

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Département des sciences sociales

# MEMOIRE MASTER

En vue de l'obtention du diplôme de master  
**Option** : Sociologie du travail et des ressources humaines

## Thème

**Le rôle de la formation dans le  
développement des compétences des cadres  
Cas de « ICOTAL et ALCOVEL »**

Réalisé par :

*Me<sup>r</sup> Akli kamel*

Encadré par :

*Hidjeb madjid*

Promotion : 2011-2012

# SOMMAIRE

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Introduction :	3
Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche	6
1. Les raisons du choix du thème	6
2. L'Objectif de l'enquête	7
3. La problématique	8
4. Les hypothèses de la recherche	10
5. Définition des concepts clés :	10
5.2. Une action de formation	11
5.3. L'entreprise	12
5.4. Le cadre	12
Chapitre II : l'impact de la formation dans le développement des compétences	12
Section I : la formation	12
1. Les fondements de la formation	12
1.1. L'évolution de la formation	12
1.2. Définition de la formation	13
1.3. Objectifs de la formation	14
1.4. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?	15
1.5. Les types de formation	16
1.5.1. Formation de longue durée	18
2. La politique de formation	19
2.1. Définition de la politique de formation	20

2.2. Les grandes étapes dans la construction des politiques de formation .....	21
2.3. La mise en place d'une action de formation.....	25
2.3. L'identification et l'analyse des besoins .....	25
SECTION 2 : La notion de compétence : .....	41
1. Définition de la compétence :.....	41
1.1. La structure de la compétence .....	42
1.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	42
1.4. Le référentiel de compétence.....	46
1.5. Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences.....	48
1.6. Le bilan de compétences .....	52
SECTION 3 : La formation et son rôle dans le développement des compétences. ....	54
1. La relation formation, compétences.....	55
1.1. L'ingénierie formation .....	55
1.2. L'ingénierie des compétences.....	56
1.3. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences .....	57
Chapitre I : la présentation des entreprises .....	61
Section I : Présentation de l'entreprise ALCOVEL .....	61
1. Histoire de l'entreprise.....	61
2. Nature juridique de l'entreprise.....	61
3. Localisation géographique .....	62
4. Effectif du complexe .....	62
Section II : Présentation générale de l'ICOTAL .....	63
1. Historique de l'ICOTAL .....	63
2. Organisation de l'ICOTAL .....	63
3. Présentation de la direction des ressources humaines de l'ICOTAL .....	64

Chapitre II : la présentation de l'enquête et l'analyse des résultats .....	68
1. Interprétation des résultats.....	68
3. Discussion des résultats.....	97
Conclusion.....	96
Bibliographie .....	98
Annexes	

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents pour toute leur affection, leur patience et leur amour ;*

*A mes sœurs que je respecte beaucoup ;*

*A mes frères ;*

*A toutes mes cousines pour leur sympathie ;*

*A tous mes amis qui ont m'aider pour ce modeste travail : farouk le top, aïda, lila, nawel, sofiane et riyad surtout et spécialement bilal .*

*A la charmante karima .*

*Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.*

*Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.*

*kamel*

## REMERCIEMENTS

*Nous faillirons à la tradition si nous n'exprimions pas ici notre gratitude envers tous ceux qui ont collaboré à l'exécution de ce mémoire.*

*Tout d'abord, Nous tenons à remercier notre encadreur **Mr Hidjeb madjid** pour l'aide précieuse qu'il n'a cessé de nous apporter tout au long de ce travail.*

*Aussi **Mr MADAGH Aïssam** pour son aide précieuse dans notre travail.*

*Un grand Merci à **Mr BOUCHAREB Abdelaziz** pour sa patience, ses conseils et sa générosité; et parce qu'il a toujours répondu présent. Qu'il trouve ici l'expression de notre reconnaissance.*

*Enfin nous remercions l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances durant notre formation.*

*Merci à tous.*

## La liste des tableaux

<b>N° tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	Répartition des cadres par genre.	68
2	Répartition des cadres par tranches d'âge.	69
3	Répartition des cadres par niveau d'instruction.	70
4	Répartition des cadres par catégorie socioprofessionnelle	71
5	Le but de la formation (1).	72
6	Les voix de sélection du personnel à former.	73
7	La qualité des équipements pédagogiques.	74
8	La qualité de la prestation des animateurs.	75
9	La suffisance de la documentation.	76
10	Le niveau de connaissances des cadres à l'issue de la formation.	77
11	L'habileté de l'agent à l'issue de la formation.	78
12	Le comportement de l'agent à l'issue de la formation.	79
13	L'application des connaissances acquises lors de la formation.	80
14	L'évaluation après la formation.	81
15	Profile des formateurs	82
16	Les raisons de la correspondance des profils de compétence des formateurs avec leur fonction	83
17	L'atteinte des attentes des agents formés	84
18	. Le sentiment de l'agent à l'issue de la formation	85
19	Les raisons de satisfaction (1).	86
20	Les différentes propositions de cadres relatives à l'efficacité pour l'organisme	87
21	les différentes propositions de cadres relatives à l'efficacité pour eux	88

## La liste des annexes

Annexe	Titre de l'annexe
A	Le questionnaire



### **Introduction :**

L'économie algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise algérienne dans ce cadre est confrontée à une concurrence de plus en plus serrée de globalisation de l'économie mondiale.

Parmi les réponses envisagées, les méthodes de management et la place de choix donnée à la ressource humaine constituent une préoccupation centrale.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

A cet effet, elle a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en place les conditions de travail et le leadership visant la satisfaction des individus et l'élévation du rendement.

Avec l'accélération technologique que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : la formation.

Cette dernière est devenue un facteur stratégique pour l'entreprise.

La formation est aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise et pour le travailleur en raison de l'évolution rapide des techniques. La gestion de la formation exige la prise en considération des besoins de l'entreprise et désirs des employés. Ceux-ci attendent de la formation une revalorisation de leurs capacités professionnelles leur donnant les moyens de progresser au sein de l'entreprise ou dans d'autres emplois. L'entreprise tend de son côté à répondre à ses besoins immédiats.

L'avenir de la formation dépend de sa qualité, qui elle-même dépend des compétences de ceux qui la mettent en œuvre.

## **Introduction**

---

Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

Notre travail comprendra deux parties qui sont comme suit :

- ✓ La première partie qui englobe le cadre méthodologique de la recherche, et le cadre théorique de la recherche.
- ✓ La deuxième partie porte sur l'aspect pratique et comporte trois chapitres :
  - Le premier est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de L'ICOTAL.
  - Le deuxième est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil d'ALCOVEL et renseigne sur les modalités de formation au sein de l'ICOTAL et ALCOVEL.
  - Et le troisième est consacré à la présentation de l'enquête et son analyse.

**PARTIE THEORIQUE**  
**DE LA RECHERCHE**

## Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

### 1. Les raisons du choix du thème

Il n'est difficile pour un chercheur dans nôtres pays de s'approfondir dans des sujets non déjà traité malgré leur diversité, car l'Algérie est considéré comme étant un pays naïf dans tous les domaines ; social, économique et autres.

Parmi les raison qui nous ont motivés à choisir ce sujet, nous citons :

- Acquisition des connaissances concernant les ressources humaines d'une façon générale et les étapes qui font partie de la planification du processus de recrutement.

- Avoir les connaissances nécessaires et suffisantes pour travailler dans ce domaine sans beaucoup de difficulté.

- Connaitre les principaux outils associés à une procédure de formation.

- L'importance des cadres dans le développement générale de toute organisation.

- Connaitre les méthodes de formation interne et externe des entreprises.

Identifier, analyser évaluer et prévoir les besoins en effectifs humains, tout en respectant les objectifs de l'organisation et ceux des salariés à court, moyen et à long terme.

## 2. L'Objectif de l'enquête

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

### 3. La problématique

Le cercle des nations développées, ce sont les quasi-totalité des états qui renforcent aujourd'hui leurs politique en matière de formation dans le cadre de stratégies destinées a faire face a la nouvelle division dans leurs échanges internationaux.

En effet, il est un fait établi et reconnu par les plus éminents analystes que les performances de tout appareil économique dépendent actuellement plus que jamais de la capacité des salaires d une manière générale et des cadres d'une manière particulier à maitriser leurs taches et a en tirer le meilleur rendement.<sup>1</sup>

Suit aux reformes entamée par l'Algérie depuis 1998 et qui avaient pour but de s'engager dans l'économie de marché, les entreprises algériennes sont amenées à s'évoluer afin d assurer leur survie.

A l'ouverture de l'économie nationale au marché mondial et face à une concurrence internationale accrue. L'organisation est aujourd'hui contrainte a une rénovation totale de ses structures, elle devait a tout prix mettre en place un dispositif pour être a l'écoute de l'environnement turbulent, complexe et hétérogène, celui-ci fournit les moyens de son développement, mais aussi il comporte des risques qui peuvent être provoquer pour une concurrence plus souvent agressive.<sup>2</sup>

---

1 - Ambert. H, management des ressources humaines, 3 ème éd eyrilles, paris, 1999, p 77.

2 - MEZGHICHE. S, DEBBOU. B, METTNI. La politique commerciale d une entreprise dans un marché commercial. Mémoire de fin de licence, faculté de droit et des sciences économique, université de Bejaia, 2002-2003, p 5.

Dans ce contexte, la formation au sens large du terme devient un enjeu majeur et ce, à tous les niveaux dans le but de développement économique et social.

La formation engage l'avenir du pays, en ce sens qu'elle traite de la préparation des hommes et des femmes à relever le défi de la compétition internationale marquée par le processus de la mondialisation et de la globalisation des économies.

La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.»

Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire (les compétences).

En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine.

Pour développer ce thème, nous avons opté pour les axes de la problématique suivante :

- ✓ Comment la formation peut-elle réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise ICOTAL et ALCOVEL ?
- ✓ Existe-t-il une relation entre la formation et le développement des compétences du personnel ?

## 4. Les hypothèses de la recherche

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmes dans notre étude.

1- la formation peut réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise ICOTAL et ALCOVEL a travers une action de formation qui es conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise.

2- la formation suivie par le personnel ICOTAL et ALCOVEL augmente le degré de satisfaction.

## 5. Définition des concepts et mots clés :

### 5.1. La formation

❖ *Selon Meignant :*

La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. »<sup>1</sup>

❖ *Selon J.M.Peretti :*

«La formation est considérée 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 qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures.»<sup>2</sup>

---

1- MEIGNANT, A manager la formation, édition, d'organisation, Paris, 1991, P 101.

2- J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, P99.



## 5.2. La compétence

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu trois et qui sont les suivantes :

- ✓ « C'est celle donnée par Maurice De Montmollin et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »<sup>1</sup>
- ✓ «Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.»<sup>2</sup>
- ✓ «La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverse capacités de manière intégrée ».<sup>3</sup>

## 5.3. Une action de formation

«Au sens légal, les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.

La construction d'une action de formation nécessite avant toutes choses que l'on ait identifié un besoin pour lequel la réponse formation est adaptée. En fonction du contenu qui doit être traité, de la méthode pédagogique choisie, des objectifs visés, une action de formation peut revêtir des formes très

---

1- Philippe Eray, «Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.

2- [www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf)

3 Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des technique de la formation », dunod 2eme édition, paris, 2004.p.150.

différentes.

Toutefois, plusieurs étapes permettent de sécuriser la construction du processus de formation. ».

#### **5.4. L'entreprise**

« Ainsi que l'entreprise est une unité de production originale, caractéristique de capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché.»<sup>1</sup>

#### **5.5. Le cadre**

Le cadre peut être défini comme :

« Le cadre et le membre du personnel responsable d'un acteur déterminé, dont il assure l'encadrement. »<sup>2</sup>

D'après cette définition, le cadre est toute personne qui assure de fonctions d'encadrement mai elle n'a pas pris en compte d'autres critères comme le diplôme.

---

1- <http://www.pratiques-de-la-formation.fr>

2- GRAWITZ Madleine, Lexique de science sociales, 7eme 2dition, éd. Daloz ?Pari, 2000, P43.

## 6. Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est étalée sur une période de 45 jours soit du 01/05/2012 au 15/06/2012.

Chaque jour pendant une semaine, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide de 2 personnes au sein des deux entreprises.

Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

## 7. La méthode et la technique de recherche

Cet élément va contenir la méthode et la technique utilisée durant notre recherche

### 7.1. La méthode utilisée

L'enquête menée sur le terrain est très pour tout recherche scientifique, du moment qu'elle constitue une source de données et d'information sur la réalité social et représente une pierre de touche pour la vérification du cadre théorique.

Chaque question posée durant la recherche demande des étapes méthodologiques adéquates avec la nature de l'objet de recherche. «Il n'existe pas une seul méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les fonctions t les caractéristique de chacune utilisé par l chercheur ». <sup>1</sup>

On a procédé durant notre enquête à l'utilisation de la méthode quantitative qui est « celle qui permette d recueillir sur un ensemble d'élément, des informations comparables d'un élément à l'autre ». <sup>2</sup>

Elle est déterminée par la nature, la question de départ et les objectifs de la recherche.

---

1- QUIVY Raymond et autres, manuel de recherche en science sociales 2 emm édition, Eddunod, Paris, 1995, P.195.

2 - Ibid, P.196.

Cette méthode nous a soumis à l'analyse des données collectées du terrain, et de décrira leur aspect réel. De ce fait, nous avons utilisé la technique du questionnaire.

## **7.2. La technique appliquée (le questionnaire)**

Après avoir défini le problème de la recherche nous avons opté a utilisé la technique du questionnaire afin d recueillir des informations a l'étude dans la réalité.

Ce dernier nous a permit une interprétation statistique des données d'une part t la vérification de l hypothèse préalablement établie d l'autre part.

Donc, «l questionnaire est le point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également l point de départ de l observation empirique qui suit ». <sup>1</sup>

L'questionnaire a pour finalité «de recueillir l'information auprès d'une population déterminé, de d toucher toutes les variables introduit au niveau des hypothèses et d'établir directement le relations entre les variables ». <sup>2</sup>

Pour obtenir des informations a travers cette technique le questionnaire en l'occurrence, nous l'avons testé avant sa distributions afin de vérifier la formulation des questions et d'éviter les non réponses.

Après avoir porté les modifications nécessaire proposées a notre questionnaire, nous avons préféré le mode passation face a face pour éviter le mal interprétation des questions

### **7.2.1. Architecture du questionnaire**

#### **Une présentation :**

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

Notre questionnaire se compos de trios partie :

\_ La première partie porte sur les données personnelles.

---

1- ALBARELLO Luc, apprendre à chercher, L'acteur social et la recherche scientifique, 2<sup>ème</sup> édition Ed de Boeck, canada, 2003, p64.

2- BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie.

\_ La deuxième partie consacrée sur la formation et le développement des compétences.

\_ La troisième partie porte sur la formation et la satisfaction.

### **1.1) Choix de l'échantillon :**

Pour collecter le maximum d'information répondant aux normes de notre préoccupation concernant le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres aux seins de l'entreprise ICOTAL, et ALCOVEL. On a opter pour un nombre de 64 cadre dans les deux entreprises, pour cela on a choisi un échantillon aléatoire simple de 50 personnes.

## Chapitre II : l'impact de la formation dans le développement des compétences

### Section I : la formation

#### 1. Les fondements de la formation

Depuis la deuxième moitié des années 1990, le mouvement s'accélère et l'histoire de la formation étudiée particulièrement dans la période de l'après deuxième guerre mondiale, commence à creuser son tranché dans le monde de parution.

Aujourd'hui, la formation apparaît comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises. Mais face aux exigences de celle-ci les organismes de formation doivent démontrer, sur des bases objectives, leur capacité à tenir leurs promesses et à répondre aux besoins implicites et explicites de leurs clients.

##### 1.1. L'évolution de la formation

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.<sup>1</sup>

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

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

---

1- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001, p. 325.

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

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

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

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

## **1.2. Définition de la formation**

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

Pour cela, il est primordial de donner la définition de la formation. Entre plusieurs trouvées, nous avons choisi les deux suivantes :

- ✓ « La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »<sup>1</sup>

---

1- [www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf).

- ✓ « La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>

A travers ces deux définitions, nous pouvons déduire que :

La formation est l'outil qui certifié aux individus, exactement les salariés d'acquérir de nouveaux bagage et d'améliorer leurs savoir faire à fin de maitriser les nouvelles technologies est être plus compétent pour bien servir l'organisation dans le présent et même dans le futur.

### **1.3. Objectifs de la formation**

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence, etc.) ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans le développement de carrière.

Selon Jaques Soyer<sup>2</sup>, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

---

1- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p 336.

2- Jaques Soyer, « fonction formation », Editions Organisation, Paris, 2003 ; pp 4-5.



**1.3.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié**

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

**1.3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation**

- Développent d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

**1.4. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?**

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît:<sup>1</sup>

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail...etc. sont planifiés ;
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité, erreurs...etc.

---

1- Jean-Luis Viargues, Op.cit, p.90.

- Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

### 1.5. Les types de formation

D'une manière générale, il y a deux types de formation : l'une initiale qui permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction, et l'autre continue qui permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types

#### 1.5.1) Formation de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau professionnel des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Elles sont de différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, exemple.

Nous pouvons classer les formations de courte durée en six formes soit en Algérie ou à l'étranger.

#### ↳ Séminaires et/ou perfectionnement

Se sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

**↪ Formation de recyclage :**

Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne présentent pas de promotion.

**↪ Formation de reconversion ou de redéploiement :**

Elle regroupe les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories du personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle. C'est le cas par exemple, de la reconversion des agents administratifs ou techniques en agents ou techniciens commerciaux.

**↪ Formation fournisseurs :**

Lors d'achat d'équipement dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause pour la formation et d'en préciser la nature, la durée, le lieu, les modalités de prise en charge, etc.

**↪ Formation induction ou mise en situation professionnelle :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de :

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- Connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître ;
- Connaître la vocation des métiers de base de l'entreprise ;
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise ;
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

### ↳ **Formation en centre, sur site et dans le tas :**

L'expérience de plusieurs années de fonctionnement des centres de formation avait permis de mettre en évidence les faits suivants :

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait s'obtenir à l'issue d'une période de formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.
- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence technique déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site d'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

En effet, la formation en centre et la formation sur site constituent ensemble ce qu'on appelle, l'apprentissage d'un métier, évidemment la formation sur le tas continue à compléter cet apprentissage en l'adaptant à un poste de travail précis.

Toute fois, le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les programmes de formation choisis ne sont pas dispensés en Algérie.

#### **1.5.1. Formation de longue durée**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement.

De même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière, mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise. Ce type de formation est composé de :

### **1.5.2. Formation interne qualifiante**

Cette formation est inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

### **1.5.3. Formation externe diplômante**

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

## **2. La politique de formation**

La définition et les mises en œuvre de la politique de formation dans les organisations

(L'entreprise, administration, collectivités locales, etc.) se trouve dans une situation contrastée

En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation et de l'acquisition des compétences. Mais on sait aussi que le cadre législatif et réglementaire

(et les coutumes qu'il a contribué à construire) impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire (la formation est un droit, la dépense minimale, une obligation légale). Cela se manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter « un plan annuel de formation », élément structurant et quelquefois unique du dialogue social en

matière de qualification et de développement de compétence, en sachant mettre cette politique de formation au service des organisations et de leurs salariés.<sup>1</sup>

Pour maîtriser cette complexité, dépasser les coutumes qui méritent de l'être, donner des orientations et définir les moyens de leur politique, les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions.

### **2.1. Définition de la politique de formation**

Jaques Soyer<sup>2</sup> définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 3 parties :

- 1- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
- 2- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- 3- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

#### **2.1.1. Les objectifs d'une politique de formation**

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons

Quelques-uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Elever le niveau général du personnel ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise ;

---

1- Philippe C et Pierre C, « traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2eme édition, paris, 2004, p383.

<sup>2</sup> Jaques Soyer, Op.cit, p 28.

- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

### **2.1.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation**

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

#### **↳ Les moyens humains :**

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou/et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

#### **↳ Les moyens financiers :**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

### **2.2. Les grandes étapes dans la construction des politiques de formation**

Avant de proposer une démarche pour répondre aux différentes questions ainsi posées, regardons comment les pratiques (actuelles et antérieures) ont tenté à leurs manières de gérer ces enjeux. Car il en est de la formation comme des autres variables d'action des organisations : elle ne peut agir sans références à l'histoire et la culture ; une politique de formation est l'héritière de pratiques antérieures, des traditions qui en résultent, dont les différents acteurs- dirigeants, hiérarchiques, salariés, partenaires sociaux – sont à la fois les promoteurs ou les témoins, les militants et les pourfendeurs.

Classiquement on peut distinguer quatre grandes étapes qui chacune constitue un progrès en matière de politique de formation dans les organisations : le choix par le catalogue, la politique le recensement, la logique d'investissement et la logique du co-investissement.

Elles peuvent être chronologiquement décrites comme ci-dessous.<sup>1</sup>

### **2.2.1. Le choix par le catalogue**

Cette démarche s'appuie sur la consultation l'offre construite et pré-existante (par exemple, le plan de formation de l'année précédente) pour décider

Des choix en matière de formation.

Hélas, et dommage pour sa simplicité, elle fait appel davantage à une logique de consommation, d'expression de désirs, que de besoins véritables et nécessaires.

Et, en faisant de l'offre de formation (construite par le système de valeur et les logiques des offres) le point de départ de la construction de la demande, elle donne aux producteurs un pouvoir d'influence déraisonnable.<sup>2</sup>

### **2.2.2. La politique par le recensement**

Elle est, pour beaucoup, le produit des pratiques coutumières instituées par la loi de 1971. Le

Droit à la formation et l'obligation pour l'entreprise de présenter aux partenaires sociaux un programme annuel ont développé ces démarches dites « recensement des besoins de formation ».

Celles-ci peuvent prendre différentes formes : de la simple note de services qui demande de faire parvenir au service de formation à une date fixée, la liste des formations nécessaires aux collaborateurs de l'unité, aux questionnaires informatisés (ou pas) qui interrogent par question ouvertes ou fermées sur ces mêmes passant par les réunions entre le service formation et hiérarchie, les groupes par métier, etc. cette démarche est un réel progrès par rapport à la seule consultation du catalogue car le primat du besoin est ici affirmé, la demande ambitionne de déterminer l'offre.

---

1- Philippe C et Pierre C, Op.cit. p p 384-385.

2- Philippe C et Pierre C, Op.cit. p 385.



Mais par un effet rusticité, elle peut aussi avoir des effets pervers signification (ce qui ne l'empêche pas, au-delà des discours, de rester une pratique fréquente).

D'abord, parce qu'elle repose sur le postula inexact que les individus et les services seraient capable de dire pour eux-mêmes et spontanément, « besoins de formation ». En réalités, chefs de service ou salariés, ne sachant pas nécessairement répondre à la question qui leur est posée, ont comme réflexe de circonscrire leurs demandes de formation soit dans le champ du connu soit dans les besoins conventionnels, c'est-à-dire ceux qui sont à la mode, ou qui ne fâchent pas, ou ceux dont on pense ou dont on a entendu dire qu'ils sont nécessaires. Et cela parce qu'être capable d'exprimer « ses besoins de formation » nécessite des individus qu'ils aient une représentation complète et réaliste de leur contexte de travail et de ses évolutions, ce qui idéal est donc l'exception.

Enfin, notons que ces démarches laissent aussi la possibilité de ne pas répondre aux questions qui sont posées par un acte volontaire ou non, et que cette absence d'expression révèle non pas une absence de ces besoins mais davantage une difficulté à les formuler.

On voit donc que cette démarche de recensement porte en elle le risque rédhibitoire de trainer des pratiques de formation déconnectées des besoins réels. Elles favorisent souvent des phénomènes ponctuels d'hyperspécialisations (souvent dans les domaines techniques) tout en négligeant des déficits (par exemple sur des compétences transverses), comme ce manager qui s'inscrit dans des formations « savoir-faire techniques » qui ne lui sont plus nécessaires, tout en négligeant le développement, pourtant stratégique, de ses compétences de leadership et de pilotage.<sup>1</sup>

---

1- Philippe C et Pierre C, Op.cit. pp 385-386

### 2.2.3). La logique d'investissement

Elle est un changement de paradigme, car elle postule que les besoins de formation n'existent en tant que tels.

La formation est ici clairement considérée comme un moyen et non comme un but en soi. Elle est au service d'objectifs de développement des compétences et des qualifications. Elle doit donc s'appuyer sur l'analyse des besoins de changement et d'évolution des compétences et les objectifs de formation doivent être déterminés à partir de ceux-ci.

Elle est aussi un moyen de moyen, outil d'accompagnement de différentes actions qui peuvent être entreprises au service de la performance de l'organisation et du développement des compétences. Dans cette logique, les démarches d'ingénierie vont avoir pour objectif de préciser ou de faire préciser la nature des objectifs assignés au « moyen-formation » par les différents acteurs habilités pour cela.

Il est donc légitime de dire que l'on passe alors d'une logique de consommation (qui caractérise les démarches précédentes) à une logique d'investissement, c'est-à-dire de « donner du sens à la dépense ».

Cette logique présente cependant elle aussi des risques appréciables. Elle pourrait en particulier donner à penser qu'à partir du moment où un objectif de formation a été stratégiquement et rigoureusement élaboré pour être mis au service d'objectifs définis, tout est bien et donc que les acteurs concernés, est au premier chef ceux qui vont devoir se former, vont spontanément se soumettre aux objectifs et y adhérer. Ce n'est bien sûr pas le cas et on le constate tous les jours. D'où l'expression d'« investissement techniciste » stigmatisant la centration des politiques de formation sur les objectifs de compétences, du seul point de vue de l'organisation et de son prescripteur, en oublions les projets et les motivations des individus.<sup>1</sup>

---

1- Philippe C et Pierre C, OP.cit. pp 386-387

#### **2.2.4. La logique du co-investissement**

Si c'est le rôle de l'employeur de décider d'investir des euros et des heures dans une démarche de formation au service de ses projets, il n'en demeure pas moins que, sauf dans le cas de l'auto-prescription, ce n'est pas lui qui va se former. Or pour qu'il ait apprentissage, il faudra que les intéressés s'investissent en temps, en attention, en travail, en sachant et en voulant mobiliser leurs ressources cognitives. En d'autres termes, il est nécessaire que les individus deviennent co-investisseurs de leur formation, qu'ils soient non pas des formés « passifs » mais des apprenants « actifs ».

Se réconcilient ici, dans une alliance objective assez inhabituelle, les logiques économiques de l'investissement (une dépense décidée en amont au bénéfice d'un résultat observable, d'un profit supérieur à la dépense d'origine) et celles des courants psychopédagogiques, qui de tout temps ont eu comme préoccupation de valoriser la « place centrale de l'apprenant » dans les politiques éducatives.

Mais la qualité du co-investissement (qui ne se limite donc pas ici à un co-partage de la dépense) a un coût. Elle nécessite une démarche construite. Celle qui va être décrite maintenant cherche à concilier l'exigence de la rigueur avec celle de l'opérationnel....<sup>1</sup>

#### **2.3. La mise en place d'une action de formation**

La démarche d'une action de formation comporte quatre phases essentielles :

##### **2.3. L'identification et l'analyse des besoins**

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...etc.). La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à des problèmes rencontrés. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

---

1- Philippe C et Pierre C, Op.cit. pp 387.

Comme le dit Jaques Soyer, bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir.

**Les facteurs inducteurs de besoin de formation :**

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées<sup>1</sup> :

**a) L'environnement externe de l'entreprise :**

Comme par exemple :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

**b) L'environnement interne de l'entreprise :**

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

**c) Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :**

Ils vont parler sur :

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

**d) La politique sociale de l'entreprise :**

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une

---

1- Alain Meignant, « Manager la formation », Editions Liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, pp 150-155.

bonne politique Sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

**e) L'expression des attentes des individus :**

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

**f) L'offre de formation :**

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

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression.

Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs, cela peut de représenter par le schéma suivant :<sup>1</sup>

↳ **L'identification des besoins :**

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

↳ **L'analyse des besoins de formation :**

Une fois les besoins de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faut.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective, pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information :

- La définition théorique du poste ;

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, Op.cit, p 155

- Le point de vue des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;
- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.

❖ *Méthodologie d'analyse des besoins de formation :*

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales :

- 1- Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs (voir page 34), ceux qui sont pertinents ;
- 2- Elle doit permettre une implication des facteurs concernés ;
- 3- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- 4- Elle doit être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

En résumer de ce que nous avons dit et selon Alain Meignant voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation<sup>1</sup> :

**(2/01) Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation**

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.

---

1- Alain Meignant, Op.cit, p 215.

05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

### 2.3.1. L'élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

### 2.3.2. Définition du plan de formation

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de

formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge. »<sup>1</sup>.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Selon Alain Meignant, le plan de formation est «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétences individuelle et collectives des salariés. »<sup>2</sup>

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Consolider l'existant ;
- Accompagner et faciliter les changements ;
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

### ↳ **La constitution du plan de formation**

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

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

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :<sup>3</sup>

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?

---

1- Guy Le Boterf, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition Organisation, Paris, 1993, p.97.

2- Alain Meignant, Op.cit, p.221.

3- [www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf)



- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

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

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

- L'identification des compétences requises ;
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

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

Par ailleurs, Le Boterf<sup>1</sup> note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation ;
- Les caractéristiques de la population à former ;
- Les objectifs de compétences ;
- Les contraintes et objectifs du délai,

---

1- Guy Le Boterf, « L'ingénierie des compétences », Editions Organisation, Paris, 1999, p 191.

- Les modalités (moyens, organisation...etc.) ;
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- La vigilance sur le maillage des compétences ;
- Les modalités d'évaluation ;
- Les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- Recueillir les informations préalables ;
- Découper et reformuler les actions de formation ;
- Valider.

### **2.3.3. La réalisation et le suivi du plan de formation**

#### **↳ La réalisation du plan de formation :**

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, intra, inter, stage.

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action (ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à la bonne fin la ligne du plan placé. On peut les appeler également "responsables de ligne de plan").

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de la demande ;

- Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;
- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs,
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Détermination des méthodes d'évaluation ;
- Elaboration du cahier des charges ;
- Achat éventuel de services externe ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animations ;
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

↳ **Le suivi du plan de formation :**

Jaques Soyer<sup>1</sup> définit le suivi comme : «L'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.)

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

---

1- Jaques Soyer, Op.cit, p 246.

Plusieurs paramètres sont à suivre: les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre des stagiaires, les nombres d'heures...etc.

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

### **2.3.3. L'évaluation de la formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de dépôt à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?

- Quel est l'impacte de la formation sur les performances de l'entreprise ?

### **Les niveaux de l'évaluation :**

Selon Alain Meignant<sup>1</sup>, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

Niveau 01: le niveau de satisfaction.

Niveau 02: le niveau pédagogique.

Niveau 03: le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04: le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

### **Niveau 01 : Evaluation de la satisfaction**

Ça consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » (à la fin du stage), avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

C'est l'évaluation la plus répandue, elle peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire auquel le stagiaire est invité à remplir.

Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

Cela dit et malgré l'importance de ce niveau d'évaluation, il ne peut contribuer à évaluer la formation d'une manière efficace, car il représente plusieurs défaillances comme : l'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité de ses acquis, il pense qu'il a acquis un bon niveau (de connaissances) sans être pour autant capable de les appliquer en situation professionnelle. Donc cette méthode met les stagiaires en situation d'évaluer le stage, et non l'inverse.

### **Niveau 02 : Evaluation pédagogique**

La question à se poser est : Quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

---

1- Alain Meignant, Op.cit, p 366.

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus au moins éloignée.

Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables.

Aussi, ce niveau n'est pas suffisant, si l'on veut obtenir une image précise des résultats.

### **Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations de travail**

La question est: En quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

En effet, l'un des facteurs majeurs de non qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation.

L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

### **Niveau 04 : Evaluation des effets de formation.**

La question qui s'impose est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ?

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs:

- ↳ **Les indicateurs de performance:** qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
- ↳ **Les indicateurs de progrès :** qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail...etc.).

**Les règles à suivre pour l'évaluation :**

Pour résumer, voici les sept règles de base pour l'évaluation<sup>1</sup> :

- 1- Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posé la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? » et y aient répondu de façon précise ;
- 2- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performance observables et mesurables définis par le référentiel ;
- 3- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
- 4- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- 5- Ne pas vouloir tout évaluer. Certaines actions ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel ;
- 6- Diffuser les résultats aux clients de la formation. S'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'amélioration sur les points faibles. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur leur manière d'engager les actions.
- 7- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

**2.3.4. La qualité de la formation**

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

---

1- Alain Meignant, Op.cit, p 395.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposer de techniques destinées à la mesurer et en assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

- 1- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;
- 2- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence ;
- 3- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation ;
- 4- Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée. Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait.

Le client est la source de la pertinence des objectifs de formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.



Les normes ISO 9000 éditées par l'AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : «L'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaire pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».<sup>1</sup>

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste :

- Dans un premier temps, à définir un référentiel, ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation ;
- A mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait réellement ;
- A préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives ;
- A évaluer le dispositif d'observation après quelques mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire.

❖ *Les normes concernant la formation :*

**1- les normes ISO :**

Les normes ISO sont des normes établies par *l'International Standard Organization*. Elles ont été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leurs besoins.

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

---

1- Guy Le Boterf, Serge Banzucchetti, Francine Vincent, «Comment manager la qualité de la formation », Editions Organisation, Paris, 1995, p. 64.

Le tableau ci-dessous relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004<sup>1</sup>.

**(2/02) Les normes ISO concernant la qualité formation<sup>2</sup>**

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	- Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	- Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. - Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux-mêmes.
ISO 9003	- Expliciter les exigences de qualité des clients. - Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. - Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.
ISO 9004	- Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité

**2- Les normes AFNOR :**

Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France. Elles constituent des référentiels de spécifications qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernent autant la demande que l'offre de formation.

Les normes AFNOR sont homologuées depuis 1987. L'organisme certificateur est en France l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité.)

Voir le schéma des « Normes de l'AFNOR concernant la qualité de formation » dans le dossier des figures.

---

1- Guy Le Boterf, «Ingénierie et évaluation des compétences», 4eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002, p. 445.

2- Guy Le Boterf, «Ingénierie et évaluation des compétences», Op.cit, p.445

## SECTION 2 : La notion de compétence :

L'émergence du concept de compétence correspond à une profonde évolution des contenus situation de travail qui appellent plus d'autonomie pour les salariés, une intelligence situationnelle ou encore, pour ces salariés, une approche collective de leur tâche par les

Salariés. Le management des organisations prend progressivement en compte cette évolution.

### 1. Définition de la compétence :

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu trois et qui sont les suivantes :

- ✓ « C'est celle donnée par Maurice De Montmollin et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »<sup>1</sup>
- ✓ « Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. »<sup>2</sup>
- ✓ « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». <sup>3</sup>

---

1- Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.

2- [www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide\\_RH\\_complet.pdf](http://www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf)

3- Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2ème édition, Paris, 2004, p.150.

**A travers ces trois définitions, nous pouvons déduire que :**

La compétence est le talent d'une personne ou d'un groupe de personnes de piloter un organisme dans le but d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et le pouvoir de s'adapter à une situation nouvelle.

**1.1. La structure de la compétence**

La compétence est une construction dynamique qui se compose de <sup>1</sup> :

- *Savoir-faire* opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi ;
- *Connaissances théoriques, connaissances empiriques et connaissances procédurales.*

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les entreprises :

- Grâce aux *savoir-faire*, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations ;
- Les *connaissances*, notamment, les connaissances théoriques, permettent d'évaluer le 'potentiel' d'apprentissage d'un individu ;
- Les *aptitudes* constituent de précieux indicateurs pour le recrutement, la gestion des carrières et les reconversions.

**1.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences****Définition et Enjeux**

L'intégration de la notion de compétence individuelle n'a pas été sans interpeller les dispositifs usuels de la GRH. De nombreuses pratiques ont en

---

<sup>1</sup> Philippe Eray, Op.cit, p.21

effet vu le jour précisément centrées sur la thématique des compétences.<sup>1</sup> Parmi les dispositifs clés de gestion des compétences individuelle, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est progressivement devenue incontrôlable. Modèle de référence dans la panoplie des outils managériaux dédiés à la gestion des compétences, la GPEC s'analyse avant tout comme un dispositif de gestion prévisionnelle qui propose d'établir un lien entre la gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. Partant de la définition et des enjeux de la GPEC, nous en déduisons son rapport à la stratégie pour finalement pointer les difficultés plus généralement rencontrées par les praticiens pour articuler les registres individuel et stratégique de la compétence.

Ceci réside dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'actions cohérents qui visent à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifié) et impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Outil de gestion prévisionnelle par excellence, la GPEC repose sur un principe fondateur :

La recherche d'une adéquation entre d'une part les compétences actuelles des salariés et d'autre part les compétences requises par l'évolution des emplois à l'échelle des filières professionnelles<sup>2</sup>. En définitive, la démarche GPEC consiste à mesurer et analyser du point de vue des ressources et des besoins en compétences. L'objectif ultime de la GPEC consiste à définir des stratégies en matière de GRH, ouvrant la voie au champ de gestion stratégique des ressources humaines.

---

1- P.fabre, S.Seperi, G.Solle, et H. Charrier, « Management et contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2008 p130.

2- P.fabre, S.Seperi, G.Solle, et H. Charrier, op. Cit. P131.

Dans cette perspective, la GPEC respecte une démarche pragmatique et particulièrement bien outillée qui articule quatre étapes successives (Piolle, 2001 ; Aubert et al. 2002) :

- a) **La description de l'organisation et du contenu des emplois et des ressources actuel** : il s'agit procéder à une analyse la plus précise possible, tant quantitative que qualitative, des ressources disponibles en compétences.
- b) **L'identification et la description du contenu des emplois et des ressources futurs** : en fonction des évolutions des environnements externe et interne. L'analyse ne se limite plus à l'existant puisqu'il s'agit désormais de s'interroger sur les métiers en devenir, les métiers actuels et leurs évolutions, les métiers qui muent ou encor ceux qui disparaissent. Cette projection dans le futur permet d'identifier les grandes lignes d'évolution des métiers et de façon concomitante de repérer le personnel qui sera concerné, d'anticiper sous quels délais et, d'un point de vue plus qualitatif, d'identifier les nouvelle compétences que ces métiers en évolution requièrent.
- c) **La mesure et l'analyse des écarts entre les compétences existante et les compétences cibles**. L'analyse se précise et s'enrichit puisqu'il s'agit ensuite d'évaluer les écarts entre qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles). Les déséquilibres constatés s'analysent en termes quantitatifs c'est-à-dire relativement aux effectifs. Ils s'analysent également et surtout en termes qualitatifs c'est-à-dire relativement aux compétences disponibles et requise et plus spécifiquement à leur contenu étudié en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.
- d) **L'identification des actions à engager pour réduire les déséquilibres** constatés entre le niveau et le contenu des compétences requises et disponibles : selon la nature et l'ampleur des écarts identifiés, il s'agit d'identifier puis d'engager les plans d'action en ressources humaines qui

vont permettre un ajustement entre le réel et l'anticipé (ex : politique de formation, de recrutement, de reconversion, de mobilité...).

### 1.3. Typologie des compétences

Il existe deux types de compétences que nous citons ci-dessous :

#### 1.3.1. Les compétences individuelles

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité<sup>1</sup>.

#### 1.3.2. Les compétences collectives

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

C.Flûck<sup>2</sup>, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

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

Selon Guy Le Boterf<sup>3</sup>, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir communiquer ;

---

1- [www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document\\_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf](http://www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf)

2- C.Flûck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Editions Demos, France, 2001, p.129.

3- Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.280.

- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

#### 1.4. Le référentiel de compétence

Utiliser des références, c'est accepter l'idée d'une cohérence des comportements- tout information sur des compétences passés permettant alors de prédire des comportements à venir<sup>1</sup>. Il est évident que cette idée doit être appliquée avec circonspection, ceci pour au moins quatre raisons :

- ✓ Même si elles n'existaient pas dans le passé, de nouvelles compétences peuvent être acquises, dès que l'individu possède les qualités nécessaires et a accès aux expériences adéquates.
- ✓ Une compétence existante peut être restée inconnue de la hiérarchie, donc non sollicitée réputée non présente.
- ✓ Tout comportement individuel est certes fonction de l'individu lui-même mais aussi du contexte. Il est donc toujours difficile de savoir si les comportements décrits par les biais des références seront généralisable à d'autre situation.
- ✓ Les précautions recommandées dans la construction et la notation des exercices-échantillons ont mis l'action sur la subjectivité des évaluations. Ces précautions ne sont pas toujours prises en ce qui concerne les références. Notamment la signification précise du vocabulaire utilisé peut ne pas avoir fait l'objet d'une définition objective et unanime.

La notion professionnelle est souvent affectée par les effets de halo (tendance à noter tous les aspects au même niveau) Et de moyenne (tendance à noter tout le monde près de la moyenne).

Donc afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un ***référentiel de compétences*** qui représente un document ou un outil qui permet

---

<sup>1</sup>Claude Lévy-Leboyer, op, cit, p62.



de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste ou une fonction.

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), la deuxième étape est de construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétences requis.

**(1/02) Explication des niveaux de compétences**

**Niveau 01 :**

- ✓ Niveau de base
- ✓ Compétence dont la connaissance est partielle.
- ✓ Simple application.
- ✓ Pratique superficielle et occasionnelle.

**Niveau 02 :**

- ✓ Niveau intermédiaire.
- ✓ Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée.
- ✓ Maîtrise de la situation, de l'attitude.
- ✓ Pratique correcte.

**Niveau 03 :**

- ✓ Niveau final, le plus élevé.
- ✓ Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autre.
- ✓ Pratique approfondie et permanente.

**Liste des compétences pouvant être commune à toutes les familles**

**professionnelle :**

- ✓ Langues étrangères.
- ✓ Informatique.
- ✓ Contrôle.
- ✓ Qualité et organisation.
- ✓ Analyse et synthèse.
- ✓ Management.
- ✓ Communication et travail en équipe.

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activité.

Le référentiel a pour but d'apporter l'ensemble des informations nécessaires au développement des compétences du personnel, tous les auteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines doivent y trouver des informations pertinentes du recrutement, à la mobilité externe en passant par la gestion des carrières à la communication.

Il est indispensable de dire que la réalisation du référentiel de compétences constitue un investissement pour l'entreprise, donc il doit être ciblé afin de permettre d'éviter les erreurs d'attribution.

### **1.5. Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences**

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale, doit donc être préparé, conduite avec attention et rigueur. Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement ont fournit des séries d'informations, l'une sur les besoins du ou des postes, l'autre sur des ressources individuelles<sup>1</sup>. Plusieurs utilisations, qu'il ne faut pas confondre, peuvent être faites sur les informations suivantes.

#### **1.5.1. Compétences et recrutement**

Elles peuvent servir, dans le cas le plus classique, à prendre une décision de recrutement, interne ou externe, dont l'objectif sera de bien associer les compétences, aptitudes et profil de personnalité requis avec les ressources individuelles. Certaines compétences, comme les compétences sociales ou celles qui concernent la présentation, écrite ou orale, d'un dossier par exemple, sont générales. D'autres peuvent d'être spécifiques d'une activité, d'un secteur, d'une entreprise donnée. Dans ce dernier cas, le rôle des expériences, elles aussi spécifiques, et celui des qualités qui permettent d'en tirer profit deviennent alors prédominants.

---

1- Claude Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences »,deuxième édition groupe Eyrolles, Paris 2009 p67.

Lorsque l'entreprise ne souhaite pas, pour des raisons économiques évidentes, chercher à l'extérieur des compétences essentielles ; ou lorsqu'elle souhaite, par exemple pour rétablir l'équilibre démographique de son personnel, recruter des jeunes en début de carrière qui n'ont donc encore eu que de peu d'occasions de construire des compétences, il lui faudra également juger non seulement des compétences acquises, mais également du potentiel d'acquisition propre à chaque individu. Ce qui signifie que, dans la quasi-totalité des cas de recrutement, le bilan de compétences doit intégrer les trois paramètres qui sont les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité- actuels aussi bien que potentiels.

Ceci est d'autant plus vrai que la notion d'une adéquation passive entre individu et emploi à pourvoir, qui longtemps gouverné les manuels et les stratégies de gestion des ressources humaines, n'a plus beaucoup de sens à l'heure actuelle. On ne recrute plus pour un poste qui ne va pas changer. On n'embauche plus pour une fonction à pourvoir immédiatement sans souci de l'avenir.

### **1.5.2. Compétences et développement personnel**

Dans cette perspective, les résultats des analyses de poste comme ceux des diagnostics de compétences, d'aptitudes, et de personnalité représentent des informations que l'individu doit être capable d'intégrer et d'utiliser. La restitution des informations qui ont été élaborées dans un examen d'embauche a toujours constitué une règle éthique<sup>1</sup>. Ce travail est souvent frustrant pour le psychologue, dans la mesure où il est très difficile de faire changer l'image de soi, peut-être aussi parce que ces restitutions prennent souvent la forme d'une justification de la décision qui a conclu le diagnostic. De toute manière, la restitution d'informations ne constitue pas seulement une obligation morale, mais surtout une activité centrale de tout bilan de compétences qui implique une perspective de développement.

---

1- Claude Lévy-Leboyer, op. Cit p68.

Ceci explique l'importance de l'approche relationnelle, centrée sur une activité de relation entre le conseiller et le conseillé, activité qui est guidée par les quatre positions suivantes :

- La connaissance de soi, la prise de conscience de ses aptitudes sont des éléments importants du processus d'orientation et de la gestion du parcours professionnel ;
- Les adultes sont, dans la plupart des cas, capables de résoudre eux-mêmes leurs problèmes professionnels. Il faut donc les aider à exécuter son point de
- L'intervention du conseiller s'inscrit dans le cadre d'une demande affective qui concerne souvent le besoin du sujet de savoir « ce qu'il vaut » et où se situent ses potentiels de développement. Ce qui justifie le besoin de transcender ces informations contradictoires, souvent biaisées, toujours fondées sur des observations partielles et d'atteindre l'essentiel des réponses à ces « qui suis-je ? » et « qui puis-je être ? » lancinants ;
- La démarche privilégiée doit être donc non directive, « centrée sur le client ». Elle fait appel à l'empathie et est fondée sur l'idée que le rôle du conseiller consiste essentiellement à apporter « l'appui du regard de l'autre » et surtout pas à prendre la forme d'un avis d'expert. Citons J. Aubret et coll. (1990) : « C'est dans la confrontation avec autrui que l'individu prend conscience de soi ».

### 1.5.3. Comment favoriser le développement personnel ?

Quelles formes peuvent prendre des interventions de bilan fondées sur ces principes ? D'abord, elles ne doivent pas exclure les méthodes, empruntées à la psychologie différentielle, qui ont été décrites précédemment<sup>1</sup>. Mais elles doivent les accompagner, selon les cas et les besoins, d'entretiens, de certaines techniques de groupe et des aides à la démarche autobiographique.

- Les *entretiens* non directifs sont utilisés pour aider l'interviewé à comprendre lui-même ses problèmes, à analyser les réactions de son entourage, et à l'encourager à en parler librement. Ils sont donc particulièrement bien adaptés à cette approche puisque leur objectif est précisément de stimuler un processus de maturation psychologique, de construire et de revaloriser l'image de soi.

---

1- Claude Lévy-Leboyer, op. Cit p69.

- Les *techniques de groupe* mettent les consultants en contact avec d'autres personnes ayant le même type de problème qu'eux, avec l'idée que le groupe va agir sur chacun de ses membres, et notamment, va faciliter son « débloqué », améliorer sa connaissance de soi en lui apportant des possibilités de comparaison avec d'autres, et contribuer ainsi à son développement personnel (Gautier, 1982).
- La reconstitution des *autobiographies* peut concerner l'ensemble de la trajectoire personnelle ou se limiter à la vie active et aux formations qui y ont préparé. Dans les deux cas, l'idée sous-jacente est de faciliter à la fois une reconnaissance de son identité et une prise de conscience de ses compétences et de ses faiblesses, décrites à travers le récit de ses expériences professionnelles. Elle peut être aidée par l'utilisation d'instruments divers, dont les « passeports » ou les « portfolio » professionnels constituent des exemples adaptés au bilan de compétences.

Bref<sup>1</sup>, l'entretien doit faire partie de tout processus d'évaluation, et particulièrement des bilans de compétences où la restitution et l'intégration des informations recueillies joue un rôle essentiel.

Toute demande d'intervention psychologique, qu'il s'agisse d'une demande de nature organisationnelle formulée par une entreprise qui souhaite améliorer la gestion de ses ressources humaines, ou d'une demande exprimée par un individu désireux de faire le point sur la gestion de sa propre carrière, comporte une part importante de non-dit et de non-explicité. L'individu lui-même n'est pas toujours capable de formuler la raison profonde qui le pousse à faire un bilan. Il est donc important de démarrer ce type d'intervention par une écoute non directive qui permettra de mieux comprendre la demande réelle et de mieux faire comprendre à celui qui la formule la nature de sa recherche et de ses motivations.

L'accompagnement du bilan ne doit pas dériver vers une interprétation guidée par des concepts psychanalytiques ; la médiation qu'il implique ne doit se transformer en une intervention thérapeutique brève et sans suivi réel. Le bilan n'est, en aucun cas, une analyse courte ou une psychothérapie rapide, mais

---

1- Claude Lévy-Leboyer, op. Cit p69-70.

il faut rappeler que leurs objectifs diffèrent de ceux qui sont assignés au bilan de compétences : faire un point complet, bâtir un plan de développement sur ses résultats et en fonction des opportunités professionnelles et des demandes du marché de l'emploi.

### **1.6. 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.

#### **1.6.1. 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. »<sup>1</sup>

#### **1.6.2. Les objectifs du bilan de compétences**

Le bilan de compétences doit permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles ainsi que ses potentialités mobilisables dans le cadre d'un projet de formation.

Les objectifs d'un bilan de compétences peuvent être rassemblés dans deux grandes catégories<sup>2</sup> :

##### **a) Objectifs du bilan pour l'entreprise :**

---

1- [www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence](http://www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence).

2- [www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6](http://www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6)

- Le bilan de compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de préparer les mutations et de gérer au mieux les transitions nécessaires ;
- Avec le bilan de compétences, l'entreprise dispose d'un moyen de mieux gérer les carrières, de favoriser la mobilité et d'anticiper l'évolution des seniors.

**b) Objectifs du bilan pour le salarié : (une démarche personnelle)**

Effectuer un bilan de compétences permet :

- D'identifier ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses axes de progrès ;
- De repérer les éléments de son expérience transférables à de nouvelles situations professionnelles ;
- De détecter ses ressources et potentiels ;
- De définir une évolution professionnelle, de favoriser une mobilité ;
- De se préparer aux changements et de mieux gérer sa carrière.

### 1.6.3. Les prestations du bilan

Un bilan de compétences doit comprendre, sous la conduite du prestataire, les trois phases suivantes <sup>1</sup> :

↳ **La phase préliminaire :**

Qui a pour objet :

- De confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- De s'informer des conditions de renouvellement du bilan de compétences, ainsi que les méthodes et techniques mises en œuvre.

↳ **La phase d'investigation :**

Qui permet au bénéficiaire :

- D'analyser ses motivations et intérêts professionnels ;

---

1- [www.themas.org/acte5130.htm#La%20definition](http://www.themas.org/acte5130.htm#La%20definition)

- D'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

#### ↳ **La phase de conclusion : qui par la voie d'entretiens personnalisés**

Permet au bénéficiaire :

- De prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- De recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ;
- De prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

Cette phase de conclusion se termine par la prestation au bénéficiaire du document de synthèse.

Les actions pendant les trois phases du bilan de compétences doivent être menées de façon individuelle. Toutefois, certaines actions conduites dans la phase d'investigation peuvent être collectives, à condition qu'il ne soit pas porté atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

### **SECTION 3 : La formation et son rôle dans le développement des compétences.**

Une formation adéquate assure un niveau de compétence vis-à-vis des clients et pour la maîtrise d'un véritable métier, ce qui permet une fidélisation dans un contexte valorisant en leur donnant une visibilité sur leur évolution professionnelle. Conscient des opportunités qu'offre la formation, la société a instauré un véritable parcours professionnalisant au travers d'une formation initiale et d'une formation continue.



## 1. La relation formation, compétences

Le concept de compétence occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de formation. Une telle admiration est liée en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnelle et d'appropriation des connaissances.

### 1.1. L'ingénierie formation

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre

#### **Définition :**

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend <sup>1</sup> :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ;
- La conception du projet de formation ;
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

---

1- Philippe Eray, Op.cit, p.27.

## 1.2. L'ingénierie des compétences

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition de connaissances, l'ingénierie de développement des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables) ;
- **Les moyens mis en œuvre** : la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-action, etc.
- **Les modalités de conduite** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que se sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est

le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

### **1.3. 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 <sup>1</sup> :

#### **1.3.1. Situer la formation dans un processus éducatif**

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui abouti à un perfectionnement continu sur le terrain, comme le précise le schéma suivant :

Le schéma suivant s'explique 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 ;

---

1- Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112.

- 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 ;
- 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).

### **1.3.2. 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.

### **1.3.3. 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.

**1.3.4. 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.

**1.3.5. 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.

**1.3.6. 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 organisateurs de la formation).

**PARTIE PRATIQUE  
DE LA RECHERCHE**

## Chapitre I : la présentation des entreprises

### Section I : Présentation de l'entreprise ALCOVEL

#### 1. Histoire de l'entreprise

Suite à la décision de politique de restructuration des entreprises national, SONITEX a donnée lieu à sept (7) entreprises nationales conformes au décret du (04/12/1982)

##### **COTITEX :**

Entreprise nationales des industries de textiles et cotonnières, crée par décret numéro 82-398 du (04/12/1982). Cette entreprise est chargée dans le cadre du développement économique et sociale de la nation son rôle est de gérer, développer des activités de filature, tissage pour la production de files de tissus écrus et finis, COTITEX fut divisée en 1986 en quatre (4) unités distinctes a vacation régionale ;

1\_ BATNA                      2\_ DRAA BEN KHADA  
1\_ AKBOU                      4\_ LAGHOUAT

Le projet est inscrit au 2eme plan quadriennal, signe le 31/01/1977 entre la société nationale SONITEX et l'association Syberta le peigne(Belgique)

ALCOVEL spa, une filiale du haldman publique « industrie facturières » elle est issue de restructuration de l'entreprise COTEX Laghouat.

Le complexe est composé de trois ateliers de production :

- **Atelier filature** : production de la file à partir du coton des fibres acrylique.
- **Atelier de tissage** : production des tissus écrus à partir de la file
- **Atelier finissage** : finition du tissu é cru.

#### 2. Nature juridique de l'entreprise

ALCOVEL (algérienne des cotonnades et velours) est une société par action (spa) crée le 25/01/1998. Dont, l'entreprise mère est l'ex COTITEX

Laghouat dissoute ; son statut est autonome et sa gestion est de type publique gérée par un président directeur général de pouvoir très étendu.

INDUSTRIEL : elle achète la matière première transformée en produit finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leurs prix.

### **3. Localisation géographique**

Le complexe est impliqué a la zone industrielle d'akbou, situe a environ sept (7) km du chef lieu de daïra, six sur la RN 26, il occupe une superficie de 158400m\*2, dont 62430m\*2 sont couvertes

### **4. Effectif du complexe**

L'effectif est reparti comme suit :

- Cadre supérieur : 10
- Cadre moyen : 25
- Agents de maitrise 70
- Exécutants : 682
- Le total est : 782



## Section II : Présentation générale de l'ICOTAL

### 1. Historique de l'ICOTAL

L'entreprise ICOTAL a été créée en 1959 dans le cadre du plan de Constantine, intégrée dans le patrimoine de SONITEX en 1974 et constituée en entreprise publique économique (EPE) dans la cadre du processus de filialisation régie par le statut de société par action (SPA) le 20 décembre 1997 par l'AGEX de l'entreprise publique économique ECOTEX dans sa résolution N°02. Elle est actuellement filiale du groupe industriel C&H sous l'appellation d'origine "ICOTAL".

L'entreprise ICOTAL-SPA est située dans la zone industrielle arrière port, BP 110 Bejaia, d'une superficie total de 06 hectares, 78 ares et 69 centiares réparties comme suit :

- Terrain d'assiette de l'entreprise : 04 hectares et 85 ares.
- Terrain nu de l'entreprise : 01hectares, 50ares et 60 centiares.
- Servitudes de l'entreprise : 43 ares et 09 centiares.

L'entreprise ICOTAL bénéficie par sa situation géographique d'excellentes voies de communication et accès, comme la route nationale à 100m environ, le port à 400m environ, la gare ferroviaire à 1500m environ et enfin l'aéroport à 500m environ.

### 2. Organisation de l'ICOTAL

#### - Missions et activités :

##### 1. Les missions :

L'entreprise ICOTAL a pour mission le contrôle rigoureux de qualité, de la préparation de la matière, la découpe suivant le model jusqu'à la confection du vêtement fini.

##### 2. Les activités :

Les activités de l'ICOTAL SPA sont :

- Le tricotage: pour la fabrication d'étoffes de bonneteries.
- Le finissage : pour la teinture et le blanchissement des étoffes produits par le tricotage.
- La confection : pour la confection d'articles de bonneteries, vêtement de sport et vêtement de travail.

### 3. Présentation de la direction des ressources humaines de l'ICOTAL

Selon le schéma fourni par l'entreprise ICOTAL de Bejaia dispose d'une direction en ressource humaine, dans celui-ci il y a une secrétaire et un centre d'archive, dans chaque département il y a des services.

#### a) La direction des ressources humaines :

Il est considéré comme le premier responsable de département, il est nommé par le P.D.G en personne.

Son rôle est de surveiller le département, contrôler ses services, coordonner entre les différents départements ainsi que le règlement de tout les affaires et les actions qui touchent au personnel de l'entreprise.

##### 1. La secrétaire :

Elle est chargée de fournir les dossiers nécessaires au directeur des ressources humaines, ainsi de programmer ses rendez-vous et ses réunions.

##### 2. Centre d'archive :

Ce centre a pour objet de conserver tout les dossiers de l'entreprise.

#### b) Les départements :

S'occupent de gérer et de développer les ressources humaines de l'entreprise.

##### 1. Département affaires générales :

Ce département dispose d'un seul service

- Service des moyens généraux :

Ce service s'occupe des achats de l'entreprise, comme les produits d'entretien, matériel de couture ...etc.

Département qualité de vie

##### 2. Département qualité de vie :

Ce compose de deux services.

- Service prestation :

S'occupe de la sécurité des employés en leur fournissant une sécurité sociale a la CNAS.

- **Centre médicale de travail :**

Il est au centre de l'entreprise, charge de fournir une aide médicale aux employés sans que ceux-ci ne soient obligés d'aller vers un médecin extérieur a l'entreprise.

### **3. département ressources humaines :**

LE département des Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- ❖ La mise en œuvre, au niveau de département , des politiques arrêtées par l'Entreprise, en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines ;

- ❖ L'application, au niveau de la Division, des textes légaux et réglementaires en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines ;

- ❖ L'élaboration et la consolidation des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi et de développement des Ressources Humaines, et le suivi de leur mise en œuvre ;

- ❖ L'élaboration et la consolidation, au niveau de département, des bilans d'exécution des plans ;

- ❖ La mise à disposition du personnel, en temps utile, pour les structures du siège de la Division ;

- ❖ La prise en charge des activités de gestion administrative du personnel du siège de la Division (hormis cadres supérieurs) et le personnel d'encadrement (hormis cadres supérieurs) des Divisions Distribution ;

- ❖ L'assistance aux structures de la Division, dans la prévention et le règlement des conflits socioprofessionnels collectifs et individuels ;

- ❖ L'élaboration du tableau de bord des Ressources Humaine de la Division.

La Division Ressources Humaines est organisée comme suit :

- **Service paie :**

Se charge de la rémunération des employés.

- **Service personnel :**

Se charge de la gestion du personnel.

- **service formation :**

Le service Formation est chargé de :

- ❖ L'analyse des besoins du Siège de la Division et l'élaboration et/ou la consolidation des plans annuels et pluriannuels de formation correspondants ;

- ❖ L'analyse et la consolidation des plans de formation des Direction Régionales ;

- ❖ La coordination et le suivi des actions de formation du personnel et de la Division ;

- ❖ La constitution et l'actualisation d'une banque de données relatives aux moyens de formation tant nationaux qu'étrangers susceptibles de répondre aux besoins de la Division en la matière ;

- ❖ L'élaboration des bilans périodiques de la formation et l'évaluation des résultats ;

- ❖ L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relations d'échanges avec ces derniers ;

- ❖ L'élaboration et la tenue à jour des statistiques en matière de formation ;

- ❖ L'assistance aux centres de régionaux de formation de la Division en matière d'objectifs de formation en adéquation avec les perspectives de développement de la Division ;

- ❖ L'élaboration, dans le cadre de la politique en vigueur, des règles et procédures en matière de formation ;

- ❖ Le pilotage et l'évaluation des actions de formation communes aux différentes Directions Régionales ;

❖ L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un intérêt pour les activités de département de Distribution.

Aussi, la section Formation est composé de :

**a) L'Activité Ingénierie :** elle couvre essentiellement les domaines liés à :

❖ Traitement des dossiers importants du département relatifs à la stratégie de Formation (politique de formation) et aux objectifs à réaliser ;

❖ Etablissement des prévisions budgétaires de formation ;

❖ Elaboration du plan annuel PMTE / Volet Formation ;

❖ Elaboration des conventions avec les organismes de formation ;

❖ Elaboration des bilans mensuels de réalisation formation ;

❖ Etablissement du bilan annuel de réalisation formation ;

❖ Etablissement du tableau de bord formation.

**b) L'activité Réalisation et Suivi :** chargée de :

❖ La coordination et le suivi des actions de formation du personnel de la Division ;

❖ L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relations et d'échanges avec ces derniers ;

❖ Le pilotage des actions de formation communes aux différentes directions régionales ;

❖ L'organisation de journées d'études et/ou ateliers d'application ayant un intérêt pour les activités de branche ;

❖ Le maintien de relations permanentes avec les centres de formation ;

❖ La gestion des contrats de formation ;

❖ La gestion administrative des stagiaires ;

❖ Le suivi administratif et financier des formations.

## **Chapitre II : la présentation de l'enquête et l'analyse des résultats**

### **1. Interprétation des résultats**

L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel) et le logiciel de traitement de données SPHINX .On a procédé à une analyse descriptive des résultats.

**Tableau (01) : La répartition des agents par genre**

<b>Genre M/F</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
Masculin	30	60%
Féminin	20	40%
Total	50	100%

**Source : enquête**

D'après les résultats de notre échantillon nous pouvons constater que 60% des cadres interpellés sont de sexe masculin, à l'encontre de 40% qui sont de sexe féminin.

Le pourcentage suivants nous affirme que l'effectif de sexe masculin est supérieur à celui de sexe féminin, cela s'explique d'une part par la nature de l'échantillon qui est aléatoire simple, c'est-à-dire l'accès aux enquêtés était aléatoirement simple et d'autre part s'explique par le fait que la population qui des cadres est généralement de sexe masculin.

**Tableau (02) : La répartition des cadres par tranches d'âge :**

Age	Fréquence	Pourcentage
25-35 ans	11	22%
36-45 ans	17	34%
46-55 ans	20	40%
Plus de 55 ans	2	4%
Total	50	100%

**Source : enquête**

Les données statistiques du tableau indiquent que la tranche d'âge la plus présentée est celle de « 46-55 ans » avec un taux de 40% ; suivie par celle de « 36-45 ans » avec un taux de 34%. , 22% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 25-35 ans ». Et 4% des agents interrogés ont plus de 55 ans.

Dans notre enquête on a essayé de toucher à toutes les tranches d'âge choisies dans notre échantillon, cependant cette représentativité élevée de deux catégories 36- 45 et 46-55 est due à l'ancienneté de ces deux entreprises ICOTAL et ALCOVAL puisque ces dernières existent depuis 1982, ce qui explique que ces deux entreprises gardent le plus long temps ces cadres dans leur poste.



**Tableau (03) : La répartition des cadres par niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Universitaire	48	96%
Secondaire	2	4%
Fondamental	0	0%
Total	50	100%

**Source : enquête**

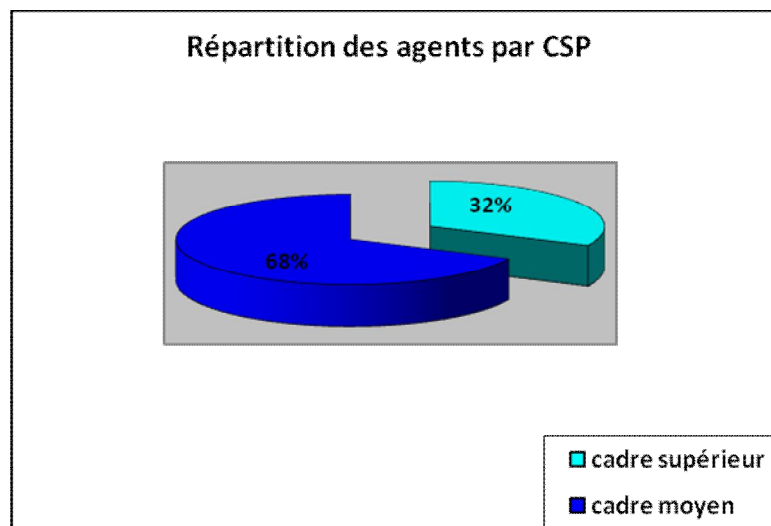
Ce tableau montre la répartition de l'échantillon des cadres selon leurs niveaux d'études, nous commençons par les universitaires avec un pourcentage remarquable de 96%, suivit de 4% pour le secondaire.

La représentativité élevée de pourcentage des universitaires s'explique par le fait que les cadres de ces deux entreprise ils sont une haute qualification dans leur domaine ce qui permettra a ces entreprises de suivre l'évolution technologique et les changements organisationnels, vis-à-vis de leur environnement et de renforcer leur existence sur le marché national et international.

**Tableau (04) : La répartition des agents par CSP :**

CSP	Fréquences	Pourcentages
Cadres supérieur	16	32%
cadres moyen	34	68%
Total	50	100%

Source : enquête



D'après le tableau, nous remarquons que les cadres moyens qui ont renseigné le questionnaire représentent un taux de 68% et ceux des cadres supérieurs avec un taux de 32%.

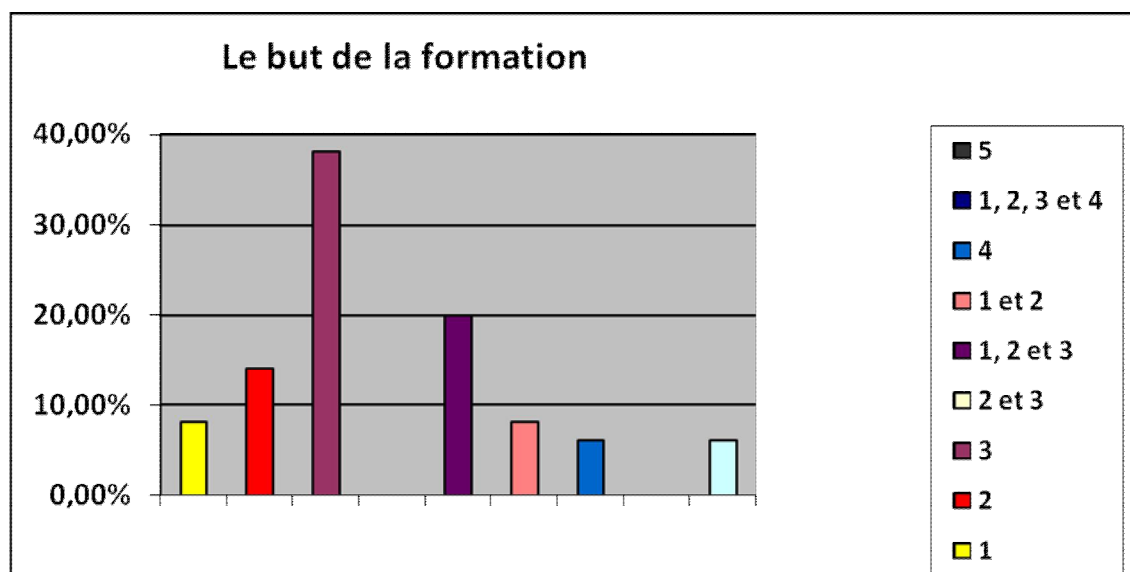
L'existence de ce pourcentage très élevé des cadres moyen dépend de la nature du travail exercé au sein de ces deux entreprises, qui nécessite beaucoup plus, un travail de contrôle et de gestion des ateliers, il est du aussi a la grande taille de ces deux entreprises.

L'infériorité des cadres supérieurs s'explique aussi par la nature du travail qui exige moins de cadre supérieurs puisque il ya un nombre important de cadre moyens qui font une grande partie de leurs taches par contre les cadres supérieurs leurs tache consiste aux fonctions des chefs des départements qui consiste un nombre restreins.

**Tableau (05) : Le but de la formation selon les cadres**

Le but de la formation	Fréquences	Pourcentages
L'élévation du niveau d'instruction (1)	4	8%
L'adaptation aux changements (2)	7	14%
Le développement des compétences (3)	19	38%
2 et 3	0	0%
1, 2 et 3	10	20%
1 et 2	4	8%
Maitrise des procédures et actes de gestion (4)	3	6%
1, 2, 3 et 4	0	0%
L'insertion professionnelle (5)	3	6%
Total	50	100%

Source : enquête



- 38% des cadres interrogés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences

- 20% disent que la formation est nécessaire pour :

- ✓ L'élévation du niveau d'instruction ;
- ✓ L'adaptation aux changements ;
- ✓ Le développement des compétences.

- 14% des personnes interrogées disent qu'elle est nécessaire pour l'adaptation aux changements.

- Deux groupes de personnes sont à égalité avec un taux de 8% :

- Le premier groupe pense que la formation est nécessaire pour l'élévation du niveau d'instruction ;
- Le second dit que la formation est non seulement nécessaire pour l'élévation du niveau d'instruction mais aussi pour l'adaptation aux changements.

- Deux groupes sont à égalité avec 6% :

- Le premier groupe pense que la formation est nécessaire pour l'insertion professionnelle ;

- Le deuxième groupe pense qu'elle est nécessaire pour la maîtrise des procédures et actes de gestion ;

Le tableau ci-dessous est un récapitulatif, il présente les fréquences et les pourcentages des personnes répondant aux suggestions et leurs propositions de la première question, sachant qu'une personne peut opter pour plusieurs réponses. Comme il est clair dans les données statistiques de tableaux n° 5 on constate parfaitement la place importante de la formation chez les cadres puisque cette dernière présente plusieurs avantages pour eux comme par exemple le développement de leurs compétences, l'adaptation aux nouvelles technologies et la chance d'avoir une promotion dans le futur proche, ce que les aident à faire une carrière enrichissante pendant leur parcours professionnel

**Tableau (06) : Les voix de sélection du personnel à former.**

<b>Les voix de sélection du personnel à former</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Sur demande individuelle (1)	8	16 %
Sur décision de la hiérarchie (2)	26	52, %
1 et 2	10	20%
Le cadre de l'adaptation au profil du poste de travail	3	6%
Entretien de sélection	3	6%
Total	50	100%

**Source : enquête**

- 50 personnes interrogées, soit un taux de 52% sont sélectionnées pour une formation sur décision hiérarchique ;

- 16% sont sélectionnés sur demande individuelle ;

- 20% sont sélectionnés soit sur demande individuelle, soit sur demande hiérarchique ;

- Après viennent deux groupes de personnes à égalité avec un taux de 6% :

- Le premier est sélectionné dans un cadre d'adaptation au profil du poste de travail ;
- Le second sur entretien de sélection.

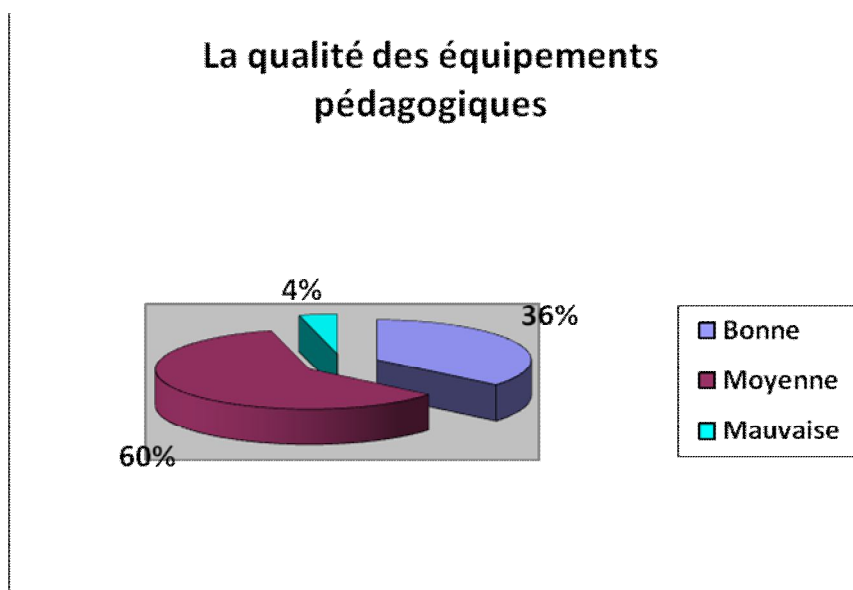
Le tableau ci-dessous est un récapitulatif, il présente les voix de sélection du personnel à former et les fréquences et les pourcentages des cadres répondant aux différentes questions, on constate clairement que la moitié des sélections du personnel dans les deux entreprises se font essentiellement à base d'une décision hiérarchique suite à un recensement des besoins de formations du personnel chaque année fait par le service de formation puisque selon la loi 90- 11 DU 21 Avril 1990, modifiée et complétée dans son chapitre N°05 « formation et promotion en cours d'emploi » confirme l'obligation pour l'employeur

d'organiser de cycles de formation à ses employés, dont ces dernières sont tenues de suivre ces cycles organisés.

**Tableau (07) : La qualité des équipements pédagogiques :**

La qualité des équipements pédagogiques	Fréquences	Pourcentage
Bonne	18	36%
Moyenne	30	60%
Mauvaise	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête



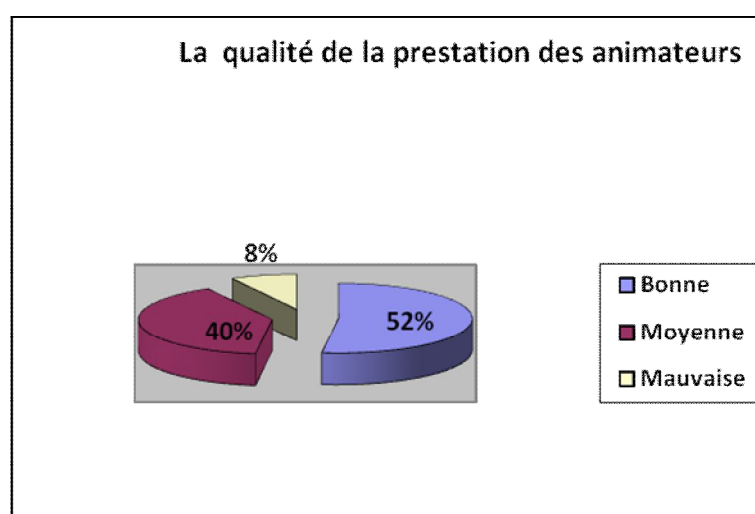
- 60% des cadres interrogés trouvent la qualité des équipements pédagogiques moyenne ;
- 36% des interrogés la trouvent bonne.
- 4% personne des interrogés qui trouve la qualité mauvaise.

On trouve presque la majorité des cadres ont satisfait de la qualité des équipements pédagogique lors de leur formation, ce qui leur aident dans l'apprentissage rapide de contenu de la nouvelle formation, ce qui va rendre cette dernière bénéfique pour les cadres et leur entreprise.

**Tableau (08) : La qualité de la prestation des animateurs**

La prestation des animateurs	Fréquences	Pourcentages
Bonne	26	52%
Moyenne	20	40%
Mauvaise	4	8%
Total	50	100%

Source : enquête



- Plus de la moitié des cadres interrogés, soit 52% trouve la qualité de la prestation des animateurs bonne et 40% trouvent la prestation moyenne et 8% des personnes interrogés trouvent que la prestation est mauvaise.

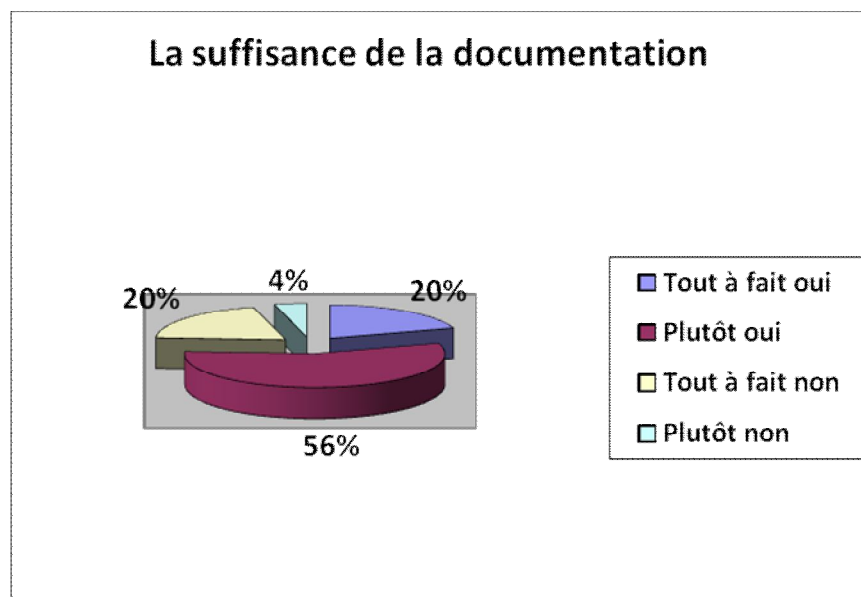
Généralement, on remarque que les cadres de ces deux entreprises jugent que la qualité des prestations des animateurs bonne ce qui montre que le niveau élevé et la compétence des formateurs dans l'établissement de formations choisi par les deux entreprises et aussi montre la volonté de ces dernières de former ces cadres dans des bons conditions.



Tableau (09) : La suffisance de la documentation remise

La suffisance de la documentation remise	Fréquences	Pourcentages
Tout à fait oui	10	20%
Plutôt oui	28	56%
Plutôt non	10	20%
Tout à fait non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête



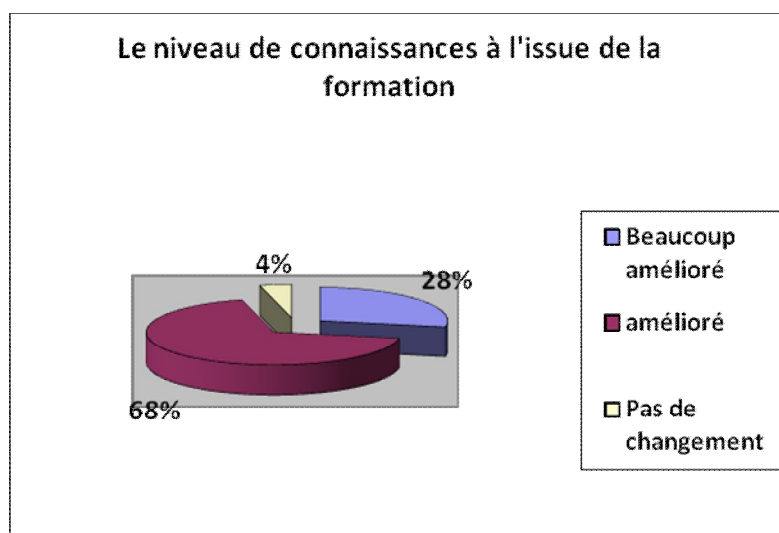
- 56% des cadres interrogés trouvent la documentation suffisante ;  
 - 20% la trouvent tout à fait suffisante ;  
 - 20% des cadres trouvent que la documentation remise lors des formations est plutôt insuffisante.

- 4% des personnes ne trouvent que la documentation est tout à fait insuffisante. Suite à ces données on constate que plus que la moitié des cadres sont satisfaits pour la documentation remise lors de leur formation ce qui leur aide dans l'acquisition de nouvelles compétences.

**Tableau (10) : Le niveau de connaissances des cadres après la formation :**

<b>Le niveau de connaissances des cadres après la formation</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Beaucoup amélioré	14	28%
Amélioré	34	68%
Pas de changement	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête



- 68% des cadres disent que leur niveau de connaissances s'est amélioré à l'issue de la formation ;

- 28% trouvent que leur savoir s'est beaucoup amélioré ;

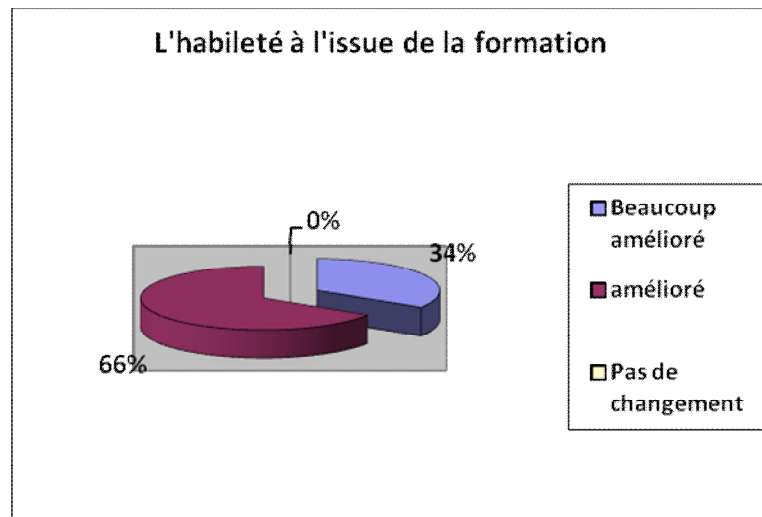
- 4% des personnes ne ressentent aucun changement.

Le tableau numéro 10 montre, le niveau de connaissance des cadres après la formation, d'après notre évaluation on trouve que la moitié de ces derniers ont déclaré que leur niveau est bien amélioré grâce à la formation subite, ce qui nous montre que les formations destinées aux cadres dans ces deux entreprises sont des formations de haut niveau et que le recensement des besoins de ces derniers est bien fait par le service de formation et développement des compétences.

Tableau (11) : L'habileté des cadres à l'issue de la formation :

L'habileté des cadres à l'issue de la formation:	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	17	34%
Amélioré	33	66%
Pas de changement	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête



- 66% des cadres ressentent une amélioration par rapport à leur habileté (savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans le poste de travail) ;

- 34% trouvent que leur habileté s'est beaucoup améliorée ;

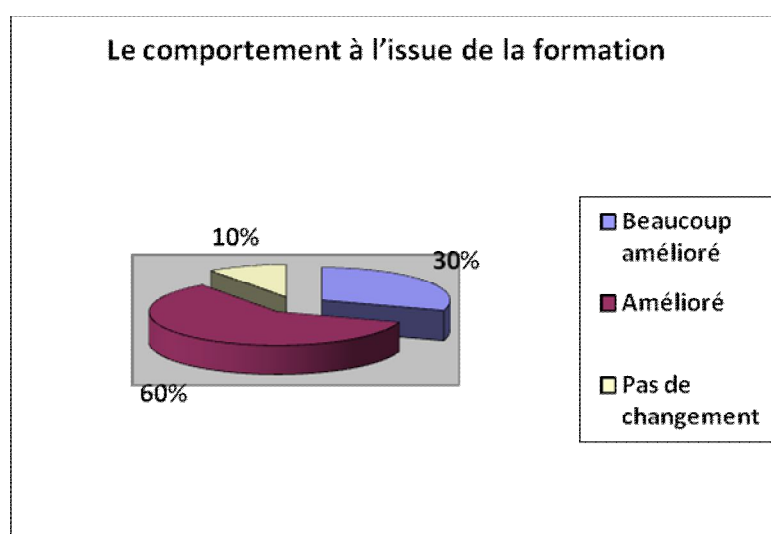
- Et aucune personne ne pense qu'il n'y a pas de changement.

Le tableau ci-dessus montre les attitudes des cadres vis-à-vis leur dernière formation, on trouve que la majorité des cadres ressentent une amélioration remarquable par rapport à leur (savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans le poste de travail) c'est-à-dire il y a un développement et une nouvelle maîtrise de leurs tâches antérieures suite à leur dernières formations ce que nous donne une idée claire sur la qualité des formations, les formateurs et les lieux de formations qui sont bien choisis par leurs entreprises.

**Tableau (12) : Le comportement des cadres à l'issue de la formation**

Le comportement des cadres à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentage
Beaucoup amélioré	15	30%
Amélioré	30	60%
Pas de changement	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête



- 60% des cadres trouvent que leur comportement (ex : face aux situations complexes) s'est amélioré ;

- 30% trouvent que leur comportement s'est beaucoup amélioré.

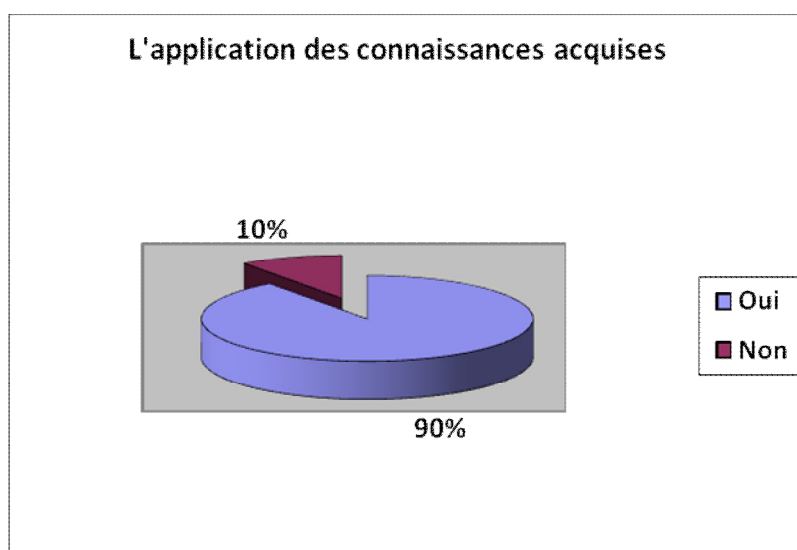
- 10% ne ressentent aucun changement ;

Généralement, on remarque que les cadres de ces deux entreprises jugent que leur comportement s'est amélioré suite à la dernière formation et 30 % trouvent beaucoup amélioré puisque ces derniers jugent que le contenu de la formation et les conditions de déroulement de cette dernière est bien choisi en plus destinée à combler leurs anciennes lacunes.

**Tableau (13) : L'application des connaissances acquises après de la formation**

L'application des connaissances acquises	Fréquences	Pourcentages
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête



- 90% des cadres disent qu'ils ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ;

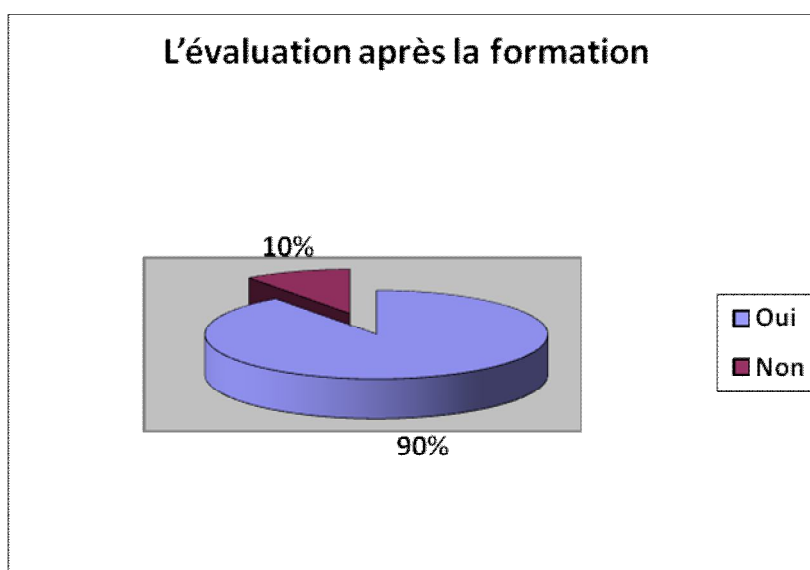
- 10% ont dit qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations.

D'après le tableau, nous remarquons la majorité des cadres disent avoir appliqué les connaissances acquises après la formation dans leur poste du travail, ce qui prouve la réussite de cette dernière et l'adaptation des cadres aux nouvelles circonstances, comme nouvelles tâches ou une évolution technologique dans l'entreprise.

Tableau (14) : L'évaluation après la formation

L'évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête



- 90% des agents interrogés sont évalués à l'issue de leur formation, alors que 10% ne le sont pas.

D'après les données de ce tableau, on constate que 90% des cadres déclarent que leur niveau de compétence est évolué par rapport à la dernière fois avant le commencement de la nouvelle formation, ce qui montre que cette dernière a donné ces fruits et que vraiment la formation reste le moyen le plus favorable pour un développement et augmentation de niveau de l'expertise des cadres.

**Tableau (15) : Profile des formateurs**

<b>La correspondance des profils des formateurs</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>OUI</b>	<b>40</b>	<b>80%</b>
<b>NON</b>	<b>10</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Source : enquête**

\_ 80% des cadres disent que le formateur a un profil de compétence qui correspond à leur fonction.

\_ 20% des cadres disent que les formateurs n'ont pas un profil de compétence qui correspond à leur fonction.

Les données du tableau représentent l'ensemble des repens recueillies auprès des cadres interrogés au sujet de la correspondance du profil de compétence des formateurs avec leur fonction.

La majorité des cadres interrogés dans les deux entreprises considèrent que les formateur ont un niveau élevé et maîtrisent leur domaine, puisqu'ils arrivent à transmettre le message clairement et facilement. Par

Contre on a une minorité des cadres qui contestent et affirment que les formateurs ne sont pas compétents car ils sont des nouveaux dans le domaine et ils n'ont pas d'expérience, ils n'arrivent pas a transmettre le message convenablement.

**Tableau (16) :** Les raisons de la correspondance des profils de compétence des formateurs avec leur fonction

Les raisons	F	%
Spécialistes qui maîtrisent leurs domaines	25	50%
Anciens qui ont acquis beaucoup d'expérience	15	30%
C'est des nouveaux qui manquent d'expérience	5	10%
Ne se sont pas des spécialistes	5	10%
Total	50	50%

\_ 50% des cadres interrogés ont des raisons de la correspondance des profils de compétence des formateurs avec leur fonction pensent que les formateurs sont des spécialistes qui maîtrisent leurs domaines

\_ 30% des cadres interrogés ont des raisons de la correspondance des profils de compétence des formateurs avec leur fonction pensent que les formateurs sont des anciens qui ont acquis beaucoup d'expérience.

\_ Deux groupes de cadres avec un taux de 10% pour chacun pensent que les formateurs n'ont pas un profil de compétence qui correspond à leur fonction :

\_ Le premier pensent que se sont des nouveaux qui manquent d'expérience.

Dans le tableau ci-dessus, les cadres ont justifié la correspondance du profil des compétences des formateurs à leurs fonctions par un ensemble de raisons qui consistent à la spécialisation des formateurs avec un pourcentage de 50% car ils maîtrisent leur domaine de travail et transmettent le message sans aucune difficulté, ce qui facilite aux cadres la compréhension et l'assimilation des cours ainsi que les conférences.

L'autre raison de 30% correspondance du profil des compétences des formateurs à leurs fonctions, car les cadres consistent à ce que l'expérience acquise par les formateurs durant leurs carrières les rendent plus compétents.



L'autres raison par rapport à celles du précédent représentent les rairons de la non correspondances du profil de compétences des formateurs avec un pourcentage de 10%

Du fait que ces derniers sont nouveaux t rencontrent des lacunes dans l'explication et la transmission d'information.

L'autres raison avec un taux de pourcentage de 10% consistent au fait que les formateurs ne sont pas spécialistes dans leurs domaines. Car ils ne maitrisant pas leur travail, vu que la spécialisation est un élément crucial que le formateur doit posséder.

**Tableau (17) : Les attentes et aspiration des cadres formés**

<b>Les attentes et aspirations cadres formés</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Amélioration de la performance	13	26%
La promotion	10	20%
Enrichir et mettre à jour les compétences	10	20%
Améliorer les capacités d'adaptation	7	14%
Faciliter les relations interpersonnelles avec les collègues	4	8%
La polyvalence	4	8%
Maintenir le poste de travail	2	4%
Total	50	100%

**Source : enquête**

Le tableau ci-dessus englobe l'ensemble d'attentes et aspirations des cadres de la formation.

\_ 26% des cadres attendent de la formation l'amélioration de leur performance, pour assurer le bon déroulement et la bonne maîtrise de leur travail.

\_ Suivi par la promotion et l'enrichissement des connaissances pour mettre à jour les compétences avec 20% pour d'entre elles.

Certains cadres s'activent dans le but de réaliser les objectifs personnels tels que la promotion en utilisant la formation comme un outil de maîtrise et d'acquisition de connaissances.

D'autres cadres soutiennent que la formation est un moyen d'enrichissement de connaissances afin de devenir plus compétent, c'est-à-dire il faut actualiser le contenu à chaque fois pour pouvoir suivre l'évolution qui se produit dans l'entreprise et surtout de bien les maîtriser.

Suivi par l'amélioration de leurs capacités d'adaptation de 14%, cette dernière leur a permis de surmonter les lacunes rencontrées lors de l'accomplissement de leur travail.

\_ Deux groupes de cadres ont un pourcentage de 8% :

Le premier espère que la formation soit un moyen qui pourra faciliter les relations interpersonnelles avec les collègues.

La formation doit les aider à mieux comprendre leur travail et faciliter la communication entre collègues.

Le deuxième groupe souhaite qu'il y aura une formation polyvalente afin de pouvoir éviter d'envoyer chaque cadre pour le former dans sa spécialité car en dehors de cette dernière il ne maîtrise rien.

**Tableau (18) : Le sentiment du formé après de la formation**

<b>Le sentiment du formé à l'issue de la formation</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Très satisfait	7	14%
Satisfait	38	76%
Peu satisfait	5	10%
Insatisfait	0	0%
Total	50	100%

**Source : enquête**

- 76% des interrogés disent qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble satisfaits ;

- 14% des interrogés disent qu'ils sont très satisfaits ;

- 10% disent qu'ils sont peu satisfaits

- Aucun interrogé n'est insatisfait.

Après le lecteur statistique, on peut dire, plus que la moitié des cadres ont manifesté un sentiment de satisfaction vis-à-vis la formation subit, cela s'explique par la qualité des formations qui sont en adéquation avec les attentes des cadres et par la qualité des formateurs et les conditions de déroulements de cette dernière.

**Tableau (19) : Les raisons de satisfaction**

Les raisons de satisfaction	Fréquence	Pour cent
Une meilleure maîtrise du poste de travail (1)	18	36%
L'acquisition de connaissances générales (2)	12	24%
Une pause par rapport à l'intensité du travail (3)	0	0%
Amélioration des compétences (4)	11	22%
1 et 2	5	10%
2 et 3	1	2%
Systeme manquant	3	6%
Total	50	100%

**Source : enquête**

- 36% des interrogés disent que la formation leur permet une meilleure maîtrise de leur poste de travail à travers les nouvelles compétences acquises qui les rendent plus expert dans leur poste d'actuel et de futur.

- 24% disent que la formation leur permet l'acquisition de connaissances générales, d'autres cadres jugent que la formation apporte pour eux des connaissances ce qui les rend plus satisfaisant.

- 22% disent que la formation leur permet une amélioration des compétences ;

- 10% disent que la formation leur permet :

- ✓ Une meilleure maîtrise de leur poste ;
- ✓ L'acquisition des connaissances générales ;

- 2% disent que la formation leur permet :

- ✓ L'acquisition de connaissances générales ;
- ✓ Une pause par rapport à l'intensité du travail.

- 6% n'ont pas répondu à la question vue leur insatisfaction par rapport à la formation.

Le tableau ci-dessous est un récapitulatif, il présente les fréquences et les pourcentages des personnes répondant aux propositions de la question, sachant qu'une personne peut choisir plusieurs réponses. D'une manière générale il ya plusieurs raisons de leurs satisfactions, parmi ces raisons les plus citée on trouve la formation comme un moyen qui leur permet une meilleure maîtrise de leur poste et l'acquisition de connaissances générales, la formation professionnelle reste un élément important pour l'entreprise puisque elle augmente le niveau d'expertise de ces salariés et pour les cadres puisque elle représente pour eux une source de satisfaction et de développement personnel et de carrière.

**Tableau (20) :** Les propositions des cadres concernant l'efficacité de la formation pour l'organisme et pour eux :

Nous étalons les différentes propositions de cadres relatives à l'efficacité pour l'organisme et pour eux.

<b>Les propositions</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Organiser de formations avec les sociétés étrangères	20	40%
Le contrôle de la formation	11	22%
Portes ouvertes au public	8	16%
Organier de formation complète qui vont toucher tous les aspects du travail	6	12%
Crée un centre de formation propre dan l'entreprise	5	10%
total	50	100%

Source : enquête.

Ce tableau contient l'ensemble des propositions présentes par les cadres dans le but de rendre la formation plus efficace pour l'organisme.

Parmi les suggestions proposées par les cadres est d'organiser des formations avec les sociétés étrangères avec une fréquence de 20, ainsi les cadres insistent sur la nécessité d'actualiser le contenu de contenu de la formation pour pouvoir s'adapter aux changements dan l'entreprise.

Suivi du contrôle de la formation avec une fréquence de 11, car les cadres repositent l'efficacité de la formation sur l'existence d'un suivi de formation avant et après son déroulement.

Vien en suite le portes ouvertes au public avec une fréquence de 8, afin de le sensibiliser sur l'importance du produit de l'entreprise.

La proposition citée également par les cadres est d'organiser des formations complètes qui touchent tous les aspects du travail avec une fréquence de 6, du fait que pour eux l'efficacité de la formation pour

l'organisation dépend de la globalisation de cette dernière. C'est-à-dire tout les cotés et les informations de ce domaine.

Pour finir, créer un centre de formation propre dans l'entreprise est la suggestion d'une seule fréquence à travers laquelle l'entreprise s'occupe de ses propres formations et les gère.



**Tableau (21)** : Les propositions des cadres pour l'efficacité de la formation pour eux

<b>Les propositions</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
La diversification des formations et leurs polyvalences	17	34%
La multiplication des formations dans le domaine durant l'année	11	22%
Choisir la durée nécessaire pour chaque formation	11	22%
Se doter du matériel nécessaire	7	14
Recevoir des formations plus pratiques et concrètes	4	8%
Total	50	100%

**Source : enquête.**

Ce tableau contient l'ensemble des propositions présentes par les cadres dans le but de rendre la formation plus efficace pour eux.

La proposition la plus repipée est celles de la polyvalence des formations avec une fréquence de 17 ; car ces cadres pensent que la polyvalence et la diversification des formations sont le seul moyen qui pourra la rendre efficace et bénéfique. Cette formation doit toucher tous les aspects afin d'apporter un plus aux cadres.

Suivi La multiplication des formations et le chois de la durant avec une fréquence de 11 pour chacune d'elles, car ils insistent la nécessité de multiplier les formations durant l'année, pour pouvoir suivre continuellement les mutations de l'environnement. D'autres proposent de consacrer une durée nécessaire pour chaque formation, c'est-à-dire, il ne faut se contenter d'une journée pour une formation qui demande au moins une semaine de temps pour l'accomplir.

L'autre proposition est celle des moyens nécessaire avec une fréquence de 7 ou les cadres réclament le non disposition de l'entreprise du matériel nécessaire pour former. Ils espèrent qu'au futur, ils l'aurent a porté de main.

En dernier lieu, vient la proposition de revoir des formations plus pratique t plus concrets avec une fréquence de 4, car ces derniers pensent que l'efficacité de la formation dépend du degré de concrétisation de cette dernière et d'après eux leurs formation doit inclure des cas pratique t minimiser la théorie.

### 3. Discussion des résultats

Après le choix des hypothèses et l'analyse sociologique des résultats des tableaux, nous sommes arrivés à déduire qu'il existe une relation entre la formation, le développement des compétences et la satisfaction des cadres d'ICOTEL et ALCOVEL.

La première hypothèse qui est, la formation peut réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise ICOTAL et ALCOVEL a travers d'une action de formation qui conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise.

D'après les réponses des cadres sur les différentes questions émises dans notre questionnaire relatif à la première hypothèse, les cadres considèrent la formation comme un outil efficace de développement des compétences en améliorant leur niveau d'expertise par l'acquisition de nouvelles connaissances pratique.

La deuxième hypothèse qui admet que la formation suivie par les cadres ICOTAL et ALCOVEL augmente le degré de satisfaction de ces derniers

Les cadres de ces deux entreprises manifestent un grand sentiment de satisfaction suite à leur formation, ce que nous constatant clairement dans les réponses de ces derniers ce qui confirme aussi notre hypothèse.

## Conclusion

Vu la nécessité impérieuse de répondre aux besoins d'évolution et de croissance des entreprises algériennes et notamment ICOTAL et ALCOVEL, et induits par les profondes mutations que traverse l'économie nationale. Ces besoins plaident en faveur d'une nouvelle approche de style de management. Car si les entreprises maintiennent le même système de gestion centralisée, elles risquent d'avoir des difficultés à s'adapter aux changements et parfois même la faillite.

*« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »<sup>1</sup>*

A cet effet, la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'entreprise.

Pour améliorer sa performance et développer les compétences de son personnel, ICOTAL et ALCOVEL ont choisi la formation.

Et pour assurer la qualité de cette dernière, il faut que l'action soit utile, utilisable et utilisée ; mais aussi il faut réaliser une évaluation des actions de formation afin de savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées.

---

1- V. Gaud, « La politique sociale de l'entreprise. », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p.37.

Pour conclure, nous dirons que la formation a elle seule ne peut pas régler tous les problèmes de l'entreprise.

C'est pour cela que ICOTAL et ALCOVEL sont entrainés de mettre en place une nouvelle politique dite : ***politique de développement des compétences*** qui a pour finalité le développement des compétences et leur transfert en intégrant tous les moyens d'acquisition et de développement des compétences au-delà de la formation.

## **Bibliographie**

### **Les ouvrages**

1. Ambert. H, management des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> éd Eyrolles, Paris, 1999.
2. C.Flûck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Editions Demos, France, 2001.
3. Claude Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences »,deuxième édition groupe Eyrolles, Paris 2009 .
4. Françoise kerlan, « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».Édition d'organisation, Paris, 2000.
5. GRAWITZ Madleine, Lexique de science sociales, 7eme 2dition, éd. Daloz, Paris, 2000
6. Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 2000.
7. J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998
8. Jaques Soyer, « fonction formation », Editions Organisation, Paris, 2003
9. MEIGNANT, A manager la formation, édition, d'organisation, Paris, 1991
10. Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987.
11. P.fabre, S.Seperi, G.Solle, et H. Charrier, « Mangement et contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2008.
12. Philippe C et Pierre C, « traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2eme édition, Paris, 2004
13. Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999.
14. Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001.

15.V. Gaud, « La politique sociale de l'entreprise. », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986

**Les sites Web :**

- [www.technocompetence.qc.ca/pdf/service/guide\\_rh\\_complet.pdf](http://www.technocompetence.qc.ca/pdf/service/guide_rh_complet.pdf)
- [www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document\\_pdf](http://www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document_pdf)
- [www.pratiques-de-la-formation.fr](http://www.pratiques-de-la-formation.fr)

**Documents de l'entreprise :**

1- PMTE 2006-2010 (Emploi-salaire et formation.).

2- Documents internes.

**Divers :**

MEZGHICHE. S, DEBBOU. B, METTNNI. La politique commerciale d'une entreprise dans un marché commercial. Mémoire de fin de licence, faculté de droit et des sciences économique, université de Bejaia, 2002-2003

# **Annexes**



## Annexes

### I. Données personnelles :

- 1- **sexe** Féminin  Masculin
- 2- **Age** 25-35 ans  36-45 ans
- 46-55 ans  Plus de 55

### 3-Niveau d'instruction :

Universitaire  Secondaire  Moyen

### 4-Répartition des agents par catégorie sociaux professionnelles

Cadres supérieur  cadres moyen

## II. La formation et le développement des compétences

### 5-Selon vous quelle est Le but de la formation ?

- L'élévation du niveau d'instruction
- L'adaptation aux changements
- Le développement des compétences
- Maitrise des procédures et actes de gestion
- L'insertion professionnelle

### 6-Selon vous quelle sont Les voix de sélection du personnel à former ?

- Sur demande individuelle
- Sur décision de la hiérarchie
- Le cadre de l'adaptation au profil du poste de travail
- Entretien de sélection

### 7-Selon vous La qualité des équipements pédagogiques est :

Bonne  Moyenne  Mauvaise

Pour quoi .....

### 8-Selon vous La qualité de la prestation des animateurs

Bonne  Moyenne  Mauvaise

Pour quoi .....

**9-Selon vous La suffisance de la documentation :**

Tout à fait oui  Plutôt oui  Plutôt non  Tout à fait non

**10-Selon vous La richesse de la documentation**

Tout à fait oui  Plutôt oui  Plutôt non

Tout à fait non

**11-Quelle est Votre niveau de connaissances à l'issue de la formation :**

Beaucoup amélioré  Amélioré  Pas de changement

Pour quoi .....

**12-Selon vous L'habileté de l'agent de formateur à l'issue de la formation :**

Beaucoup amélioré  Amélioré  Pas de changement

Pour quoi .....

**13-Selon vous Le comportement de formateur à l'issue de la formation**

Beaucoup amélioré  Amélioré  Pas de changement

Pour quoi .....

**14-Pensez- vous que les formateurs ont-ils un profils de compétence qui corespond a leur fonction ?**

OUI

NON

**15- Pour quoi :**

Spécialistes qui maitrisent leurs domaines

Anciens qui ont acquis beaucoup d'expérience

C'est des nouveaux qui manquant d'expérience

Ne se sont pas des spécialistes

**16-Est c que t as déjà appliqué des connaissances acquises lors de la formation ?**

Oui

Non

Pour quoi .....

### III .la formation et la satisfaction

**17-Selon vous Les attentes de l'agent formé ont-elles été atteintes ?**

Largement  Moyennement   
Un peu  Pas du tout

**18-Quelle est Le sentiment du formé à l'issue de la formation ?**

Très satisfait  Satisfait  Peu satisfait  Insatisfait

**19-Quelles sont Les raisons de satisfaction ?**

Une meilleure maîtrise du poste de travail   
L'acquisition de connaissances générales   
Une pause par rapport à l'intensité du travail   
Amélioration des compétences   
Système manquant

**20- que proposez-vous pour que la formation soit efficace pour l'entreprise et pour vous et pour l'organisme ?**

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