

Université Abderrahmane Mira -Bejaia-
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme Master en Science
De Gestion

Option : management des ressources humaines

Thème

La formation et développement des compétences

Cas de l'entreprise CO.G.B la Belle

Réalisé par :

Bouakeur Nassim

Himi Nadir

Encadré par

Mme Slimani.R

Année universitaire
2018/2019

REMERCIEMENT

Avant tout, nous tenons à remercier dieu qui nous a donné le courage pour terminer ce modeste travail,

Ainsi nous tenons à remercier vivement notre encadreur Mme SLIMANI, qui n'a pas épargnée un effort pour nous aider à perfectionner notre travail.

Nous tenons aussi à remercier :

- Le responsable de formation, notre encadreur au sein de l'entreprise, ainsi que tout le personnel de l'entreprise.
- Les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.
- Nos amis (es).
- Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.

Nassim et Nadir



Dédicace

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À MES TRÈS CHERS PARENTS

QUI M'ONT TOUJOURS SOUTENUE

ET

ENCOURAGÉ TOUT AU LONG DE MES ÉTUDES.

**À MES GRANDS PARENTS QUI SONT TRÈS CHÈRE À MON
CŒUR.**

À MES CHERS FRÈRES

ET

À TOUS LES MEMBRES DE MA FAMILLE

À TOUS MES CHERS AMIS

ET

**À TOUS CEUX QUI ONT CONTRIBUÉ DE PRÈS OU DE LOIN À LA
RÉALISATION DE CE MODESTE TRAVAIL.**

NADIR

JE DÉDIÉ CE MODESTE TRAVAIL :

**A MA MÈRE QUI M'AS TOUJOURS SOUTENUE ET ENCOURAGÉ
TOUT AU LONG DE MES ÉTUDES.**

ET

**A MES FRÈRES ET SŒURS QUI SONT TRÈS CHÈRE A MON
CŒUR.**

A TOUTS LES MEMBRES DE LA FAMILLE.

A MES COLLÈGUES ET MES CHERS AMIS :

EN PARTICULIER :

HICHEM, FATEH, FERHAT, YAZID, YANIS, MOULLOUD, NADIR,

IDIR, SANS OBLIERMR MANDIL ET MMERAFESSI

**ET À TOUS EUX QUI ONT CONTRIBUÉ DE PRÉS OU DE LOIN À LA
RÉALISATION DE CE MODESTE TRAVAIL.**

NASSIM



Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : La formation des employés : cadre théorique.....	05
Introduction.....	05
Section 1 : Généralité sur la formation.....	05
Section 2 : Le plan de formation.....	14
Section 3 : L'évaluation de l'action de formation.....	19
Conclusion.....	27
Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique.....	28
Introduction.....	28
Section 1 : La notion de compétences.....	29
Section 2 : Généralité sur la GPEC.....	37
Section 3 : La formation et le développement des compétences.....	44
Conclusion	49
Chapitre III : Présentation de l'organisme et l'analyses des données	
« CO.G.B ».....	50
Introduction	50
Section 1 :Présentation de CO.G.B la Belle.....	48
Section 2 : Méthodes et technique de collecte des données et la formation au sein de l'entreprise CO.G.B.....	55
Section 3 : L'analyse et l'interprétation des résultats.....	61
Conclusion.....	78
Conclusion Générale.....	79
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations

CE : Comité d'Entreprise.

CIF: Congé Individuel de Formation.

CO.G.B :Corps Gras de Bejaia.

DG : Direction Générale.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

DIF:Droit Individuel à la Formation.

ENDG : Entreprise Nationale Des corps Gras.

GPEC :Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

IRP :Instances Représentatives du Personnel.

RG : Renseignements Généraux.

RH :Ressources Humaines.

SIAN : Société Industrielle de l'Afrique du Nord.

SMQ :Système de Management de la Qualité.

SO.GE. DI. A : Société de Gestion et Développement de l'Industrie Alimentaire.

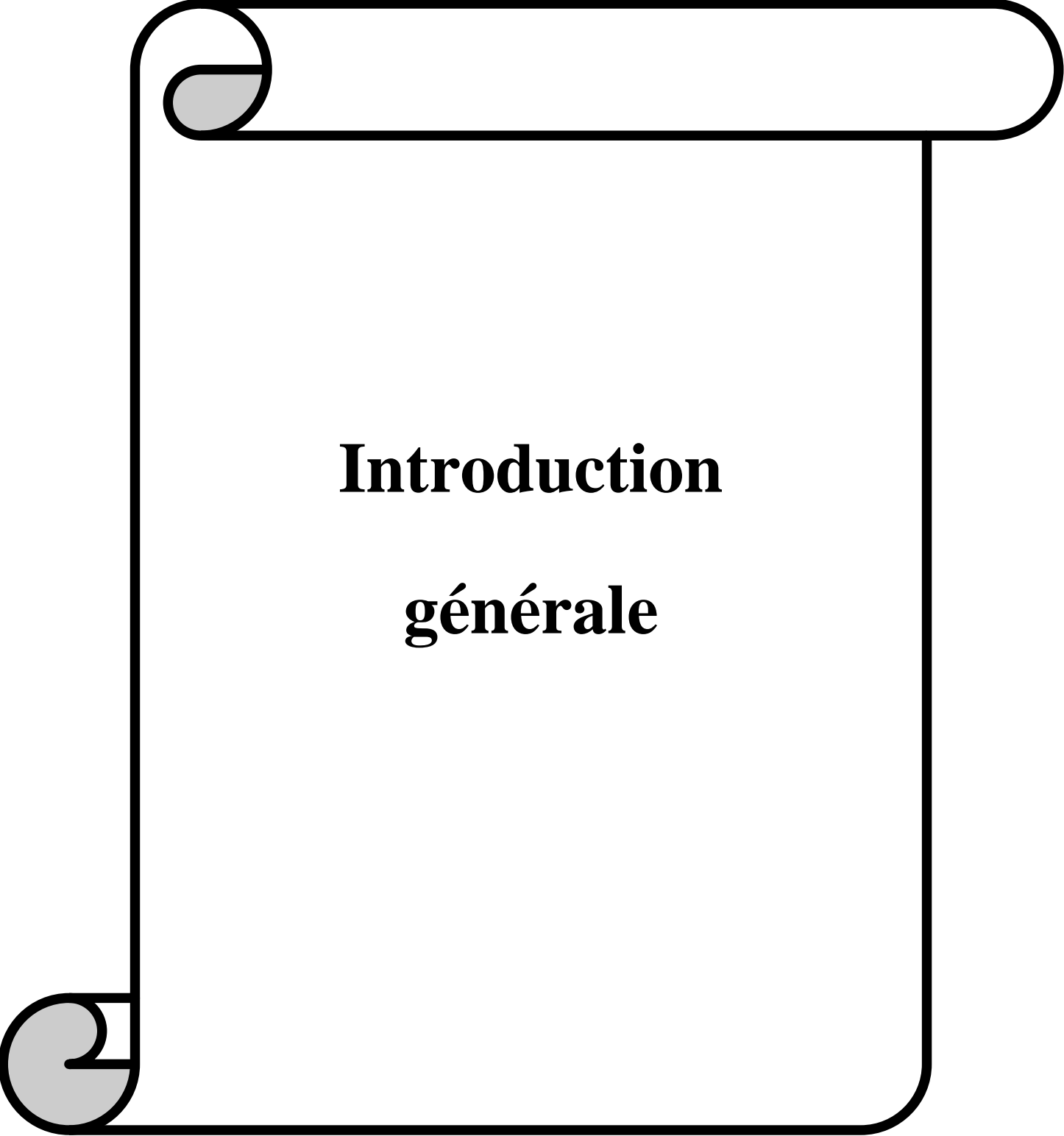
La liste des figures

Figure N°01 : construire un plan de formation simple et efficace.....17

Figure N°02 : Organigramme de l'évolution de la CO.G.B la Belle.....52

La liste des tableaux

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon selon le genre.....	62
Tableau N°02: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges.	63
Tableau.N°03: Répartition selon la catégorie professionnelle.....	63
Tableau N°04: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	64
Tableau.N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience.....	65
Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation.....	65
Tableau N°07: Répartition de l'échantillon selon la source de bénéfice de formation.....	66
Tableau.N°08: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficiés par les employés durant leurs carrières professionnelles.....	66
Tableau.N°09: Répartition de l'échantillon selon les types de formation.....	67
Tableau N°10 : Répartition selon la durée de formation.....	68
Tableau.N°11: Répartition de l'échantillon selon la nature de formation.....	68
Tableau.N°12: Répartition de l'échantillon sur l'envie des salariés de faire des formations....	69
Tableau.N°13 : Répartition de l'échantillon selon le bénéfice dans la promotion de poste.....	69
Tableau N°14: Répartition de l'échantillon selon le degré d'atteinte de l'objectif de la formation.....	70
Tableau.N°15 : Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés si le programme de la formation est en harmonie avec leur travail.....	71
Tableau.N°16: Répartition des enquêtés selon le développement des compétences.....	71
Tableau.N°17: Répartition de l'échantillon selon l'objectif la formation pour les salariés....	72
Tableau.N°18: Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur les savoirs acquis....	73
Tableau.N°19 : Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la contribution au développement des compétences.....	73
Tableau.N°20: L'encouragement de développement des compétences au sein de CO.G .B la Belle.....	74
Tableau.N°21 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie soumise à une évaluation à l'issue de formation	74
Tableau.N°22 : Répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation	75



Introduction
générale

Introduction générale

De nos jours, avec les inventions des différentes technologies et l'arrivée de la mondialisation et l'ouverture des économies au monde, la GRH est devenu une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. En effet elle est revendiquée dans les années 1980-1990 comme une fonction stratégique de l'entreprise. Ce qui signifie d'une part, qu'elle constitue un levier important de réalisation de la politique générale de l'entreprise au même titre qu'occupaient la fonction financière ou la fonction de production dans le processus décisionnel de l'entreprise ; et d'autre part elle contribue, avec l'expertise, aux tâches administratives telles que la gestion des contrats de travail, des bulletins de paie ...

Ainsi, pour assurer leur compétitivité et leur pérennité, les entreprises doivent investir dans la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, elles doivent s'assurer sans cesse que leurs employés ont les connaissances et les compétences nécessaires qui leurs permettront de réaliser les objectifs fixés. La formation est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'une part, l'acquisition de connaissances, des compétences, d'habiletés et d'attitudes qui facilitent l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et d'autre part, elle contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, la formation est, très souvent, perçus comme une activité susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances et compétences ; de leurs habiletés et leur attitudes.¹ En effet, l'accroissement des habiletés constitue un moyen certain pour que les employés accomplissent plus efficacement leurs tâches .Il est admis que les employés bien formés peuvent mieux travailler, commettent moins d'erreurs et demandent moins de supervision, ce qui a des effets sur la productivité de l'entreprise.

La formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. Cela dit, la formation est un moyen d'ajustement dans la mesure où elle permet aux entreprises d'adapter les compétences de leurs employés en fonction de l'évolution de leur environnement. Elle est donc un moyen idéal pour développer les compétences des employés au sein d'une entreprise.

¹ EDUARDO DAVEL et GABRIELLE TREMPLOY, « formation et apprentissage organisationnel », Québec, édition presses de l'université du Québec, 2011, P.17

En effet, le terme « compétence » est ainsi aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines, « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est valisée par la performance professionnelle »². Le développement de compétence assure dans l'entreprise une grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel, tout en augmentant la capacité à résoudre les problématiques qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développées.

Pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux, les entreprises ont besoin de maîtriser leurs compétences. D'ailleurs selon les réflexions de LICHTENBERGER et PARADEISE³: le développement des logiques compétences est un processus durable ; il devient partout dans le monde un enjeu important des transformations en cours de l'appareil productif ; il est une réponse constructive à de nouvelles conditions de la compétition économique aussi bien nationales que mondiales ; il représente une opportunité à la fois pour les consommateurs, pour les entreprises et pour les salariés.

Depuis, quelques années, en Algérie, la formation du personnel d'entreprise est plus que primordiale et nécessaire. Les milieux de travail sont, en fait, traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main d'œuvre ; « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation » selon l'article 57 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail en Algérie.

Ce qui nous pousse alors à s'intéresser à la politique de la formation et son rôle dans le développement des compétences des salariés dans les entreprises algériennes, en optant pour une étude de cas d'une entreprise mixte (l'entreprise CO.G.B la belle).

La question centrale de notre travail de recherche à laquelle nous essayerons d'apporter des réponses nécessaire est : **quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise CO.G.B ?**

Pour répondre à cette problématique il faut passer par les questions suivantes :

² ANDRE GUITTET, « développer les compétences », Paris, 2ème édition 1998, P.11

³ CATHERINE PARADEISE et YVES LICHTENBERGER, « compétence, compétence », édition scientifique et médicales Elsevier SAS, 2001, P.34

- Quelle est la place de la pratique formation dans la gestion des ressources humaines ?
- Quel est le lien entre la formation et le développement des compétences ?
- Quels sont les causes qui poussent l'entreprise CO.G.B à élaborer un plan de formation ?

Pour répondre à ces questions secondaires, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

- 1) la formation joue un rôle primordial dans le développement des compétences des salariés.
- 2) La politique de formation adoptée par l'entreprise CO.G.B permet le développement des compétences car elle répond aux besoins exprimés par le personnel et par l'entreprise.

Pour vérifier la validité des hypothèses on a fait une enquête sur le terrain de l'entreprise CO.G.B à travers une distribution d'un questionnaire aux employés suivi d'un entretien avec le DRH et avec quelques salariés.

Les objectifs et raisons du choix de thème

A travers notre travail de recherche nous visons à atteindre les objectifs suivant :

- Déterminer l'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines et sa nécessité dans l'entreprise.
- Déterminer le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise CO.G.B.
- comprendre le processus d'évaluation des compétences des salariés.
- Savoir si la formation est obligatoire dans le secteur professionnelle et découvrir c'est elle porte un plus aux salariés sur le plan pratique, large à l'entreprise sur le marché concurrentielle.
- Sur le plan personnel, en tant qu'étudiant en GRH, ce travail va nous permettre d'acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.

❖ Objectifs personnels

- Rencontrer les directeurs des ressources humaines, les différents responsables, les salariés et les syndicats, ainsi essayer d'en tirer le profit de leurs expériences.
- Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.
- Enrichissement personnel en termes de savoir.

❖ Les raisons de choix du thème

On a choisi ce thème (la formation et le développement des compétences), par ce qu'il est intéressant à plus d'un titre, il excite notre curiosité, notre envie d'en savoir plus, car la formation et les compétences comportent une valeur ajoutée au marché du travail.

❖ Difficultés rencontrés :

Les difficultés sont normales chez les êtres humains, c'est ainsi que nous avons rencontré :

- L'indisponibilité des cadres de la Belle.
- La difficulté d'accéder au terrain d'étude.
- La crise politique et la grève générale qui a poussé l'entreprise à fermer ses portes plusieurs fois durant la période de notre stage.

Des difficultés liées :

- A la rédaction du mémoire.
- A l'insuffisance et l'indisponibilité de certains ouvrages dans notre bibliothèque.
- Pas d'information ni de documentation disponible en rapport avec notre thème de recherche au sein de la Belle.

Ce mémoire se subdivise en trois chapitres :

- Le premier chapitre, dont le titre est la formation des employés, qui présente la définition de la formation, ses objectifs, sa typologie ainsi que les différentes étapes du processus de formation, ses acteurs, le plan de formation et l'évaluation de cette dernière.
- Le deuxième chapitre touche la notion de compétence, le développement de compétence, la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences et le lien entre la formation et le développement des compétences.
- Pour le troisième chapitre on a commencé par la présentation de l'organisme, après on a essayé d'évoquer les méthodes et les techniques de collecte des données, telle que la méthode des adoptées, les techniques utilisées, l'échantillonnage et la construction de la population d'étude, après l'analyse des données et en termine par une interprétation des résultats de notre enquête et une conclusion.



Chapitre I

La formation des employés : cadre théorique

Introduction

La formation est un concept qui a existé et bien évolué depuis des siècles, elle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques.

Aujourd'hui La formation est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise et un moyen privilégié de développement, car elle permet à l'entreprise, d'une part, de faire face aux évolutions économiques et technologiques à travers la préservation, l'adaptation et l'intégration de capitale compétence, et d'autre part, d'assurer sa compétitivité.

Ce chapitre est divisé en trois sections dont la première est une généralité sur la formation, la deuxième est le plan de formation et la troisième est l'évaluation de la formation.

Section 1 : Généralité sur la formation

Le travail d'aujourd'hui demande plus de réactivité, de flexibilité, de disponibilité et de la part des salariés pour exercer au mieux leur métier, pour ce faire, la formation peut s'effectuer à la demande du salarié ou de l'employeur.

1)-Définition de la formation

La formation est une activité et une fonction de la gestion des ressources humaines à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. Elle est un investissement qui répond à la fois aux aspirations du personnel et ceux de l'entreprise, elle consiste à l'atteinte des objectifs primordiaux comme : satisfaction de personnel, performance et un meilleur rendement .Elle permet aussi aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produits et services.

Selon JEAN MARIE PERRETI « la formation est considéré comme un ensemble d'action, de moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux de leur personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ». ¹

Selon GERALDINE MEIGNANT : « la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation aussi est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle a contribué à

¹ JEAN MARIE PERETTI, « ressources humaines et gestion des personnels », 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, p99.

apporter aux salariés des satisfactions, professionnels et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». ²

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences. ³

Alors, la formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes .

2)-Les objectifs de la formation

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités ... MARIE-DOMINIQUE PUJOL le confirme bien en disant que « la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier».

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RG (Renseignements Généraux) propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pression qui n'aura aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.

² GERALDINE MEIGNANT, « A managé la formation », édition d'organisation, Paris, 1991, p101.

³ Site internet : « www.Jobintree.com ».consulté en 18 Mars 2019.

- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- Engendre un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui Permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail.
- Aider à l'intégration de bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés.

3)-Les enjeux de la formation

Ces enjeux on peut les deviser en trois types selon le point de vu ;

3.1)-Du point de vu stratégique :

Des caractéristique culturelles spécifiques, valeurs, croyances,...etc., règles vécues en commun par les membres lui permettent d'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

Il est l'intérêt de l'entreprise qui le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument qui aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de

l'entreprise⁴. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

3.2)-Du point de vu social :

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise. La plupart de temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle.

L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive.

La formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leurs services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.3)-Du point du processus de gestion :

ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par des missions spécifiques⁵.

○ La formation assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.

○ Définit l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.

Ainsi, la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivé et sensibilisés.

⁴ RENAUD SANITSAULIEU, « l'effet de formation sur l'entreprise », édition esprit, Paris, 1994, p.409.

⁵ ELIE COHEN, « Encyclopédie de la gestion », édition economica TII, Paris, 1991, p.1576

Au sujet de sa contribution au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que :

- Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation
- Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

4)-Les types de la formation :

Avant toute chose, nous souhaitons préciser que nous n'allons pas faire une description de tous les types de formations existantes mais nous allons plutôt nous concentrer sur les types de formation que nous connaissons bien, et qui existe sur le terrain, est qui sont :

A- La formation professionnelle

Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active.

Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas de tout dans certains cas.

La formation professionnelle divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.

B- La formation continue

Les Salariés et demandeurs d'emplois peuvent suivre une formation concernant l'environnement dans le cadre de la formation continue. Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci, ou pour les demandeurs d'emplois dans le cadre des stages. Elle est souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession ...

-Préparation de diplômes : la plupart des universités et de centres, et qui sont dans le guide des formations, offrent la possibilité de préparer leurs diplômes en formation continue...

-Acquisition d'une qualification professionnelle : ce sont souvent des stages de courte durée.

-Remise à niveau : ces formations sont validées soit par un diplôme, soit par un certificat ou une attestation.

C- Les formations de recyclage

Concernent les formations qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois qui ne présentent pas la promotion⁶.

La formation de recyclage est une formation tendant à donner aux travailleurs dépassés par le progrès technique les nouvelles qualifications pour mettre à jour leurs connaissances professionnelles.

D- La formation de perfectionnement

Cette formation intervient généralement pendant le temps de travail. Elle est de courte ou moyenne durée et s'effectue auprès d'un formateur, professionnel du domaine, qui peut se déplacer au sein de l'entreprise, le stage de perfectionnement peut également être réalisé en dehors des murs de la structure, dans un organisme de formation ou en immersion dans un autre service. La formation de perfectionnement s'adresse à tous adultes qui souhaitent de faire évoluer leur carrière et développer ou acquérir de nouvelles compétences.

E- Les formations de promotion

Ce sont les actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

F- formation d'adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de productivité. Elle peut atteindre ses 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, un savoir-faire ou un savoir-être plus efficace. Cette formation est utilisée dès l'entrée du poste ou pour le recyclage afin de rétablir les pratiques.

5)-Le congé individuel de formation(CIF) et le droit individuel à la formation (DIF)

Tout d'abord on va parler sur le congé individuel de formation :

5.1)-Le congé individuel de formation(CIF)

Le CIF permet au salarié de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation à des stages du plan de formation de l'entreprise, pour :

- Accéder à un niveau supérieur de qualification ;
- Changer d'activité ou de profession

⁶ GAY LE BOTERF, « l'ingénierie et évolution de la formation », édition d'organisation, Paris, 1999, p.78.

- Préparer et passer un examen pour l'obtention d'un diplôme.

Tout salarié peut accéder à un CIF, Quels que soient l'effectif de l'entreprise et la nature de son contrat de travail. Une condition d'ancienneté est nécessaire : 24 mois consécutifs ou non en tant que salarié dont 12 moins dans l'entreprises selon la législation française.

Ces actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail. Le CIF est donc un droit à l'absence pour suivre une formation.

Dans la suite on va expliquer le droit individuel à la formation.

5.2)-Le droit individuel à la formation (DIF)

Le DIF a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans dans la limite de 120 heures, l'initiative d'utiliser les droits à formation appartient au salarié, mais la mise en œuvre de DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition.

Les frais de formation, ainsi que l'allocation de formation, sont à la charge de l'employeur, ce dernier pouvant les imputer sur sa participation au développement de la formation.

6)-La formation en Algérie

La formation en Algérie est désormais l'outil important de la gestion des ressources humaines pour contrôler le taux d'attrition, car elle contribue à la motivation des employés, à la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels, à l'augmentation du niveau de satisfaction au travail, etc.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

Pour le cas de l'Algérie, la formation considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers, selon l'article 57 du code du travail Algérien :

« Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis dû comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier ». Nous citons également l'article 58, selon lequel :

« Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques »

Le secteur de la formation en Algérie est articulé autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché de travail. Le secteur de l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et le secteur de la formation professionnelle.

Pour l'année 2018, l'Algérie a consacré dans la loi de finances 390 milliards de DA à l'éducation nationale soit 13,76% des dépenses totales, 173 milliards de DA à l'enseignement supérieur soit 6% des dépenses totales et 28 milliards de DA à la formation professionnelle soit 1% des dépenses totales, en tout plus de 20% du budget national qui est dédié à la formation sous tous ses aspects.

Donc on remarque que l'Etat Algérien ne donne pas assez d'importance à la formation professionnelle.

7)-La formation professionnelle en Algérie

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, réforme visant à se défaire de l'image actuelle d'un dispositif compensatoire de l'échec scolaire, image jugée préjudiciable au niveau social car ne correspond ni à la vocation de la formation professionnelle ni aux moyens que l'Etat n'y consacre pas. Le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs et préconise un recentrage de son activité et une adaptation de son intervention pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale, en s'inscrivant davantage au service des besoins de l'économie.⁷

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncée par le gouvernement portent respectivement sur:

- Le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation;
- La réhabilitation des formations aux métiers manuels;
- L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement,

⁷ UNION EUROPEENNE, ETF-Sharing experience in training. ALGERIE, Country plan 2009. Note d'information.

Notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines.

Un changement important est intervenu au niveau du secteur en septembre 2005: il s'agit de l'introduction à titre expérimental de l'enseignement professionnel (ouverture de 26 sections). Le cursus, de quatre années, sera sanctionné par des diplômes d'enseignement professionnel. Cette réforme se poursuit mais les résultats restent mitigés et l'adhésion des acteurs visés par cette réforme reste faible en raison notamment du manque d'information et de sensibilisation des acteurs au sujet des nouveautés conjuguées à une rareté de ressources humaines pour l'encadrement de la réforme.

À cet effet, on a jugé que la formation professionnelle aujourd'hui en Algérie, plus qu'une obligation légale: elle est un moyen "phare" d'attirer, de développer et de conserver ses talents.

8)-Les limites de la formation des salariés :

Dans la plupart des règles sur lesquelles repose les possibilités de formation sont implicites voire inexistantes, ce qui favorise certains salariés du déterminer d'autres. Le problème est particulièrement grave dans le cas des salariés moyennement et faiblement compétents, car les efforts de formation sont dirigés souvent vers les salariés qui sont déjà plus compétents. Par ailleurs, la formation n'est pas seulement l'affaire des gouvernements qui voient au bien être collectif. Dans plusieurs pays, les salariés se trouvent souvent coincés par des bureaucraties gouvernementales ; ou chacun des paliers lutte d'avantage pour régler les problèmes liés à la formation des salariés.

D'autre limites au tournent autour de la formation sont reliés aux coûts, aux installations et équipement ainsi qu'à la pression politique internes et externes. Malgré la bonne volonté manifestée d'organisations pour la formation, la situation économique les oblige à justifier toute leurs dépenses surcoût durant les périodes de récession.

Enfin, il ne faut pas former les salariés de façon limitative, car chacun d'entre eux doit connaitre plus que le fonctionnement immédiat de sa machine. Il doit posséder un langage théorique suffisant pour maximiser, par exemple, l'utilisation de la machinerie et pour lui permettre de déceler ses lacunes.

Donc à la fin de cette section on peut dire que la formation présente une pratique importante des pratiques de la gestion des ressources humaines, et l'employeur se trouve dans l'obligation de former ses salariées, car un salarié non formé peut obtenir des dommages-intérêts en cas de contentieux.

Section 2 : Le plan de formation

Chaque entreprise pour gérer efficacement les compétences de ses collaborateurs doit établir un plan de formation et ce dernier est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il s'agit d'un ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences.

1)-Définition du plan de formation

Selon JACQUES SOYER⁸ « le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise », et en cohérence avec :

- ❖ Le style de management.
- ❖ La nature de l'entreprise.
- ❖ Les politiques du personnel.
- ❖ Les modes d'organisation du travail.

Le plan de formation a pour but de combler l'écart entre les compétences actuelles des personnes et les compétences souhaitées pour réalisation des objectifs fixés par la direction tout en tenant compte de ce que demandent les salariés. Le plan de formation annuel ou pluriannuel est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il n'est juridiquement défini par un texte, c'est un document contractuel entre la direction, les responsables de service, les responsables de formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Le terme plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires :

- Le plan de formation au sens fiscal et financier : comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation, avec les déclarations fiscales correspondantes.
- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines : avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une « liste ».

Autre définition, d'après ALAIN MEIGNANT « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens

⁸ JACQUES SOYER, « Fonction formation », édition d'organisation, Lille, 1999, page 162

qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »⁹.

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise, pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristiques¹⁰.

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise., l'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, après consultation des représentants du personnel et le responsable de formation.

2)-Contenu d'un plan de formation

Le plan de formation permettra de préciser de manière synthétique les 4 (quatre) éléments suivants :

- 1- Descriptif des actions de formation ; qui forme-t-on ? À quoi ? Par qui ?
- 2- Hiérarchisation des priorités de formation ; quel est le niveau de priorité de telle action ?
- 3- Prévision d'étalement de ces actions dans le temps ; quand ? Combien de temps ?
- 4- Budgétisation prévisionnelle des actions à mener ; quel coût ? Quel financement ?

Le plan de formation comportera des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan représentant une action de formation, chaque ligne du plan précisera les informations selon les quatre (04) éléments précédemment cités, celle-ci est prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés.

Il conviendra de ne pas cumuler la responsabilité de la ligne du plan et l'animation de l'action de formation de cette même ligne

Le plan doit ressortir toutes les informations en ce qui concerne :

- ✓ La nature de chaque opération.
- ✓ La problématique (le besoin)
- ✓ L'objectif ciblé par l'action de formation.
- ✓ Les postes de travail concernés et l'effectif.
- ✓ La nature et le type de formation préconisés.
- ✓ Les différents intervenants.

⁹ ALAIN MEIGNANT, *opcit*, page 221

¹⁰ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003, page 141

- ✓ La durée de chaque opération de formation.

3)-Les acteurs du plan de formation et leurs rôles

Plusieurs acteurs participent dans l'élaboration et la mise en œuvre de plan de formation ;

- **La direction :**

- ✓ Fixe les orientations et les priorités.
- ✓ Décide l'enveloppe budgétaire.
- ✓ Informe, consulte les partenaires sociaux (selon législation nationale).

- **Les responsables de RH et formation :**

- ✓ Pilotent l'ingénierie.
- ✓ Apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels.
- ✓ Consultent les partenaires sociaux.
- ✓ Élaborent le cahier des charges de formation.
- ✓ Contrôlent la réalisation du plan.
- ✓ Proposent les arbitrages budgétaires.
- ✓ Animent la mise en place concertée de l'assurance qualité du plan de formation.
- ✓ Recherchent et sélectionnent les réalisateurs de formation.
- ✓ Valident les programmes pédagogiques.

- **Les partenaires Sociaux sont consultés pour :**

- ✓ Exprimer leur point de vue.
- ✓ Négocier (selon législation nationale).

- **Les responsables Opérationnels :**

- ✓ Définissent les compétences requises.
- ✓ Identifient les besoins de formation.
- ✓ Élaborent les demandes de formation.
- ✓ Évaluent les effets en situation de travail.
- ✓ Estiment les impacts.

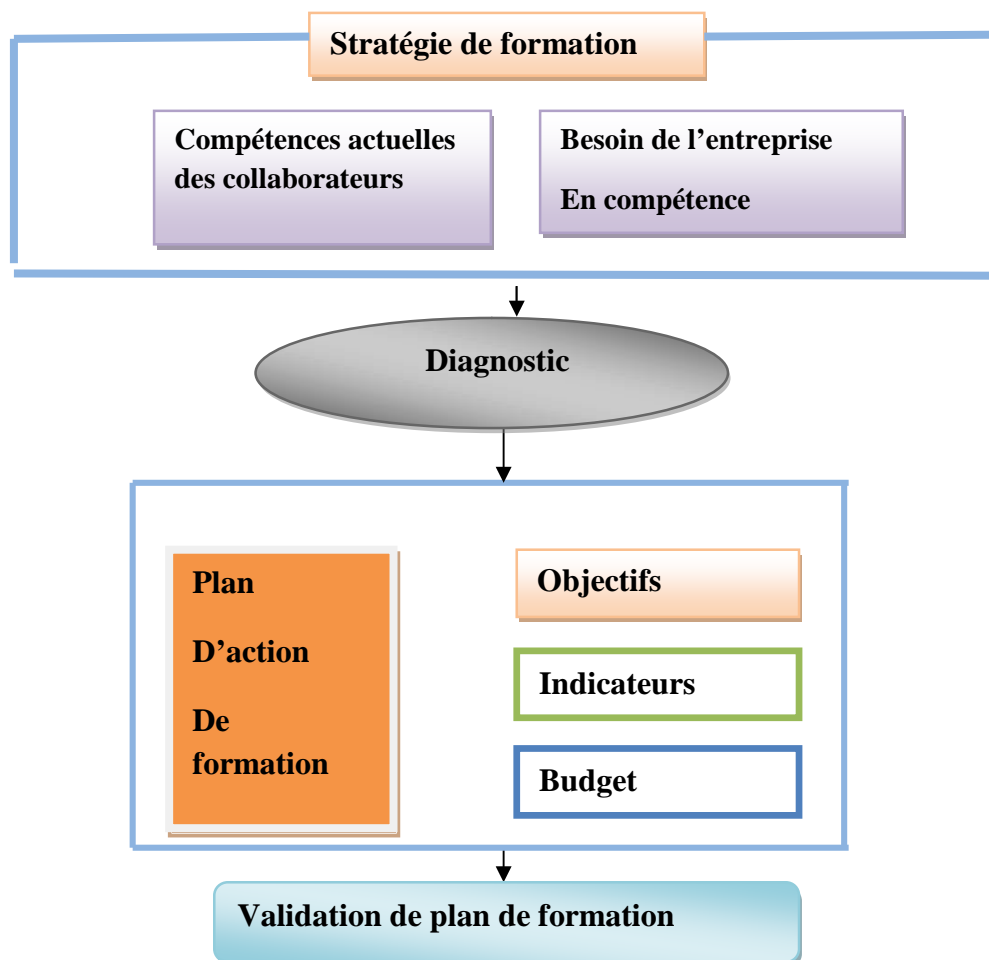
- **Les employés :**

- ✓ Formulent les projets individualisés de professionnalisation et de formation.
- ✓ S'entraînent à agir avec compétence.
- ✓ Participent activement à l'évaluation des effets.

4)-Construire un plan de formation

Quelques conseils pour construire un plan de formation simple et efficace :

Figure N°01 : construire un plan de formation simple et efficace :



Source : site internet (www.manager-go.com), consulté le 21 mars 2019.

-Mettre en balance les besoins de l'entreprise et les compétences des collaborateurs. Et cela dans un cadre défini par une stratégie de formation.

- définir des actions de formation en fonction du diagnostic réalisé lors de l'étape précédente. Il convient alors de fixer des objectifs pertinents et choisir les indicateurs associés. Toujours dans cette phase, les coûts sont estimés pour bâtir des budgets

Opérationnels précis. Il s'agit de bâtir un véritable plan d'action comme pour tout autre domaine managérial.

- consulter les instances représentatives du personnel pour valider le plan de formation. Il existe des exigences légales pour cet outil.

5)-La mise en place d'un plan de formation

Le déploiement du plan de formation au sein de l'entreprise nécessite de respecter un certain nombre d'étapes pour en assurer le succès. Il s'étend sur une année complète, de septembre à septembre de l'année suivante. Il s'agira de bien suivre chacune des phases afin de déployer un projet structuré et organisé.

A. Commencer par recenser les informations recueillies en Année N et établir un bilan. Quels ont été les principaux succès sur l'année écoulée ? Quels sont les points à améliorer, les outils à mettre en place ou à faire évoluer ? La budgétisation de plan de formation précédent était-elle réaliste et cohérente ?

B. Déterminer l'orientation stratégique que souhaiter donner à l'entreprise. Existe-t-il des évolutions stratégiques en cours ou à venir ? d'emplois en mutation ? Quelles sont les urgences ? Les priorités ?

C. Analyser les besoins en formation :

- Les besoins collectifs d'une part si on cherche à améliorer la performance d'un département par exemple.
- les besoins individuels d'autre part si on cherche à combler les écarts existants liés à l'évolution d'un emploi ou dans le cas d'un souhait d'évolution exprimé au cours des entretiens professionnels.

D. Réaliser un plan de mise en œuvre. Ce dernier prendra la forme d'un tableau et renseignera toutes les informations nécessaires à la mise en marche du projet.

E. Budgétiser l'ensemble du plan de formation. C'est une étape qui demande rigueur et précision puisqu'il s'agit de rester cohérent afin d'avoir l'estimation la plus proche possible du réel.

F. Communiquer la démarche auprès de salariés. les collaborateurs sont les principaux acteurs de ce plan de formation, sa réussite dépend principalement d'eux, ils doivent en avoir connaissance et y adhérer totalement.

G. Mettre en œuvre le projet et assurer le suivi tout au long de l'année. Dans le déroulement du projet, des ajustements seront nécessaires face aux imprévus ou aux

Urgences. Ne soyez pas trop rigide quant au déroulement de votre plan de formation, il vous faudra rester adaptable.

H. Evaluer les retombées du plan de formation et établir un bilan afin d'ajuster votre mode de fonctionnement si besoin pour les années à venir.

Les actions 4 et 5 doivent être validées par la direction générale, et le Comité d'Entreprise (ou les délégués du personnel).

Donc, Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le coût.

Section 3 : L'évaluation de l'action de formation

Dans le but d'atteindre une meilleure efficacité au sein de l'entreprise, l'action de formation doit être accompagnée d'une évaluation avant, pendant et après la mise en pratique afin de savoir si elle correspond ou pas aux besoins définis et permet d'apporter des modifications ou encore d'enrichir le contenu.

1)-Définition de l'évaluation de la formation

La littérature a relevé une large panoplie de définition de l'évaluation de la formation tout au long de l'évolution historique de cette dernière.

Selon HAZBOUCQ a (1980) (cité par PAIN.A, 1992), « évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager ».

On ajoute aussi la définition de STRAUVEN.C(2000), selon laquelle « l'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir ces informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer ».

JACQUES ARDOINO rappelle que l'évaluation est partout ; « évaluer est déjà liée à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier ; estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. ¹¹ » ainsi, chacun est amené à évaluer. Cependant, évaluer ne s'arrête pas seulement à juger ou à vérifier et contrôler un fait ou une action. C'est aussi un moyen de prendre des décisions.

L'évaluation donc devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès.

¹¹ ARDOINO J, « l'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T, ingénierie de la formation pour l'Enterprise, Dunod, 2006.

2)-Les niveaux d'évaluation de la formation

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques.

Le premier niveau concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? "

Le deuxième niveau concerne le transfert : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".

Le troisième niveau concerne l'impact de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

L'efficacité d'une formation se démontre de façon qualitative ou quantitative et de manière interne ou externe au système formatif. Soucieux de parfaire la mesure de l'efficacité, une évaluation avant et après la formation devrait être envisagée. Le calcul du gain relatif approche l'efficacité réelle de la formation et peut être cumulé à une évaluation à objectifs de performances multiples. Fixer des critères d'efficacité conjointement avec les intéressés par les formations objectiverait une appréciation des résultats des formations encore subjective.

Lorsqu'il est question d'évaluation dans la littérature, le modèle de Donald KIRKPATRICK ¹² (qui comporte quatre niveaux) par sa simplicité, semble être la méthodologie la plus utilisée.

Ainsi, le modèle de KIRKPATRICK comporte quatre niveaux. Le premier niveau identifie les réactions des participants à la formation et leur degré de satisfaction. Le second niveau mesure l'apprentissage des utilisateurs, qui est validé par un changement dans les attitudes, l'accroissement des connaissances et les compétences accrues. Le troisième niveau s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et finalement, le quatrième niveau a pour but de mesurer les résultats finaux.

• Niveau 1 - Réaction :

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leur perception et leur satisfaction (le plus souvent recueillies par l'entremise d'un questionnaire post-cours) - leur réaction était-elle favorable ou non ? Les méthodes utilisées comprennent

¹² KIRKPATRICK, DONALD L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, 1959, vol. 13, no.11, p. 3-9

notamment des fiches d'évaluation du programme, des entrevues, des questionnaires et les commentaires formulés par les participants pendant le programme.

- **Niveau 2 - Apprentissage :**

Ce niveau détermine la mesure dans laquelle l'apprentissage et les connaissances des participants correspondent aux objectifs du programme - qu'ont-ils appris ? Bien qu'il soit plus difficile de mesurer à ce niveau, les évaluations avant et après les cours peuvent aider les évaluateurs à déterminer la quantité de connaissances acquises. On devrait tenter de déterminer la mesure dans laquelle les participants ont progressé en ce qui a trait aux compétences et aux connaissances. Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations formulées par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, les évaluations en équipe et les autoévaluations, les entrevues et les sondages. Ce niveau mesure plus précisément l'efficacité de la formation mais ne mesure pas si les participants ont aimé le programme, s'ils se comporteront différemment ou s'ils obtiendront les résultats escomptés.

- **Niveau 3 - Comportement :**

Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent (suivant) à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement - l'apprentissage des participants affecte-t-il leur comportement ? Les nouvelles connaissances acquises sont-elles utilisées au quotidien ? C'est difficile à mesurer et il est souvent impossible de prédire quand les changements de comportement se produiront. Le choix du moment et celui de la méthode d'évaluation sont donc des décisions importantes. Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages auprès de personnes observant les participants et les questionnaires. Ce niveau ne détermine pas la mesure dans laquelle l'apprentissage a été appliqué dans le milieu de travail après la formation.

- **Niveau 4 - Résultats :**

Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application ou ses incidences sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme - les changements dans le comportement des participants ont-ils eu des répercussions sur l'organisation ? Bien que les résultats du niveau 4 soient mesurés moins souvent que les autres, ils évaluent la raison globale justifiant le programme de formation. Les indicateurs pouvant être utilisés comprennent une productivité accrue, la satisfaction des citoyens, une réduction des coûts, une plus grande satisfaction de la part des employés et une diminution du roulement du personnel.

Il est difficile de déterminer ces résultats et ils n'ont pas toujours de relation de cause à effet avec la formation. Ce niveau ne détermine pas si les participants ont aimé ou compris la formation ou si celle-ci a eu des incidences sur les comportements qu'ils privilégient. Des résultats positifs aux évaluations des niveaux 1, 2 et 3 peuvent cependant permettre de conjecturer des résultats positifs au niveau 4 (si le modèle logique est bien conçu).

3)-Les grands types d'évaluation

Généralement il y'a quatre type d'évaluation, l'évaluation formative, l'évaluation sommative, normative et critériée.

a)- L'évaluation formative : c'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir où et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

b)- L'évaluation sommative : contrairement à la précédente, elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints.

Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions du stagiaire donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise ; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation.

L'évaluation doit aussi comporter des conseils visant la modification du programme pour qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit amélioré.

(STUFFLEBEAM et SHINKFIELD, 1985)¹³.

c)- L'évaluation normative : elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

d)- L'évaluation critériée : elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

4)-Les temps forts de l'évaluation:

Avant d'entamer la démarche d'évaluation de la formation, il sera intéressant de répondre à la question quand évaluer en dégagant « les temps forts » de cette démarches.

On distingue deux moments d'évaluation : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

¹³ STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. SHINKFIELD (1985) Systematic Evaluation .Boston :Kluwer Academic Publishers,1985, page 38.

A)-l'évaluation à chaud :

« L'évaluation de la satisfaction », « évaluation des réactions » et « évaluation à chaud » sont les trois expressions les plus souvent utilisées pour qualifier l'évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation.

Ce moment d'évaluation est la pratique la plus répandue dans les entreprises et se réalise systématiquement quelle que soit la formation.

Il s'agit, dans ce cadre, de recueillir les réactions des bénéficiaires d'une action de formation pour soulever le souci de savoir si les participants sont satisfaits ainsi que leur degré d'assimilation ainsi que leur degré d'assimilation des connaissances et des capacités acquises à la fin de la formation.

C'est le plus souvent le niveau d'évaluation privilégié en formation professionnelle. Cette évaluation correspond habituellement au questionnaire-papier qui est remis aux stagiaires en fin de formation. L'analyse des questionnaires recueillis fait l'objet d'un compte rendu sous forme de bilan qualité qui est communiqué au service de formation. Les questions posées pour objectifs de recueillir les avis des stagiaires à leurs niveaux de satisfaction. Elles concernent généralement l'appréciation de l'organisation matérielle, de la qualité de l'animation, de l'atteinte des objectifs etc. ...

Cette évaluation intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition qu'avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis.

Elle comprend :

-l'évaluation de satisfaction.

-l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats, par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

B)-L'évaluation à Froid :

D'après STUFFLEBEAM « évaluer, c'est : « aider à prendre des décisions ». ¹⁴

L'évaluation à froid dite encore « évaluation factuelle » ou « évaluation différée » elle est réalisée après l'action de formation.

Théoriquement, l'évaluation à froid est complémentaire de l'évaluation à chaud et intervient après l'action de formation. Elle compense en effet partiellement les manques et les difficultés rencontrées par l'évaluation à chaud. Il s'agit de mesurer l'efficacité, le transfert et l'impact de la formation, et donc de justifier les investissements effectués. Dans ce cas on procède soit un questionnaire à froid, soit à un entretien d'explication, soit une visite de classe formative ...

Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation.

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

-L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyen mis œuvre, conditions et difficultés rencontrées). Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation de travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation.

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (central de Project, travaux intermodulés....).elle peut d'effectuer au traves de questionnaires, d'une journée d'évaluation et /ou d'une auto-évaluation.

A cela on peu ajouter 3 Temps de l'évaluation de l'action de formation :

a)- Evaluer avant l'action de formation :

Cela concerne tout d'abord les besoins, les moyens, les orientations et les participants. L'évaluation avant la formation devient un véritable moyen qui permet d'orienter et de mettre en place la formation.

Elle est en quelque sorte une évaluation préventive qui permet de vérifier à l'avance tout ce qui concerne la formation. De ce fait les effets fixés. Cette évaluation permet d'anticiper et de prévenir car quand elle intervient à temps l'évaluation permet de prendre en compte tout le processus de la formation.

¹⁴ STUFFLEBEAM, D. L, opcit, page 83.

b)-Evaluer pendant l'action de formation :

C'est une évaluation s'effectue au cours de l'action de formation. Elle permet de vérifier tous les éléments effectués durant la formation à savoir : la satisfaction des participants, les acquis des participants pendant la formation, le transfert, le contrôle du temps, mais aussi de prendre en compte les nouvelles connaissances et le niveau de chaque participants. Cette évaluation fait régulièrement permet de faire à temps les actions nécessaires au bon fonctionnement de la formation pour pouvoir atteindre les objectifs fixés aux débuts. Ainsi on pourra éviter les risques d'écart des participants et voir même corriger ou apporter des changements.

c)- Evaluer après l'action de formation :

Elle s'assure du suivi de la formation et celui des participants qui est le processus mis en place à la formation pour l'améliorer.

5)-Les outils de collecte de données pour l'évaluation de la formation

Il existe plusieurs outils pour la collecte des données pendant la période d'évaluation ;

- **Sondages** : les questionnaires et entrevues sont conçus afin de mesurer la valeur du programme par les participants et leurs supérieurs. La comparaison entre les deux entités permet d'établir l'impact de la formation.
- **Groupes témoins** : l'élaboration d'une formation expérimentale est conçue avec un groupe suivant la formation et avec un groupe ne le suivant pas. La comparaison des deux fournies les données de performance.
- **Analyse de ligne directrice** : une ligne est tracée entre la performance actuelle et la performance future en présumant que la performance présente se poursuive même sans formation. Après la formation, la performance post formation est comparée à la performance prédite. Il est à ce moment approprié d'attribuer toute amélioration à la formation.
- **Prévision** : plus analytique et mathématique que l'analyse de la ligne directrice, la prévision requiert une équation linéaire pour calculer la valeur de l'amélioration anticipée de la performance.
- **Estimations** : les estimations de l'impact de la formation par les participants, les superviseurs, les clients, les gestionnaires et les experts sont recueillies et comparées.
- **Décisions en groupe** : forme d'entrevue. De huit à douze participants à la formation sont réunis et des questions spécifiques leur sont posées. Un remue-méninge (brainstorming) parmi les participants peut faire ressortir des données de haute qualité servant aux évaluations du niveau 3.

➤ **Sessions de suivi** : les participants sont contactés (de deux à quatre mois) après la formation dans le but de constater leurs succès.

➤ **Recherche de performance** : cette pratique est commune à plusieurs entreprises et souvent considérée comme étant l'approche d'évaluation de post formation la plus crédible. Elle surveille les départements, les unités de travail et/ou les performances individuelles après la formation au niveau de la productivité, qualité, coût, temps et satisfaction de la clientèle.

6)-Avantages de l'évaluation :

Y'on a plusieurs avantages on peu les deviser on quatre types : avantages économiques, avantages politiques, avantages stratégique et avantages pédagogique.

a)-Avantages économiques :

D'une manière générale la formation est considérée comme un investissement et l'évaluation permet d'observer des résultats. Ainsi la formation est soumise à la pression de l'efficacité ou l'évaluation permet d'apprécier les retombés de cet investissement. L'évaluation de la formation permet une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action entreprise en temps et en argent.

b)- Avantages politiques :

L'évaluation est un processus méthodique afin de déterminer la valeur, l'utilité et la signification des données recueillies sur la formation (Philips 1997)¹⁵.

L'évaluation est un moyen qui aide à la décision car elle permet d'avoir le sens de la réflexion, enrichie les débats et aussi aide à clarifier.

En plus, l'évaluation de la formation est un facteur de changement qui favorise l'installation d'une culture de résultats au fur et à mesure du temps, elle consolide la démarche par objectif plutôt que le seul contrôle de moyens, elle est aussi un moyen de communication entre les différents acteurs de la formation.

c)-Avantages stratégique :

Cette démarche appelle à la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation notamment l'encadrement et les directions en les impliquant dans la détermination des objectifs à atteindre, dans l'observation des résultats réalisés et dans l'analyse de pertinence des moyens mobilisés.

d)-Avantages pédagogique :

Allant dans le sens de l'apprentissage, l'évaluation est un moyen qui permet de renforcer les acquisitions de savoir mais aussi de transfert.

¹⁵ PHILLIPS, JACK J. Handbook of Training and Evaluation and Measurement Methods. Houston:Gulf Publishing. 1997, page 102.

Donc, l'évaluation de l'action de formation est une procédure importante que chaque entreprise doit mettre en place et dans nos jours toute entreprise doit élaborer une évaluation des actions de formation pour non seulement promouvoir son développement mais lui permettre aussi d'être très performant.

Conclusion

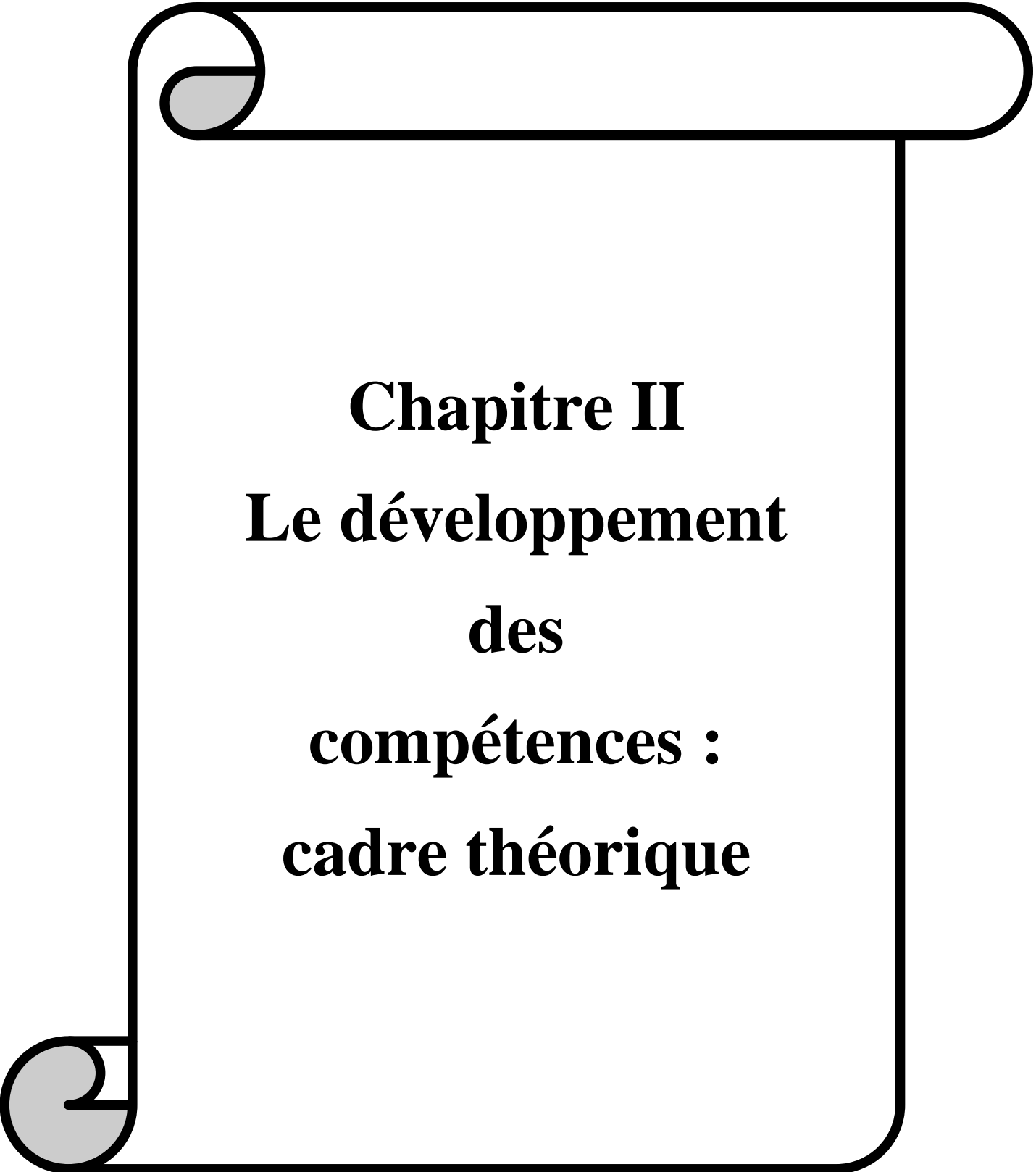
Pour terminer ce chapitre on peut dire que la formation est considérée comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, elle permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, et diminuer les déséquilibres qui existent entre un salarié et son poste d'une part et d'autre part, elle permet de réaliser les objectifs et les attentes assignées, elle est aussi, un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification pour les travailleurs.

Le plan de formation est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il rassemble toutes les formations en cours et avenir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie.

L'action de l'évaluation de formation de nos jours et considérée comme une dimension stratégique très importante qui contribue non seulement à l'efficacité et aussi à la pertinence des organisations, mais elle se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des employés dans l'entreprise.

On peut dire de tous ça, que la formation constitue pour les firmes modernes un investissement pertinent et stratégique car le gain en concurrence et en productivité passe par des nouvelles compétences.

La formation paraît comme un moyen efficace qui permet aux employés de l'entreprise d'acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques qui pouvant faciliter leurs tâches actuels et futures.



Chapitre II
Le développement
des
compétences :
cadre théorique

Introduction

Les entreprises du monde entier sont confrontées à la nécessité de disposer de salariés de plus en plus compétents. Le temps n'est plus où il suffisait de produire en masse des biens bon marché de qualité moyenne et standardisée. Les entreprises se doivent maintenant de répondre en temps réel aux demandes fluctuantes de client exigeants et multiples.

Depuis le début des années 80, les entreprises ont fortement développé leur recours à la formation professionnelle, dans la perspective d'adapter les compétences des salariés aux transformations du travail et de son organisation. L'intérêt nouveau porté par le management aux compétences relève donc de la mutation des systèmes productifs.

La première démarche en entreprise consiste à développer les plans de formation, l'importance du capital humain dans une entreprise, c'est-à-dire, de ses compétences, de sa qualification, ainsi que de son amélioration. Toutes les organisations doivent être capables de recruter, de développer, d'assurer des formations à ses salariés, de gérer et de mobiliser les talents individuels.

La gestion du développement de compétences est un mode d'approche logique des questions liées à la GRH, mais aussi une composante de la gestion à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel d'une entreprise. Les activités de la formation de gestion de ressources humaines peuvent efficacement assurer le développement et l'évolution des compétences. Action évidemment nécessaire pour la réussite de toute gestion moderne.

Ce deuxième chapitre est divisé en trois sections dont la première est la présentation de la notion compétence, la deuxième est une généralité sur la GPEC et la troisième est le lien entre la formation et le développement des compétences.

Section 1 : La notion de compétence

La notion de compétences offre la possibilité de mettre en correspondance des domaines périphériques à l'entreprise, tels que celui de la politique de formation, et le maintien d'une cohérence et d'un équilibre entre les systèmes de formation et le marché du travail. L'analyse du besoin de formation est une activité complète au sien de l'entreprise, les besoin de formation ne sont souvent pas facilement identifiables dans la gestion des compétences, mais l'activité de formation en entreprise a toujours été une remise en cause et doit gagner à chaque fois légitimité.

Dans cette section nous allons présenter la notion de la compétence et ces éléments de base :

1)-Evolution et Définition de la notion compétence :

A)- Evolution de la notion compétence

La notion de compétence exprime l'idée de partage de responsabilité entre individu et son milieu de travail. Celle-ci n'aurait de sens que dans cette relation entre l'individu et un mode socialisant

Jusqu'à la fin des années 80, les métiers étaient structurés par fonctions autour des qualifications et des emplois. Mais la recherche de la flexibilité humaine, technique et organisationnelle va amener les limites des emplois à s'élastifier et à s'opacifier (transversalité et polyvalence).

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature notamment définitoire, Yves Lichtenberger considère que « le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les année 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant),..., il se généralise dans le discours des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer le profit de leurs salariés »¹.

B)- Définition de la notion compétence

Selon WEISS DIMITRI, « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »². De cette définition, on peut retenir essentiellement deux

¹YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontation sociale », Formation et emploi, N°67, page 100.

²WEISS DIMITRI, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », personnel n°330, février 1992, page 342

choses : la première est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

La deuxième chose, qu'on peut retenir est que les compétences sont valablement mise en application dans des situations de travail bien concrètes.

D'après SELVIE GUERRERO, « La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission données ». ³

La compétence d'un individu est la somme de ses connaissances théorique, pratique et ses aptitudes cognitives et comportementales manifestées dans des situations diverses de travail.

On peut ajouter une autre définition, selon CHAABOUNI et JOUILIK « la compétence est l'ensemble de savoir et de savoir-faire intégrées, mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, insertion et dynamique pour accomplir avec succès des taches ou des mission afin de satisfaire les besoins des clients ». ⁴

2)-Les critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

➤ La performance :

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

➤ L'expérience :

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

➤ Le mérite :

³ SELVIE GUERRERO, « les outils des ressources humains », les savoir-faire essentiels en GRH, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2004, page28.

⁴CHAABOUNI, J.et JOUILIK, K.2005 « acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », Revue internationale le travail et la société, n°2, vol.3, octobre2005, page218.

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale est une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

➤ **Le potentiel :**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadres de développement de potentiel⁵.

3)-Les dimensions de la compétence :

Dans ce point on va présenter une petite explication sur le savoir, savoir-faire et savoir-être :

A. Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple : connaître les lois élémentaires de l'assurance) ;

B. Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, des méthodes ou d'outil, c'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion ou savoir utiliser un voltmètre) ;

C. Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (par exemple : être honnête, être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

4)-Les typologies des compétences :

Les types de compétence sont :

➤ **Les compétences générales (ou transversales) :**

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifique à un métier donc 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 des compétences.⁶

Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques en sus de la spécialité technique de la profession d'exercice.

⁵VALERIE MARBACH, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999, page14.

⁶YVES.EMERY et FRANÇOIS GONIN, « Dynamiser les ressources humaines », édition collection diriger l'entreprises.1999, page 112.

➤ **Les compétences professionnelles :**

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier par exemple connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'emploi, 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.

➤ **Les compétences spécifiques :**

C'est-à-dire celles qui sont propre à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incidents technique propre à telle ou telle structure, elles sont nécessaire pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorie réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou de recrutement.

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

➤ **Les compétences collectives :**

Les compétences collectives font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent elles sont constituées de trois catégories d'éléments⁷ 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 et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble et de définir les niveaux de compétences requis.

5)-Les Enjeux liés à la compétence :

➤ **Enjeux pour l'entreprise**

La compétence présente des enjeux majeurs pour l'entreprise car elle participe à son développement et lui permet de développer sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients. Ainsi la compétence dans l'entreprise permet :

- S'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier...,
- Faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.
- La mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges.

⁷ BATAL CHRISTIAN, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », édition d'organisation, Paris 1997, page 160.

- L'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes).
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

➤ **Enjeux pour l'individu**

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence :

L'entreprise et les individus, les partenaires sociaux, les organismes de formation, les pouvoirs Publics et le système scolaire.

6)-Les moyens de développement des compétences :

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyen qui se présente comme suit :

A. Expérience professionnelle :

Selon WEISS DIMITRI « Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle »⁸.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain «centre for créative leadership» sont à se titre très important. Selon les diverses enquêtes réalisés par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois source de développement des compétences dans le contexte de travail.

a)- Le changement de fonction :

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir faire

⁸ Weiss Dimitri, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », page459

différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronter à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.

b)- Les fonctions exigeantes :

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

c)- L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :

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

B. Le coaching :

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coach est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématique. Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

C. La professionnalisation :

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues. Cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeants et les groupes de travail.

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

D. La formation :

La formation est considérée comme un investissement de type immatériel, c'est-à-dire un investissement de formation est une dépense (de temps, de travail, de salaire et de coût)

immédiate dont ont l'entreprise et le salarié espère un bénéfice futur (en termes de maîtrise du métier, de carrière, de performance, de développement et d'évitement de risque).

7)-Le bilan de compétences :

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

A. La définition du bilan de compétences :

Le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable. Le bilan de compétences mesure les savoirs, les savoir-faire, les pouvoir faire, les savoir être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle.⁹

B. Le bilan de compétences se déroule en trois temps :

➤ Une phase préliminaire destinée à :

- Confirmer l'engagement du salarié dans sa démarche,
- Définir et analyser la nature des besoins,
- L'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques utilisées (test, entretien).

➤ La phase d'investigation et d'analyse :

Les motivations, intérêts professionnels et personnels du salarié sont analysés. Ses compétences et aptitudes sont identifiées. Les possibilités d'évolution professionnelles sont définies.

➤ La phase de la conclusion :

Un document, remis au salarié, présente les résultats détaillés de la phase d'investigation, recense les éléments susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, précise les principales étapes de la mise en œuvre du projet.

⁹ www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence, consulté le 14 Avril 2019.

Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique

Donc les compétences sont considérées comme un facteur clé de succès. Cependant, le succès n'est assuré que si l'entreprise opte pour un management intégratif, alors il faut donner plus d'importance à l'homme qui doit être placé au cœur de l'organisation, pour accordé le développement des compétences au sein de l'entreprise.

L'entreprise elle doit investir dans la formation de son personnel car l'individu n'est pas de façon naturelle compétente.

Section 2 : Généralité sur la GPEC

Dans cette deuxième section on va passer à la présentation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC est une méthode ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'évaluer et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

1)-Historique de la GPEC :

Dans les années soixante, les entreprises sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaire par niveau de qualification en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique. Les années soixante-dix se sont axées sur la gestion des carrières.

En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et de réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas oublier la fonction ressources humaines.

Bien que l'on puisse souvent associer la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) avec la gestion prévisionnelle de l'emploi largement développée dans les années 1980, les préoccupations des entreprises en matière de prévision sont en réalité nettement anciennes.

On peut situer des modèles de gestion prévisionnelle dans le domaine social à la fin des années 1960. Ces pratiques s'inscrivent dans la continuité de démarches un peu ancienne de la planification stratégique. Ces dernières résultent d'une conception nouvelle de l'entreprise, considérée comme un système ouvert en interaction avec un environnement de plus en plus complexe et auquel elle devra donc impérativement s'adapter pour survivre. Les modèles de planification stratégique élaborés à partir des années 1950 sont construits autour de trois axes :

- A. L'étude des caractéristiques de l'environnement concurrentiel ;
- B. L'analyse des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise ;
- C. La compréhension de l'univers sociétal.

Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique

Les principaux modèles proposés à cette période reposent sur l'identification d'éléments clefs

- Diagnostic externe (sous la forme des opportunités et menaces que présente cet environnement) ;
- Diagnostic interne : il fait l'inventaire systématiques des ressources, moyens et capacités de l'entreprise ;
- Détermination de toutes les possibilités d'action, avec évaluation des avantages, inconvénients, risques et incompatibilités.
- Clarification des valeurs des dirigeants.
- Confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Voilà plus de 30 ans que GPRH, GPPE, puis GPE et enfin la GPEC, sont connues des organisations et des partenaires sociaux. De 1975 à 1985, ce sont 10 années de plans sociaux, au cours des quelles, faute de mieux, la GPEC a été utilisée pour « expliquer » ou « justifier » les licenciements. Il s'agissait, dans un contexte de guerre économique, de mettre en adéquation, la Ressource Humaine potentielle d'une organisation, avec ses défis à venir, ses stratégies de développement, ses besoins de connaissances, l'entretien et le développement des savoirs nécessaires à sa pérennisation.

Le projet semblait simple : il fallait passer de la « gestion du personnel » à la « gestion des ressources humaines ».

2)-Définition de la GPEC :

D'après JEAN PIEREE CITEAU« La GPEC est une démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assuré en permanence l'adéquation emplois ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétence disponible) »¹⁰

La GPEC est l'anticipation et la planification de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

Dans un contexte de concurrence internationale, l'entreprise doit adapter en permanence son capital humain.

Et c'est la prise en compte du facteur humain dans la compétitivité qui met la GPEC au cœur du management de l'entreprise.

¹⁰JEAN PIEREE CITEAU, « gestion des ressources humaines », 3^{ème} Edition, DOLLOZ, Paris, 200, page64.

Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH), « Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise. Tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). »¹¹

3)- Le processus de la GPEC :

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale France, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC, s'engage tous les trois ans à une négociation portant sur :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.
- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

- L'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise.
- Faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leurs efficacités.
- L'analyse des écarts : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes.
- Les propositions et suivi des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. A partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableau de bord.
- Suivi et évaluation : un régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement des réajustements de ses besoins¹².

¹¹PATRICK GILBERTE et MICHEL PARLIER, « la gestion professionnelle des RH, fondement », 3^{ème} édition, édition d'organisation, 1999/2005, page 498.

¹² LETHIELLEUX LAITIA, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012, Page51.

4)-Les dimensions de la GPEC :

L'objectif d'une GPEC est de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle. Elle comprend quatre principales dimensions :

➤ **Gestion prévisionnelle des effectifs :**

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...)

➤ **La gestion prévisionnelle des emplois :**

Corresponds aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

➤ **La gestion prévisionnelle des carrières :**

Corresponds aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La GPRH englobe ce qui précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

➤ **La gestion prévisionnelle des compétences :**

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.¹³

5)-Les caractéristiques de la démarche d'une GPEC:

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversal, qualitative, et collective.

5.1 La démarche prospective :

La GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

5.2 La démarche stratégique :

La GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégique de l'entreprise.

¹³ FRANÇOISE KERLAN, « Guide pour la GPEC », 3^{ème} édition, éd. Organisation, Paris, 2004, page17.

5.3 La démarche transversale :

L'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence tant au niveau collectif qu'individuel.

5.4 La démarche qualitative :

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du travail, comme facteur de production.

5.5 La démarche collective :

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu¹⁴.

D'autres étapes qui sont comme suites :

- Diagnostic de l'existant, des pré-requis ou fondamentaux.
- Identification des scénarios d'évolution des métiers et des compétences à partir des facteurs d'impact.
- État des lieux quantitatif et qualitatif de la structure actuelle des métiers (activités et charge) et des compétences (nature, nombre et niveaux) en identifiant les points faibles, les points forts et les facteurs de risque.
- Identification de la structure cible des métiers (activité et charge) et des compétences (nature, nombre et niveau).
- Élaboration d'un plan de professionnalisation avec des plans pour chaque service, métier par métier à partir de l'analyse des écarts.
- Scénarios de reconversion: cibles de professionnalisation et passerelles des compétences.
- Perspective et possibilité d'évolution.

6)-Les acteurs de la GPEC :

De nombreux acteurs sont impliqués dans la GPEC :

A. La direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH) :

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre en définissant la stratégie de l'entreprise, elle clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, elle fournit les informations et prend les décisions. La DRH joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthode. Elle

¹⁴ LETHIELLEUX LAITIA, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, op.cit, page50.

aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétence, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'action à fin de réduire l'écart de compétence.

A. Les managers :

Ils vont être sollicités par la DRH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés que les managers y adhèrent ;

B. Les salariés :

Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et à son adaptation aux mutations de l'entreprise grâce aux outils de la GPEC

C. Les instances représentatives du personnel(IRP) :

La GPEC impose de dialoguer avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lors de la mise en place d'une GPEC, ils doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mise en place.

D. Le comité de suivi GPEC :

Afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions relatives à l'ensemble de la démarche GPEC, la création d'un comité de suivi GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentant du personnel désignés par les organisations syndicales et de membre désignés par la direction.¹⁵

7)-Les avantages et les limites de la GPEC :

➤ Les avantages :

On peut résumer les avantages de la démarche comme suit :¹⁶

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi son déploiement.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.

¹⁵ GUILLOT-SOULEZ CHLOE, « la gestion des ressources humaines », 9^{ème} édition, Lyon, 2017, page110.

¹⁶ LETHIELLEUX LAITIA, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, op.cit, page52.

Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique

- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.
- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

➤ **Les limites :**

On peut résumer les limites de la démarche GPEC comme suit :

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances.
- Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.

Finalement, nous pouvons dire qu'une démarche GPEC est l'ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises, elle s'appuie largement sur le concept de « compétence », la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions.

Section 3 : La formation et développement des compétences

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel.

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Dans cette section on va présenter le rôle de la formation dans le développement des compétences et le lien entre les deux :

1)- Le développement des compétences :

1-1)- Le développement :

Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences.

Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels». ¹⁷

On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI «Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel.

La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, ces activités permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes » ¹⁸

1-2)- Le développement des compétences :

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre

¹⁷ ANDRE GUITTET, développer les compétences, 2^{ème} édition, op. Cita, page16.

¹⁸ JEAN.MARIEPERETTI, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, 2001, page71.

les compétences obsolètes de ce fait les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

2)-Le rôle de la formation dans le développement de compétences :

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est en parie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale.

La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

2-1)-La formation est un investissement humain :

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »¹⁹.

Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

2-2)-La formation est un moyen de développement et de promotion des individus :

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion.

La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les coûts de production et augmenter la motivation de personnel.

2-3)-L'importance sociale de la formation :

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.

¹⁹DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10.

2-4)-Les approches de développement de compétences :

Selon BOTERF, « Les différentes recherches et études parcourues dans le domaine de la formation fait apparaitre, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches » :²⁰

A. La première envisage le développement des compétences professionnelle, comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et de transformation de compétences, autrement dit, il s'agit de comprendre comment le développement se produit au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquels sont placés les acteurs. Mais encore comprendre comment ces compétences se produisent, aussi les mécanismes, et les ressorts de leurs évolutions.

B. Dans une autre perspective, on se demande plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles pour l'action efficace, mais plutôt sur les conditions qui agissent sur le développement, et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences, individuelles ou collective, et aux facteurs, et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, ainsi qu'aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien, et le développement des compétences professionnelles.

3)-Les référentiels de compétence et de formation :

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

A. Le référentiel de l'activité :

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées par un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation propre à cette activité telle que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

B. Le référentiel de compétence :

Une compétence s'exerce dans les différents contextes professionnel telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle s'exerce aussi dans le contexte opérationnel, spécifié lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définit dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service. Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques

²⁰ GAY, LE BOTERF, « Construire les compétences individuelle et collectives », 2^e édition, édition EYOLLES, Paris, 2001, page.135.

et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

C. Le référentiel de formation :

Selon ANDRE GUITTET « Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier »²¹.

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

Selon DANIEL PERNIN pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ²² :

A. Situer la formation dans un processus éducatif :

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

On peut l'expliquer à travers les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;

²¹ ANDRE GUITTET, « développer les compétences », 2^{ème} édition ET.op.cit, page 62,63.

²² MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.

Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique

Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;

- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la "courbe d'expérience" qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

B. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

On appelle "maître d'ouvrage", le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

C. Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

D. Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

E. Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

F. Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisations de la formation).

Donc Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise). Mais aussi La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances d'améliorer leurs habiletés et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité et leur motivation par une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation.

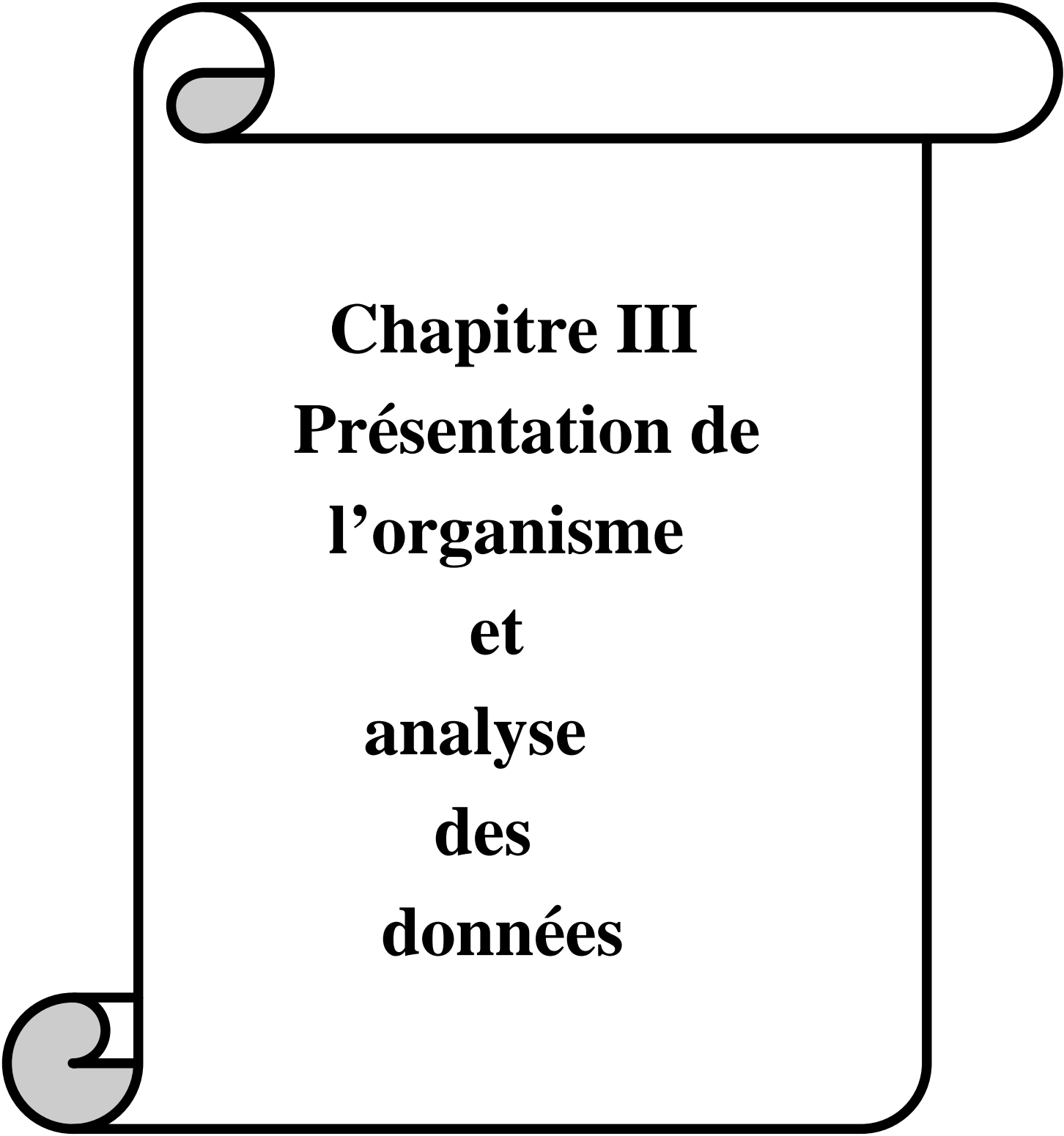
Conclusion

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation, internes et externes. Elles doivent, aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'acquérir des compétences nouvelles.

Alors la formation constitue le moyen privilégié de développement des compétences, les pratiques de formation s'organisent aujourd'hui davantage au tour de la recherche de la compétitivité et d'adaptation à court, moyen et long terme. Par conséquent, l'entreprise elle doit pencher de plus en plus vers la production des compétences individuelles qui servent de base à la manipulation des compétences organisationnelles, c'est ainsi que le mot de compétence est aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine de gestion ressources humaines.

En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques, ainsi que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (la GPEC), est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines.

Enfin la pratique de formation pour le développement des compétences devient de plus en plus efficace au fur et à mesure que le formé de travail en utilisant ce qu'il a appris, de là, on peut conclure que l'effet de la formation est plus au moins à long terme, cela nécessite des efforts importants de la part des responsables de la formation, en terme d'anticipation et de prévisions quantitatives et qualitatives au sein des entreprises.



Chapitre III
Présentation de
l'organisme
et
analyse
des
données

Introduction

Aujourd'hui la formation est une nécessité absolue dans les entreprises, elle permet d'accompagner le changement (organisationnel, matériel...etc.) Au sein de l'entreprise, elle permet aussi aux agents compétents d'avancer dans leur carrière et d'accroître leur efficacité ainsi que de doter l'administration d'agents ayant les capacités exigées requises pour assurer les fonctions qui leur sont confiées. Ainsi la formation est nécessaire pour l'entreprise, afin de lui permettre de rester performante, et de faire face aux différentes fluctuations du marché.

Ce chapitre concerne la partie pratique de notre recherche qui contient tout d'abord la présentation du terrain, suivi par les méthodes et les techniques utilisées dans la recherche, interprétation des résultats, et on termine par une synthèse et la discussion des hypothèses et une conclusion générale.

Section 1 : Présentation de CO.G.B la Belle

Le complexe industriel agroalimentaire « C.O.GB la Belle », implanté dans la zone industrielle du la capital des Hammadides, est considéré comme l'un des plus grands complexes en Algérie, disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m², dont 56 500 m² couverts.

Dans cette section nous servira à présenter l'organisme d'accueil ainsi que notre étude d'une façon générale.

1)-Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B la Belle :**1.1 Historique de CO.G.B la Belle (corps gras de Bejaia) :**

Le CO.G.B. La Belle a été fondée en 1902 par un industriel français sous l'appellation de SIAN (société industrielle de l'Afrique du nord).

En 1953, cette unité de production s'est lancée dans la production de savon de ménage pour qu'il soit conditionne après l'indépendance en 1966.

En 1974, ce complexe a été nationalisé de la SINA au profile de la SO.GE. DI. A (société de gestion et développement de l'industrie alimentaire).

Le complexe a exercé son activité pendant huit ans sous la tutelle de la SO.GE. DI. A, qui a été restructurée en 1982 avec la naissance de l'ENDG (entreprise nationale des corps gras)

En 1988 une autre unité de production est installée à la zone industrielle de Bejaia qui est le complexe corps gras de Bejaia.

En 1990, il y a eu démarrage de la production de la graisse végétale et du produit végétal aromatisé (Soumaa)

Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données

En 1997, il y a eu naissance de filial CO.G.B, après deux ans il y a eu démarrage de la margarinerie.

En 2005, le complexe CO.G.B, a lancé les produits d'électrolyse et de L'hydrogénation.

En Aout 2006 l'état cédé 70/ des parts de complexe CO.G.B, au profit du groupe la Belle et fut pour la dernière fois le baptême de complexe pour qu'il soit (CO.G.B La Belle).

Au cours de la même année, une chaine PET a été acquise pour la fabrication d'emballage transparent 5 litres et le lancement d'un nouveau conditionnement Bonnal, et la reprise de l'activité du savon de ménage (La caille)

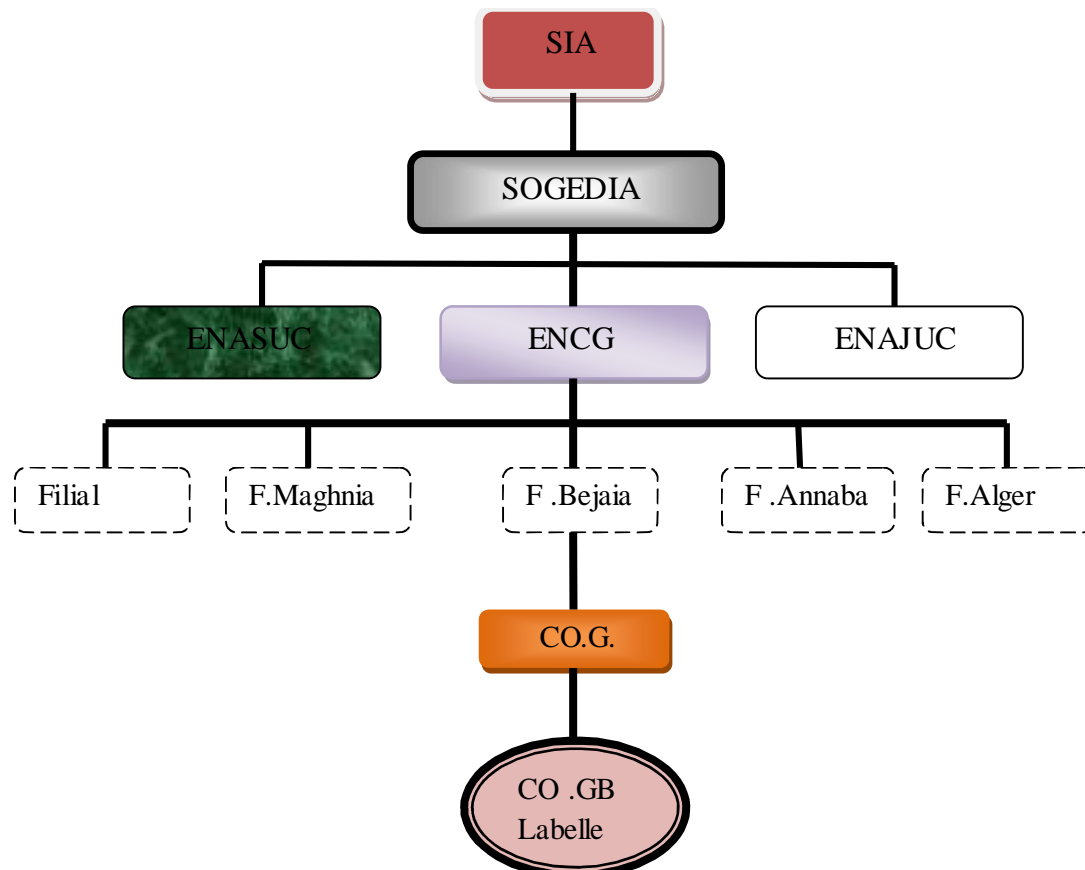
En 2007, une chaine de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons de 25kg.

Actuellement, l'entreprise exerce son activité sous la direction du groupe CO.G.B, la Belle qui dispose de différentes entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire.

1.2 Evolution d'historique de la CO.G.B la Belle

Voici à présent le schéma récapitulatif qui retrace les déférentes restructurations de l'entreprise :

Figure N°02 : Organigramme de l'évolution de la CO.G.B la Belle :



Source : document interne de l'entreprise.

1.3 Situation géographique de l'unité de production :

L'entreprise se situe dans la wilaya de Bejaia, elle est distance d'environ 250km d'Alger, implantée dans la zone industrielle de la ville de Bejaia et elle est limitée par :

- 1) A l'est par la route nationale N°09.
- 2) A l'ouest par la voie ferrée.
- 3) Au nord par la Sonatrach.
- 4) Au sud par l'oued Soummam.

1.4 Les objectifs de la CO.G.B la Belle :

Les objectifs traces par les dirigeants de groupe la Belle sont :

- 1) Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- 2) Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.

3) Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.

1.5 Mission et activité de l'entreprise :

❖ Mission :

Le complexe a pour mission :

- Elaborer et réaliser des annuels de production et vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.
- Procéder à l'étude de marché pour aux besoins de demande nationale.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des coûts.
- Mettre en place des voies et moyens en vue d'une assimilation progressive de technologie et de son activité.
- La satisfaction des besoins consommateurs en matière d'huile alimentaire, avec margarine et autres dérivés des corps gras
- La satisfaction des matières origines animale et végétale pour la fabrication des produits de grande consommation et des produits destinés à industrie.

❖ Les activités :

- ✓ Fabrication d'huile végétale.
- ✓ Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie.
- ✓ Fabrication de produit végétaux aromatisés.
- ✓ Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras distillés et du savon industriel.

2)- Missions des directions :

2.1 Service maintenance

- Chargé d'assurer l'organisation, la coordination des structures de maintenance de l'usine et de la réalisation des objectifs de production , assisté la direction d'usine.

2.2 Service utilité :

- chargé d'assurer l'organisation la coordination des activités des services et de la réalisation des objectifs de production.
- Assisté la direction d'usine dans l'exploitation et les maintenances de l'outil production.

2.3 Service technique :

- Assurer la réalisation des projets inscrits dans le plan développement de l'entreprise et suit la maintenance et le renouvellement des installations.
- Veille à la préservation du patrimoine industriel par la mise en place et le suivi des plans et programme de maintenance curative et préventive.
- Veille à l'attente des objectifs de assignés dans les meilleures conditions de délais, cout et qualité.

2.4 Service comptabilité :

- Proposé les orientations financières et la politique de l'entreprise direction générale.
- Assure la mise en œuvre et des décisions de planification financière arrêtée au niveau de la direction générale.

2.5 Service commercial :

- Il est représenté par un chef de département qui a pour rôle de coordonner et d'organiser toutes les taches qui révèlent de sa responsabilité.

2.6 Service margarine :

- Chargé d'assurer l'organisation la coordination des activités des services et de la réalisation des objectifs de production.
- Assisté le directeur d'usine dans l'exploitation et les maintenances de l'outil de production.

2.7 Service approvisionnement :

- assure l'approvisionnement des structures de l'entreprise à des couts qui renforcent la compétitivité de l'entreprise.
- Négocie les contrats d'achat et de présentation aux les conditions les avantageuses pour l'entreprise.
- Assure le transit des produits destinés à l'exploitation.
- Elabore les conventions et contrats d'achat en accord avec les besoins budgétés.

2.8 Service sécurité :

- Veille à diriger et coordonner l'action de la fonction sécurité de la filiale dans le cadre de la régulation en vigueur au double plan de l'interne et sécurité industrielle.

2.9 Service production huile et savon :

- Chargé d'assurer l'organisation la coordination des activités des services et de réalisation des objectifs de production.
- Assisté le directeur d'usine dans l'exploitation et les maintenances de l'outil de production.

2.10 Service gestion des ressources humaines :

- **Section du personnel :** Cette section assure le pointage (entrée, sortie) et la gestion du personnel (la paie, carrière...etc.)
- **Section sociale :** Elle s'occupe des œuvres sociales (cantine, coopérative)

Donc pour terminer cette section on peut dire que l'entreprise avec ses différents produits et services joue un rôle primordial dans la satisfaction des besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaires de savon de ménage, la margarine et d'autres dérivés des corps gras... et tout ça permet de développer l'économie de la wilaya de Bejaia ainsi l'économie de pays.

Section 2 : méthodes et technique de collecte des données et la formation au sein de l'entreprise CO.G.B

Cette section est divisée en deux parties, dont la première a pour but de présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche et pour la deuxième partie on a expliqué la place de la formation au sein de l'entreprise CO.G.B et quelques points liés à cette première (la formation).

Pour appréhender notre terrain d'enquête afin de collecter plus d'informations sur l'objet de notre étude, on a opté pour la méthode quantitative qui va nous permettre de déterminer les conditions (matérielle et immatérielles), cette méthode repose sur l'élaboration des données chiffrées collectées par les différents moyens : questionnaire et entretien.

1)-Technique et méthode de collecte des données**1.1)-Des techniques de recherche :**

Pour déterminer la méthode et technique qui ont une adéquation avec notre recherche. On a débuté par une pré-enquête qui est la première phase, qui se présente comme une des étapes de recherche qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le terrain afin de recueillir des informations et des données générales sur l'entreprise pour mieux connaître notre terrain suivi par une enquête.

D'abord on va commencer par la pré-enquête :

A. pré-enquête :

La pré-enquête est la première étape qui nous a permis de se rapprocher de notre population d'étude, d'avoir un contact direct avec le terrain et de constituer un préavis sur notre sujet.

On procède à la pré-enquête en premier lieu à travers les visites qu'on a fait aux différents départements ou ses derniers sont subdivisés en plusieurs services dont on a essayé de réaliser

un questionnaire sur un échantillon limité en vue de faire connaissance de notre terrain de recherche, d'éclairer et préciser notre champ d'étude, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème, et au problème de notre recherche.

La réalisation du pré- enquête nous a aidé à vérifier la possibilité de réaliser notre étude de recherche sur terrain, limiter notre échantillonnage d'étude.

En suite on va passer à l'enquête :

B. L'enquête :

Un enquête est une recherche méthodique reposant sur des sondages, des rapportes, des reportages et des questionnaires pour arriver aux résultats¹

Notre enquête a pour objectifs principal de connaitre comment la formation se passe-t-elle au sein de l'entreprise la belle?

Et de connaitre son impact sur le développement des compétences des employés au sein de CO.GB.

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise de CO.G.B nous sommes affectés à la structure chargée de la gestion des ressources humaines de cette entreprise.

La phase enquête caractérisée par l'élaboration d'un questionnaire suite aux explications obtenus le pré- enquête.

Ainsi, la distribution du questionnaire et le ramassage des résultats.

Enfin, un entretien avec quelques salariés de CO.G.B.

1.2)-Outils et méthodes de collecte de données :

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données, nous avons opté pour la combinaison de deux outils à savoir le questionnaire et l'entretien.

A. Le questionnaire :

Le questionnaire est défini comme suite « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu, qui permet de les interroger de façon directive et faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »².

Le choix de l'outil est justifié par la volonté d'interroger un grand nombre d'employés et par le fait que le délai imposé exige de terminer cette phase de recherche dans un temps limité.

¹ Larousse 2008, dictionnaire français

² ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997, p.60.

Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs en les interrogeant un par un d'une façon identique, en vue de dégager des réponses et d'obtenir des tendances dans les comportements d'une large population.

Dans cette recherche le questionnaire a été élaboré sur la base de données et des observations recueillies durant la- pré enquête.

Notre questionnaire nous l'avons élaboré en s'appuyant sur 3 grands axes pour la collecte de données sur notre échantillon d'étude :

- **Premier axe :** les données personnelles (sexe, âge, le niveau d'instruction...).
- **Deuxième axe :** la formation et adaptation (les salariés qu'ont bénéficié d'une formation, types, durée, nature de formation, la promotion...).
- **Troisième axe :** développement des compétences (l'encouragement de l'entreprise à ses employés pour développer leur compétences, l'objectif de la formation, l'évaluation...).

Le deuxième outil est l'entretien

B. l'entretien

L'entretien représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander³.

Là, nous définissons l'entretien comme une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique.

Ainsi donc, l'entretien est un questionnaire de face à face qui nous permet de récolter des informations et des données sur notre domaine d'une manière objective et qui s'effectue avec un plan fait au préalable.

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception du l'entretien est relativement peu coûteuse en temps, et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans l'évaluation.

Nous avons effectuée un entretien direct avec le responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise CO.G.B. Et ainsi des entretiens avec quelques employés ayant bénéficié au moins d'une formation.

³ MADELEINE GRAWOULE, « méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Paris, 2001, p.657.

1.3)-L'échantillon:

Durant la recherche on a utilisé un échantillonnage aléatoire simple et un échantillonnage ciblé.

L'échantillonnage c'est un prélèvement d'un échantillon par un tirage ciblé par l'administration et au hasard par nous-mêmes, parmi les éléments de la population de recherches », ainsi, nous avons élaboré 70 questionnaires au début, 40 questionnaires ont été distribués par l'administration de CO.GB aux travailleurs ayant bénéficié d'une formation, et pour les 30 restant nous les avons distribués nous-mêmes à des travailleurs choisis au hasard.

Mais nous avons pu récupérer que 60 questionnaires sur les 70 distribués et sur les 60 questionnaires, 53 ont bénéficié d'une formation, et 7 employés n'ayant pas bénéficié de cette dernière (formation), dans notre analyse des résultats on s'est intéressé sur les 53 employés qui ont bénéficié au moins d'une formation, et pour les 7 restant on a essayé de savoir les raisons qui les ont empêché de bénéficier d'une formation .

Notre population est répartit en trois catégories socioprofessionnelles, Pour faire connaitre ses différentes catégories socioprofessionnelles qui constituent l'échantillon, nous les présentons comme suite :

- **Agent de maitrise :** toute personne qui a une qualification, et qui exerce fonction dans son domaine, comme elle peut être un responsable d'une manière ou d'une personne.
- **Cadre :** est toute personne qui exerce une fonction de direction ou l'encadrement des personnes.
- **Agent d'exécution :** c'est la personne qui utilise plus sa force physique et exécute son travail.

Dans le but d'avoir des informations concernant notre thème de recherche, nous avons essayé de travailler sur une population qui recouvre un collectif dans le domaine de l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés de COGB , en effet, c'est une population d'étude constitué de 60 personnes.

53 employés de notre échantillon ont bénéficié d'une formation, et 7 employés n'ayant pas bénéficié de cette dernière (formation), la nous a permet de répondre à notre problématique d'une part et d'autre part de connaitre les raisons de l'absence d'une formation pour les employés de CO.G.B.

2)-La formation au sein de l'entreprise CO.G.B :

La formation au niveau de CO.G.B 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'être plus performante.

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

Pour le contrat de formation, selon DRH de CO.G.B les employés inscrits à des formations doivent signer un contrat de formation avec une période de fidélité conformément à la réglementation.

2.1)-La place de la formation au sein de CO.G.B :

La ressource humaine est la richesse, le capital le plus précieux dans l'entreprise, la source de son développement est la formation qui a pour but de dépasser 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'entreprise et l'évolution des marchés financiers.

CO.G.B investit 1% de sa masse salariale dans les différentes actions de formation par an pour couvrir le besoin en compétences de ses salariés, et pour respecter les exigences de la loi.

2.2)-Le plan de formation de CO.G.B :

Au sein de CO.G.B la formation s'effectue selon un processus qui se déroule selon (05) étapes :

A. Identification des besoins :

L'identification des besoins en formation au sein de l'entreprise 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 toutes les besoins exprimé pour chaque structure.

-Le responsables formation centralise et consolide l'ensemble des demandes avec les responsables des structures, calcule le budget de chaque structure et élabore le plan prévisionnel annuel de formation.

B. Analyse des besoins :

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse, durant cette étape chaque structure détermine avec ses employés les formations qui leurs sont nécessaires selon les priorités, entre temps le service formation établit le plan de formation.

C. Elaboration 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.
- Elaborer le plan de formation, ce plan contient les indications suivantes : objectifs du plan de formation, durée de la formation, l'effectif qui sera formé, cout de formation.

D. Validation du plan de formation :

Le plan de formation sera validé s'il est égal ou inférieur au budget qui consacré à la formation, sinon le service formation procédera à des modifications pour s'ajuster entre le coût et le budget.

La validation de programme se fait en collaboration de service formation et le directeur de chaque structure, pour signer une convention avec l'organisme.

2.3)-Les Types de formation au sein de CO.G.B :

L'entreprise CO.G.B réalise plusieurs types de formation, on peut citer quelques unes :

- La formation professionnelle spécialisée: est une action qui vise l'acquisition des qualifications permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé (Spécialisé au poste dans lequel a été recruté).
- Formation professionnelle continue: est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir des savoirs et savoir-faire nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Ce processus est reconnu comme droit individuel inscrit dans le code du travail dont la mise en œuvre est liée au statut de la personne.
- Formation par perfectionnement longue durée: est une action de formation qui dure plusieurs semaines.

2.4)-L'évaluation de la formation au sein de CO.GB :

C'est une technique qui permet l'amélioration de connaissances, de performance et motivation des salariés, de condition de travail, cette évaluation est utilisée en deux technique, évaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminée pour détecter l'impact de cette formation reçue.

1. Evaluation à chaud :

Juste après la fin de la formation, les salariés doivent répondre à des questions posées par un membre de service formation de CO.G.B, et les résultats il les remet au responsables de formation.

2. Evaluation à froid :

Après une période donnée de la fin de la formation, les formés seront évalués par le responsables hiérarchique en répondant à des questions posées dans un formulaire d'évaluation à froid.

2.5)-Les Objectifs de la formation au sein de CO.G.B :

Parmi les objectifs de la formation au sein de l'entreprise CO.G.B :

- Améliorer durablement les savoir-faire.
- Maitriser les techniques du management.
- Développer et améliorer la rentabilité de ces activités.
- Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction.
- Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise.
- Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement.
- Assurer une meilleure gestion du plan de formation.
- Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines.

Section 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats :

Dans cette section on va interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux employés de C.O.G.B à travers des tableaux ce forme de trois(3) axes qui sont : les données personnelles, la formation et adaptation et on termine par le troisième axe qui est le développement des compétences.

Et on termine notre section par une synthèse suivi par des discussions des hypothèses

1)-Présentation des trois axes de notre population d'étude

Tout d'abord on va présenter le premier axe qui est les données personnelles :

1.1)- Présentation des données personnelles des employés enquêtés**Tableau N°01: Répartition de l'échantillon selon le genre**

Sexe	Nombre	Pourcentage
Hommes	50	83,33%
Femme	10	16,66%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

Ce tableau N°01 avec ses taux démontre une forte domination du genre masculin au sein de cette entreprise, l'homme est très fortement représenté au sein de notre échantillon avec un taux de 83,33 %, il occupe la majorité des postes d'emplois par rapport au genre féminin qui n'est représentée que par un taux de 16,66 %.

Cependant malgré la présence grandissante de femme dans le monde du travail en fait elle ne reflète pas la réalité car l'évolution du travail féminin demeure toujours faible. Ce tableau nous montre une forte domination de l'homme sur les postes de travail, et cela a été expliqué par le DRH de CO.GB qui a argumenté ça par les points suivants:

- Les tâches exercées au sein de l'entreprise.
- La tradition, la tradition qui existe encore dans le monde du travail en favorisant les hommes à occuper des postes à l'encontre de la femme qui même si des fois montre qu'elle est efficace et capable de mener des actions durables dans l'entreprise.
- Le travail de 3/8 qui implique le travail des salariés durant la nuit et les femmes ne peuvent pas travailler la nuit jusqu'à certaines heures car le travail de ces dernières est limité.
- Les femmes enceintes qui bénéficient du congé de maternité dont l'entreprise leur permet de s'absenter.
- Le concept dur du travail dans les entreprises qui évoluent dans les domaines économiques qui n'encourage pas la majorité des femmes à intégrer ce milieu et laissant aux hommes d'occuper ces places.

Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données

Tableau N°02: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges

Age	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	17	28,33%
Entre 30 et 40 ans	21	35%
Plus de 40 ans	22	36 ,66%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

Pour les besoins de notre recherche nous avons ainsi reparti l'échantillon en trois tranches d'âge, le tableau ci-dessus montre la domination de la tranche de plus de 40 ans avec un taux de 36 ,66%, cela montre que la stratégie de l'entreprise va plus dans le sens de l'amélioration des connaissances acquises des personnes qui sont âgées dans la formation initiale plutôt que celui des jeunes qui ont un besoin de recourir à la formation initiale et de faire adapter dans le milieu professionnelle surtout ce qui sont nouvellement recrutés . Ainsi le tableau affiche un taux de 35% dans la deuxième tranche d'âge et pour la troisième un taux de 28,33% pour la tranche d'âge la plus élevée la formation est perçu comme un moyen d'accéder à un autre poste plus attractif.

L'entreprise La Belle dans sa stratégie de formation, doit donner une grande importance à tous les types de formation continue mais aussi donner aux jeunes la chance dans toutes les catégories professionnelles d'accéder à une formation pour permettre le développement de son entreprise. Ainsi elle doit s'investir dans l'action de la formation en sélectionnant les salariés moins âgés, car l'accumulation de nouvelles connaissances, l'apprentissage de nouvelles aptitudes et de nouveaux savoirs faire sont plus important pour les personnes moins âgées surtout les jeunes qui sont à la recherche du savoir.

Tableau N°03: Répartition selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre	9	15%
Agent de maitrise	27	45%
Agent d'exécution	24	40%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

Dans ce tableau on remarque que la catégorie professionnelle la plus élevée correspond à la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 45%, celui des agents d'exécution un taux de 40% et pour les cadres on comptabilise un taux de 15% Ce qui démontre que cette entreprise emploie plus les agents de maîtrise que les autres catégories professionnelles.

Tableau N°04: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	9	15%
Secondaire	18	30%
Universitaire	33	55%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

Les taux évoqués dans ce tableau N°04 sont consacrés pour la répartition de notre échantillon selon le niveau d'instruction et nous montre que COGB a aucun employés de niveau primaire, pour le niveau moyen on comptabilise un taux faible de 15% , pour le niveau secondaire avec un taux de 30% et pour le niveau universitaire qui est très nombreux avec un taux de 55% , cela signifie que dans cette entreprise va dans le sens de la favorisation des universitaires pour le poste qui exigent un certains nombre de compétences (qualification) et cela démontre que cette entreprise prend en compte l'importance de cette catégorie afin que ces objectifs soit atteint, mais aussi elle va donner la chance à certains qui ont un niveau secondaire de travailler qui ont au moins une expérience professionnelle.

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience

La durée	Nombre	Pourcentage
Moins de 5ans	10	16 ,66%
De 5ans à 10ans	17	28,33%
Plus de 10ans	33	55%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la catégorie de moins de 5ans qui est la plus faible avec un taux de 16,66% d'expérience. Et la catégorie de 5ans à 10ans se trouve avec un pourcentage de 28,33%, par contre la catégorie plus de 10ans la plus élevée avec un taux de 55%.

Donc on a terminé de premier axe, on passe au deuxième axe qui est la formation et l'adaptation :

1.2)- La formation et adaptation des employés de CO.G.B

Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon le bénéfice de la formation

Bénéfice de la formation	Nombre	Pourcentage
Oui	53	88 ,33%
Non	7	11,66%
Total	60	100%

Source : réaliser par nos soins.

On remarque dans ce tableau ci-dessus que le nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation est plus important que le nombre de personnes qui n'ont pas bénéficié de la formation.

Donc la majorité des employés ont bénéficié d'une formation d'un taux de 88,33%, Cela dit que la Belle considère que la formation de ces agents comme étant une priorité dans l'atteinte de ses objectifs d'efficacité et de productivité.

Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données

Pour les sept employés qui n'ont pas bénéficié d'une formation, chaque un d'eux à expliquer ça d'une façon déférente par apport à l'autre, on doit juste présenter la déclaration de trois employées ;

Un agent de sécurité, 3 ans d'expérience, déclare que l'entreprise n'a pas lui proposer une formation.

Un homme de 38 ans, qui travail à l'administration a répondu que son activité ne l'oblige pas à faire une formation.

Une femme de 29 ans qui travaille dans le service margarine, 1 ans d'expérience a expliqué qu'elle n'avait pas reçue une formation parce qu'elle est une recrue récente.

Tableau N°07: Répartition de l'échantillon selon la source de bénéfice de formation

La source du bénéfice de Formation	Nombre	Pourcentage
Demande personnelle	9	16,98%
Proposition du responsable hiérarchique	44	83,02%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Dans ce tableau on remarque que la majorité des formations suivis sont faites suites à une proposition du responsable hiérarchique avec un taux de 83,02%, cela explique que l'entreprise CO.G.B forme ces salaries selon les besoins de l'entreprise et c'est la direction des ressources humains qui décide qui ferait des formations afin de garder sa place dans la majorité.

Tandis qu'un pourcentage de 16,98% indique que c'est leur demande personnelle pour un but d'acquérir de nouvelle connaissance et adapter aux nouvelles technologies.

Tableau N°08: Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficiés par les employés durant leurs carrières professionnelles

Le nombre de formation	Nombre	Pourcentage
1 fois	43	81,131%
2 fois	7	13,21%
3 fois et plus	3	5,66%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Ce tableau N°08 montre que la majorité des enquêtés ont été formés 1 fois avec un taux de 81,13%, suivi par 13,21%, des enquêtés qui ont suivi des formations 2 fois, et que 5,66% des enquêtés qui ont été formés 3 fois et plus.

Cela témoigne que cette entreprise n'accorde pas assez d'importance pour le nombre l'action de formation qui permet une meilleure marche de l'entreprise, et un meilleur rendement possible.

Par ailleurs, dans le cadre de développement économique et professionnel, l'entreprise doit organiser des stages de formation dans le but de rendre possible la maîtrise des nouveaux procédés adoptés, par ses agents. En effet cela permet aux salariés une meilleure intégration, une bonne adaptation, un épanouissement personnel et professionnel, cela leur permet un meilleur accomplissement de leurs missions, comme elle augmente le degré de leur motivation. Cette dernière permet une contribution efficace des salariés dans la réalisation des objectifs organisationnels et économiques qui permettront à cet organisme employeur de garder sa position sur le marché et de subvenir aux besoins de la société.

Tableau N°09: Répartition de l'échantillon selon les types de formation

Types	Nombre	Pourcentage
Perfectionnement	28	52,83%
Spécialisé	18	33,96%
Recyclage	7	13,21%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus en ce qui concerne les types de formation, la première catégorie majoritaire est composée de 28 salariés soit un pourcentage de 52,83% a bénéficié de la formation de perfectionnement pour s'adapter aux changements technologiques et organisationnels, par contre la deuxième catégorie qui est moins majoritaire et qui contient que 18 salariés soit un pourcentage qui est présenté par 33,96% a bénéficié d'une formation spécialisée pour la qualification, enfin pour la formation de recyclage seulement 7 salariés soit un pourcentage de 13,21% .

Donc, nous pouvons constater que l'entreprise CO.GB la Belle se concentre sur le perfectionnement, alors CO.GB vise à faire évoluer le potentiel des RH, la formation perfectionnement permet l'enrichissement et l'approfondissement des connaissances.

Tableau N°10 : Répartition selon la durée de formation

La durée de formation	Nombre	Pourcentage
Longue	5	17.86%
Moyenne	18	39.28%
Courte	30	42.86%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Le tableau montre que la majorité des employés qui ont suivis des formations était des formations de courte durée avec un taux de 42,86%, suivi de ceux ayant bénéficié de formation de moyenne durée, sont représentés par un taux de 39,28% et enfin on comptabilise un taux de 17,86% pour les employés ayant suivis une formation de longue durée. Ainsi cela indique que l'ensemble des formations suivies ont été faite à toutes les durées mais que ce sont les formations de courtes durées qui sont plus sollicitées et appliquées dans l'entreprise la Belle.

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon la nature de formation

La nature de formation	Nombre	Pourcentage
Interne	25	47,17%.
Externe	28	52,83%,
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des formations s'effectue à l'externe de l'entreprise la Belle avec un taux de 52,83%, et le reste en interne avec un taux 47,17%.

Donc CO.G.B va vers l'extérieur ou il ya un fort degré de formation qualifiée : celle-ci est proposée aux cadres et aux agents de maîtrise ou aux exécutants pour permettre un meilleur accès aux connaissances et une bonne maîtrise des nouvelles techniques.

Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données

D'un autre part, CO.G.B 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 meilleurs services pour une productivité plus importante.

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon sur l'envie des salariés de faire des formations

L'envie des salariés de faire des formations	Nombre	Pourcentage
Non	6	11,32%
Oui	47	88,68%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des salariés expriment leur besoin de faire la formation avec un taux de 88,68%, par contre seulement 6 salariés qui ont répondu par non avec un taux de 11,32%. Cela veut dire que les employés de CO.G.B sont conscients de l'importance de la formation.

Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon le bénéfice dans la promotion de poste

Bénéficie de promotion	Nombre	Pourcentage
Oui	13	24,53%
Non	40	75,47%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des salariés n'ont pas bénéficié de promotion de poste avec un taux de 75,47%, par contre un pourcentage de 24,53% de salariés qui ont bénéficié de promotion de poste.

Durant notre entretien avec le DRH de CO.G.B, On a constaté que même les salariés qui ont bénéficié de promotion, ce n'est pas après la formation directe mais après une période.

Autrement dit, l'entreprise avait besoin de recruter pour un poste vacant, la direction a alors fait un recrutement interne en favorisant les salariés qui ont fait la formation, alors la promotion de poste se fait selon les besoins de l'entreprise et non pas en fonction de la formation.

Tableau N°14: Répartition de l'échantillon selon le degré d'atteinte de l'objectif de la formation

L'objectif de la formation	Nombre	Pourcentage
Largement	35	66,04%
Moyennement	15	28,30%
Un peu	3	5,66%
Pas du tout	0	0%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Donc d'après ce tableaux N°14 que la première catégorie est satisfaite largement par leur formation avec un pourcentage de 66,04% cela veut dire que la formation a répondu à leurs attentes et objectifs, la deuxième catégorie avec un pourcentage de 28,30%, dit qu'ils sont moyennement satisfaits, et les formations présentées ont été moyennement satisfaite car elles ne répondent pas à toute leurs attentes

La troisième catégorie dit que les formations présentées ils ont été peu satisfaisantes avec un pourcentage de 5,66%.

Tableau.Nº15 : Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés si le programme de la formation est en harmonie avec leur travail.

le programme de la formation est en harmonie avec leurs travaux.	Nombre	Pourcentage
Oui	45	84,91%
Non	8	15,09%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des salariés de CO.GB (84,91%) considèrent que le programme de formation élaboré par leur entreprise est en harmonie avec leurs travaux.

Par contre juste 15,09% pensent le contraire.

On a terminé de deuxième axe on passe au troisième axe qui est le développement des compétences

1.3)-Le développement des compétences des employés de CO.G.B

Tableau.Nº16: Répartition des enquêtés selon le développement des compétences

Développement des compétences	Nombre	Pourcentage
Oui	49	92,45%
Non	4	7,55%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

D'après les données statistiques de ce tableau on remarque que 92,45% des employés ont développés leurs compétences avec la formation et que seulement 7,55% sont des employés qu'ils n'ont pas développés leurs compétences.

Un Homme âgé de 40ans, niveau secondaire, agent de maintenance, 10ans d'ancienneté a estimé qu'à travers la formation que les salaires développent leurs compétences qui doit être intégrés dans la formation professionnelle. Donc « CO.G.B » développe les compétences de ses employés à travers la formation.

Tableau.Nº17: Répartition de l'échantillon selon l'objectif la formation pour les salariés

La formation pour les salariés	Nombre	Pourcentage
Une forme de développement des compétences	20	37,74%
Une opportunité de changement de poste	3	5,66%
Une acquisition des nouvelles informations	30	56,60%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que plus que la moitié qui ont répondu par une acquisition des nouvelles informations avec un taux de 56,60 %.

La deuxième catégorie dit que la formation est une forme de développement des compétences avec un taux de 37,74%, par contre seulement 3 salariés qui ont dit que la formation une opportunité de changement de poste avec un taux de 5,66%.

Ce qui explique que les employés de l'entreprise La Belle ne considèrent pas la formation seulement comme moyen de promotion de poste mais aussi un moyen de développement des connaissances et des compétences des employés.

Un homme de 36ans, universitaire, agent commercial, 5ans d'ancienneté pense que c'est à travers des diverses modalités de la formation que l'entreprise assure sa performance et rentabilité, il ajoute aussi que la formation professionnelle permet l'acquisition et l'amélioration des compétences et la satisfaction des salariés, ce qui mène à la satisfaction des besoins du travail.

Tableau.Nº18 : Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur les savoirs acquis

Les savoirs acquis sont suffisants pour un meilleur rendement	Nombre	Pourcentage
Oui	32	60,38%
Non	21	39,62%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

D'après les résultats obtenus, on remarque que 32 salariés avec un taux de 60,38% ont répondu par oui pour les savoirs acquis sont suffisants pour un meilleur rendement, par contre 21 salariés avec un taux de 39,62% qui ont répondu par non.

Une femme de 39ans, universitaire, chargée d'études en ressources humaines, 6ans d'ancienneté ; déclare qu'un salarié est formé est plus outil pour son organisme, la programmation de la formation favorise le développement des compétences, le salarié formé augmente ses capacités dans la réalisation de son travail.

Tableau.Nº19 : Répartition de l'échantillon selon l'avis des salariés sur la contribution au développement des compétences

La formation est le meilleur moyen pour développer les compétences	Nombre	Pourcentage
Oui	40	75,47%
Non	13	24,53%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

D'après les résultats obtenue, on remarque que 40 salariés formés avec un pourcentage de 75,47%, ont répondu par oui que la formation est le meilleur moyen pour développer les compétences, donc la formation est un atout très important pour créer un bon climat social dans l'entreprise la Belle, la formation contribue à l'amélioration et au développement des

Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données

compétences, par contre 13 salariés formés avec un pourcentage de 24,53% ont répondu par non.

**TableauN°20: L'encouragement de développement des compétences au sein de COGB
labelle**

L'encouragement	Nombre	Pourcentage
Oui	45	84 ,91%
Non	8	15,09%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

D'après le tableau ci-dessous, on remarque qu'un grand d'effectif de notre échantillon sont encouragés pour développer leur propre compétence, et représentent le taux de 84,91%, et seulement 15,09%, pour ceux qui ne sont pas encouragé.

Cela s'exprime par la présence d'un système de motivation susceptible et que l'entreprise CO.GB encourage ses salariés à développer leurs compétences. de faire passer une bonne impression sur les conditions offertes par l'entreprise.

TableauN°21 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie soumise à une évaluation à l'issue de formation

L'évaluation après la formation	Nombre	Pourcentage
Oui	45	84,90%
Non	8	15,10%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des salariés soumis à une évaluation à l'issue de la formation avec un taux de 84,90% ce qui justifie que les responsables de la belle donne une grande importance à la formation de ses salariés par contre il est rarement que l'entreprise ne fait pas des évaluations avec un taux de 15,10%

Tableau.Nº22 : Répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation de la formation.

Pensez vous que l'évaluation est nécessaire	Nombre	Pourcentage
Oui	48	90,57%
Non	5	9,43%
Total	53	100%

Source : réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué que la plupart des salariés pensent que l'évaluation est nécessaire avec un pourcentage de 90,57%, ce qui montre qu'ils ont conscience de l'importance de l'évaluation pour connaître leur degré de réussite de formation suivies.

Par contre 5 salariés qui ont répondu par non avec un pourcentage de 9,43%.

2)-Synthèse et discussion des résultats :

2.1)-Interprétation des résultats :

D'après les informations collectées auprès des enquêtés, il ressort que grâce à la formation instaurée par l'entreprise (CO.G.B la Belle), le personnel a abouti à l'acquisition de certains savoir-agir, et à travers notre questionnaire et d'après les avis du personnel, on constate :

La formation constitue une occasion d'apprentissage ou on offre des opportunités d'acquérir des techniques stratégiques qui facilitent la réalisation des objectifs ciblés.

Nous avons constaté que la majorité de personnes enquêtées ont bénéficié d'une formation et ils estiment que toute action de formation sera le bien venu.

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

D'après les résultats, la plupart des employés de CO.G.B affirment que la formation est bénéfique car 66,04 % de notre échantillon considère que les objectifs de la formation ont été atteints largement (tableau n°14). Ce qui nous permet de déduire que le personnel de CO.G.B est conscient de l'importance de la formation.

La majorité des questionnés, soit un taux de 75,47 % trouvent que la formation a un impact positif sur le développement de leur compétences (Tableau19).

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.

Plus que la moitié des personnes ont été suivi après leurs formation (tableau n°21), cette situation peut être expliquée par le fait que les responsables arrivent à s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis de l'amélioration des performances de chaque formé après formation.

90.57% pensent que l'évaluation est nécessaire (tableau22), 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 faibles à améliorer.

On a déduit aussi qu'une formation efficace contribue au développement des compétences de préférence individuelles, par ses différents types qui peuvent améliorer les connaissances des personnes.

2.2)-Discussion des deux hypothèses :

➤ Discussion de la première hypothèse :

Nous avons fixé comme première hypothèse ; « La formation joue un rôle primordial dans le développement des compétences des salariés », ainsi notre étude a pour but de relever l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations établies et le développement des compétences des employés, d'après notre étude sur notre terrain d'enquête(l'entreprise CO.G.B la Belle) et l'analyse des tableaux qu'on a effectués grâce au questionnaire distribué et l'entretien qu'on a fait, on a pu avoir les résultats suivants :

- Tout d'abord la majorité des questionnés, soit un taux de 75,47 % trouvent que la formation a un impact positif sur le développement de leur compétences (Tableau19) car elle leur permet d'apprendre plus et d'acquérir des habilités et attitudes facilitant leur adaptation.
- En suite on a remarqué d'après le tableau 17, que la plupart des salariés affirment que les savoirs acquis dans la formations sont suffisants pour un meilleur rendement, cela explique que la formation leurs a permis une meilleur métrise de leurs activités.

Un homme de 55ans, universitaire, cadre dirigeant, 15ans d'ancienneté; pense que le développement des compétences se fait par la formation professionnelle, cette dernière représente le meilleur moyen de développement pour assurer le profit de l'entreprise.

La formation est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines, qu'elles soient transversales ou spécifiques.

Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

➤ **Discussion de la deuxième hypothèse :**

Pour vérifier notre deuxième hypothèse selon laquelle « La politique de formation adoptée par l'entreprise CO.G.B permet de développement des compétences car elle répond aux besoins exprimés par le personnel et par l'entreprise », nous nous appuyons sur les résultats suivants :

- Le tableau N°20 nous démontre que l'entreprise CO.G.B encourage ses salariés à développer leurs compétences et cela influence positivement sur les deux parties (entreprise et salariés) car la formation permet de développer et améliorer la rentabilité des activités de l'entreprise, Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise et elle aide cette dernière à s'adapter aux exigences de l'environnement.

Et pour les salariés, la formation permet d'améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation et avoir des promotions durant leurs carrières professionnelles et aussi d'accroître l'estime de soi chez chaque employé et d'être plus performant dans son job.

Un homme de 42ans, d'un niveau universitaire, cadre d'études en ressources humaines, 12 ans d'ancienneté, déclare que faire le maximum de formations aide le salarié à avoir une promotion dont il peut répondre à ses objectifs.

On peut ajouter aussi une autre déclaration d'un, homme âgé de 28ans, niveau secondaire, agent de maîtrise, 3ans d'ancienneté ; Il a estimé qu'à travers la formation que les salaires développent leurs compétences qui doit être intégrés dans la formation professionnelle. « CO.G.B » cherche une performance dans l'environnement de concurrence qu'en besoin de la formation professionnelle.

- D'après le Tableau N° 14 on a remarqué que la plupart des salariés pensent que les objectifs de la formation ont été largement atteint ce qui veut dire que la formation répond aux exigences et aux besoins des salariés de CO.G.B et aux attente de l'entreprise au même temps.

Ce qui nous permet de dire que notre deuxième hypothèse est vérifiée.

Donc on observe d'après les données que la formation quel que soit le lieu de sa réalisation, permet le développement de la performance des salariés ainsi que leur savoir opérationnel.

Conclusion

Pour terminer ce chapitre on peut dire que la formation est considéré comme le moyen efficace qui permet aux employés des l'entreprise (CO.GB) d'acquérir un ensemble de connaissance théoriques et pratiques qui pouvant faciliter l'exercice de leurs taches actuelles et futures.

Cela dit que la formation est considérée comme un facteur très important pour le développement des compétences des salariés ou les dirigeants sont obligés de prendre en considération cet investissement immatériel qui représente une source de développement personnel et organisationnel, et comme elle peut être destinée à répondre aux besoins et au manque des salariés.



Conclusion
générale

Conclusion générale

Dans notre recherche, nous avons étudié l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés chez l'entreprise de C.O.GB la Belle, cette entreprise élabore un plan de formation chaque début d'année qui prévoit différents types de formation.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale qui s'interroge, « quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés de l'entreprise mixte CO.G.B la Belle ».

Durant notre enquête au sein de l'entreprise, on a pu constater l'importance de la formation dans le développement des compétences de ses salariés, d'ailleurs la politique de formation suivie par l'entreprise (CO.GB) permet à son personnel à grande échelle, d'acquérir un savoir théorique et pratique.

La formation est l'ensemble des actions qui permet de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuels ou celles qui leurs seront confiées. De ce fait, nous avons constaté d'abord que la formation est un outil important et de mise niveau, qui consiste à acquérir de nouvelle connaissance et doivent être introduite dans les organisations. Et d'une part elle est un avantage aux salariés car elle permet de bénéficier d'une promotion ou d'une augmentation de salaire. Donc l'impact de la formation est très important pour les salariés. Pa ailleurs nous avons constatés que la formation au sein de l'entreprise CO.G.B occupe une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie.

Aussi, la formation souhaite toujours à renforcer les compétences individuelles et collectives, dans un cadre plus large, l'entreprise CO.G.B a pris en conscience l'importance de la formation comme moteur de développement de compétence.

D'une manière générale on peut dire que, la formation est constitués un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation nouvelles et anciennes, elles doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles, elles doivent aussi investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir leurs avantages

compétitifs. Elles doivent par ailleurs, accorder d'avantage d'intérêt à la mobilité active aussi bien horizontale que verticale de ses membres et des compétences qu'elle permet d'acquérir, le travail de capitalisation des expériences professionnelles qui débouchent souvent sur la construction de compétences nouvelles.

Ajoutons à cela l'envoi en séminaire notamment pour les cadres qui permet l'actualisation de leurs compétences qui seront utiles pour ce développer et avancer rapidement dans la construction de compétences pertinentes.

Le processus de développement des compétences ne peut le construire que si le salarié et l'entreprise y mettent les efforts nécessaires, il est capable de concilier les intérêts des uns et des autres, en ce sens qu'il permet aux salariés de développer leur employabilité et aux entreprises de développer leur capacité d'adaptation.

Donc pour terminer on peut dire qu'aujourd'hui plus que jamais les entreprises doivent former leurs salariés car des salariés formés sont des gens productifs, plus compétents et plus motivés car on leur fait confiance et qui sont heureux dans leur travail et tout ça influence positivement sur le développement de l'entreprise.



Bibliographie

Références bibliographique

I. Liste des ouvrages :

1. ANDRE GUITTET, « développer les compétences », Paris, 2^{ème} édition 1998.
2. ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation », édition liaison, 2001.
3. ANGERS MAURICE, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Ed Casbah, Alger, 1997.
4. ARDOINO J, « l'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T, ingénierie de la formation pour l'Enterprise, Dunod, Paris, 2006.
5. BATAL CHRISTIAN, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public », édition d'organisation, Paris 1997.
6. CATHERINE PARADEISE, YVES LICHTENBERGER, « compétence, compétence », édition scientifique et médicales Elsevier SAS, 2001.
7. CITEAU JEAN PIEREE, « gestion des ressources humaines 3^{ème} Edition, DOLLOZ, Paris, 2000.
8. DENIS CLERC, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris.
9. EDUARDO DAVEL et GABRIELLE TREMPLOY, « formation et apprentissage organisationnel », édition presses de l'université du Québec, Québec, 2011.
10. ELIE COHEN, « Encyclopédie de la gestion », édition economica TII, Paris, 1991.
11. FRANÇOISE KERLAN, « Guide pour la GPEC », 3^{ème} édition, éd. Organisation, Paris, 2004.
12. GAY LE BOTERF, « l'ingénierie et évolution de la formation », édition d'organisation, Paris, 1999.
13. GAY, LE BOTERF, « Construire les compétences individuelle et collectives », 2^{ème} édition, édition EYOLLES, Paris, 2001.
14. GUILLOT-SOULEZ CHLOE, « la gestion des ressources humaines », 9^{ème} édition, Lyon, 2017.
15. JACQUES SOYER, « Fonction formation », édition d'organisation, Lille, 1999.
16. JEAN MARIE PERETTI, « ressources humaines et gestion des personnels », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
17. LETHIELLEUX LAITIA, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012.
18. MADELEINE, GRAWITS, « méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Paris, 2001.

19. MEIGNANT, « A managé la formation », édition d'organisation, Paris.
20. MICHEL BARTHOD, DANIEL PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987.
21. PHILLIPS, JACK J. Handbook of Training and Evaluation and Measurement Methods. Houston:Gulf Publishing. 1997.
22. PATRICK GILBERTE et MICHEL PARLIER, « la gestion professionnelle des RH », fondement, 3^{ème} édition, édition d'organisation 1999.
23. PERETTI J. MARIE, « dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, 2001
24. STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. SHINKFIELD (1985) *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
25. SANITSAULIEU, R, « l'effet de formation sur l'entreprise », édition esprit, Paris, 1994.
26. SELVIE GUERRERO, « les outils des ressources humain », les savoir-faire essentiels en GRH », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
27. THIERRY ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2003.
28. VALERIE MARBACH, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, Paris 1999.
29. YVES EMERY et FRANÇOIS GONIN, « Dynamiser les ressources humaines », édition presses polytechniques et universitaires Romandes, Paris, 1999.

II. Articles et Revues :

1. CHAABOUNI J et JOUILIK, K, .2005 « acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », Revue international le travail et la société, n°2, vol.3, octobre2005.
2. KIRKPATRICK, Donald L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, 1959, vol. 13, no.11.
3. Union EUROPEENNE, ETF-Sharing experience in training, ALGERIE, country plan 2009. Note d'information.
4. WEISS DIMITRI, et autre, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », personnel n°330, février 1992.
5. YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontation sociale », Formation et emploi, n°67, octobre 2011.

III. Site Internet :

1. www.Jobintree.com.
2. www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence.
3. www.manager-go.com

Autre source : Larousse 2008, dictionnaire français, et document internes de « CO.G.B ».



Annexes

Questionnaire d'enquête

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des Sciences Économiques,
des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales**

Département des Sciences de Gestion

Option : Management ressources humaines

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II en science de gestion, option Management des ressources humaines, dont le thème porte sur « La formation et développement des compétences », 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 « CO.G.B ».

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Les intéressés:

Himi Nadir et Bouakeur Nassim

Questionnaire:

Axe 1 : données personnelles :

1- Sexe

-Homme

-femme

2- Age :

-(20-30)

-(30-40)

-(40-50)

-(plus de 50)

3- Catégorie socioprofessionnelle :

-cadre

-exécution

-maitrise

4- Le niveau d'instruction :

-primaire

-secondaire

-moyen

-université

5- Expérience :

-moins de 5ans

-de 5ans à 10ans

-plus de 10ans

Axe2 : la formation et adaptation

6- Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre carrière professionnelle ?

-oui

-non

• Si vous n'avez pas bénéficié d'une formation, dites nous pourquoi ?

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

7- Par quel moyen avez –vous bénéficié d'une formation ?

- Demande personnelle

- proposition du responsable hiérarchique

8- Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation ?

-1 fois

-2 fois

-3fois et plus

9- Quel type de formation que vous avez eu ?

-perfectionnement -spécialisé -recyclage

10- quelle a été la durée de votre formation?

-Courte -moyenne -longue

11- La nature de la formation :

-interne -externe

12-Trouvé vous la formation comme un facteur indispensable dans la vie professionnel du salarié ?

-oui -non

13- Avez-vous bénéficié de promotion de poste :

-oui -non

14- Selon vous les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

-largement -moyennement -un peu -pas du tout

15- Le programme de formation est en harmonié avec votre travail ?

-oui -non

16- Quelles appréciations faites- vous sur les méthodes pédagogiques utilisées ?

-très bien -bonne -mauvaise

17- Comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

-très bien -bonne -moyenne -faible

18- L'entreprise vous a telle communiqué l'objectif de cette formation :

-oui -non

19- Souhaite-vous faire une autre formation ?

-oui -non

Axe 3 : le développement des compétences par la formation

20-Voyez-vous que la formation est le meilleur moyen pour développer les compétences ?

-oui -non

20- La formation pour vous c'est :

- une forme de développement de compétences
- une opportunité de changement de poste
- une acquisition des nouvelles informations

21- Les savoirs acquis sont suffisants pour un meilleur rendement :

- oui
- non

22- Est ce que votre entreprise vous encourage à développer les compétences ?

- oui
- non

23- Quelles étaient vos attentes de cette formation ?

- meilleure maitrise des taches
- approfondir les connaissances
- améliorer les comportements

24-Arriver vous à appliquer les savoirs acquis aux cout de formation ?

- oui
- non

25- Etes vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?

- oui
- non

26- Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

- oui
- non

**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 ressources humaines

Entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II en science de gestion, option Management des ressources humaines, dont le thème porte sur « La formation et développement des compétences », nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible à notre entretien.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Le guide d'entretien:

1)- Questions pour le DRH :

1. Pour quoi y'a-t-il un manque l'effectif féminin dans l'organisation ?
2. Pour quoi vous former vos employés ?
3. Selon vous est-ce que la formation à un impact positif sur le développement des compétences de vos employés ?
4. Est-ce que vous évaluez vos salariés après la formation ? si oui dites nous comment ?
5. Quels sont les types de formation qui sont pratiqués au sein de CO.G.B la Belle ?
6. Faites-vous une évaluation de la qualité des formations données ?

2)- Questions pour les employés :

1. Racontez nous un peu sur le déroulement de votre formation comme il a été ?
2. Le programme dispensé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes et à vos besoins ?

3. Dans votre parcours au sein de « CO.G.B » quels sont les objectifs et les raisons de la formation ?
4. Comment la formation joue un rôle dans le développement de compétences ?
5. Avez-vous l'occasion d'exprimer vos besoins de formation à votre hiérarchie ?

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
La liste des abréviations	
La liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : La formation des employés : cadre théorique.....	05
Introduction.....	05
Section1 : Généralité sur la formation.....	05
1)-Définition de la formation.....	05
2)-Les objectifs de la formation.....	06
3)-Les enjeux de la formation.....	07
3.1)-Du point de vu stratégique.....	07
3.2)-Du point de vu social.....	08
3.3)-Du point du processus de gestion.....	08
4)-Les types de la formation	09
5)-Le congé individuel de formation(CIF) et le droit individuel à la formation (DIF).....	10
5.1)-Le congé individuel de formation(CIF).....	10
5.2)-Le droit individuel à la formation (DIF).....	11
6)-La formation en Algérie.....	11
7)-La formation professionnelle en Algérie.....	12
8)-Les limites de la formation des salariés.....	13
Section 2 : Le plan de formation.....	14
1)-Définition du plan de formation.....	14
2)-Contenu d'un plan de formation.....	15
3)-Les acteurs du plan de formation et leurs rôles	16
4)-Construire un plan de formation.....	16
5)-La mise en place d'un plan de formation.....	18
Section 3 : L'évaluation de l'action de formation.....	19

1)-Définition de l'évaluation de la formation.....	19
2)-Les niveaux d'évaluation de la formation.....	20
3)-Les grands types d'évaluation.....	22
4)-Les temps forts de l'évaluation.....	22
5)-Les outils de collecte de données pour l'évaluation de la formation	25
6)-Avantages de l'évaluation.....	26
Conclusion.....	27
Chapitre II : Le développement des compétences : cadre théorique	28
Introduction	28
Section 1 : La notion de compétences.....	28
1)-Evolution et Définition de la notion compétence	29
2)-Les critères d'évaluation de la compétence	30
3)-Les dimensions de la compétence.....	31
4)-Les typologies des compétences.....	31
5)-Les Enjeux liés à la compétence.....	32
6)-Les moyens de développement des compétences.....	33
7)-Le bilan de compétences.....	35
Section 2 : Généralité sur La GPEC.....	37
1)-Historique de la GPEC.....	37
2)-Définition de la GPEC.....	38
3)-Le processus de la GPEC.....	39
4)-Les dimensions de la GPEC	40
5)-Les caractéristiques de la démarche d'une GPEC.....	40
6)-Les acteurs de la GPEC	41
7)-Les avantages et les limites de la GPEC	42
Section 3 : La formation et développement des compétences.....	44
1)-Le développement des compétences.....	44
2)-Le rôle de la formation dans le développement de compétences.....	45
3)-Les référentiels de compétence et de formation.....	46
4)-Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences.....	47
Conclusion.....	49

Chapitre III : Présentation de l'organisme et l'analyses des donnée.....	50
Introduction	50
Section 1 : Présentation de CO.G.B la Belle.....	50
1)-Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B la Belle.....	50
1.1 Historique de CO.G.B. La Belle (corps gras de Bejaia).....	50
1.2 Evolution d'historique de la CO.G.B la Belle.....	51
1.3 Situation géographique de l'unité de production.....	52
1.4 Les objectifs de la CO.G.B la Belle.....	52
1.5 Mission et activité de l'entreprise.....	53
2)-Missions des directions.....	53
2.1 Service maintenance.....	53
2.2 Service utilité.....	53
2.3Service technique	54
2.4Service comptabilité.....	54
2.5 Service commercial.....	54
2.6 Service margarine.....	54
2.7 Service approvisionnement.....	54
2.8 Service sécurité.....	54
2.9 Service production huile et savon.....	54
2.10 Service gestion des ressources humaines.....	55
Section 2 : méthodes et technique de collecte des données et la formation au sein de l'entreprise CO.G.B	55
1)-Technique et méthode de collecte des données.....	55
1.1)-Des technique de recherche.....	55
A. Pré-enquête.....	55
B. L'enquête.....	56
1.2)-Outils et méthodes de collecte de données.....	56
A. Le questionnaire.....	56
B. L'entretien.....	57
1.3)-L'échantillonnage et la construction de la population d'étude.....	58
2)-La formation au sein de l'entreprise CO.G.B	59
2.1)-La place de la formation au sein de CO.G.B.....	59
2.2)-Le plan de formation de CO.G.B.....	59

2.3)-Les types de formation au sein de CO.G.B.....	60
2.4)-L'évaluation de la formation au sein de CO.G.B	60
2.5)-Les objectifs de la formation au sein de CO.G.B.....	61
Section 03 : l'analyse et l'interprétation des résultats.....	61
1)-Présentation des trois axes	61
1.1) Présentation des données personnelles des employés enquêtés.....	62
1.2)-La formation et adaptation des employés de CO.G.B.....	65
1.3)-Le développement des compétences des employés de CO.G.B.....	71
2)-Synthèse et discussion des résultats	75
2.1)-Interprétation des résultats.....	75
2.2)-Discussion des deux hypothèses.....	76
Conclusion.....	78
Conclusion Générale.....	79
Bibliographie	
Annexe	



DEMANDE DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-003
Date de revision :	21 Septembre 2018
Version :	3

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :

Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :

.....

.....

Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :

.....

.....

A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :

.....

.....

.....

Signature de l'employé :

Avis de la hiérarchie :

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			



ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-043
Date de révision :	18 Mai 2016
Version :	5

Action de formation :

Nom de l'animateur :

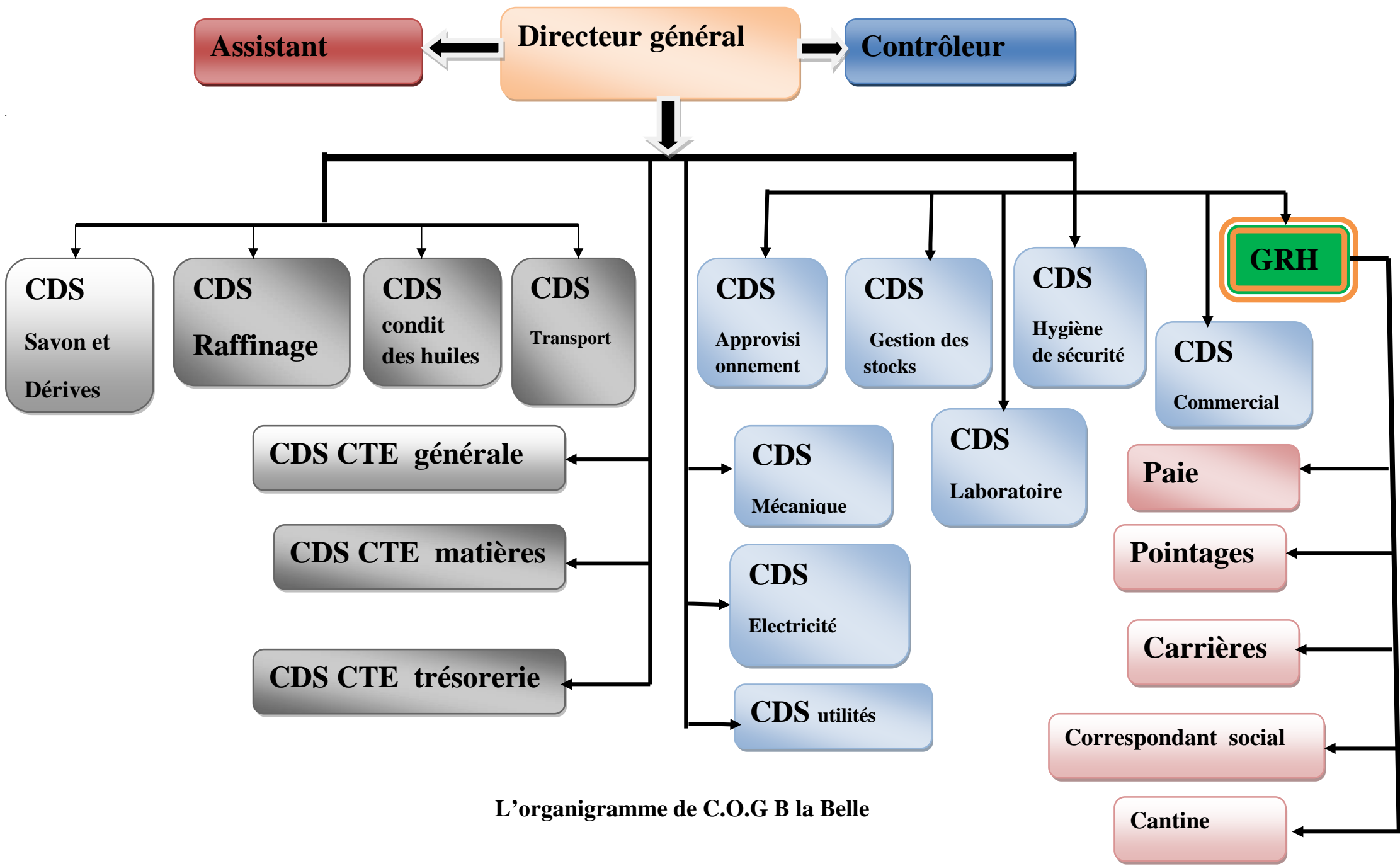
Nom et Prénom de l'apprenant:

Date du stage :

Critères		Mettre une croix					Commentaires si nécessaire
		Des insuffisances 1	insatisfaisant 2	acceptable 3	Très satisfaisant 4	Excellent 5	
1	Atteinte des objectifs de la formation						
2	Possibilité d'application professionnelle						
3	Durée du stage						
4	Moyens pédagogique Documentations-suppports						
5	Animation du formateur						
6	Organisation matérielle						
7	Échange dans le groupe						
8	Satisfaction des attentes						
Total							

POINTS FORTS DU STAGE

POINTS FAIBLES DU STAGE



L'organigramme de C.O.G B la Belle

Résumé

La formation des employés constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement dans l'entreprise, elle contribue au développement des compétences des salariés afin d'actualiser leurs savoirs et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnelles, comme elle renforce le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

Notre objectif était de connaître l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés de «CO.G.B la Belle ».

Concepts clés

Formation, compétences, développement des compétences.

Abstract

Employee training is one of the strategic levers for human resources, a factor of adjustment, adaptation and a commanding act in the company, it contributes to the development of employees skills in order to update their knowledge and skills, acquiring new knowledge in their professional behavior, as it reinforces the degree of adaptation to their workstation and their environment by developing their potential for innovation and creativity.

Our goal was to know the impact of the training on the skills development of employees of «CO.G.B la Belle ».

Key Concepts

Training, skills, skill development.