.1 L'administration des ressources humaines :

C'est l'une des plus anciennes activités de l'entreprise, elle a pour mission principale de gérer le côté administratif en matière de ressources humaines de l'entreprise comme : la gestion de la paie, droit de travail, contrat de travail, dossier administratif, etc.....

Selon **DEJOUX Cécile**¹⁸ les principales missions de l'administration du personnel font référence aux tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaire et conventionnelles mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble des décisions RH.

1.2 Le développement des ressources humaines :

Pour rester dans une optique de performance. L'entreprise doit continuellement se renouveler en matière de compétence et pour cela, elle doit se baser sur quelque activité importante au sein de la fonction RH.

1.2.1 Le recrutement :

Une des pratiques les plus anciennes de l'activité des organisations. Il contribue d'une façon efficace à la gestion des emplois et des compétences de l'entreprise.

a. Définition du recrutement :

Selon **Henri Mâché De Boislandelle**¹⁹ le recrutement « est une démarche rentrante dans le processus d'acquisition des RH d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ».

b. Les voies de recrutement :

Quand une entreprise décide de recruter, elle a recours à plusieurs sources. On peut citer : les candidatures spontanées externes, les candidatures suscitées auprès organismes officiels, l'appel aux organismes officiels, les annonces sur les journaux, internet, embauche après mission d'intérim ou stage, etc.

¹⁸THEVENET. M et DEJOUX.C et al, « **Fonction RH : Politiques, Métiers et Outils des ressources humaines** », édition Pearson, Marsat, 2007, P.239.

¹⁹ DE BOISLANDELLE .H-M, « **Dictionnaire de gestion** », Edition economica, Paris, 1998, P.368.

c. Les étapes de recrutement :

Bernard MARTORY et **Daniel CROZET**²⁰ énumèrent huit étapes essentielles dans le processus de recrutement qui sont :

- Etape1 : Définition du poste ;
- Etape2 : Définition du profil ;
- Etape3 : Identification des ressources de recrutement ;
- Etape4 : Mise en place des moyens de recrutement ;
- Etape5 : Campagne de recrutement ;
- Etape6 : Sélection ;
- Etape7 : Décision d'embauche ;
- Etape8 : Intégration.

d. Les objectifs du recrutement :

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Élaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

1.2.2 L'évaluation de la performance du personnel :

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. L'évaluation est un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.

a. Définition de L'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »²¹.

²⁰ MARTORY.B et CROZET.D, Op.cit, P.42.

²¹ SEKIOU.L et al, Op.cit, P.304.

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...).

b. Les objectifs de l'évaluation de la performance :

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quand aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
- connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

1.2.3 La rémunération :

Une fois les exigences du poste vacant établie, l'organisation doit situer le salaire du poste à pourvoir à l'intérieur de sa politique salariale.

a. Définition de la rémunération :

Pour **BENCHEMAN.F&GALINDO.G**²² « la gestion de rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés ».

²² BENCHEMAN.F et GALINDO.G, « Gestion des ressources humaines », Edition Gualino, Paris, 2006, P.95.

b. Les enjeux de la rémunération :

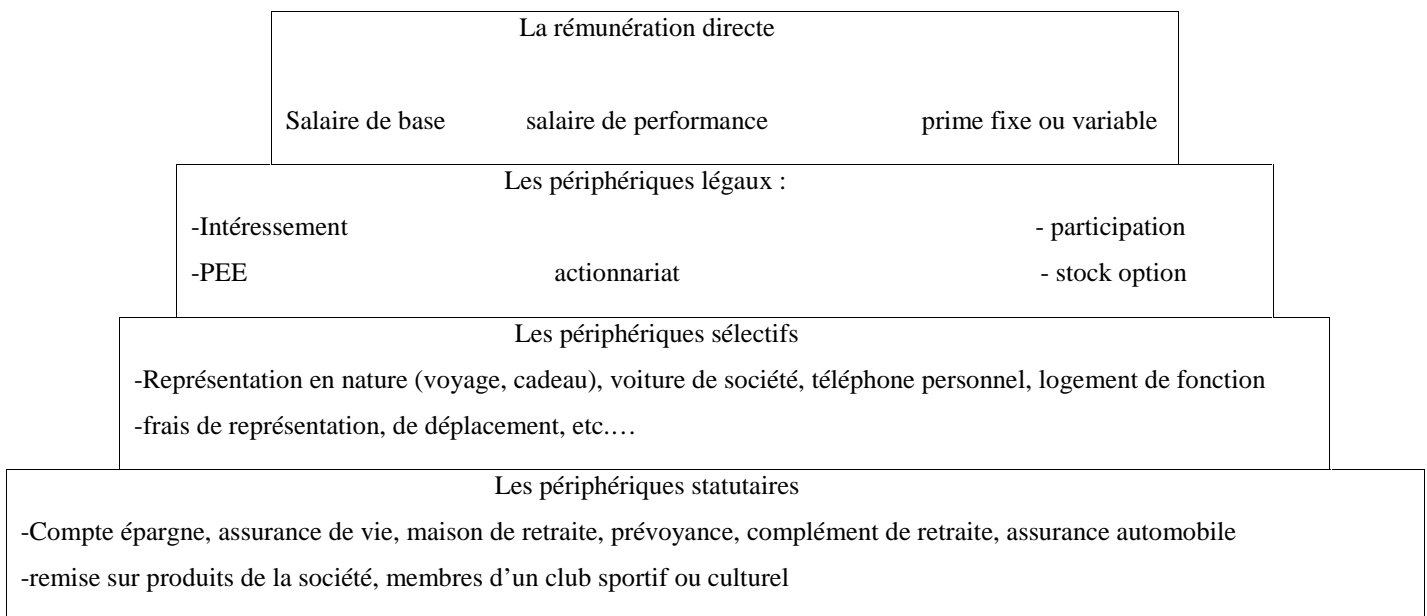
La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à trois composantes. Elle renvoie à²³ :

- l'équilibre financier de l'organisation (par le biais de la masse salariale) ;
- l'équilibre interne dans une organisation (avec la notion de justice et de performance) ;
- l'équilibre externe (en faisant référence au marché de travail).

c. Les composantes de la rémunération :

Afin de mieux cerner les différentes parties de la rémunération, nous avons choisie d'emprunter la pyramide des rémunérations de **CENCHMAM.F&GALINDO.G** :

Figure N°1 : La pyramide des rémunérations



Source : BENCHMAM.F et GALINDO.G, « **Gestion des ressources humaines** », Edition Gualino, Paris, 2006, P.97.

d. Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;

²³ Chloé Guillot-soulez, «**Gestion des ressources humaines** », Edition Gualino, Paris, 2008, P.118.

- administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

En résumé, on peut dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

1.2.4 La formation :

Aujourd'hui, la formation est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux employés d'adopter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

a. Définition de la formation :

La formation « a pour objet de favoriser l'incération ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, et à leur promotion sociale »²⁴.

b. Les objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation pour l'entreprise et pour le salarié sont multiples. Ils peuvent concerner le court, Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité ;

- Faire évoluer la culture ;
- Former aux métiers (ou à leurs évolutions) ;
- Permettre des promotions ;
- Développer les potentiels ;
- Permettre une adéquation à de nouveaux outils de travaux ;
- Réussir un changement d'organisation ;
- Améliorer les performances individuelles d'un salarié ;
- Améliorer les performances collectives des salariés....etc.

²⁴ TAIEB.J-P, « Dictionnaire des ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2007, P.171.

2. Les métiers de la GRH :

Les métiers des ressources humaines nécessitent une bonne connaissance de l'entreprise, ces métiers exigent également de grandes qualités de communication, de dialogue et d'écoute.

Tous les professionnels soulignent aussi le besoin d'avoir un grand sens « humain ».

2.1 Les acteurs de la GRH : Les acteurs de la gestion des ressources humaines sont :

- **Directeur des ressources humaines (DRH) :** Le rôle du DRH consiste à définir et mettre en place une politique de ressources humaines qui réponde aux besoins de l'entreprise²⁵.

- **Le responsable ressources humaines (RRH) :**

Pour qu'une politique RH soit efficace, il faut des relais au plus près du terrain. C'est cette place qu'occupe le responsable ressources humaines²⁶. Rattaché au DRH, son rôle consiste à faire vivre la politique ressource humaine par le DRH.

- **Le chargé de recrutement :**

C'est lui qui est chargé de fournir l'entreprise en ressource, en prenant en compte leurs connaissances et leurs compétences.

- **Le gestionnaire des carrières :**

Son rôle est de mettre en place des répertoires de métiers de l'entreprise, d'identifier les compétences mises en œuvre à chaque poste et la manière dont chaque métier évoluera pour répondre à la stratégie de l'entreprise.

- **Le chargé de formation :**

Sa mission consiste à rencontrer les salariés sur le terrain pour recueillir leurs besoins en formation. Selon l'entreprise, il peut être responsable d'un domaine de formation en particulier (management, efficacité professionnelle, langue...), ou bien en charge de la formation d'une famille de métier : les commerciaux, les informaticiens, les financiers...etc.

- **Le chargé de rémunération :**

Son rôle est d'optimiser la politique de rémunération pour retenir et motiver les salariés, inciter les meilleurs potentiels sur le marché à rejoindre l'entreprise tout en maîtrisant l'outil de travail.

Nous nous sommes contentés des métiers, qui selon nous sont les plus stratégiques, les métiers de la GRH sont nombreux ; indispensables et complémentaires, leurs objectifs principaux est d'arriver à un résultat satisfaisant pour l'entreprise et les salariés.

²⁵GRARADJIAN, « **Les métiers des ressources humaines** », Edition étudiant, Paris, 2004, P.25.

²⁶GRARADJIAN, Op.cit, P.31.

Conclusion

L'homme a longtemps été considéré comme un outil facilement remplaçable, ce n'est que progressivement que les entreprises ont pris conscience que le facteur clé de succès n'était pas la machine, mais cette ressource inépuisable nommée « l'homme ».

La gestion des ressources humaines passe d'une gestion administrée à une gestion des performances.

Disposer d'un personnel à la fois compétent et motivé, est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise, et le maintien de son degré de compétitivité, dans un environnement rudement concurrentiel.

Et pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements dans l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ces évolutions, devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise. Ce sujet sera l'objet de notre deuxième chapitre.

Introduction

La mondialisation de l'économie, qui élargie et accélère la concurrence instaure une nouvelle logique d'affaire au sein des organisations, basée sur le développement des compétences.

Pour être performante, l'entreprise a besoin de compétences individuelles et collectives nécessaire pour qu'elle obtienne une part de marché qui assure sa survie.

Dans une logique de compétence, investissement formation est un facteur clé de compétitivité.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées.

La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectif et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur le management des compétences, ensuite on abordera d'une façon détaillée la formation ainsi son processus et on terminera par l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Section I : Le management des compétences

Il est devenu de plus en plus clair que l'économie du XXI^{ème} siècle est caractérisée par une offre potentielle bien supérieur à la demande, avec un taux de compétitivité immaîtrisable, et une complexité croissante des situations.

Dans cette perspective, l'entreprise se trouve face aux défis de la veille technologique et économique, elle cherche à trouver les moyens pour exploiter à l'extrême un gisement de savoir qu'elle détient, à le développer pour créer d'autre savoirs plus performants, car l'innovation repose sur les compétences qui font la différence.

1. Historique et définition du management des compétences :

Dans ce premier point, on abordera d'une façon générale la compétence et le management des compétences.

1.1 Évolution historique de la compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.²⁷

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

1.2 Définition de la compétence :

Le terme de compétence fait partie du sens commun dans les organisations :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines²⁸ cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire

²⁷LE BOTERF .G, « **Construire les compétences individuelles et collectives** », Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.15.

²⁸PERETTI. J-M « **Dictionnaire des ressources humaines** », 2^{ème} édition, Vuibert 2001, P.60.

(expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

De cette définition, nous pouvons retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

C'est dans ce sens que **David COURPASSON et Yves-Frédéric LIVIAN** affirment que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié»²⁹.

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon **Dimitri WEISS** pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée »³⁰.

Selon **Philippe ZARIFIAN** « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge »³¹.

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. la compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

1.3 Les composantes de la compétence :

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

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

²⁹ COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, « **Le développement récent de la notion compétence, Glissement sémantique ou idéologie ?** », In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991

³⁰ WEISS.D et autres, « **La gestion des compétences. Au delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH** », In revue personnel, N°330, Février 1992, P.342.

³¹ ZARIFIAN.P, « **Compétences et stratégies d'entreprise** », Edition Liaison, Paris, 2005, P.5.

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

Tableau N°2 : Les composantes de la compétence

Savoir	« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005) Exemple : 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.
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendu. Elles se développent tout au long de l’histoire de l’individu. Elles sont acquises avant et pendant l’occupation d’un poste et dans l’organisation a laquelle l’individu appartient. Exemple : Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et a orienter rapidement son action de manière positif.
Motivation	« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d’objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).
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** », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

1.4 Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante³² :

a. Les compétences transversales :

C’est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple: savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu’on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

³² BATAL.C, « **La GRH dans le secteur public** », Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155.

b. Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

c. Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

d. Les compétences collectives :

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments³³ qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

e. Les compétences individuelles :

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités³⁴.

³³BATAL.C, Op.cit, P.160.

³⁴DIETRICH.A., « Le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6.

Le management des compétences aujourd'hui préconisé dans les organisations provoque de multiples débats et alimente une triple réflexion :

- Sur la **dimension méthodologique**. Comment définir, identifier et évaluer les compétences? Avec quelles méthodologies, quelles règles, quelle déontologie et quels outils ?
- Sur les **aspects socio-organisationnels**, en particulier son impact sur les principes et les règles de gestion des personnels (évaluation des compétences individuelles, validation des acquis, recrutement, mobilité...).
- Sur les **effets prévisibles en matière de formation** (rôles des acteurs, organisation, modalités pédagogiques, évaluation...).

1.5 Définition du management des compétences:

« Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise »³⁵.

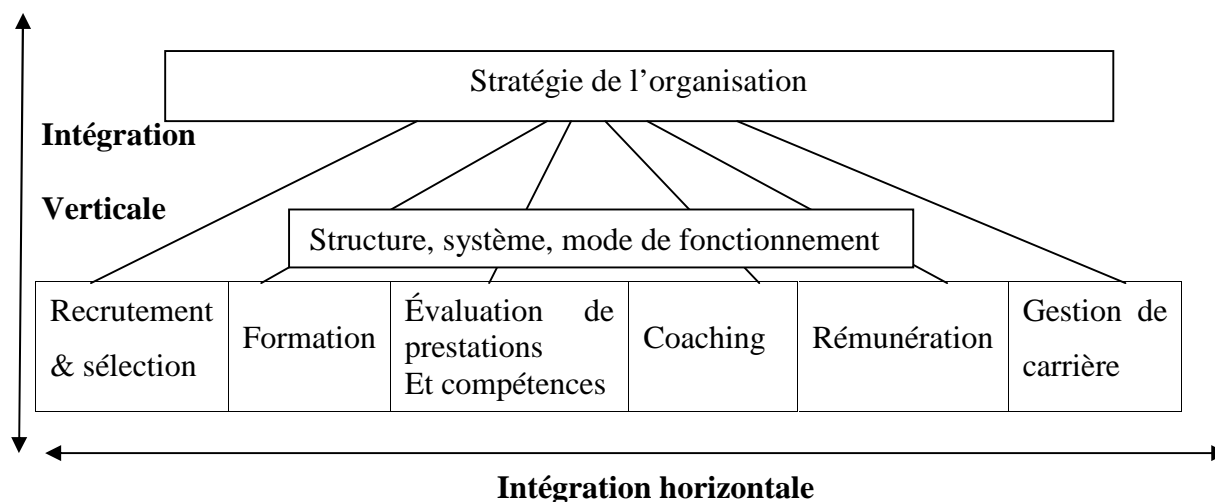
Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

Le management des compétences se définit comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et 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 »³⁶.

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, formation, le recrutement et la gestion de performances ne sont pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise tant qu'unité. En gestion de compétences on parle d'intégration horizontale et verticale, la mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences et univoque implique une intégration bien horizontale que verticale.

³⁵ DIETRICH.A, Op.cit, P.1.

³⁶BEIRENDONCK. L-V, « **Tous compétences ! Le management des compétences**», Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33.

Figure N° 2: Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences

Source : BEIRENDONCK.L.V, « Tous compétences ! Le management des compétences », Edition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, P.33.

Le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Or, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise.

2. La mise en œuvre du management des compétences :

Le management des compétences n'est pas uniquement un concept. Il s'applique dans la pratique : nos activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir point d'appui dans l'entreprise. Le management des compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Avant de démarrer la mise en œuvre du management des compétences, il faut suivre les étapes ci-dessous ³⁷:

Établir un groupe pilote planifiant tout le processus, qui responsable de la communication et de la mise en œuvre ;

Formuler des objectifs et créer un plan d'approche générale ;

Assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres ;

³⁷Ibid. P.41.

Traduire notre mission et vision en activités et en compétences de base ;

Formuler les compétences générales ;

Discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie pour le management des compétences ;

Présenter les conséquences des choix effectués ;

Créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise. Employer de préférence une terminologie existante et réfléchie pour les compétences et l'adapter aux indicateurs en fonction des besoins spécifique de l'entreprise ;

Baliser le champ d'action. Choisir de référence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, ou l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement des compétences ;

Pour chaque intervention dans la pratique, montrer clairement le contexte élargi avant, pendant et après chaque intervention, communiquer sur l'action elle-même, ainsi que sur les objectifs et les effets.

Suivre la logique du modèle de management des compétences pour la planification des interventions.

Circonstances et opportunités pour l'introduction du management des compétences :

Des évènements d'envergure tels que des fusions ou des restructurations sont souvent de bonnes opportunités démarrer le management des compétences. Dans ces situations, la mise en œuvre peut se dérouler de haut en bas. Ces évènements constituent une occasion de lier plus explicitement le management des compétences à la mission et à la vision de l'entreprise dans leur nouvelle version adaptées. De même, dans de telles circonstances, il est possible d'accélérer l'intégration de diverses activités des ressources humaines. Peut-être les compétences et les valeurs de base seront-elles remises en cause ; une gestion des compétences simplifiée forme une bonne base pour sa mise en œuvre.

Au quotidien, les opportunités ne manquent pas pour démarrer un travail au niveau des compétences. Recrutement et sélections, mutations et promotions, changements de fonctions sont autant de moments importants qui permettent de se concentrer sur le profil de compétences souhaité pour une fonction. La création de descriptions de profils est point de départ idéal car elle est très concrète en termes d'objectif et d'approche. Étant donné que la définition des profils de compétences et d'évaluation des comportements améliore de manière notable le processus de sélection, le management des compétences acquiert une grande crédibilité, sur la base de laquelle sa mise en œuvre peut être poursuivie plus facilement.

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

La GPEC est l'anticipation des ressources humaines en termes d'emplois et de compétence dans le futur.

3.1 Définition de la GPEC :

Selon **WEISS.D**, « la GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétence). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise »³⁸.

Selon **Françoise KERLAN**, « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement : clairement reliée aux problématiques de la formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs-faires chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel »³⁹.

D'une manière générale, La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, une fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.

3.2 Les objectifs de la GPEC ⁴⁰:

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.

³⁸ WEISS .D, « **Les ressources humaines** », 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, Paris, 1999, P.395.

³⁹ KERLAN.F, « **Guide la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », Edition d'organisation, 2004, P.232.

⁴⁰ MALLET.F, « **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise** » GNU Free Documentation Version 1.2, Novembre 2002 consulté 26/03/2013 à 18h30 source : librapport.org/getpdf.php?download=186.

- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation.
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

3.3 Les enjeux de la GPEC :

La GPEC permet :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologique et économique.
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
- Une meilleure gestion des carrières.
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres.
- Des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

3.4 La méthodologie de la GPEC⁴¹ :

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. Nous procédons ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

⁴¹THIERRY .D, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », L'Harmattan, 1990, P.186.

Les principaux outils de la GPEC en lien avec la démarche sont résumés comme suite:

Tableau N° 3: La démarche de la GPEC et ses outils

La démarche de la GPEC	Les principaux outils de la GPEC en lien avec la démarche
La démarche de la GPEC est impulsée par un choix de politique de l'entreprise.	
Elle tient compte du contexte socio-économique de l'entreprise.	L'observatoire prospectif de la branche fournit des informations socio-économiques du secteur d'activité de l'entreprise.
Un projet d'entreprise est bâti à partir de la politique d'entreprise et de son contexte.	
Le projet d'entreprise prévoit le développement immédiat de l'entreprise et un plan prévisionnel d'évolution des emplois.	Les référentiels d'emploi permettent l'élaboration du plan prévisionnel d'évolution des emplois.
Les besoins en compétences immédiats et futurs relatifs à la réalisation du projet d'entreprise découlent des études prévisionnelles.	Les référentiels de compétences permettent la définition concrètement des compétences nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.
Un bilan des compétences et des potentiels est réalisé en parallèle.	Les référentiels d'emploi et de compétences, l'entretien annuel et le contenu du passeport formation permettent de dresser une cartographie de l'existant et des écarts avec ce qui est souhaité.
Un prévisionnel d'évolution des personnes est établi en rapprochant bilans de compétences et potentiels existants, et les besoins nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.	
Des actions sont réalisées pour mettre en œuvre le plan prévisionnel des évolutions des personnes.	Le plan de formation, les actions de VAE et le bilan de compétences font partie des outils utilisés.

Source : PERIN.B, « Un outil pour la GPEC », In revue Actualité de la formation permanente, Mars-Avril, 2006, n° 201, P-P.22-24.

On peut retenir que le management des compétences fait partie intégrant de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, il constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise.

Section II : Les enjeux de la formation et sa mise en œuvre

La formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

1. Définition, politique et types de formation :

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et on fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1 Définition de la formation :

Pour mieux comprendre qu'est ce que la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous commençons par celle de **LOUART.P** qui définit la formation professionnelle comme suit : « 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, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »⁴²

Selon **VATIER.R**, la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »⁴³.

SEKIOU et autres, s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁴⁴.

⁴² LOUART .P, « **GRH** », édition Ey ralles, Paris, 1994, P.130.

⁴³ VATIER .R, « **Département de l'entreprise et promotion des R.M** », Edition entreprise moderne, Paris, 1960, P.90.

⁴⁴ SEKIOU.L et al, Op.cit, P.336.

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail

1.2 La politique de formation : Outil de performance de la RH

MEIGNANT. A définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »⁴⁵.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, elle a une durée de vie de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon **SOYER .J**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »⁴⁶ ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

⁴⁵ MEIGNANT. A, « **Manager la formation** », Edition Liaison, Paris, 2003, P.55.

⁴⁶ SOYER. J, « **La fonction formation** », Edition d'organisation, Paris, 1999, P.48.

1.3 Les enjeux de la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

1.4 Les types de formation :

Selon **SOYER .J.**,⁴⁷ il existe cinq types de formation :

a. Formation pour l'adaptation :

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : augmentation du chiffre d'affaires, réduction des coûts de production, amélioration de la productivité... .

Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faires ou des savoirs être plus efficaces.

La formation pour l'adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

b. Formation et Gestion prévisionnelle du personnel :

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent

⁴⁷ SOYER .J, Op.cit, P.48.

utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

d. Formation en culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

e. Formation en mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

2. Le processus de formation :

On présentera les phases essentielles d'un processus de formation :

2.1 Identification et analyse des besoins de formation :

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

a. La notion de besoin de formation :

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 »⁴⁸.

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

⁴⁸ MEIGNANT. A, Op.cit, P.132.

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

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

b. Les types de besoins de formation :

SOYER .J décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »⁴⁹.

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

c. Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

1. Recueil des données :

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

⁴⁹SOYER. J, Op.cit, P.126.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- **Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :** La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation.
- **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
- le nombre d'accidents du travail ;
- le niveau des réclamations, des actions disciplinaires ;
- le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
- le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...
- l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés.

2. Analyse des données recueillies :

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon **MEIGNANT.A**, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »⁵⁰ :

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

3. La classification des besoins :

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette

⁵⁰ MEIGNANT .A, Op.cit, P.140.

classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

2.2 Élaboration du plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

2.2.1 Définition du plan de formation :

MEIGNANT.A définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »⁵¹.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne ;...etc.
- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent 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.

⁵¹ MEIGNANT.A, Op.cit, P.191.

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

2.2.2 Les objectifs du plan de formation :

MEIGANT. A⁵² met en perspective les finalités à court, moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant).

Tableau N°4 : Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplômantes externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.

⁵² CADIN.L et al, « GRH : Pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, Paris, 1997, P.296.

	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipées. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : CADIN .L, GUERIN .F et PIGEYRE F , Op.cit, P.297.

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs :

2.2.3 Les choix de la politique de formation :

PERETTI J-M⁵³ cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- **Choix des objectifs de la formation :**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;
- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible ...

Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

- **Choix du budget :**

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

⁵³ PERETTI J-M, « Les Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris, 1998. P.379.

- **Choix du contenu :**

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Il existe, cependant, certaines formations qui présentent un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'informatisation d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complétée par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

- **Choix des bénéficiaires :**

La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignés.

- **Choix des modalités :**

L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

- **La durée de formation :**

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

- **Formation « intra » ou « inter » :**

L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes...etc. La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprises différentes et des échanges fructueux...

- **Formation par moyens internes et organismes extérieurs :**

L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs .La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

- **Formation pendant ou hors les heures de travail :**

Pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures du travail. Pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

➤ **Formules pédagogiques :**

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

MEIGNANT. A classe les méthodes en cinq catégories ⁵⁴:

- Méthodes affirmatives (exposé, tutorat...);
- Méthodes interrogatives (enseignement programmé, méthodes déductives et inductives...);
- Méthodes de découverte (pédagogie du projet, réalisation de recherche, formation-action, méthodes des cas...);
- Méthodes actives, jeux de rôle, jeux de simulation, méthodes de groupe, de développement personnel, de créativité,...);
- Autres méthodes (centre de ressources, méthodes audiovisuelles,...)

2.2.4 La validation du plan :

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur des ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

- D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- d'une petite plaquette diffusée dans les services ;
- d'un document affiché ;
- d'un numéro spécial du journal de l'entreprise ;
- etc.

⁵⁴ PERETTI. J- M, Op.cit, P.418.

- d'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui en découlent, et prend éventuellement des rendez-vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

2.3 La mise en œuvre de la formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formationEtc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur le quel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale ;
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action ;
- Au coût des actions de formations rapportées aux prévisions budgétaires ;
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

2.4 Le suivi de la formation⁵⁵ :

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action ...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

➤ **Le suivi administratif :**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes-rendus d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

➤ **Le suivi comptable :** C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

⁵⁵MEIGNANT.A, « **Aménager la formation** », Edition, Paris, 1991, P.366.

- les frais versés aux stagiaires eux mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur les quelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation

2.5 L'évaluation des effets de la formation :

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

SOYER Jacques⁵⁶ propose trois grands types d'évaluation :

- Le pseudo évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

1. Le pseudo évaluation :

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de la formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

a. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

⁵⁶ SOYER .J, Op.cit, P.250.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur .elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, ...etc. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

b. L'évaluation « à froid » de l'action :

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2. l'évaluation par objectifs :

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation ;
- Les objectifs finals.

a. L'évaluation des objectifs pédagogiques :

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...etc. L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

b. L'évaluation des objectifs de formation :

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur (s), le (s) manager (s), voire même les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

L'objectif de formation peut être formulé comme suit : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants... . Il correspond à des effets directement observables chez le formé.

c. L'évaluation des objectifs finals :

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement ...). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, ...).

3. Les approches complémentaires :

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour les quelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

- on peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.
- dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable de ..., mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

On peut retenir que le salarié, par le biais de la formation, améliore ses 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

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).

Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences.

Le développement des compétences devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

1. La relation entre la formation et la compétence⁵⁷ :

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.

2. Les avantages de la formation⁵⁸ :

Parmi les avantages de la formation on distingue :

2.1 Les Avantages de la formation pour l'entreprise :

Comme l'indique le rapport WERTHER DAVIS & GOSSELIN, les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. On peut les énumérer comme suit :

- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Elle améliore le climat organisationnel.
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.
- Elle aide au développement organisationnel.
- Elle fait acquérir des connaissances.

⁵⁷ SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « **Formation et Compétences : le paradoxe des entreprises algériennes** », consulté le 16/05/2013 à 10h30, source : www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf.

⁵⁸ Mémoire de Magister en Sciences de Gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « **Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise** », Université de Tlemcen, 2006, Tlemcen, P.30-31.

- Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles
- Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.
- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.
- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieure.
- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.
- Elle améliore les relations patronales- ouvriers.
- Elle élimine les pratiques et comportement nuisibles, comme cacher les outils.
- Elle crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation
- Elle aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

2.2 Les Avantages de la formation pour l'individu :

Quand en situe la formation dans la perspective de l'individu, on peut dire qu'elle présente pour lui divers avantages :

- elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.

- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation.
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.
- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

3. La formation comme un outil de développement des compétences⁵⁹ :

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'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.

3.1 Valorisation des compétences par la formation :

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

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

⁵⁹BRUNETAUX.J-B, « **Gestion des Ressources Humaines et Communication** », 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2007.

3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences :

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation.

Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- Programmer la réalisation des actions ;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises.

Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

- la décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;
- l'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

3.3 Les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives :

Aujourd'hui, la formation professionnelle continue fait l'unanimité dans le monde du travail et des organisations. Ses effets sont le plus souvent difficiles à mesurer parce qu'il y a d'autres phénomènes qui interfèrent à la fois d'une manière implicite.

Le résultat dégagé comme la valeur ajoutée par une activité dépend de plusieurs facteurs et notamment les ressources humaines, les techniques utilisées et l'organisation.

De ce fait, pour mesurer l'impact de la formation, il y a lieu d'isoler ses effets par rapport aux autres facteurs et il s'avère jusqu'à maintenant une tâche ardue que ce soit au niveau méthodologique ou au niveau de la mesure.

De plus, le résultat d'une activité n'est pas le fruit de l'effort des seuls agents formés mais aussi des autres salariés qui n'ont peut-être jamais bénéficié de formation.

On peut retenir que La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité. Elle constitue une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des salariés.

Conclusion :

Le développement des compétences des salariés a pour but d'accroître la compétitivité de l'entreprise, et de garantir l'employabilité des salariés, cette dernière est l'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines ces dernières années.

En effet, le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social...., Tout en étant souple et réactive face aux changements, et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients ; d'une autre part, l'individu a un intérêt, de son côté, dans le développement de son patrimoine de compétence car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle, dans une époque où l'employabilité est la quête de tous les salariés.

Introduction

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique. En effet la crise qui a accompagné le changement de modèle économique en Algérie, ces dernières années, a fortement affecté son organisation sociale.

Le passage d'une économie de stagnation à une économie de croissance conduit toujours au changement des comportements des entreprises.

La gestion des ressources humaines en Algérie est en constante évolution. Elle se situe entre tradition et modernité. Mais quelle que soit la nature de la perception de la performance sociale au niveau, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines.

C'est ainsi que la valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de près au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences.

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

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter Bejaïa Méditerranéen Terminal (BMT), sa situation géographique, ses opérations et ses objectifs, ainsi que son organisation.

1. Présentation de BMT :

Bejaïa méditerranéen terminal « BMT » SPA a été créé en août 2004. Le 26 juin 2005 l'exploitation du terminal démarrera et son inauguration aura lieu le 02 juillet 2005.

BMT, est une jointe venture entre l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. PORTEK system and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de terminaux à conteneurs présents dans plusieurs ports dans le monde, il est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Sa mission principale, est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur, afin d'offrir des services de qualité efficaces et fiables, dans le but d'assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs, où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance de coûts. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performances concurrentielles.

2. Implantation de BMT :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaïa occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaïa disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

3. Les opérations du terminal :

Bejaïa méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage.

3.1 Opérations de planification :

- Planification des escales ;
- Planification déchargement/chargement ;

- Planification du parc à conteneurs ;
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

3.2 Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs ;
- Le déchargement des conteneurs du navire ;
- Ouverture et fermeture de calle.

3.3 Opérations d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « Reefers » ;
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- Suivis des livraisons et des dépotages.
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages ;
- Sécurité absolue sur le terminal.

4. Les équipements de BMT :

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation, une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise. Les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal ;
- Un système de communication de donnée de terrain en temps réel ;
- Un système de positionnement de transporteurs de conducteurs ;
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures ;
- Une télé surveillance du parc et de ses périmètres.

5. Les objectifs et les acquis de BMT :

Dans ce point on déterminera les objectifs de BMT et les performances réalisées

5.1. Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur. Ces derniers sont :

- Un gain de productivités ;
- Une réduction des coûts d'escale ;

- Une fiabilité d'information ;
- Un meilleur service clientèle ;
- Faire face à la concurrence nationale et internationale ;
- Propulser le terminal au stade internationale ;
- Gagner des parts importantes du marché ;
- Cibler 150000 EVP à partir de 2008 et entre 5% et 10% de part de marché ;
- Augmenter la productivité de la manutention ;
- Développer le transport de bout en bout ;
- Améliorer le rendement et écourter les temps d'escale ;
- Mettre en place des procédures efficace de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles ;
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention ;
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur ;
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais ;
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients ;
- Améliorer le service et adopter les besoins du client ;
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales ;
- Créer de l'emploi.

5.2. Les acquis de BMT :

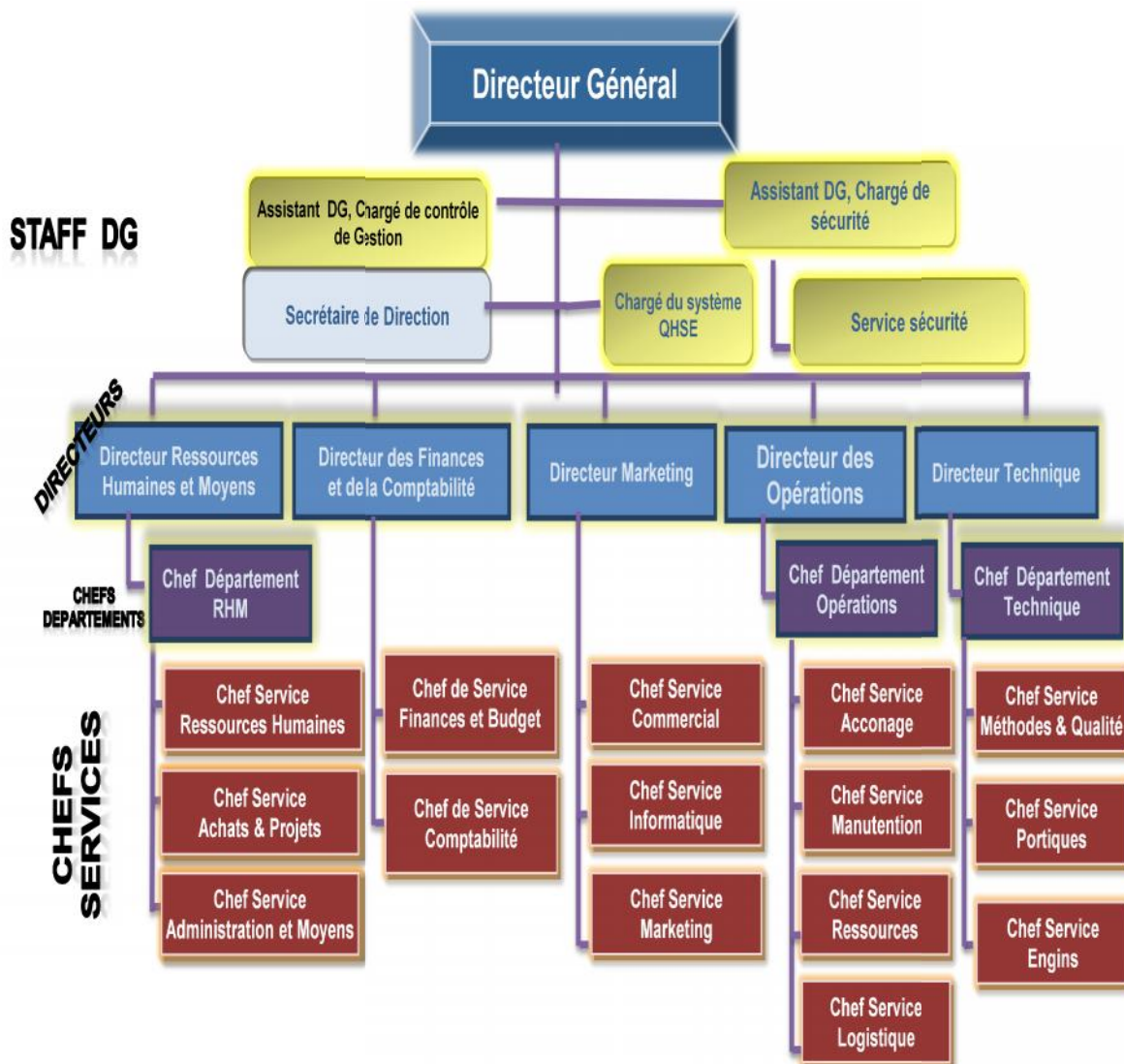
Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT sont les suivants :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs /h ;
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120000 EVP ;
- Réduction importante des séjours à quai des navires de 25 h à 12 h ;
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal ;
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

6. La structure générale de l'entreprise :

L'organisation de l'entreprise est structurée comme suite :

Figure N°3 : L'organigramme Général de BMT



Source : Documents internes de l'entreprise

6.1 Direction Générale (DG) :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT SPA, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives aux différents directeurs qui font la liaison et coordonne avec leurs collaborateurs.

6.2 Direction des Finances et Comptabilité (DFC):

La direction finances et comptabilité est restructurée de deux services (finances et budgets + comptabilité).

La Direction des finances et comptabilité est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission est de :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- Établir et suivre les budgets et les plans de financement;
- Élaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- Élaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- Établir et analyser le bilan de fin d'année.

6.3 Direction Marketing (DM):

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration le plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- Élaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS

6.4 Direction des Opérations (DO):

La direction des opérations est structurée de quatre services (Acconage + Manutention + Ressources + Logistique)

La Direction des Opérations est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques
- Assurer la logistique.

6.5 Direction Technique (DT):

La direction technique est structurée de trois services (Méthodes & Qualité + Engins + Portiques).

Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

- La maintenance et l'entretien des différents engins;
- Soutenir les maintenances manager dans des issues mécaniques d'équipement du port;
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes;
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine;
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM;
- Fournir le support technique à tout le métal du port;
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port;
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance;
- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions;
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe.

6.6 Direction des Ressources Humaines et Moyens(DRHM):

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est placé sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission principale est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel:

- Acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité;
- Assurer l'évolution de la carrière du personnel;
- Planifier le développement du personne (Formations, séminaires...etc.);
- Assurer la rémunération;
- Élaboration et prise en charge des dossiers sociaux;

- Assurer l'approvisionnement et les achats ;
- Gestion des projets de l'entreprise ;
- Assurer le suivi de la gestion des stocks en fourniture de tout matériel à utiliser à la BMT;
- Assurer et garantir la sécurité du personnel et du patrimoine de la BMT;
- Assurer la propreté au sein de la BMT par des agents d'entretien et d'assainissement.

- **La structure de la DRHM :**

La direction de ressources humaines et moyens est structurée comme suite :

Le directeur de ressources humaines et moyens

A. Chef département ressources humaines :

1. chef services des ressources humaines :

- **Chargé développement RH :** consiste à :

Identification des compétences de leadership

Définir le pourcentage qui démontre ses compétences

Définir les besoins futurs leaders

Concevoir une planification d'une relève de qualité

- **Chargé personnel :** qui consiste à définir :

Le pourcentage d'employés démontrant les compétences clefs

Le pourcentage de promotion interne

La contribution par employé (heures supplémentaires par employé (DO))

- **Chargé paie :** Consiste à définir :

La stratégie de rémunération alignée a la stratégie de BMT

L'impact des programmes de rémunération sur la performance individuelle et collective

- **Chargé prestation sociales :**

La santé et sécurité

La reconnaissance de la contribution non financière

- **Chargé de la formation :** consiste à :

Choisir une formation spécifique appropriée

Analyser et évaluer les résultats de formation

Définir les proportions d'employés ayant suivi des formations

- **Agent d'administration.**

2. chef service achat et projet :

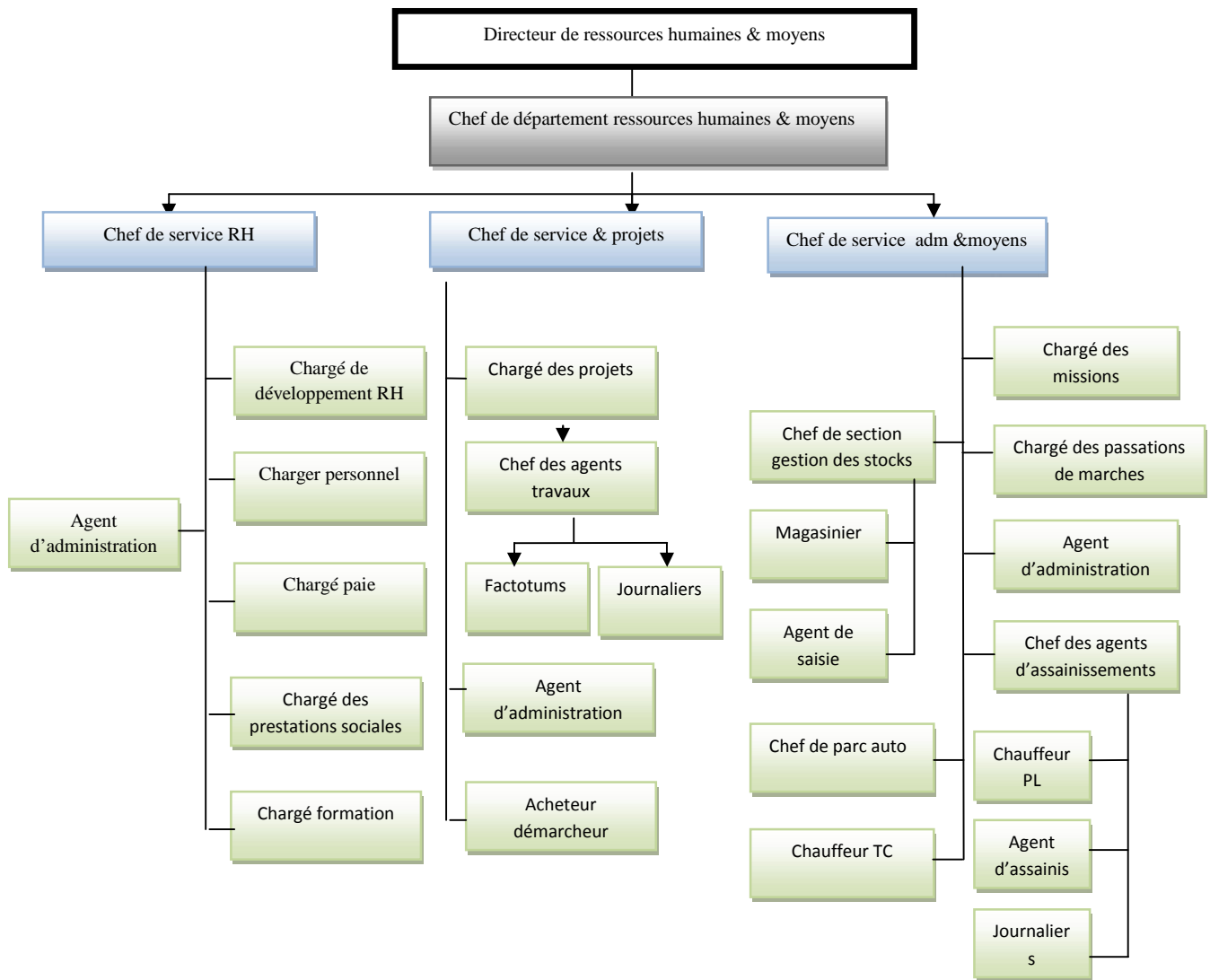
- Chargé des projets ;

- Chargé des travaux :
 - Factotums ;
 - Factotums (journaliers) ;
- Assistante administrative ;
- Acheteur démarcheur.

3. chef service administration et moyens :

- Chargé des affaires Juridique ;
- Chargé des Passations des Marchés ;
- Assistante Administrative ;
- Chef Section des Stocks ;
 - Magasiniers ;
 - Agent de saisie ;
- Chargé de l'assainissement ;
 - Chauffeurs PL ;
 - Agents assainissement ;
 - Agents assainissement (journaliers) ;
- Chargé du parc autos ;
- Chauffeurs P.T.

Figure N°4 :L’organigramme de la direction ressources humaines & moyens (DRHM)



Source : Documents internes de l’entreprise

Tableau N° 5: Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles

Effectifs par catégories socioprofessionnelles					
La période : 31/03/2013					
Effectif globales : 552					
Nombre mensuel			Nombre journalier		
507			45		
CSP	Effectif globales : 552		Effectif globales : 552		Effectif journalier
	masculin	féminin	féminin	total	
Nombre mensuel		Nombre journalier		Effectif journalier	
507		45		45	
CSP	masculin	féminin	féminin	total	Effectif journalier
Cadre	24	4	4	28	45
Cadre	66	5	5	71	
Maîtrise	66	23	23	408	
exécution	385	32	32	507	45
Totaux	475	32	32	507	45

Source : Documents internes de l’entreprise

Section 2 : La formation au sein de BMT

La formation au niveau de BMT est une priorité stratégique, il s'agit de déterminer leur savoir faire et de focaliser l'apprentissage sur les compétences clés, ces compétences peuvent apporter la création nécessaire pour répondre aux mutations technologique et permettre à l'entreprise d'évolué et d'être plus performante.

BMT a toujours considérée ses ressources humaines comme une base de ses performances, de sa créativité et son développement.

1. La place de la formation au sein de BMT:

La ressource humaine est la richesse, le capital le plus précieux et le plus important dans l'entreprise ; la source de son développement est la formation qui est pour but de dépassé les défis et arriver à un niveau compétitif.

Dans ce sens la formation constitue un axe essentiel dans la démarche stratégique de l'entreprise, elle occupe une place centrale pour relever les défis de l'émergence et l'évolution des marchés financiers.

2. La politique de la formation au sein de BMT :

La politique de formation est un volet important dans le service ressource humaine, elle est inscrite dans la stratégie de l'entreprise, la formation est placée sous la responsabilité des managers.

Après la consultation des documents aux quels nous avons eu succès nous avons constaté ce qui suit :

- L'orientation principale de l'entreprise en matière de formation réside dans la réussite de transfert technologique, cela veut dire qu'a chaque acquisition d'un nouvel équipement et d'une nouvelle technologique
- La deuxième orientation est l'ouverture vers l'extérieur ou il ya un fort degré de formation de langue : celle-ci est proposée aux cadres, les agents de maîtrise ou aux exécutants pour permettre une meilleure communication avec les partenaires étrangers,

3. Le centre de formation :

Le centre de formation de BMT est spécialisé dans la formation aux métiers des terminaux à conteneurs en particulier dans les opérations de manutention et acconage, la maintenance des équipements et dans d'autre formations propres aux métiers portuaire.

Sa vocation principale est de former le personnel de BMT en améliorant et en renforçant ses connaissances théoriques et pratiques, pour les adapter aux conditions de la concurrence nationale et internationale.

4. Les types de formations appliquées au sein de l'entreprise BMT :

L'entreprise BMT applique des formations de différents types :

- Formation interne ;
- Formation externe ;

4.1 Formation interne :

Avec un centre et des moyens de formation propres aux activités portuaires et spécialement dans le traitement du conteneur, Bejaia Mediterranean Terminal assure à ses équipes des formations internes périodiques. Cela permet d'assurer un professionnalisme et un savoir faire pour atteindre une disponibilité des équipements, réduire le temps des pannes des engins, et pour dispenser de meilleure services pour une productivité plus importante.

Dans ce type de formation, BMT offre des formations techniques:

- Conducteur Clarck (03 mois) ;
- Conducteur Spreader (03mois);
- Conducteur Stackers (03mois);
- Opérateur sur pneumatique gerbeurs (RTG) (6mois) ;
- conducteur QC (6 mois).

Ces dernières permettent aux employés d'être promus.

4.2 Formation externe :

Cette formation est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition d'un nouveau savoir sanctionné par un diplôme. Elle s'inscrit dans le cadre du développement personnel des employés avec un retour d'investissement pour l'entreprise. Ce genre de formation, BMT les réalise sur site en accueillant des organismes nationaux ou étrangers en vue d'assurer une formation donnée.

5. Le plan de formation de BMT :

Au sein de BMT, la formation s'effectue selon un processus qui se déroule selon (05) étapes:

- Identification des besoins ;
- Analyse des besoins ;
- Élaboration du plan ;
- Élaboration du budget,
- Validation du plan de formation

5.1 Identification des besoins :

L'identification des besoins en formation au sein de l'entreprise BMT s'effectue comme suite :

- Chaque structure propose des thèmes de formation, entre temps dans les entretiens annuels, les employés expriment leurs besoins en formation, c'est ce qu'on appelle les recensements annuel ;
- Le service formation collecte et remis tous les besoins exprimé pour chaque structure

5.2 Analyse des besoins :

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse. Cette étape repose sur :

- Chaque structure détermine avec ses employés les formations qui leurs nécessitent avec priorité,
- Dans ce moment la, le service formation établit le plan de formation,

5.3 Élaboration du plan et budget de formation :

Au cours de cette phase, le service formation va :

- Fixer les budgets nécessaires pour élaborer les actions de formation ;
- Élaborer le plan de formation. Ce plan contient les indications suivantes :
 - Objectifs du plan de formation ;
 - Durée de la formation ;
 - L'effectif qui sera formé /CSP ;
 - Coût de formation.

Le plan de formation de BMT est sous une forme d'un tableau classé par CSP pour chaque structure comme suite :

Tableau N°6 : Le plan de formation de BMT

Les directions	Thèmes	Catégories socioprofessionnelle			Coûts
		Cadres	Maitrises	Exécutions	
DG	- - -	X1	X2	X3	
Sous totale 1					DA
DRHM	- - -	X4	X5	X6	
Sous totale 2					DA
DFC	- - -	X7	X8	X9	
Sous totale 3					DA
DT	- - -	X10	X11	X12	
Sous totale 4					DA
DO	- - -	X13	X14	X15	
Sous totale 5					DA
DM	- - -	X16	X17	X18	
Sous totale 6					DA
Totale					DA

Source : Réalisé par nos soins.

5.4 Validation du plan de formation :

C'est la phase finale, le plan de formation sera validé s'il est égal ou inférieur du budget qui est concerné pour la formation, si non le service formation procédera à des modifications pour s'ajuster entre le cout et le budget.

6. L'évaluation de la formation au sein de BMT:

C'est une technique qui permet l'amélioration de connaissance, du savoir faire, de condition de travail, performance et motivation des salariés le rendement ; et cette évaluation

est utilisée en deux techniques: évaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminé pour détecter l'impact de cette formation reçue. L'entreprise BMT utilise ces deux techniques comme suite:

6.1 Évaluation à chaud:

Juste après la fin de la formation, les salariés doivent répondre à des questions posées par le formateur ou par un membre de service formation de BMT, et cet organisme formateur réalise une évaluation à chaud, et les résultats il les remet au responsable de formation; Cette évaluation porte sur :

- Les conditions matérielles et groupe ;
- Les méthodes et documents pédagogiques ;
- Les méthodes de l'animateur ;
- L'intérêt de la formation. (voir annexe N°1).

6.2 Évaluation à froid:

Après 3mois de la fin de formation, les formés seront évalués par le responsable hiérarchique en répondant à des questions posées dans un formulaire d'évaluation à froid. (Voir annexe N°2).

Section 3 : Enquête par questionnaire

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de BMT que nous allons présenter dans cette section.

1. Présentation de l'enquête :

On déterminera l'objectif, les hypothèses, et la population de notre enquête.

1.1 L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise BMT. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de BMT, en utilisant un questionnaire (voir annexe N°3).

1.2 Les hypothèses de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.

1.3 La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de BMT, soit 552 employés.

Entant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de BMT, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes: les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 80 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 80 distribués, nous avons reçu 45 questionnaires : soit 35 personnes qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Questions ouvertes.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

2. Analyse des données :

Nous allons entamer notre étude par la présentation des différentes caractéristiques relatives à notre population d'étude à savoir : l'âge, genre, situation familiale, diplôme obtenu, niveau d'instruction, ancienneté à BMT.

Tableau N° 7: La répartition de l'échantillon par genre

Genre	Fréquence	%
Masculin	26	57,78
Féminin	19	42,22
Total	45	100%

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

D'après les données statistiques du tableau ci-dessous, nous constatons que 58% de notre échantillon sont des masculins et 42% féminins.

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	%
[20,30]	23	51,11
[31,40]	20	44,45
[41,50]	1	2,22
Plus que 50ans	1	2,22
Total	45	100%

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

Tableau N° 9: La répartition de l'échantillon selon l'état civil

État civil	Fréquence	%
Marié	21	46,67
Divorcé	0	0
Célibataire	24	53,33
Total	45	100%

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

Nous remarquons que la majorité de notre échantillon sont des célibataires qui représentent un taux de 53%, alors que 46% sont marié.

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	-	-
Secondaire	4	9,76
Universitaire	37	90,24
Total	41	100%

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

D'après les données statistiques du tableau nous remarquons que 90% de notre échantillon sont des universitaires et 10% ont un niveau secondaire, qui veut dire que le personnel de BMT est doté d'un haut niveau d'instruction et cela revient à la nouvelle vision de l'entreprise pour l'emploi et la performance.

Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	%
Moins d'un an	2	4,54
1 à 5 ans	26	59,1
5ans et plus	16	36,36
total	44*	100

Source : Réalisé par nos soins

* un non répondu

Commentaire :

Le tableau montre que 60 % de notre échantillon ont de 1 à 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise, ce qui justifie un savoir faire moyen et susceptible d'être développé par des cycles de formations adéquats. 36% ont plus que 5 ans d'ancienneté, se sont les seignors de l'entreprise car ils étaient dès sa création, qui veut dire ont acquis d'expériences qui peuvent les transmettre à des nouveaux recrues, et c'est cette tranche que l'entreprise doit préserver car si elle les perd, entraine pour elle une perte de ses connaissances et de ses compétences. 5 % ont moins d'un an dans l'entreprise, ce qui signifie un savoir faible et susceptible d'être développer par un savoir assuré par des formations adéquates, et d'essayer d'en tirer des savoirs faire par les tuteurs.

Tableau N° 12: La répartition de l'échantillon par CSP

CSP	Fréquence	%
Cadre	10	22,22
Maitrise	18	40
Exécution	17	37,78
Total	45	100

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

Le tableau ci dessous, nous montre que 22 % des personnes questionnés sont des cadres, alors que 40 % sont des maîtrises et 38 % sont des exécutants. Cela s'explique par la nature des activités de l'entreprise.

Tableau N°13 : La répartition de l'échantillon selon la direction d'affectation

Direction d'affectation	Fréquence	%
DG	3	6,67
DT	12	26,66
DM	5	11,11
DO	8	17,78
DRHM	9	20
DFC	8	17,78
Total	45	100

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

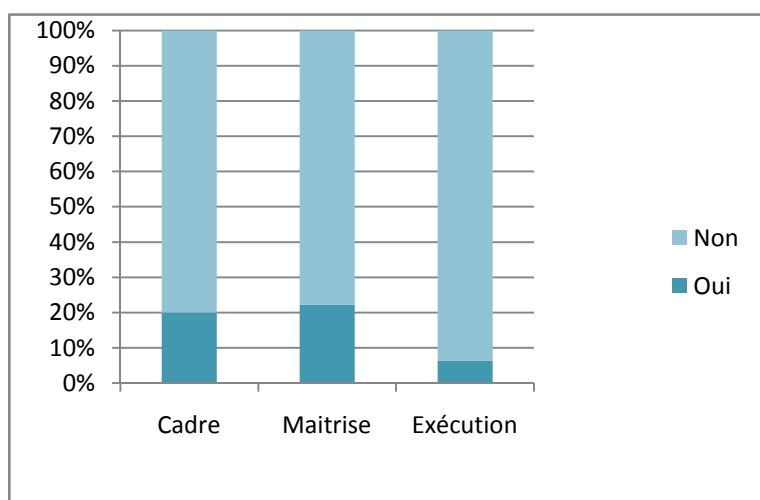
Ce tableau nous montre que 27% de notre échantillon est affecté à la direction technique, 20% à la direction des ressources humaines & moyen, 18% à la direction finance et comptabilité suivi de la direction opérationnel, 11% à la direction marketing et 6% à la direction générale.

Tableau N° 14: La répartition des questionnés selon les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	2	4	1	7	15,9
Non	8	14	15	37	84,1
Total	10	18	16	44*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* un non répondu

Figure N°5 : Les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée par CSP

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

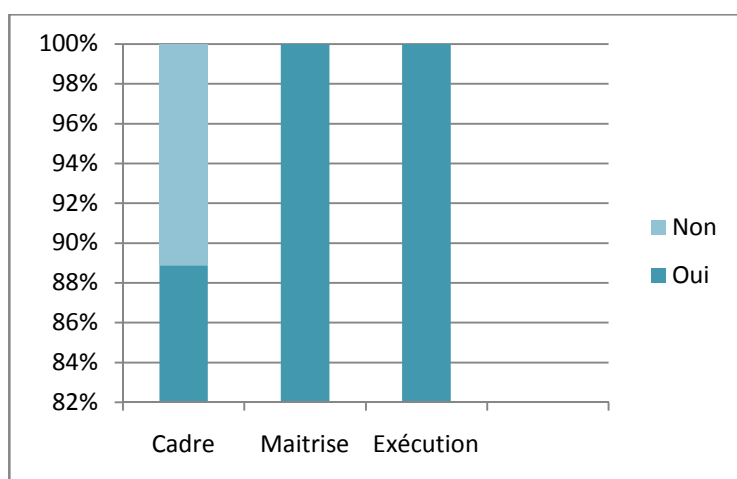
Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 84% n'ont pas bénéficié d'une formation d'une longue durée, Et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, qui signifie que BMT n'offre pas d'importance à ce type de formation.

Tableau N° 15 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	8	11	11	30	96,77
Non	1	0	0	1	3,23
Total	9	11	11	31*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 14 non répondus

Figure N°6 : l'avis sur la formation par CSP

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire :

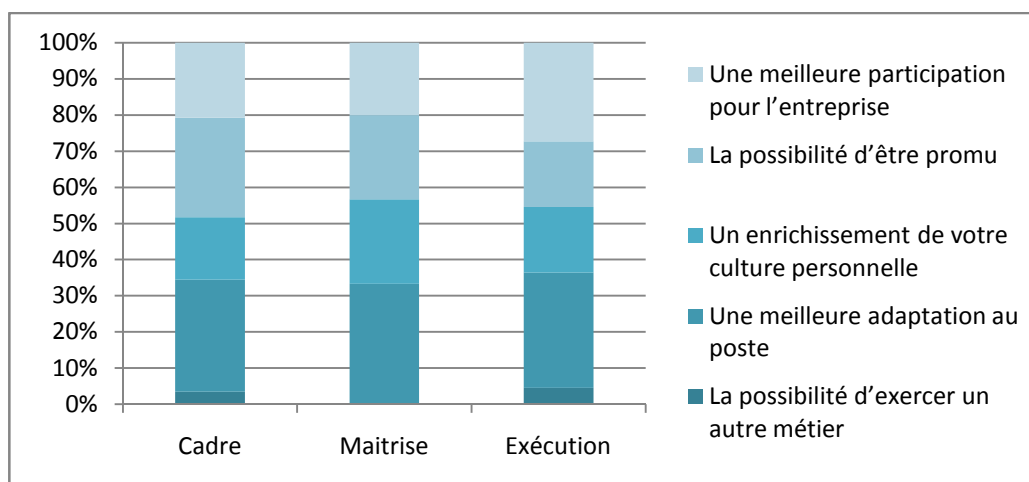
La majorité des personnes interrogées, soit 97 %, affirment que la formation est bénéfique, soit un seul cadre qui ne partage pas cet avis. Toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de BMT est conscient de l'importance de la formation.

Tableau N° 16: Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de rép.	%
La possibilité d'exercer un autre métier	1	3.45	0	0	1	4.54	2	2.47
Une meilleure adaptation au poste	9	31	10	33.34	7	31.82	26	32.1
Un enrichissement de votre culture personnelle	5	17.25	7	23.33	4	18.18	16	19.75
La possibilité d'être promu	8	27.6	7	23.33	4	18.18	19	23.45
Une meilleure participation pour l'entreprise	6	20.7	6	20	6	27.28	18	22.23
total	29	100	30	100	22	100	81*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* Une question à réponses multiples c'est pour sa nous avons plus que 45 réponses

Figure N°7: Les attentes de la formation par CSP

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre. Concernant les cadres, ils attendent de la formation la possibilité d'être promu de 27%, Les agents de maîtrise attendent plus une meilleure adaptation à leur poste de travail 33% et la possibilité d'être promu 23%.

S'agissant des agents d'exécution, ils attendent aussi de la formation Une meilleure adaptation au poste de 31 %, et la possibilité d'être promu de 23 %.

Ces résultats montrent qu'il ya une certaine concurrence entre les employés car chacun cherche la flexibilité et la mobilité.

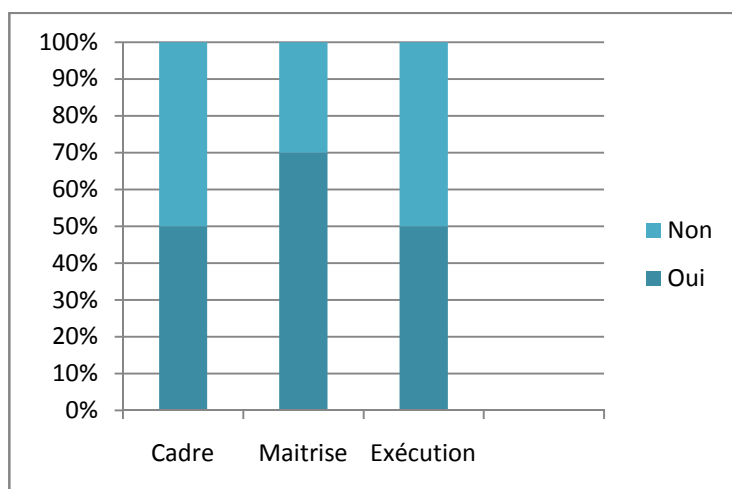
Tableau N °17 : La répartition de l'échantillon selon l'harmonisation du programme de formation avec le travail

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	5	7	4	16	57.14
Non	5	3	4	12	42.86
Total	10	10	8	28*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 17 non répondus

Figure N°8 : L'harmonisation du programme de formation avec le travail par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Les questionnés trouvent que le programme de leur formation était en harmonie avec leur travail avec un taux de 57%. Les cadres et exécution se sont partagées en deux, par contre les maîtrises, la majorité d'entre eux pensent que ce dernier est en harmonie avec leur travail, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise.

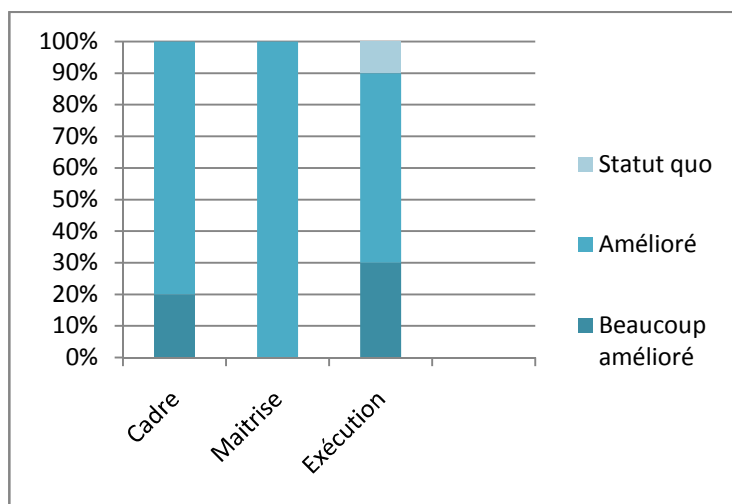
Tableau N° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'amélioration de leur niveau de compétence après une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Beaucoup amélioré	2	0	3	5	16.67
Amélioré	8	10	6	24	80
Statut quo	0	0	1	1	3.33
Total	10	10	10	30*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 15 non répondus

Figure N°9 : Amélioration du savoir, savoir faire et savoir être par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Nous remarquons que 80% des personnes questionnées trouvent que leur niveau de connaissances est amélioré et ceci pour toute les CSP, qui veut dire qu'il y a eu un développement des compétences du fait que le personnel formé attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir être a été également amélioré.

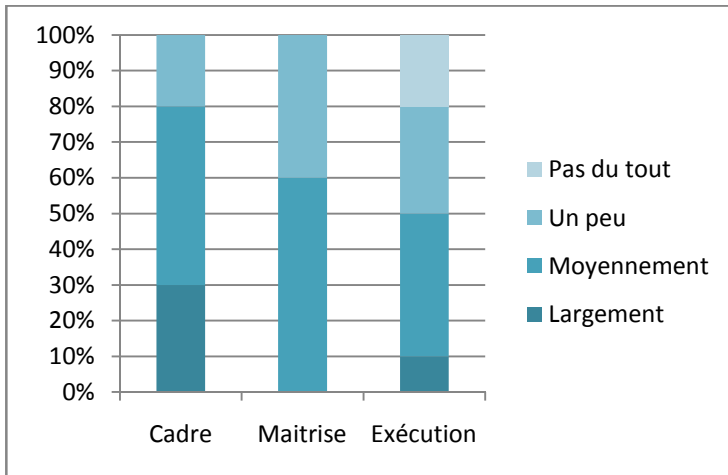
Tableau N° 19: La répartition de l'échantillon selon l'atteinte des objectifs

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Largement	3	0	1	4	13.34
Moyennement	5	6	4	15	50
Un peu	2	4	3	9	30
Pas du tout	0	0	2	2	6.66
Total	10	10	10	30*	100

Source : Réalisé par nos soins

* 15 non répondus

Figure N°10 : Le degré d'atteinte des objectifs de la formation par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Seulement 13 % des personnes interrogées estiment que les objectifs de leur formation ont été atteints largement. Et la moitié (50%) estime qu'ils ont été atteints moyennement. Ce qui nous permet de déduire que, plus que la majorité des interrogés soit 63.% (50 + 13) affirment que les objectifs ont été atteints.

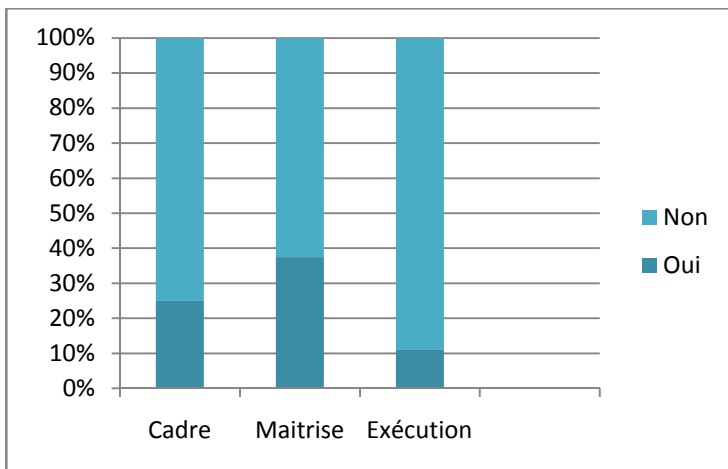
Tableau N°20 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	2	3	1	6	24
Non	6	5	8	19	76
Total	8	8	9	25	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 20 non répondus

Figure N°11 : Le suivi après la formation par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

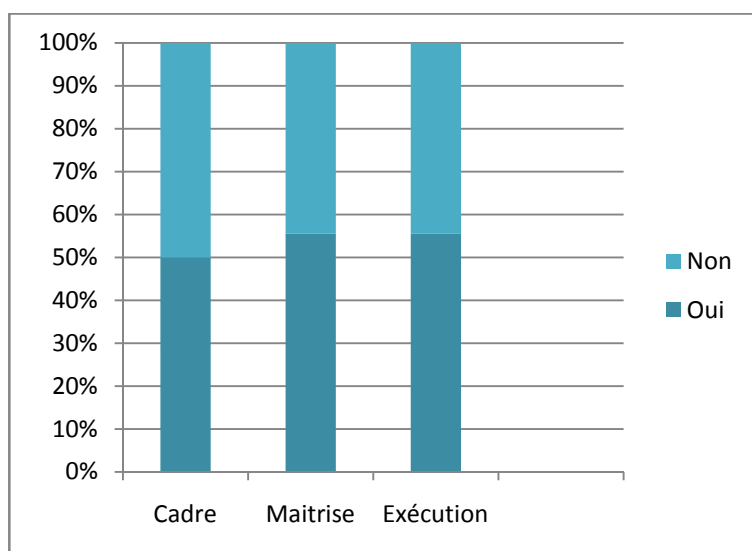
Ce tableau nous indique que 76 % des personnes interrogées ne sont pas aidées dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation. Qui signifie qu'il ya pas un suivi assuré par l'entreprise.

Tableau N°21: La répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	5	5	5	15	53.57
Non	5	4	4	13	46.43
Total	10	9	9	28*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 17 non répondus

Figure N°12 : L'évaluation après la formation par CSP

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

54 % de notre échantillon sont évalués après leur formation et 46% ne l'ont pas été. Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel mais qu'il n'est pas généralisé du fait qu'il a touché uniquement 54% des personnes interrogées.

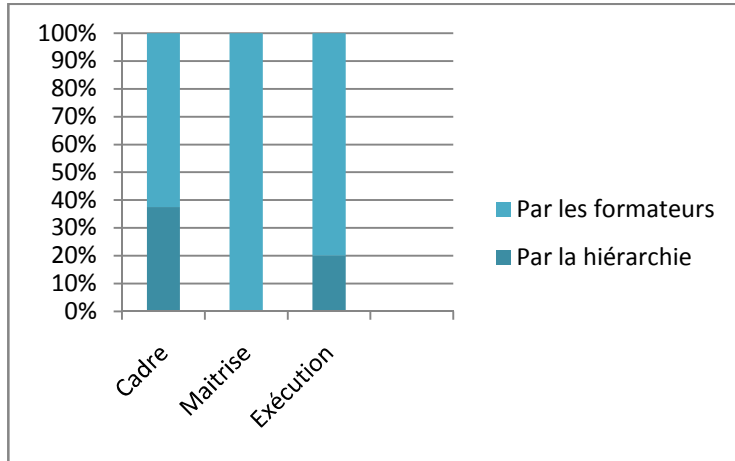
Tableau N° 22: La répartition de l'échantillon selon les évaluateurs

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Par la hiérarchie	3	0	1	4	23.53
Par les formateurs	5	4	4	13	76.47
Total	8	4	5	17	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 28 non répondus

Figure N°13 : Les évaluateurs pour chaque CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Nous constatons que 76 % des formés sont évalués, après leur formation par les formateurs, contre 24% sont évalué par la hiérarchie. Cela s’explique que l’entreprise aura du mal à savoir si les objectifs ont été atteints ou non.

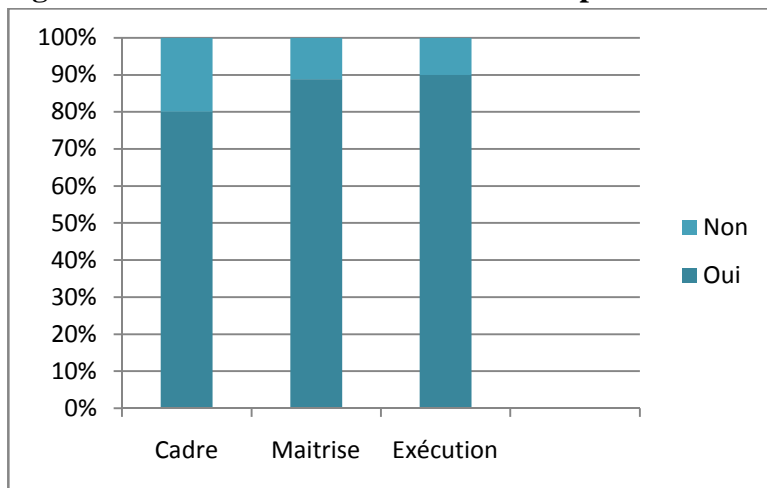
Tableau N°23: La répartition de l’échantillon selon la nécessité de l’évaluation

Désignation	Cadre	Maîtrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	8	8	9	25	86.2
Non	2	1	1	4	13.8
Total	10	9	10	29*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 16 non répondus

Figure N°14 : La nécessité de l’évaluation par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

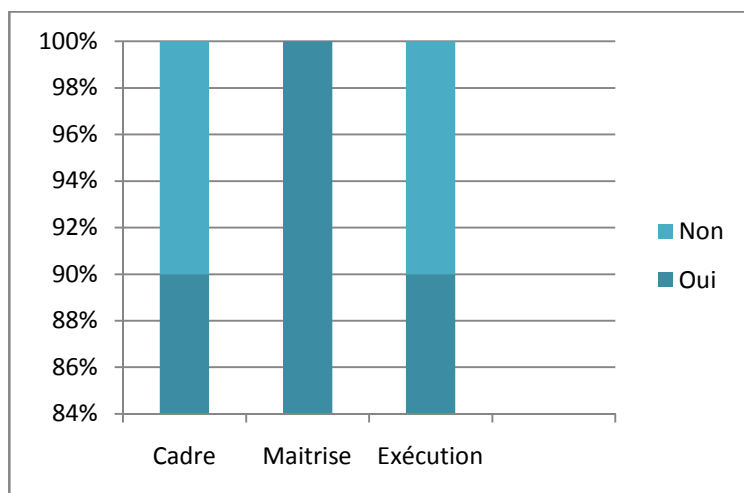
86 % pensent que l’évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu’ils sont conscients de l’importance de l’évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d’adhérer et d’être motivé pour suivre une action de formation.

Tableau N° 24: Souhaitez-vous faire une autre formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	9	9	9	27	6.9
Non	1	0	1	2	93.1
Total	10	9	10	29	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 16 non répondus

Figure N°15 : Le besoin en formation par CSP

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

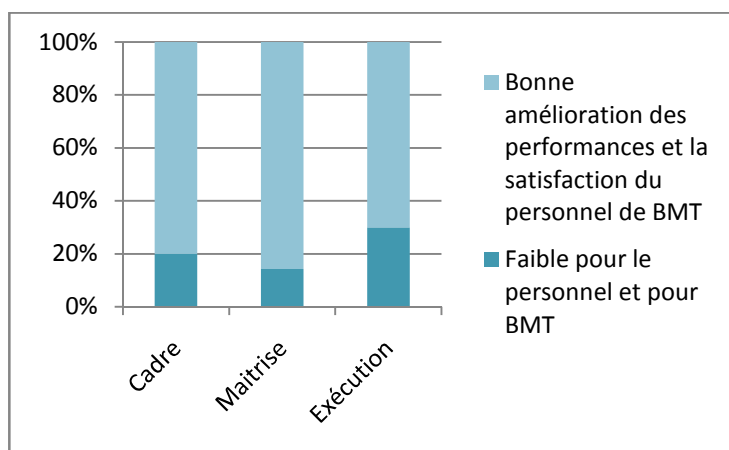
93% des interrogés (la majorité) désire bénéficier d'une formation, qui veut dire bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel.

Tableau N°25 : La répartition de l'échantillon selon L'efficacité de la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Faible pour le personnel et pour BMT	2	1	3	6	22.22
Bonne amélioration des performances et la satisfaction du personnel de BMT	8	6	7	21	77.78
Total	10	7	10	27*	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 18 non répondus

Figure N°16 :L'efficacité de la formation par CSP

Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

78% de notre échantillon trouve que l'efficacité de la formation est bonne amélioration des performances et la satisfaction du personnel de BMT, 22% la voit faible pour le personnel et pour BMT, qui signifie que le personnel s'intéresse de plus en plus à la formation car elle leur permet d'améliorer leurs compétences y compris pour l'entreprise.

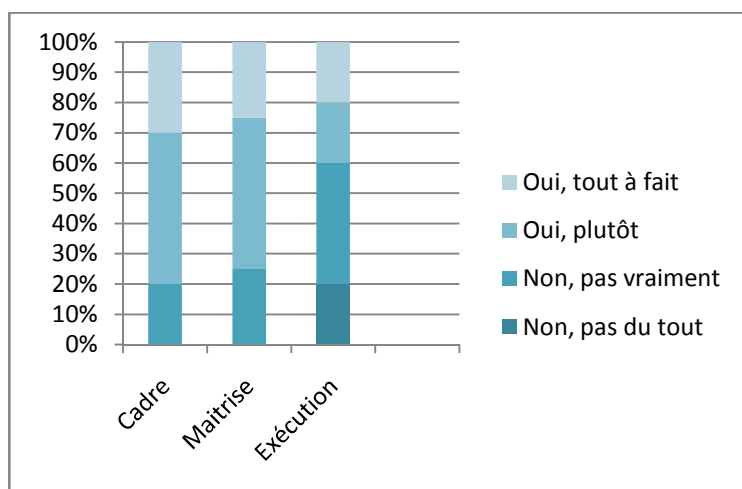
Tableau N°26 : La formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Non, pas du tout	0	0	2	2	7.14
Non, pas vraiment	2	2	4	8	28.57
Oui, plutôt	5	4	2	11	39.29
Oui, tout à fait	3	2	2	7	25
Total	10	8	10	28	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 17 non répondus

Figure N°17: L’adaptation de vos besoins après la formation par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

Nous constatons que la majorité des questionnés ; soit 68% trouvent qu’ils s’adaptent à leurs besoins après la formation, et 22% ne partagent pas cet avis, cela s’explique par l’adéquation des besoins que l’entreprise identifie.

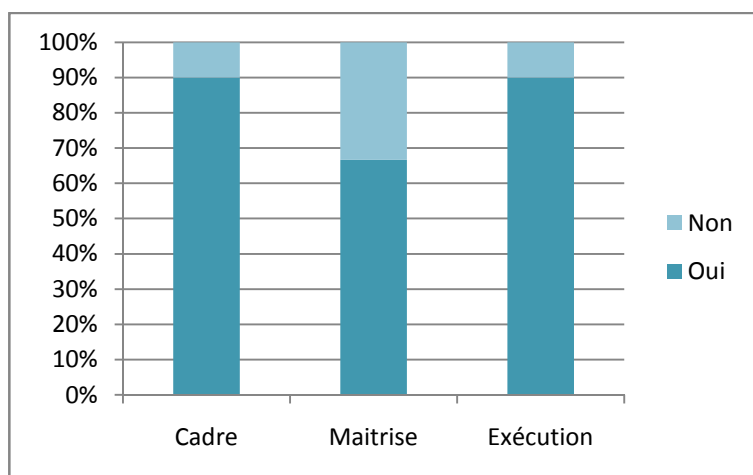
Tableau N°27: Est- ce que la formation à un impact positif sur le développement de vos compétences ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	9	6	9	25	86.2
Non	1	3	1	4	13.8
Total	10	9	10	29	100

Source : Réalisé par nos soins.

* 16 non répondus

Figure N°18: L’impact positif de la formation sur le développement des compétences par CSP



Source : Réalisé par nos soins.

Commentaire :

La majorité des questionnés, soit un taux de 86% trouvent que la formation à un impact positif sur le développement de leur compétences. Cela justifie que la formation est un outil important pour acquérir des compétences.

3. Interprétation des résultats :

- **La formation d'une longue durée**

D'après les résultats obtenus, 84% n'ont pas bénéficié d'une formation d'une longue durée, ceci est valable pour toutes les catégories socioprofessionnelles qui nous permet de déduire que BMT ne donne pas de l'importance à ce type de formation.

- **Opinions sur les formations reçues :**

D'après les résultats, 96% de notre échantillon affirment que la formation est bénéfique ce qui nous permet de déduire que le personnel de BMT est conscient de l'importance de la formation.

- **Les attentes de la formation**

D'après les résultats du questionnaire, toutes les catégories attendent une meilleure adaptation et la mobilité professionnelles, cela montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir : la mobilité professionnelles, l'adaptation contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

- **L'harmonie des programmes de formation avec le travail des personnes formées**

La majorité d'entre eux, trouvent que la formation est en harmonie avec leur travail ; ce qui nous permet de dire que le programme est été élaboré avec la participation du personnel d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et d'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologies.

- **Amélioration du savoir, savoir faire et savoir être des personnes formées**

La majorité des personnes questionnées trouvent que leur niveau de connaissances est amélioré et ceci pour toute les CSP, qui veut dire qu'il y a eu un développement des compétences du fait que le personnel formé attestent qu'ils ont enrichis leurs connaissances (savoir) , et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir être a été également amélioré.

- **L'atteinte des objectifs de la formation**

La majorité des interrogés soit 63% (50 + 13) affirment que les objectifs ont été atteints.

- **Le suivi après la formation**

Plus que la moitié des personnes n'ont pas été suivi après leurs formation, Cette situation peut être expliquée par le fait que les responsables n'arrivent pas à s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis et de l'amélioration des performances de chaque formé après formation.

- **L'évaluation après la formation**

La moitié (54 %) de notre échantillon est évaluée après leur formation. Nous déduisons donc qu'il existe un système d'évaluation du personnel mais qu'il n'est pas généralisé du fait qu'il a touché uniquement 54% des personnes interrogés.

76 % des formés ont été évalués par les formateurs, contre 24% sont évalué par la hiérarchie. Cela s'explique que l'entreprise aura du mal à savoir si les objectifs ont été atteints ou non.

- **La nécessité de l'évaluation**

86 % pensent que l'évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

- **Besoins en formation**

93% des interrogés (la majorité) désirent bénéficier d'une formation. qui veut dire bénéficier d'une autre formation vise à combler une insuffisance chez le personnel, donc améliorer son niveau et permettre à l'entreprise de mieux gérer ses activités.

- **L'efficacité de la formation**

78% de notre échantillon trouve que l'efficacité de la formation est bonne amélioration des performances et la satisfaction du personnel de BMT, 22% la voit faible pour le personnel et pour BMT, qui signifie que le personnel s'intéresse de plus en plus à la formation car elle leur permet d'améliorer leur compétences y compris pour l'entreprise.

- **L'adaptation aux besoins des formés après la formation**

Nous constatons que la majorité des questionnés, soit 68% trouvent qu'ils s'adaptent à leurs besoins après la formation, cela s'explique par l'adéquation des besoins que l'entreprise identifie.

➤ **L'impact positif de la formation sur le développement des compétences**

La majorité des questionnés, soit un taux de 86% trouvent que la formation à un impact positif sur le développement de leur compétences.

Ce résultat nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Les suggestions :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons mené nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Diversifier les types de formations ;
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel. ;
- Généraliser le système d'évaluation pour l'ensemble du personnel ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation.

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

La prise de conscience est perceptible, dans l'intérêt grandissant que les entreprises accordent à la formation comme levier de création de compétence, nécessaire à tout déploiement stratégique.

De ce fait, chaque année des améliorations opérationnelles se font constater et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

La formation constitue une pratique très importante pour l'entreprise, elle a pour objectif d'améliorer ses compétences et d'enrichir son patrimoine de connaissances.

La formation apparaît comme une constante dans l'entreprise. On ne peut imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation. Les bouleversements que connaît le monde d'aujourd'hui au plan technologique, social et économique ont fait que le besoin d'apprendre, se former et ceci tout au long de la vie est une exigence indiscutable.

L'entreprise BMT objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur en vue de développer des compétences pour faire face à la concurrence qui s'accroît d'avantage.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de BMT pour avoir une idée sur la formation des salariés et son impact sur leurs compétences, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive, et ils nous ont permis de confirmer nos hypothèses.

Ce travail ne tend pas à l'exhaustivité mais jette un regard analytique sur l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Remerciements

Nos sincères remerciements à dieu le tout-puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a donnée à fin de réaliser se modeste travail.

Nous tenons a remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver a ce stade d'études.

*Comme nous remercions notre promoteur, **M^r CHENINI Moussa**, pour son encadrement et ses exigences de faire un bon travail de recherche, ainsi que notre Co encadreur au niveau de l'entreprise **BMT M^{me} HAMMOUM Rachida**, le chef département RH **M^r BELAID** et **Mr AARAB Djamel** qui nous ont beaucoup aidé.*

Enfin, nous remercions tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

La liste bibliographique

Listes des ouvrages :

1. BATAL. Christian, « **La GRH dans le secteur public** », Edition d'organisation, tome I, 1998.
2. BEIRENDONCK. Lou-Van, « **Tous compétences !** », Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006.
3. BELAID. M et TAOURI.D, « **Introduction aux systèmes d'information** », Edition pages bleues, Alger, 2005.
4. BENCHEMAN. Faycel et GALINDO. Géraldine, « **Gestion des ressources humaines** », Edition Gualino, Paris, 2006.
5. BOUCHET M-H, « **La globalisation : Introduction à l'économie du nouveau monde** », Pearson éducation, 2005.
6. BOYER. Luc et EQUILBEY. Noël, « **GRH : Nouvelles Pratiques** », Edition EMC, Paris, 2003.
7. BRUNETAX. Jean-Bernard, « **Gestion des Ressources Humaines et communication et communication** », 4^e édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
8. CADIN. Loïc, GUERIN François et PIGEYRE Frédérique, « **GRH : Pratiques et éléments de théorie** », Edition Dunod, Paris ,1997.
9. CADIN. e Loïc t al, « **Gestion des ressources humaines** », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
10. CADIN. Loïc et al, « **Gestion des Ressources Humaines** », 3^{ème} édition, Dunod, 2007.
11. Chloé Guillot-soulez, « **Gestion des ressources humaines** », Edition Gualino, Paris, 2008.
12. DE BOISLANDELLE Henri-Maché, « **Dictionnaire de gestion** », Edition economica, Paris, 1998.
13. DIETRICH.A, PIGEYRE.F, « **La gestion des ressources humaines** », Edition la découverte, Paris, 2005.
14. DIETRICH. Anne, « **Le management des compétences** », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010.
15. GRARADJIN, « **Les métiers des ressources humaines** », Edition étudiant, Paris, 2004.

16. JULES. Jean-Paul, « **Gestion des ressources humaines : principes et point-clés** », Edition ellipses, Paris, 2002.
17. KERLAN. Françoise, « **Guide la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », Edition d'organisation, 2004.
18. LOUART. Pierre « **GRH** », Edition Ey ralles, Paris, 1994.
19. LE BOTERF. Guy, « **Construire les compétences individuelles et collectives** », Edition d'Organisation, Paris, 2004.
20. MEIGNANT. Alain, « **Manager la formation** », Edition Liaison, Paris, 2003.
21. MORTORY. Bernard et CROZET Daniel, « **La gestion des ressources humaines : pilotage social et performance** », 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
22. PERRETTI .Jean -Marie, « **Ressources humaines et gestion du personnel** », 2^{ème} édition. Vuibert, Paris 1998.
23. PERETTI. Jean-Marie, « **Gestion des ressources humaines** », 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
24. PERETTI .Jean-Marie, « **Dictionnaire des ressources humaines** », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
25. PERETTI. Jean-Marie, « **Gestion des ressources humaines** », 14^{ème} édition, Vuibert, Paris.
26. SEKIOU. Lakhdar, « **La gestion du personnel** », Edition d'organisation, Paris, 1986.
27. SEKIOU. Lakhdar et al, « **Gestion des ressources humaines** », 2^{ème} Edition, Montréal, 2001.
28. SOYER. Jacques, « **La fonction formation** », Edition d'organisation, Paris, 1999.
29. TAIEB. Jean-Pierre, « **Dictionnaire des ressources humaines** », Edition Dunod, Paris, 2007.
30. THEVENET. Maurice et DEJOUX. Cécile et al, « **Fonction RH : Politiques, Métiers et Outils des ressources humaines** », Edition Pearson, Marsat, 2007.
31. THIERRY. Dominique, « **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** », L'Harmattan, 1990
32. VATIER. Raymond, « **Département de l'entreprise et promotion des R.M** », éd .entreprise moderne, Paris.
33. WEISS .Dimitri, « **Les ressources humaines** », 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, Paris, 1999.
34. WEISS. Dimitri et al, « **Ressources Humaines** », Edition organisation, Paris, 2005.

35. ZARIFIAN. Philippe, « **Compétences et stratégies d'entreprise** », Edition Liaison, Paris, 2005.

Liste des mémoires :

1. Mémoire de Magister en Sciences de Gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « **Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise** », Université de Tlemcen, 2006, Tlemcen.

Liste des revues :

1. COURPASSON D, LIVIAN Y-F, « **Le développement récent de la notion de compétence, Glissement sémantique ou idéologie ?** », In Revue de gestion des ressources humaines, n° 1, Octobre 1991.
2. PERIN Bertrand, « **Un outil pour la GPEC** », In Revue Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril, 2006.
3. WEISS Dimitri, et autres « **La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH** », In Revue Personnel, n° 330, février 1992.

Liste des sites web :

1. MALLET.F, « **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un outil stratégique de management pour l'entreprise** » GNU Free Documentation Version 1.2, Novembre 2002 consulté 26/03/2013 à 18h30 source : librappport.org/getpdf.php?download=186.
2. Maxime Moreno « **Gestion des ressources humaines** », cours, université Toulouse 1, 2008, P.9, consulté : 25/02/13 : 10h15 source : http://foad.refer.org/IMG/PDF/Cours_GRH.pdf.
3. SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « **Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes** », consulté le 16/05/2013 à 10h30, source : www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf.

La table des matières

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Introduction à la gestion des ressources humaines (GRH)	4
Section 1 : Définition, historique et objectifs de la GRH	5
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	5
1.2 L'historique de la gestion des ressources humaines	6
1.2.1 L'administration du personnel	6
1.2.2 La gestion du personnel	7
1.2.3 Vers un management stratégique des ressources humaines	8
1.3 Les enjeux de la gestion des ressources humaines.....	9
Section 2 : La gestion des ressources humaines aujourd'hui	11
2.1. Les défis de la gestion des ressources	11
2.1.1 Les mutations technologiques	11
2.1.2 L'évolution du contexte sociale	11
2.1.3 Les transformations législatives et réglementaires	11
2.1.4 Le contexte économique	11
2.2 Les missions de la gestion des ressources humaines.....	12
2.3.1 Les premières missions	12
2.3.2 Les nouvelles missions.....	12
2.3 Les finalités de la fonction ressources humaines	13
Section 3 : Les pratiques et les métiers de la gestion des ressources humaines.....	14
3.1 Les pratiques des ressources humaines.....	14
3.1.1 L'administration des ressources humaines	14
3.1.2 Le développement des ressources humaines.....	14
1.2.1 Le recrutement	14
1.2.2 L'évaluation de la performance du personnel	15
1.2.3 La rémunération.....	16
1.2.4 La formation	18
3.2 Les métiers de la gestion des ressources humaines.....	19
3. 2.1 Les acteurs de la GRH.....	19
Chapitre II : Développement des compétences par la formation	21
Section 1 : Le management des compétences.....	22
1.1 Historique et définition du management des compétences	22

1.1.1	Évolution historique de la compétence	22
1.1.2	Définition de la compétence.....	22
1.1.3	Les composantes de la compétence.....	23
1.1.4	Les typologies de la compétence.....	24
1.1.5	Définition du management des compétences	26
1.2	La mise en œuvre du management des compétences	27
1.3	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	29
1.3.1	Définition de la GPEC	29
1.3.2	Les objectif de la GPEC.....	29
1.3.3	Les enjeux de la GPEC	30
1.3.4	La méthodologie de la GPEC.....	30
Section 2 : Les enjeux de la formation et sa mise en œuvre		32
2.1	Définition, politique et types de formation	32
2.1.1	Définition de la formation.....	32
2.1.2	La politique de formation.....	33
2.1.3	Enjeux et objectifs de la formation	34
2.1.4	Les types de formation	34
2.2	Le processus de formation	35
2.2.1	Identification et analyse des besoins de formation	35
2.2.2	Élaboration du plan de formation.....	38
2.2.2.1	Définitions du plan de formation.....	38
2.2.2.2	Les objectifs du plan de formation	39
2.2.2.3	Les choix de la politique de formation	40
2.2.2.4	La validation du plan	42
2.2.3	La mise en œuvre de la formation.....	43
2.2.4	Les suivis de la formation	44
2.2.5	L'évaluation des effets de la formation.....	45
Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences.....		48
3.1	La relation entre la formation et la compétence.....	48
3.2	Les avantages de la formation	48
3.2.1	Les Avantages de la formation pour l'entreprise	48
3.2.2	Les Avantages de la formation pour l'individu	49
3.3	La formation comme un outil de développement des compétences	50
3.3.1	Valorisation des compétences par la formation	50

3.3.2	Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences	51
3.3.3	Les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives	51
Chapitre III	: Étude de cas : La formation au sein de BMT	54
Section 1	: Présentation de l'organisme d'accueil	55
1.1	Présentation de BMT	55
1.2	Implantation de BMT	55
1.3	Les opérations du terminal	55
1.3.1	Opérations de planification	55
1.3.2	Opérations de manutention	56
1.3.3	Opérations d'acconage	56
1.4	Les équipements de BMT	56
1.5	Les objectifs et les acquis de BMT	56
1.5.1	Les objectifs de BMT	56
1.5.2	Les acquis de BMT	57
1.6	La structure Générale de l'entreprise	58
1.6.1	Direction Générale (DG).....	58
1.6.2	Direction des Finances et Comptabilité (DFC).....	58
1.6.3	Direction Marketing (DM).....	59
1.6.4	Direction des Opérations (DO)	59
1.6.5	Direction Technique (DT).....	60
1.6.6	Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM).....	60
Section 2	: La formation au sein de BMT	64
2.1	La place de la formation au sein BMT	64
2.2	La politique de la formation au sein de BMT	64
2.3	Le centre de formation	64
2.4	Les types de formation au sein de BMT	65
2.4.1	Les formations internes	65
2.4.2	Les formations externes	65
2.5	Plan de formation de BMT	65
2.5.1	Identification des besoins	66
2.5.2	Analyse des besoins	66
2.5.3	Élaboration du plan et budget de formation.....	66
2.5.4	Validation du plan de formation	67

2.6 L'évaluation de la formation au sein de BMT	67
2.6.1 Évaluation à chaud	68
2.6.2 Évaluation à froid	68
Section 3 : Enquête par questionnaire.....	69
3.1 Présentation de l'enquête	69
3.1.1 L'objectif de l'enquête	69
3.1.2 Les hypothèses de l'enquête.....	69
3.1.3 La population de l'enquête.....	69
3.2 Analyse des données	70
3.3 Analyse des résultats	83
3.4 Les suggestions	85
Conclusion Générale	86
Bibliographie.....	87
Annexes	

Annexe N°3

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales
Département des Sciences de Gestion
Option : Management des Organisations

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II en science de gestion, option *management des organisations*, dont le thème porte sur « *le développement des compétences par la formation* » nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Ce questionnaire est adressé au personnel de **BMT**.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

I. Les données personnelles :

1. Genre :
Masculin Féminin
2. Age :
[20 -30] [31-40] [41-50] plus de 50 ans
3. État civil :
Marié (e) Divorcé (e) Célibataire
4. Niveau d'instruction :
Moyen Secondaire Universitaire
5. Quelles est votre catégorie professionnelle actuelle ?
Cadre Maitrise Exécution
6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise ?
Depuis moins d'un an Depuis 1 à 5 ans 5 ans et plus
7. Quel est votre direction d'affectation ?
Direction général Direction Opérationnel
Direction Technique Direction ressource humaine et moyens
Direction Marketing Direction des finances et comptabilité

II. La formation :

8. Avez-vous bénéficiez d'une formation d'une longue durée ?
Oui Non
Si oui : quand ; la durée ; objet ; ou
.....
.....
.....
9. Pensez vous que la formation est bénéfique ?
Oui Non
Si oui en quoi ?.....
Si non pourquoi ?.....
10. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?
La possibilité d'exercer un autre métier

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

La possibilité d'être promu

Une meilleure participation pour l'entreprise

11. Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

Oui Non

12. Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), votre habileté (savoir-faire) et votre comportement (savoir-être) se sont :

Beaucoup amélioré Amélioré statut quo

13. Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

Largement Moyennement Un peu Pas du tout

14. Y'a-t-il un suivi assuré, pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

Oui Non

Si oui comment ?.....

Si non pourquoi ?.....

15. Êtes-vous évalués après votre formation ?

Oui Non

Si oui, par qui ?

Par la hiérarchie Par les formateurs

16. Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

Oui Non

17. Souhaitez-vous faire une autre formation ?

Oui Non

18. L'efficacité de la formation est-elle ?

Faible pour le personnel et pour BMT

Bonne amélioration des performances et la satisfaction du personnel de BMT

19. La formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?

Non, pas du tout Non, pas vraiment

Oui, plutôt Oui, tout à fait

20. Est-ce que la formation a un impact positif sur le développement de vos compétences ?

Oui Non

Introduction
Générale

Sommaire

Partie
théorique

Chapitre I

**« Introduction à la gestion
des ressources humaine »**

Chapitre II

**« Développement des
compétences par la
formation »**

Partie pratique

Chapitre III
« Étude de cas : la
formation au sein de BMT »

Conclusion
Générale

Annexes

*La liste
bibliographique*

La table des matières

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail à:

*Mon père et ma mère ;
Mes deux sœurs Hanane et Narimene ;
Mes chers grands-parents ;
Toute ma famille ;
Mon binôme et sa famille ;
Tous mes amis (es).*

Kahina

Je tiens à dédier ce modeste travail à :

*Mes chers parents ;
Mes deux sœurs Samira et Leticia ;
Mon frère Kakou ;
Mes chers grands-parents et ma tante ;
Toute ma famille ;
Mon cher Adam et sa famille ;
Mon binôme et sa famille ;
Toutes les personnes qui me connaissent.*

Sabrina