

Université ABDERAHMANE Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestions

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Etude de l'apport de la formation
professionnelle sur le développement
des compétences des cadres**

Cas de l'ENIEM

Elaboré par :

- ✓ MEZIANI Rachid
- ✓ SAIB Roza

Devant le jury composé de :

Président : M^r ARABI. M

Examinatrice : M^{me} ZOUAOU. N

Rapporteur : M^{me} AMGHAR. M

2014/2015

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu
le tout puissant de nous avoir donné la
force et la volonté d'accomplir ce modeste
travail.*

*Un grand merci à notre encadreur M^{me}
Amghar.M qui nous a suivi, conseillé et
encouragé tout au long de la réalisation de
ce travail.*

*Nous remercions également M^{lle} Krim.Z
notre encadreur au sein de l'ENIEM de
nous avoir aidé et orienté durant toute la
durée de notre stage pratique, et tout le
personnel de l'UPT de leur accueil
chaleureux.*

*Nous tenons à remercier aussi nos
enseignants et nos camarades de la
promotion GRH.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents

A mes adorables frères et sœurs

A toutes mes tantes et oncles

A mon binôme Rachid et sa famille

Ainsi tous mes amis

En particulier Sofiane

Roza

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents

A ma grand-mère

A mes frères, leurs épouses et leurs enfants

A mes sœurs, leurs époux et leurs enfants

A mon binôme Roza et sa famille

A mes amis (es)

Rachid.M

Liste des abréviations

CAM : Complexe d'appareils Ménagers

CAS : Centre d'Activité Stratégique

CIF : Congé Individuel de Formation

CP : Comité de Participation

CV : Curriculum Vitae

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

DIF : Droit Individuel de Formation

DRH : Direction des Ressources Humaines

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

FALD : Formation Alternée à Longue Durée

FAMD : Formation Alternée à Moyenne Durée

FC : Finance et Comptabilité

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ISO : International Standard Organization

MS : Masse Salariale

NIF : Numéro d'Identifiant Fiscal

OPACIF : Organisme Collecteur Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation

PAM : Petits Appareils Ménagers

PV : Procès Verbal

R&D : Recherche et Développement

RC : Référentiel Compétence

SAV : Service Après-vente

SGT : Statut Général des Travailleurs

SONELEC : Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique

ULM : Unité de Production de Lampes Electriques de Mohammedia

UPT : Unité Prestation Technique

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : La formation professionnelle	4
Section 1 : Cadre général de la formation	4
Section 2 : Les politiques de la formation professionnelle	8
Chapitre II : Gestion et développement des compétences des cadres	20
Section 1 : Gestion des compétences	20
Section 2 : Développement des compétences	29
Chapitre III : La formation professionnelle et développement des compétences : Cas de l'ENIEM-UPT	41
Section 1 : La formation au sein de l'ENIEM	41
Section 2 : Cadre méthodologique	54
Chapitre IV : Analyse et interprétation des données	57
Section 1 : Traitement des entretiens semi-directifs	57
Section 2 : Synthèse	67
Conclusion Générale	71
Références Bibliographiques	72
Annexes	75



Introduction générale

Introduction générale

Le monde de l'entreprise évolue vers des environnements de plus en plus instables. Cette évolution génère l'accroissement de la concurrence, la course à la rentabilité et à l'innovation. Et plus généralement, elle implique de nouvelles exigences de compétitivité.

Pour faire face aux évolutions modernes, l'entreprise doit posséder des politiques et des stratégies efficaces afin de préserver sa part de marché et de pouvoir évoluer davantage. Pour atteindre ce but, l'entreprise doit d'abord développer son style de management, plus précisément les compétences de ses managers.

L'objectif principal de tout manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs préfixés, dans un climat d'épanouissement personnel et collectif, chaque manager veille à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

La capacité à apprendre plus vite que les concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable ; Pour cela, la formation est un outil du développement des hommes et des entreprises au même temps ; Elle est également un levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'atteindre les compétences requises des postes. « Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité »¹. La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable.

Les besoins d'un management d'un haut niveau augmentent à fur et à mesure que l'entreprise grandit et se transforme. C'est pourquoi il faut apporter une attention toute particulière au développement des compétences managériales. Et la formation professionnelle assure aux cadres le développement en continu de leurs compétences et l'intégration de nouvelles compétences dans leur quotidien professionnel.

La catégorie de cadres est le moteur de réussite de la stratégie de l'entreprise ; pour cela, il faut développer davantage leurs compétences managériales, afin de permettre une meilleure gestion, et un développement permanent de l'entreprise.

De plus, il s'agit de la population cible que les entreprises veulent plus fidéliser, et la formation représente un de ces leviers de fidélisation, à condition qu'elle soit performante et leur

¹PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaine », 11^{ème} édition, Vuibert, Paris 2009, P 397

Introduction générale

apporte un réel avantage.

Dans le cadre de notre recherche sur le thème ; « Etude de l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres », motivés pour raison de l'importance du développement des compétences existantes dans les différentes activités d'encadrement, afin de permettre à l'entreprise de suivre l'évolution et d'être compétitive sur le marché, et cela par le biais de la formation professionnelle. Pour cela nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : **La formation professionnelle contribue-t-elle au développement des compétences des cadres?**

De cette question de recherche, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suite :

- En quoi consiste la formation professionnelle?
- Comment développer les compétences?
- Comment l'ENIEM procède-t-elle pour former ses cadres?

Enfin l'objectif est de répondre à notre problématique, et pour cela nous allons adopter une méthode qualitative, s'appuyant sur la recherche bibliographique qui nous permettra d'obtenir les informations nécessaires pour le volet théorique, et une enquête au sein de l'unité prestation technique à l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)-Oued Aissi, Tizi-Ouzou. Comme c'est une entreprise nationale importante dans le domaine de l'électroménager, l'ENIEM couvre un vaste marché sur le territoire national, et pour cela elle doit suivre le développement de l'environnement en permanence pour préserver sa position actuelle et savoir évoluer, et pour atteindre cet objectif, elle doit former davantage ses cadres et les susciter à développer leurs compétences.

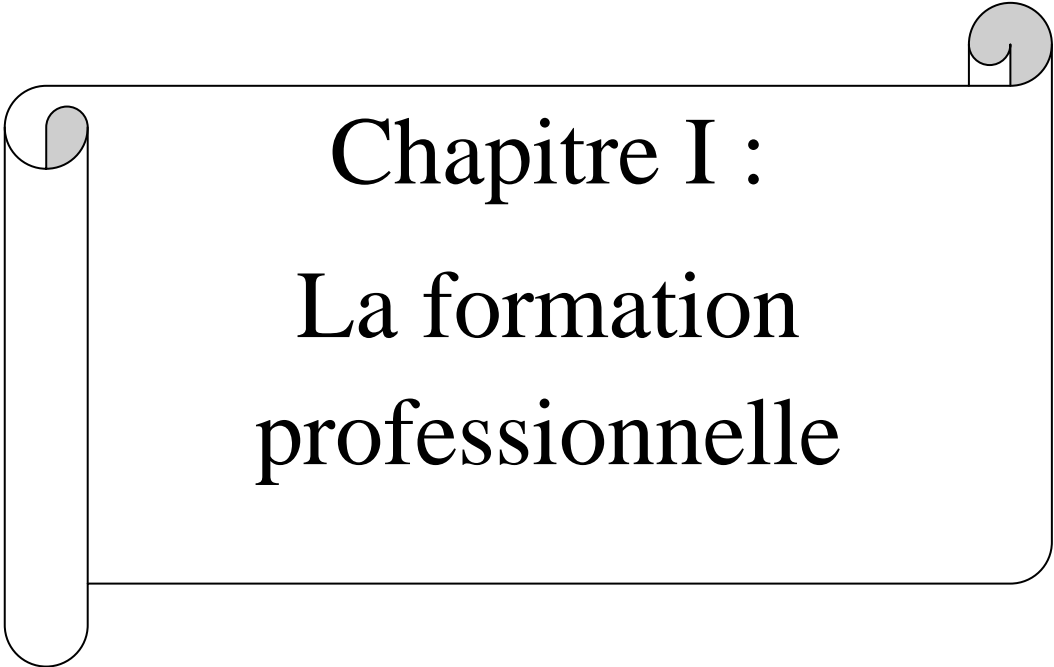
Pour la collecte d'informations on va s'appuyer sur :

- l'exploitation des différents documents se trouvant au sein de l'entreprise.
- l'utilisation de l'observation et des entretiens semi-directifs avec certains responsables de l'entreprise.

Introduction générale

Afin de réaliser notre recherche nous avons opté pour un plan de travail qui se décompose en quatre chapitres.

- Dans le premier chapitre, nous tenterons de cerner les concepts liés à la formation, sa politique et son processus;
- Le deuxième chapitre, s'articule autour de la gestion et le développement des compétences ;
- Dans le troisième chapitre, nous allons donner une représentation générale de l'ENIEM, et montrer sa considération pour la formation professionnelle.
- Le quatrième chapitre, est consacré à l'analyse et l'interprétation des données recueillies par les entretiens que nous avons effectués avec des cadres de l'UPT de l'ENIEM.



Chapitre I :
**La formation
professionnelle**

La formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Ce premier chapitre est réparti en deux sections. Dans la première section, il s'agit d'expliquer l'approche théorique de la formation professionnelle et son cadre réglementaire. Ensuite nous essayerons de cerner les politiques de sa mise en œuvre, et on termine par la présentation du cycle de formation.

Section 1 : Cadre général de la formation

Au cours de cette section on va présenter quelques définitions de la formation, son cadre réglementaire, et l'évolution de l'appareil de formation, ainsi que l'évolution de la législation Algérienne vis-à-vis de la formation

1. Généralités sur la formation

La formation relève d'un univers spécifique, il importe de définir préalablement les expressions clés de la formation.

1.1. Définitions de la formation

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, 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 tâches actuelles et futures »¹.

1.2. Action de formation

« C'est une formation qui se déroule conformément à un programme établi en fonction d'objectifs. Celui-ci doit préciser les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définir un dispositif de suivi de réalisation du programme et d'appréciation des résultats ».²

1.3. La formation professionnelle

« Un investissement reconnu d'intérêt général. Elle s'inscrit dans une démarche de GPEC ; elle prépare les salariés aux métiers de demain. La formation professionnelle tout au

¹ PERETTI J.M., « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition Vuibert, Paris 1998, P 99

² CAMPOY Eric et autres, « Gestion des ressources humaines », édition PEARSON, Paris 2008, P 148

long de la vie, est désormais le slogan en vigueur consacré par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social »³.

1.4. La formation professionnelle continue

Elle peut également constituer un levier stratégique pour les entreprises, s'inscrivant dans une logique volontariste de G.R.H, intégrée à la démarche de management globale de l'organisation et à ses objectifs stratégiques. Dans une logique de compétences, les politiques de formation suivent de plus en plus une tendance à l'individualisation des pratiques et à la responsabilisation des salariés, et les contenus de formation prennent mieux en compte les dimensions comportementales des compétences (savoir-être), au-delà des dimensions cognitives ou techniques (savoirs et savoir-faire).

1.5. Budget formation

Le budget formation est un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelle. Il est composé d'une part, des ressources financières issues de l'obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises ; et d'autre part, des investissements de formation globaux relevant de la politique de formation de l'entreprise.

1.6. L'entretien professionnel

L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.

2. Le cadre réglementaire

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960. En 1966 le droit des travailleurs a reconnu un congé de formation. Un accord l'institue en 1970. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprise et de créer une participation financière des employeurs. De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif, dont les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel et le droit individuel à la formation créée par la loi du 4 mai 2004.⁴

³DIETRICH Anne et PIGEYRE « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », édition La découverte, paris 2005, P03.

⁴ PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} Edition Vuibert, Paris 2008, P 162

2.1. Le DIF

« Tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation. Créé par la loi 2004, le DIF se substitue au capital temps de formation. Le nombre d'heures capitalisables au titre du DIF est de 20 heures par an cumulable sur 6 ans. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord formalisé de l'employeur. Le DIF est, en principe, dehors du temps de travail. Le salarié perçoit une allocation de formation ».⁵

2.2. Le CIF

« Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme collecteur paritaire agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises. La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu ».⁶

2.3. La VAE

Reconnue par le code du travail français, le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

« La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années ».⁷

3. L'évolution de l'appareil de formation en Algérie

Nous allons voir trois phases, qui sont :

➤ La première phase

Le lendemain de l'indépendance caractérisé par le départ des fonctionnaires européens, il y avait l'émergence des nouvelles institutions administratives (ministère etc.) alors il fallait réorganiser le système éducatif pour répondre à la démarche croissante de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifiques en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

⁵ PARMENTIER Christophe, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », Edition d'organisation, Paris 2008, P 108

⁶ Idem, P 110

⁷ PERETTI Jean-Marie op-cité, P 162

➤ **La deuxième phase**

Chaque administration a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à l'augmentation des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination, de tout l'appareil mis en place. La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant sur une faiblesse du point de vue du rendement pédagogique, c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de nationaliser l'appareil de formation.

➤ **La troisième phase**

Dans cette phase il y avait un souci de mettre le secteur d'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et de la formation professionnelle. Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours le lien avec les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'Algérie se base sur l'amélioration de ses performances et sur le professionnalisme de son personnel, et toutes les entreprises dans la recherche de la performance font de la formation professionnelle un outil d'adaptation aux défis de l'environnement. En effet, la formation professionnelle peut être considérée comme une variable stratégique sur laquelle les entreprises doivent s'appuyer dans la recherche d'une meilleure compétitivité.⁸

4. L'évolution de la législation Algérienne

Les principaux textes réglementaires régissant la politique de la formation en Algérie sont :

- La loi 78-12 de 05 aout 1978 relatif au statut général des travailleurs SGT⁹
- Décret N°82-299 relatif à l'organisation et le fonctionnement de la formation professionnelle dans l'entreprise.
- Décret N°82-300 du septembre 1982 fixant les conditions de recrutement, de rémunération et de formation en entreprise.
- Décret N°86-241 de 16 septembre 1986 modifiant le décret N°82-300 de 04

⁸ NTEYAF A Robert, mémoire de master GRH, «la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise » Cas de Danone Djurdjura Algérie, Univ de Bejaia, 2013.

⁹ MESSOUDI Menti, « essai d'analyse le la législation de la réglementation du travail en Algérie » OPU, Alger, 1986, P108.

Septembre 1982.

- La loi N°90-11 du Avril 1990 relative à la formation par la loi N°9129 Décembre 1991.

Le décret N°82-299 de Septembre 1982 relatif aux modalités de sanction professionnelle dont l'article 17 précise que « à compter de la date de l'obtention de certification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou à un post équivalent » et l'article 18 ajoute que « En cas d'échec à l'issu de la formation, le travailleur est réintégré à son poste initial ou à un poste conforme à ses capacités ».

Par ailleurs, un délai de franchise doit être observé avant que les bénéficiaires d'une formation puissent postuler à une autre. Un délai préconisé par l'article 14 du décret N°82-298 stipulant que « les travailleurs d'une formation organisée par l'entreprise dans les conditions visées par l'article 34 ne peut prétendre à une formation d'une durée supérieure à 03 mois à l'issue de la première formation »¹⁰.

La loi N°90-11 Avril 1990, mise à jour le 08 Juillet 1997 stipule que « chaque employeur a mission de réaliser des actions de formation de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation »¹¹.

A l'instar des autres pays, la formation en professionnelle n'a été le fait ni d'entrepreneur, ni celui des revendications ouvrières, car elle ne semblait pas constituer un enjeu motivant pour les travailleurs et leur représentants, ni encore à quelques exceptions près la création juridique des pratiques au sein de l'entreprise. Elle a été plutôt le fait d'une politique volontariste venue d'en haut.

Section 2 : Les politiques de la formation professionnelle

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. La formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les enjeux et objectifs de la formation.

¹⁰BELLOULA Tayeb, « droit du travail », édition dahalb, Alger, 1994, P158

¹¹ Algérie relations de travail, « Loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée », <http://droit-afrique.com> consulté le 16/03/2015

1. La politique de formation de l'entreprise

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciales ;
- De marketing ;
- Financières ;
- Industrielles ;
- Humaines.

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. La définition des politiques précède celle des stratégies ou celle des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

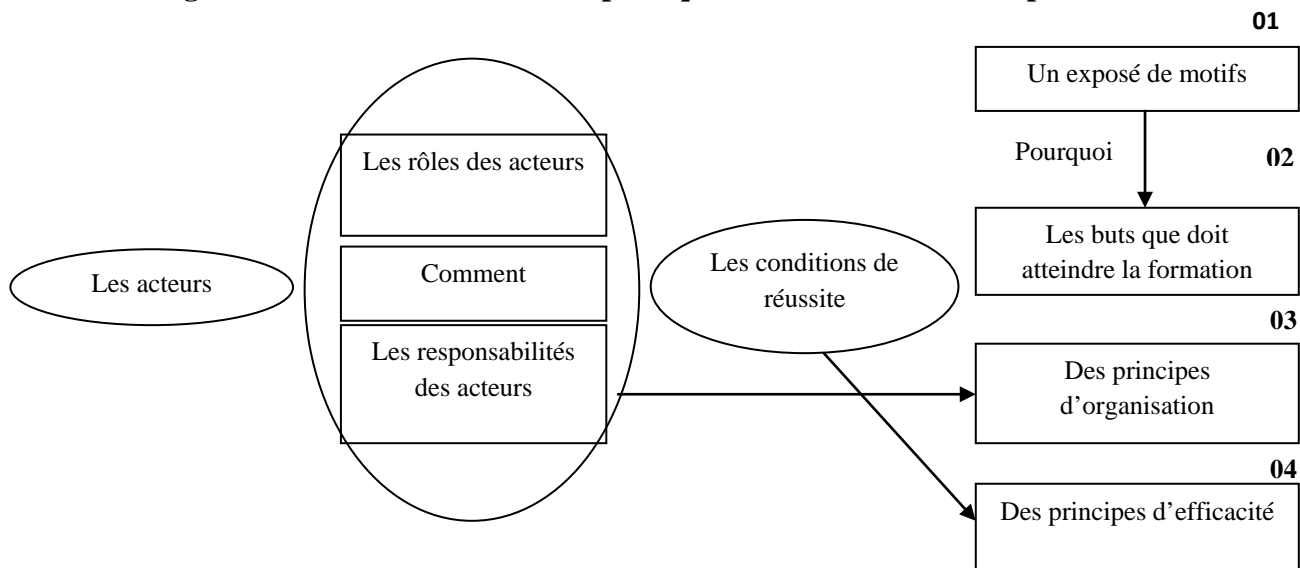
La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties¹² :

- A.** Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- B.** Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- C.** Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé de motifs.

La figure ci-après schématise la manière d'établir une politique de formation en entreprise.

¹² SOYER Jacques « fonction formation », 2^{ème} éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P48

Figure n°1 : Comment établir la politique de formation en entreprise ?

Source : Jacques SOYER « fonction formation », 2^{ème} éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P49

La politique de formation répond sur le quoi ? Le comment ? Et le pourquoi ? Afin de définir les buts à atteindre, le rôle et responsabilités des acteurs, les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

2. Enjeux et objectifs visés par la formation professionnelle

2.1. Les enjeux de la formation professionnelle

Sur le plan stratégique, les dépenses de formation peuvent être analysées comme un investissement dans les RH, « un investissement qui participerait aux développements comparatif pour l'entreprise »¹³, donc les RH sont envisagées comme un actif spécifique sur lequel repose les compétences clés de l'organisation, qui sont difficilement imitables, ces compétences récurrent à l'entreprise un avantage comparatif durable, et il constitue la pierre angulaire de son positionnement concurrentiel.

Sur le plan organisationnel, les enjeux qui entourent la formation concernent la structuration des compétences internes, et la réflexion que l'entreprise doit mener en vue de leurs évolutions. Cette structuration passe par l'identification des compétences existantes et implique le développement préalable de certains outils de gestion tel que, la fiche de poste, la mise en place d'une GPEC, le système d'évaluation...etc.

¹³ SOYER Jacques, op-cité, P49

Il existe deux types d'enjeux. Le premier type d'enjeux est dit d'ordre productif, lié aux salariés, considère la formation comme un moyen d'acquisition de compétences nécessaires pour accompagner et encadrer les nouvelles stratégies de l'entreprise et contribuer à son évolution. Une attention particulière doit-être portée aux métiers rares ou en évolution rapide. Une mauvaise gestion des compétences peut déboucher sur des dysfonctionnements au niveau des circuits opérationnels de fonctionnement.

Le deuxième type d'enjeu est lié aux managers, d'ordre culturel et social, considère la formation comme un atout stratégique dont la mesure où elle permet d'avoir des équipes de travail qualifiées pour répondre aux exigences technologiques, bien que sur le plan individuel on identifie une crainte psychologique de la part des managers, qui sont en train d'approuver des décisions de formation malgré les risques éventuels, (les dépassements).

2.2. Les objectifs visés par la formation professionnelle

La formation est un outil de mise à niveau des compétences, qui vise ce qui suit :

2.2.1. Du point de vue de l'organisation

- Accroître la compétitivité de l'organisation en renforçant son potentiel technique ainsi que par l'ajustement des savoirs et savoir-faire des salariés ;
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, d'une mutation ou promotion ;
- Planifier des montées en connaissances pour adapter les compétences aux besoins de l'organisation ;
- Mettre l'accent sur les catégories du personnels moins qualifiés, traiter les contraintes de reconversion ainsi que les problèmes liés à certaines phases de la carrière (crise de maturité) ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles et ses aptitudes à manager ;
- La gratification indirecte et la reconversion volontaire etc.

2.2.2. Du point de vue d'individu

- Amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Promotion dans l'entreprise ;

- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de gestion et du management ;
- Créer un sentiment d'appartenance des individus envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur travail.¹⁴

3. Méthodes et typologies de l'action de formation

3.1. Méthode de formation

La réalisation d'une formation se fait en interne, ou bien en externe de l'entreprise, comme on peut faire recours à des organismes.

3.1.1. Formation interne

Une formation est dite interne lorsque l'entreprise arrête la conception du stage et conserve la maîtrise directe de son organisation pédagogique et de son déroulement matériel au sein de l'entreprise elle même.

3.1.2. Formation externe

La formation est dite externe lorsque l'entreprise recherche sur le marché de la formation l'organisme susceptible de répondre à sa demande. Cet organisme est maître d'œuvre de l'action de formation, il détermine le contenu et les modalités pratiques des stages qu'il réalise ; il assure la responsabilité pédagogique. Ces actions correspondent à des besoins de formation qui, par leur technicité particulière ou leur nombre restreint, ne peuvent être assurés directement par l'entreprise¹⁵.

3.1.3. Stage intra-entreprise

Si le stage est mis en œuvre par un organisme pour des salariés d'une seule entreprise (ou établissement), on parlera alors de stage intra-entreprise.

3.1.4. Stage interentreprises

Si le stage accueille des salariés de plusieurs entreprises différentes, on parlera alors de stage interentreprises.

3.2. Les typologies de la formation

Les types de formation dont peuvent bénéficier les salariés sont comme suit :

3.2.1. La formation « Adaptation »

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce

¹⁴ SOYER Jacques « fonction formation », éditions d'organisation, avril 2003, Paris, P 472

¹⁵ CAMPOY Eric et autres, op-cité, P 148

type. Le pilotage est assuré par le responsable formation ou un groupe pilote.

On distingue généralement les besoins individuels et collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au directeur de l'unité concerné. Cette personne, responsable du budget, va décider de la mise en œuvre du plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation. Pour faire ses choix, elle se fait assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

3.2.2. La formation « gestion prévisionnelle du personnel »

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportant le responsable emploi de l'entreprise, soit par le responsable formation-responsable emploi, soit enfin par le directeur des ressources humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation :

- Des actions pour mettre à niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;
- Des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

3.2.3. La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise »

Ces deux types « outils intellectuels de base » et « culture d'entreprise » sont très proches l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « la formation catalogue ».

La formation de pilotage, exercée par le responsable formation ou par un groupe pilote, définit le contenu du « catalogue » qui répond aux besoins de l'entreprise :

- Soit les formations de base nécessaires à d'autres acquisitions plus professionnelles (on peut parler de formation préprofessionnelle) ;
- Soit les formation en lien avec ce que la direction considère comme devant faire partie

de la culture d'entreprise, ou celles censées développer certaines valeurs à promouvoir.

3.2.4. La formation « projet d'entreprise »

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion du lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action qui vise une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise : « l'entraide entre les diverses unités de la société »¹⁶.

4. Cycle de la formation

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise.

Le plan de formation est « La traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹⁷.

La qualité du plan de formation repose sur l'enchaînement logique de son processus qui comprend (04) phases :

4.1. Identification des besoins

Cette première phase de cycle de formation, permet de recenser les besoins futurs des individus, mais aussi des objectifs à atteindre par la formation

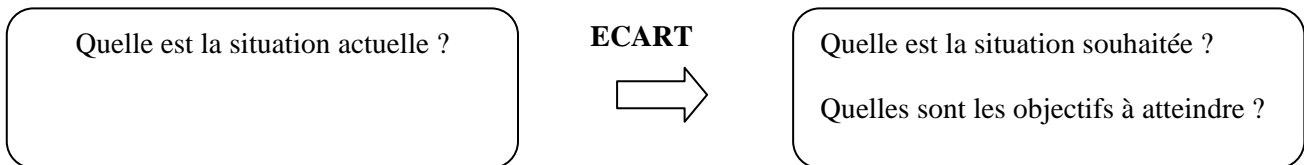
Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsqu'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

¹⁶ SOYER Jacques, op-cité, P 472

¹⁷ MEIGNANT Alain, « Manager la formation », Paris, éditions Liaisons, 2003. P191

Dans la figure suivante, on représente l'écart existant entre la situation actuelle et celle désirée.

Figure n° 2 : Présentation de l'écart



SITUATION ACTUELLE

- Quel est le rendement des employés ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?
- Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation ?

SITUATION DESIREE

- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés ?

Source : DUMAIS Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87

Pour identifier l'écart existant entre la situation actuelle et celle qui est désirée, il est indispensable d'utiliser certains moyens d'identification des besoins de formation, comme ils sont représentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 1 : Moyens d'identification des besoins de formation.

Observation et écoute	Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
Entrevue individuelle	Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Groupe de discussion	Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit à la parole.
Evaluation du rendement	Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

Source : DUMAIS Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines » édition TECHNO Compétences, Québec 2003, P 87/88

4.2. Planification et conception de la formation

4.2.1. Planification

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois à venir.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

4.2.1.1. Outils de planification

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes complétées, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel est notre budget de formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences

du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation ;
- Objectifs ;
- Contenu ;
- Durée ;
- Nom du formateur interne ou externe ;
- Méthodes d'enseignement ;
- Personnel visé et nombre de groupes.

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier des charges en vue d'émettre un appel d'offre à destination des prestataires de formation, lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

4.2.2. Conception

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent solliciter les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de la formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.

En outre, de petits sondages auprès des participants permettront de suivre de près la réalisation de la formation. Au total, le responsable formation doit suivre de bout en bout le déroulement des actions de formation afin que les difficultés et les dysfonctionnements susceptibles puissent être rattrapés en temps utile.

4.3. Diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

4.4. Évaluation et suivi post-formation

L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ 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 des 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 les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

➤ Il existe trois types d'évaluations :

A. L'évaluation de la conformité

Elle consiste à vérifier si la formation qui a été réalisée est conforme avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.

B. L'évaluation de l'action « à chaud », en fin de stage

Elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également¹⁸ :

- La qualité de l'apprentissage ;
- La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes...)
- La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de

¹⁸ COHEN-HAEGEL Annik., « Toute la fonction Ressources Humaines », 2^{ème} édition DUNOD, Paris 2012, P285

l'information, respect des horaires...

C. L'évaluation « à froid » de l'action

Réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation. Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session.

Pour atteindre les objectifs visés, la formation professionnelle doit être soumise à une politique précise et être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Il convient aussi de suivre un processus clair et prédéfini, et d'associer chaque type de formation à la méthode qui lui convient.

Le dispositif de formation professionnelle occupe en effet une place importante dans l'adaptation des compétences aux évolutions de l'environnement et aux besoins de l'entreprise. Les enjeux concernent non seulement l'entreprise mais également le salarié puisque la formation lui permet de renforcer son employabilité, c'est-à-dire sa capacité à occuper un emploi et à en retrouver un en cas de départ de l'entreprise. La formation répond alors à sa finalité première qui est de combler un écart de compétences. Elle ne peut cependant constituer une solution universelle, une panacée aux dysfonctionnements organisationnels, et s'inscrit le plus souvent en complément à d'autres actions.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends. The text is centered within the scroll.

Chapitre II :

Gestion et développement des
compétences

Au début des années 70, les métiers étaient structurés par fonction autour des qualifications et des emplois. Un glissement va progressivement s'opérer pour en arriver au concept de compétence.

La compétence est donc ; devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de formation.

Dans ce chapitre ; on expliquera la manière avec laquelle se produisent et se transforment les compétences.

On commencera par la présentation des principales notions qui cernent le concept de compétence. Puis, on analysera la contribution de la formation professionnelle au développement des compétences des cadres.

Section 01 : Gestion des compétences

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines.

Dans cette section on va présenter l'approche compétence en générale, ensuite la logique de cette compétence et ses enjeux, et on terminera par la présentation de la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises.

1. Définitions de quelques notions

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme, et les différentes dimensions de la compétence.

1.1. Concepts clés

1.1.1. Compétence

La compétence est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à l'évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées¹. La compétence peut

¹ MEIER Olivier, « DICO du Manager, 500 clés pour comprendre et agir : Concepts, Théories, Pratiques », édition DUNOD, Paris 2009, P31

donc se voir comme le potentiel d'une personne à exercer des tâches déterminées, par la mobilisation et la combinaison de ressources spécifiques. Une compétence est donc complexe, dans la mesure où elle intègre de la réflexion, des savoirs, des habiletés, des attitudes dans un processus qui doit déboucher sur une action donnée.

« La compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ».²

« La compétence est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le 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 ».³

1.1.2. La gestion des compétences

Elle représente une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une gestion prévisionnelle des emplois et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.

Le management des compétences « désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise⁴ »

1.1.3. La GPEC

Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à

² GUITTET André, « développer les compétences, par une ingénierie de la formation », 2^{ème} édition ESF éditeur, Paris 1998, P13.

³ Dumais Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines », édition TECHNO Compétences, Québec 2003. P 85

⁴ DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris 2010,P 1.

contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétence). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise⁵ »

1.1.4. Référentiel de Compétence : RC

Un référentiel de compétence décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les hiérarchiques, les titulaires du poste ou le responsable des ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

1.1.5. Le bilan de compétences

C'est un ensemble de tests et d'entretiens destinés à attester des compétences d'un individu. Le bilan de compétences peut être organisé à l'initiative de l'employeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation, ou découler de la situation du salarié (chômage, etc.). Le bilan de compétences peut également être réalisé à la demande du salarié

1.2. Les caractéristiques de la compétence

La compétence est:

- **Finalisée** : On est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- Le résultat d'une **reconnaissance collective** : Elle existe grâce aux regards des autres ;
- Constituée d'une **combinaison** : Les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- De nature **contingente** : La compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- Observable lors de sa **mise en situation** ; **Un processus de construction permanent** : Elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.⁶

⁵ WEISS Dimitri, « Ressources Humaines », 2^{ème} édition, organisation, Paris, 1999, P395.

⁶ LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition Gualino, paris 2011, P44.

1.3. Les dimensions de la compétence

Le découpage de la compétence en six dimensions offre une grille de lecture et d'analyse générale de l'ensemble de l'activité professionnelle de l'acteur. La seule analyse des tâches principales ne fait pas nécessairement appel aux ressources de construction, dont les autres dimensions permettent de les explorer systématiquement.

Cependant, la grille ne formalise ni des connaissances, ni des savoirs, ni des savoir-faire et savoir-être ; elle identifie des fonctionnements constitutifs correspondants à des niveaux de pratiques observables.

Dans l'ensemble, un acteur peut avoir des niveaux de compétence différents sur chacune des dimensions de la compétence. Dans une dimension, fournir une réponse formation qui ne correspond pas au problème à traiter risque davantage de renforcer les distorsions que les résoudre⁷.

- **Compétence opérationnelle**

C'est la partie des pratiques et des conduites de l'acteur qui s'exerce sur l'objet de l'activité et sa technique. Il s'agit de la compétence liée à l'acte professionnel lui-même ;

- **Compétence fonctionnelle**

C'est la partie des pratiques et des conduites qui s'exerce autour de l'activité et sa technique, dans la zone non-opérationnelle mais indispensable à l'activité. Il s'agit de la compétence liée aux relations avec le reste de l'unité.

- **Compétence relationnelle**

C'est la partie des pratiques qui s'exerce dans les relations interindividuelles. Il s'agit des comportements de communication, de la gestion de l'affectivité, des modes de transaction personnels.

⁷ M Pierre, F Daniel, « pilotage des compétences et de la formation » Des méthodes et outils inédits, édition AFNOR, France 2002, P16

- **Compétence structurelle**

C'est la partie des pratiques et des conduites vis-à-vis de l'entreprise, des autres services et structures internes, des statuts, de la carrière, de la rémunération, des formes d'organisation. Il s'agit de tout ce qui touche aux processus transversaux, aux chaînes de traitement. Cette dimension reflète la prise en compte des tenants et aboutissants au-delà du champ d'action professionnel de la personne.

- **Compétence culturelle**

C'est la partie des pratiques et des conduites d'adhésion ou de distanciation, d'appartenance, d'intégration, d'identification... avec les valeurs, les principes, l'histoire, les croyances et/ou les habitudes de l'entreprise ou de ses unités. Il s'agit du positionnement dans l'entreprise, de l'identité professionnelle de l'acteur, de l'appropriation du langage et des usages de l'entreprise.

- **Compétence hiérarchique**

Ce sont les pratiques et conduites liées au management, au positionnement dans le système d'autorité. Il s'agit de « l'être managé », du comportement dans les relations sur et sous l'autorité, vis-à-vis de la « cascade managériale », des réactions aux actes de management, de la gestion de soi et de son activité face aux obligations.

2. La logique compétence et ses enjeux

Dans le premier temps on parlera de la logique de la compétence et ensuite ses enjeux ;

2.1. La logique compétence

D'abord on fait référence à la logique compétence envers l'entreprise, puis à la fonction RH, qui sont représentées dans les tableaux suivants :

2.1.1. Pour l'entreprise

Tableau n° 2 : La logique compétence pour l'entreprise

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leurs missions. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

Source : LETHIELLEUX Laetitia ; « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 5^e édition Gualino, Paris 2011, P 44.

2.1.2. Pour la fonction RH

Tableau n° 3 : La logique compétence pour la fonction RH

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même, de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficace.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restantes à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.

Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. Dans ce cas, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation française en vigueur sur la formation (DIF, CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour respecter le principe d'employabilité.

Source : LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 5^e édition ; Gualino, Paris 2011, P 45.

2.2. Les enjeux attachés à la compétence

En entreprise, la notion de compétences permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- **Cibler les besoins en connaissances élémentaires** du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- **Actualiser les pratiques professionnelles** des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- **Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices**, comme ce fut le cas lors de la mise en place de la démarche qualité ;
- **Optimiser le savoir-faire** en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- **Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données** ;
- **Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences**, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;
- **Gérer la surqualification** du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent des jeunes diplômés à des postes de niveau

inférieur à leur potentialité ; la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés ;

- **Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise**, enjeu fort des années 2000 avec le départ en retraite d'un nombre important de salariés encore jeunes. En effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- **Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes**, par un système de gestion approprié ;
- Et en plus généralement, **maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise**.

L'ingénierie de formation a donc pour vocation de permettre un traitement rationnel de différentes demandes, et d'accroître l'efficacité des dispositifs mis en places⁸

3. La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises

Sur le terrain, la mise en place de dispositif de gestion des compétences présente une grande variété. On ne peut pas décrire d'une manière simple ce qu'est la gestion des compétences, mais il est possible d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de la gestion des compétences.

3.1. Intégration de la compétence dans l'entreprise

C'est l'indice qui concerne le degré avec lequel la notion de compétence est intégrée, soit dans le système de GRH lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise.

Dans le système de GRH, l'intégration de la compétence peut être plus ou moins forte. Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur le processus clés de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer le besoins de formation, par exemple. Son intégration peut être plus forte si la compétence devient l'élément central sur lequel s'appuient toutes les décisions concernant les individus. On parle alors de gestion par compétence. L'intégration est forte également lorsque la rémunération s'appuie sur la compétence.

⁸ E. Philippe, « Précis de développement des compétences », édition LIAISONS, Paris 1999, P22.

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose. Si les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise.

3.2. Limites et risques de la gestion des compétences

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion de compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.

Sur le plan de l'organisation, on constate une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Plusieurs entreprises restent au premier niveau (discours visant à légitimer les changements entrepris, élaboration d'outils et de méthodes, engagée au niveau de la direction de l'entreprise⁹). Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs de compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de l'individu, le risque porte sur un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. D'une part, parce que la formation peut désormais s'effectuer, partiellement, ou en dehors du temps de travail. D'autre part, parce que la notion de compétence s'élargit à l'ensemble des compétences personnelles, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, mais dans diverses autres activités, culturelles ou sociales.

En outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants.

Enfin, les logiques sociales et culturelles en vigueur dans nombreuses entreprises demeurent ; mises en évidence comme l'une des limites de la gestion prévisionnelle de l'emploi, elles ne sont pas disparues avec les démarches compétences. Certaines décisions,

⁹ CADIN Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition DUNOD, Paris 2007, P191

malgré l'existence d'instrumentations plus ou moins élaborées, ne sont pas prises sur une évaluation des compétences, mais sur d'autres critères.

La notion de compétence est vaste, avant de la mettre en œuvre il convient de la cerner dans un contexte donné. Il faut aussi comprendre ses enjeux et son adéquation avec l'entreprise et les différentes fonctions, et prendre en considération les risques et les limites qu'on peut rencontrer.

Section 02 : Développement des compétences

Dans cette présente section on a pour but d'expliquer comment la compétence peut se développer, et de savoir comment la formation professionnelle peut elle est au service de son développement.

Pour cela, nous allons d'abord présenter la typologie des compétences, les cinq voies du développement des compétences ; Et enfin, la contribution de la formation dans le développement des compétences des cadres.

1. Typologie des compétences

Il existe trois types de compétences :

- Compétences individuelles ;
- Compétences collectives ;
- Compétences organisationnelles.

1.1. Compétences individuelles

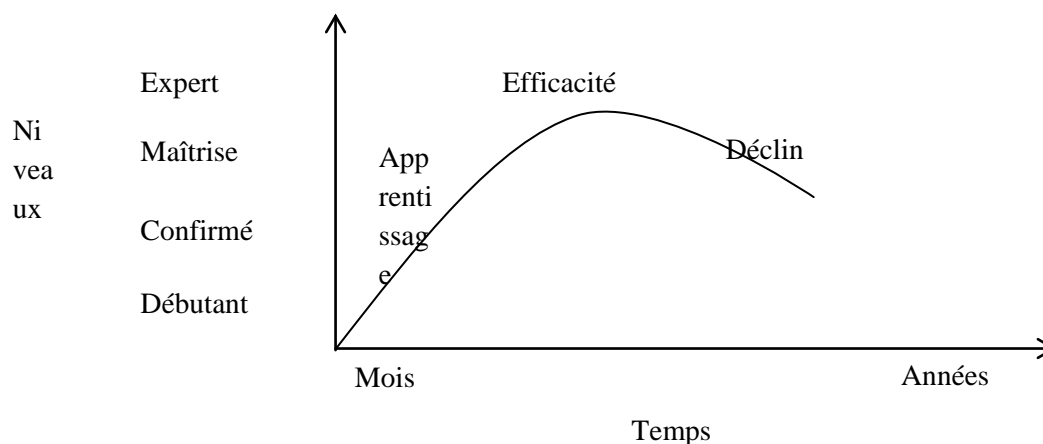
« Les compétences individuelles ; c'est la combinaison de connaissances, de savoir-faire, et expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer ». ¹⁰ Donc la compétence individuelle est une combinaison de connaissances et de savoir-faire opérationnel validés, que les salariés développent dans leur situation professionnelle.

¹⁰ DIETRICH Anne, op-cité, P06.

1.1.1. Cycle de vie d'une compétence individuelle

La représentation graphique suivante représente le cycle de vie d'une compétence individuelle depuis la phase d'apprentissage jusqu'à la phase du déclin.

Figure n° 3 : Représentation du cycle de vie d'une compétence individuelle



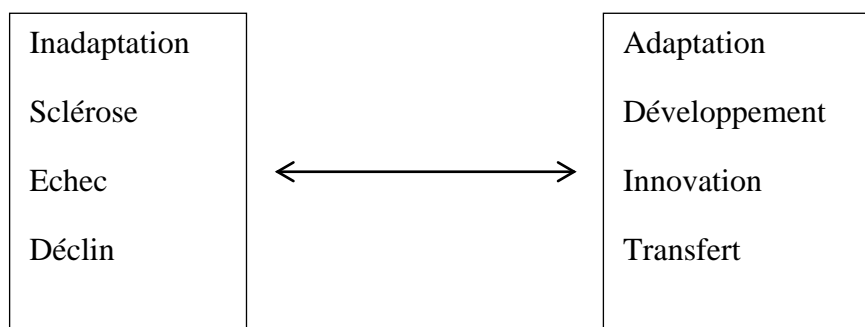
Source : GUITTET André ; « développer les compétences, par une ingénierie de la formation » ; 2^e édition ESF éditeur, Paris 1998, P 15.

La maîtrise d'une compétence n'est donc jamais un phénomène stable et définitif, elle subit le cycle de développement propre à tout système humain avec des phases d'apprentissage, d'efficacité, puis de déclin et d'obsolescence.

1.1.2. Représentation des compétences individuelle

Les contraintes de l'environnement imposent ainsi des degrés d'urgence plus ou moins grands. Comme il est représenté dans la figure ci-après, toute entreprise se trouve confrontée aux mêmes nécessités : s'adapter, se développer, innover ou régresser, et transférer.

Figure n° 4 : Représentation des compétences individuelle



Source : Idem, P 16

A. L'adaptation

- Acquérir les connaissances de base des métiers et des techniques propres de l'entreprise : Former le personnel par des stages d'accompagnement ;
- Actualiser les compétences et les connaissances : Assurer la formation et la mise à jour des connaissances par des stages et des missions nouvelles, par l'utilisation des techniques récentes ;
- Maintenir les compétences générales pour assurer la bonne marche de l'entreprise et faire face à tous les besoins de l'organisation : Compétences de comptable, de gestionnaire, de juriste, d'informaticien ;
- Détecter et prévenir les pertes de compétences : Anticiper les déqualifications dues aux changements de matériel, à l'automatisation, aux modifications de l'organisation, aux mobilités trop rapides qui ne permettent pas de maîtriser les compétences d'un poste, reconvertir, favoriser la mobilité.

B. Le développement

- S'adapter aux nouvelles technologies, qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences ;
- Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées : Proposer des bilans personnels ou professionnels pour permettre de s'orienter, de développer ses aptitudes, ses capacités, réaliser ses projets ;
- Gérer des parcours professionnels enrichissants pour les individus : Maintenir en éveil, prévenir l'ennui, les expériences nouvelles, la reconversion, le changement de métier ;
- Détecter et surveiller les surqualifications : Prévenir les trop grandes surqualifications, sources de frustration, les expertises inefficaces ;
- Stimuler, entretenir le goût du défi, du challenge : Mettre en place une politique salariale motivante et personnalisée.

C. L'innovation

- Anticiper les compétences nouvelles à développer : Favoriser le maillage des compétences entre les services et les entreprises par des groupes de projets, de recherche. Créer des réseaux interactifs sur des domaines de compétences transverses à plusieurs services.

D. Le transfert

- Le transfert des compétences : Créer de nouveaux produits, transférer ses compétences dans d'autres domaines d'activités, d'autres métiers proches ;
- Favoriser le croisement des compétences : Faciliter le transfert de compétences par la mobilité des personnes d'un service à l'autre.

1.2. Les compétences collectives

« La compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles, c'est une valeur ajoutée et non pas une somme de compétences individuelles ». ¹¹

Gérer et développer le capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à gérer et développer les compétences individuelles de ses employés.

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail ; toute unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner ;
- La possession d'un langage commun ; pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre entre eux, partager des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail ;
- La capacité des membres de travail à travailler ensemble, c'est-à-dire la maîtrise du savoir être et de coopération.

1.3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles supposent une accumulation de savoir et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

¹¹ JUES Jean-Paul « Gestion des Ressources Humaines, Principes et points-clés », édition Ellipses, Paris 2002, P77

Les compétences organisationnelles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont mesurées par la capacité de l'organisation et elles se traduisent par des performances organisationnelles.

Enfin, sont des compétences clés qui découlent de la synergie entre plusieurs compétences propres à plusieurs DAS. Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement.

Dans cette perspective, la contribution de la fonction ressources humaines à la gestion des compétences organisationnelle peut s'analyser à différents niveaux parmi lesquels :

- La participation au processus de construction de l'architecture stratégique de l'entreprise (identification des compétences clés à développer et des technologies correspondantes) en mettant à la disposition des décideurs des outils d'aide à l'identification des savoir-faire collectifs qui caractérisent l'entreprise ;
- La proposition et la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'acquisition (recrutement), au développement (gestion de la mobilité, gestion de la formation) et la stimulation (définition d'une politique salariale et d'une politique de promotion adaptée, mais aussi élaboration d'une vision partagée indispensable à un apprentissage collectif...) des porteurs de compétences stratégiques ;
- L'aide au management afin de lui permettre de faire évoluer son rôle au sein de ces nouvelles formes d'organisations apprenantes.

La gestion des compétences clés installe la stratégie ressources humaines au cœur de la capacité managériale et de la capacité organisationnelle. La gestion stratégique des ressources humaines se voit désormais confier la mission de construire les compétences (individuelle, collective, organisationnelle) indispensables à un avantage compétitif durable.

2. Les cinq voies du développement des compétences

Munis des définitions de la compétence, le modèle du développement des compétences comportant cinq voies¹² pour mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

¹² WITTORSKI Richard, « de la fabrication des compétences », In Revue Education permanente, Paris : Documentation française, n° 135, Septembre 2007, P06.

- **La première voie** de développement des compétences correspond au modèle de la **formation sur le tas** : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; il s'agit « d'une logique de l'action ».
- **La deuxième voie** de développement des compétences renvoie au schéma de la **formation alternée** : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; il s'agit « d'une logique de la réflexion et de l'action ».
- **La troisième voie** de développement des compétences correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; il s'agit « d'une logique de réflexion sur l'action ».
- **La quatrième voie** de développement des compétences correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès ou de résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité, productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; il s'agit « d'une logique de réflexion pour l'action ».
- **La cinquième voie** de développement des compétences : Les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit « d'une logique de l'intégration / assimilation ».

3. La contribution de la formation dans le développement des compétences des cadres

Les entreprises vont devoir faire de la formation un outil majeur de leur stratégie, leur permettant de faire évoluer leurs ressources humaines en termes de connaissances et de compétences.

Cette logique s'applique à toutes les catégories et en particulier la population des cadres, qui sont le moteur de la réussite des défis à venir.

3.1. Les cadres et leurs rôles dans l'entreprise

Les cadres dans une entreprise ont des rôles très importants qui visent un fonctionnement logique et cohérent de toute l'organisation. Avant de procéder à l'identification de ces rôles, il est important de savoir ce que signifie un cadre.

3.1.1. Que signifie un cadre ?

La catégorie de cadres est une construction institutionnelle et politique. Le cadre s'impose après la première guerre mondiale avec la diffusion du taylorisme. Le modèle sépare décideur et exécutant. Le cadre bénéficie d'une autonomie dans son travail en échange de sa disponibilité et de la flexibilité de ses horaires. L'arrêté Parodi¹³, en avril 1945, donne aux cadres un statut légal définissant du même coup les critères officiels de la catégorie, fondée sur le diplôme. En 1954, cette catégorie comprend les professeurs et professions littéraires, les ingénieurs, les cadres administratifs supérieurs du privé et les cadres de la fonction publique.

Ainsi, jusque dans les années 1980, quatre critères caractérisaient le cadre¹⁴ :

- Etre classé cadre et bénéficié de ce statut dans la convention collective ;
- Cotiser à une caisse spécifique ;
- Détenir une autorité hiérarchique ;
- Avoir des horaires flexibles.

Cette spécificité des cadres semble disparaître :

- Ce qui caractérise le plus souvent les cadres aujourd'hui est leur malaise, leur banalisation ou encore leur stress ;

La flexibilité des horaires disparaît avec l'apparition des 35 heures.¹⁵

Le statut Cadre n'est pas seulement le fruit d'une formation aussi longue soit elle. Il doit répondre à des critères précis dont le premier est de diriger une équipe. Cette fonction d'animation d'équipes peut être compensée par une expertise technique identifiée.¹⁶

¹³THEVENET Maurice et autres, « Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition Pearson Education, France 2007, P 149.

¹⁴ Idem.

¹⁵ Idem.

¹⁶ ANDRE François-conseil en carrière, <https://francoisandre.wordpress.com/2010/10/27/quest-ce-quun-cadre/>, consulté le 16/04/2015.

3.1.2. Les rôles du cadre

A. Rôle technique : il intervient de manière active dans son domaine de compétences (production, finances, R et D) et conseille ses collaborateurs en amont et en aval.

B. Rôle gestionnaire et organisateur : il procède à des études et/ou il commande du personnel. Le cadre doit :

- Etablir des diagnostics réguliers ;
- Prévoir à court et surtout moyen terme ;
- Fixer des objectifs clairs et mesurables ;
- Structurer les actions afin qu'elles convergent vers les objectifs définis ;
- Etablir les programmes et budgets de son service à court et à moyen termes ;
- Evaluer régulièrement les résultats des actions entreprises, mesurer les écarts et mettre en œuvre les actions correctives ;
- Définir et faire évoluer les méthodes de travail ;
- Participer activement à tout ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, l'hygiène, la sécurité, la qualité, l'environnement, etc.

C. Rôle humain : dans ce domaine, les points importants sont la formation, l'information, l'animation et la gestion du personnel. Le cadre doit :

- Former et faire progresser son personnel ;
- Avoir le souci constant de l'adéquation permanente homme-fonction ;
- S'assurer de la bonne circulation de l'information (ascendante et descendante) ;
- Expliquer les objectifs généraux, les finalités collectives et individuelles qui permettent à chacun de donner un sens à son travail ;
- Mobiliser son équipe et être un meneur d'hommes :
 - En sensibilisant son équipe aux notions de formation, qualité, production et productivité, de façon à faire participer tout le personnel à l'évolution de l'entreprise ;
 - En stimulant la réflexion, en incitant le personnel, chaque fois que l'occasion se présente, à jouer un rôle actif.

- Déléguer, dans le cadre d'une politique de direction par objectifs, sans oublier de coordonner et de contrôler.¹⁷

3.2. Valorisation des compétences par la formation

Aujourd'hui toutes les entreprises ou presque, parlent des compétences, la gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service des compétences¹⁸

Selon LEBOYER Levy¹⁹, la pratique de la formation a connu trois grandes phases :

- **La 1^{ère} phase** : était caractérisée par une nette séparation entre les activités de formation et les activités de travail, la formation était considérée comme devant se réaliser, avant l'intégration du travailleur dans le milieu de travail.
- **La 2^{ème} phase** : était marquée notamment par l'apparition de la formation professionnelle continue et qui suppose que la formation doit intervenir sur le lieu même du travail, c'est-à-dire en accompagnement du travail.
- **La 3^{ème} phase** : était caractérisée par l'émergence de la conception actuelle de la formation, qui considère que la variable acquisition des compétences n'intervient ni avant, ni même en même temps que le procès de travail, mais s'opère au cours même du travail et par son intermédiaire.

L'entreprise a désormais besoin de cette conception de la formation dans laquelle les individus d'une organisation sont invités à développer leurs compétences.

La formation se rapporte à l'accroissement des habilités dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles, selon LE BOTERF(1990), les organisations devront quitter le raisonnement en termes de formation qui est considérés chez la plupart comme des coûts à minimiser, pour passer à un raisonnement en termes de production, développement et maintenance des compétences.²⁰

¹⁷ ADAM Françoise, support de formation « missions et attributions du cadre », <http://akene-formation-managment.com>, consulté le 13/04/2015

¹⁸PENSO-LATOUCHE Annick, « savoir-être compétence ou illusion », Edition liaisons, paris, 2000, Page 16.

¹⁹ LEBOYER Levy, « la gestion des compétences », Edition d'organisation, paris, 1996, Page 56.

²⁰LE BOTERF Guy « Ingénierie et évaluation des compétences », Edition d'organisation, Paris, 1990, Page 38.

La formation doit être intégrée dans un processus organisé et permanent, processus qui impose pour l'entreprise de se transformer en un véritable milieu de développement des compétences.

3.3. Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences

Pour que la formation soit au service du développement des compétences, il faut respecter les six principes suivants²¹ :

A. Situer la formation dans un processus éducatif

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement des intérêts pour apprendre et qui abouti à un perfectionnement continu sur le terrain, comme suit :

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

²¹ BERTOD Machel et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », édition d'organisation, paris 1987. P 112.

- 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 que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

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

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

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

C. Promouvoir le bon usage de la formation

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

D. Etablir des cahiers de charge

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

E. Concevoir une action de formation adaptée

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

F. Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

Une compétence est perfectible, elle n'est donc jamais atteinte. Conduite à se développer tout au long de la vie d'un individu, la compétence doit par conséquent être activée et maintenue pour éviter de perdre une partie des savoirs et savoir-faire acquis au cours du temps. Pour assurer un développement continu, la formation professionnelle reste le moyen le plus sûr pour que les personnes apprennent, se développent et ainsi augmenter leurs capacités et leurs compétences. Sans oublier qu'au long de ce processus du développement, on doit respecter les principes qui permettront un développement pertinent.

La compétence est considérée comme un concept phare dans le management des ressources humaines, elle est au cœur du développement des entreprises dans tous les domaines. Ce qui ramène chaque responsable ressources humaines, et tout manager à mettre en avant la logique compétence pour une gestion efficace et un développement continue. Pour cela, il est indispensable de gérer la compétence, de la maintenir en vie et de la développer en permanence, en choisissant les voies les plus appropriées pour son développement.

La voie la plus approprié au développement des compétences dans une entreprise est la formation professionnelle, pour cela elle doit être intégrée dans un processus organisé et permanent. Pour quelle soit au service du développement des compétences, la formation professionnelle doit respecter certaines conditions qui lui permettront d'être efficace, et d'aboutir à ses objectifs préliminaires.



Chapitre III :

Formation professionnelle et
développement des compétences
des cadres : Cas de l'ENIEM
-UPT-

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

L'ingénierie de formation met en place une démarche qui est au service du développement des compétences. Pour savoir si cette réalité s'applique aussi aux entreprises algériennes, on a choisi de faire notre enquête de terrain au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), et plus précisément dans l'unité prestation technique.

L'UPT compte plus de 375 salariés. Son taux de participation financière au développement de la formation est fixé à 1% de la MS annuelle globale de l'ENIEM, elle perçoit la formation comme un levier incontournable du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié.

Au cours de ce chapitre, on va présenter l'ENIEM, ses métiers et ses structures ainsi que la place qu'elle réserve à la formation professionnelle, dans une première section intitulé la formation au sein de l'ENIEM. On va consacrer la seconde section pour expliquer la méthodologie de recherche, les outils utilisés, la population cible, la préparation et la conduite des entretiens ainsi que les difficultés rencontrées sur le terrain.

Section 01: La formation au sein de l'ENIEM

Dans la première section, nous allons prendre en considération les éléments liés à la présentation générale de l'ENIEM, de son service administration et ressources humaines, ainsi les modalités de gestion de la formation.

1. Présentation générale de l'ENIEM

1.1.La création de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), est issue de la restructuration organique de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC, qui existe depuis 1974.

L'ENIEM est passée à l'autonomie le 10/10/1989, du statut entreprise publique à caractère socialiste à celui d'une société par actions, avec un capital social de 40.000.000 DA.

En 1990, elle est considérée comme la première entreprise africaine à mettre en place ISO 14001, relative à la qualité du système management environnemental.

Son capital social en 2014 est de 10 279 800 000 DA détenu en totalité par le groupe INDELEC, dont elle relève actuellement. Elle se situe à 10Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 110Km de la capitale Alger.

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle Aissat-Idir à Oued-Aissi.

- Son siège social (direction générale) est situé au Boulevard Stiti Ali de Tizi-Ouzou, composée en cinq (05) directions qui sont :
 - La direction d'administration générale ;
 - La direction de ressources humaines ;
 - La direction des finances et de comptabilité ;
 - La direction commerciale ;
 - La direction du développement industriel.
- Le CAM (Complexe d'appareils Ménagers) situé à Oued Aissi, actuellement en CAS (centre d'activité stratégique) ;
- Unité commerciale localisée à Oued Aissi ;
- La filiale ULM (unité de production de lampes électrique de Mohammedia) à Alger ;
- La filiale de production de sanitaires (production de lavabos, baignoires, éviers) à Mascara.

1.2.Mission et objectifs de l'ENIEM

ENIEM dans sa globalité, a pour mission la production, le montage, le développement, la vente, et la recherche dans les différentes branches du domaine de l'électroménager dont, les appareils de cuisson, réfrigérateurs et conservateurs, climatiseurs, machines à laver, chauffe-eaux/bains, les lampes à incandescence et la production sanitaire.

L'ENIEM est considérée comme une entreprise stratégique :

- Elle fabrique et procède au montage d'appareils ménagers ;
- Elle contribue au développement des exportations hors hydrocarbures ;
- Ses activités contribuent au développement du pays (réduction des importations) ;
- Ses besoins en ressources humaines permettent la création d'emplois.

La rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

2. Présentation du complexe d'appareils ménagers (CAM)

Le CAM est l'un des plus grand complexe de production du pays, mis en place en 1977 selon la formule « Clé en mains », il a connu les évolutions suivantes :

- 1980 : Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par le constructeur (société Allemande) ;
- 1980-1983 : Phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par le personnel national de l'unité, initialisation au développement (fabrication et lancement des premiers produits : réfrigérateurs (petit modèle) et cuisinière ; mais aussi la production de Petits Appareils Ménagers, PAM (moulin à café, sèche-cheveux et réchauds plats) ;
- 1983-1985 : Création de l'ENIEM suite à l'opération de restructuration ;
- 1985-1990 : Réalisation des opérations de développement en 1985, et le CAM a cédé aux entreprises du secteur privé la production de ses PAM pour se spécialiser dans les produits électroménagers et les climatiseurs. En cette période il y a eu aussi l'entrée en production de la nouvelle usine de réfrigérateurs et de congélateur par le partenaire japonais TOSHIBA.

Le complexe d'appareils ménagers est divisé en cinq grandes unités qui sont :

- L'unité froid ;
- L'unité cuisson ;
- L'unité climatisation ;
- L'unité Prestation Technique UPT ;
- L'unité commerciale ;

2.1. Unité froid

Cette unité possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien adéquat à son exploitation. Elle est composée de quatre lignes de production qui sont :

- Une ligne de production de réfrigérateurs petits modèles ;
- Une ligne de production de réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conserveurs ;
- Une ligne de production de réfrigérateurs Bahut et de réfrigérateurs de 520 litres.

2.2. Unité cuisson

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier mécanique ;
- Un atelier de bâtiment et revêtement de surface équipé ;
- Un atelier d'assemblage équipé ;
- Un laboratoire d'essais ;

2.3. Unité climatisation

Cette usine implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est équipée de moyens de production répartis en quatre ateliers :

- Un atelier de peinture par électrostatique ;
- Un atelier de montage final avec deux chaînes d'assemblage de climatisation et une autre de chauffe-bain et des équipements pour la fabrication de tôle ;
- Un atelier de montage de centrales autonome de climatisation ;
- Un atelier de montage de radiateur à gaz ;

Les trois unités sont structurées de la même manière, elles sont composées de différents départements.

- Le département production ;
- Le département du personnel (ressources humaines) ;
- Le département du contrôle qualité ;
- Le département maintenance ;
- Le département du développement ;
- Le département approvisionnement ;
- Le département finance et comptabilité ;

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

- Le département laboratoire (il appartient à l'unité froid, mais il ya un travail qui se fait en collaboration avec les autres unités).

2.4. Unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle à Oued-Aissi (Tizi-Ouzou).
Parmi ses activités :

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM, cinq dépôts de vente à (Mascara, Ain Defla, Hamiz, Annaba, Tizi-Ouzou) ;
- La vente et le service après-vente à travers ses propres moyens et un réseau d'agent agréé, plus de 200 agents à travers le territoire national.

L'unité commerciale est structurée ainsi :

- Département du service après-vente (SAV) ;
- Département marketing ;
- Département vente ;
- Département finances et comptabilité ;
- Département du personnel.

2.5. Unité prestation technique (UPT) (Voir annexe N°01)

Son potentiel est constitué :

- D'un atelier central équipé de machines d'usinage mécanique ainsi qu'une ligne de traitement technique ;
- D'un équipement pour la production et la distribution des unités (eau surchauffée, air comprimé,...) ;

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines :

- Préparation des outils et moules ;
- Fabrication de pièces de rechanges mécaniques ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Bureau d'études et de conception ;

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

- Gestion informatique.

Cette unité gère également les moyens généraux et assure pour le compte des unités située à Oued-Aissi les prestations suivantes :

- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimerie ;
- Travaux de menuiserie ;
- Travaux de nettoyage.

L'unité Prestation Technique est structurée ainsi du :

- Département du personnel ;
- Département gardiennage (sécurité) ;
- Département prestation technique ;
- Département de fabrication mécanique (atelier central).

Le tableau ci-après représente la répartition du personnel de l'UPT selon les catégories socioprofessionnelles existantes au sein de l'ENIEM.

Tableau n° 4 : Répartition des salariés au sein de l'unité Prestation Technique selon la catégorie socioprofessionnelle

Exécution	207
Maitrise	111
Cadres	47
Cadres supérieurs	10
Total	375

Source : UPT, service emploi formation (2015)

3. Présentation du service administration et ressources humaines (voir annexe N°02)

Les services administration et ressources humaines sont considérés comme étant le pilier de la société ENIEM, ils assurent la gestion de tout le personnel de la société, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités des responsables de ressources humaines sont :

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

- Le recrutement : C'est d'assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de la société ;
- La formation : Afin d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle son personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- La motivation : Par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative ;
- La communication et la transparence : Elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise ;
- L'administration du personnel : Il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion des présences et d'absences, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

3.1. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines

➤ Le chef de service ressources humaines

Son rôle est d'animer, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie, emploi et formation), il assure la gestion des moyens communs de l'unité.

➤ Chargé d'étude personnel (responsable de formation)

- Il entreprend toute étude et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie ;
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation ;
- Elabore le plan de formation et son bilan ;
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement) ;

➤ Chef de section gestion personnel et paie

Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative, la paie et la gestion sociale de l'unité.

➤ **Chef de section des moyens généraux**

Gérer les moyens généraux de l'unité (mobilier, véhicule, courrier, moyen de communication).

4. La place de la formation au sein de l'ENIEM

Consciente que sa principale richesse est ses ressources humaines, ENIEM a toujours œuvré pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans le domaine technique que dans ceux de la gestion et du management.

Aussi, l'entreprise concentre tous ses efforts dans la formation pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève.

Les ressources et les moyens de l'ENIEM en matière de formation sont : des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels.

Du côté juridique de la formation, l'ENIEM procède selon la loi N°90-11 d'Avril 1990 relative à la formation par la loi N°9129 Décembre 1991. Et selon la loi de finance de 2007 l'entreprise a pour obligation de consacrer un pourcentage de sa masse salariale (M.S) pour la formation professionnelle (budget de formation), réparti comme suite :

- 1% de la M.S pour la formation
- 1% de la M.S pour l'apprentissage

4.1.La formation pour les cadres

La notion de cadre est utilisée au sein de l'ENIEM pour les responsables qui se positionnent au-delà de la catégorie 15, selon sa grille de classification.

A part le budget annuel de formation qui se lève à 6 000 000 DA destiné à la catégorie des cadres pour l'unité prestations techniques, et qui n'est pas toujours dépensé dans sa globalité, l'ENIEM ne dispose pas d'une démarche de formation spécifique pour cette catégorie, sauf les formations spécialisées. Son processus de formation reste identique pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

Les actions de formations mises en œuvre en 2014 pour les cadres se lèvent à 59.87%, soit 91 actions pour 57 cadres, et cela signifie qu'il y a un certain nombre de cadres qui ont bénéficié de plus d'une action de formation.

4.2. Les types de formation

Les types de formation que l'ENIEM offre à ses salariés sont :

- **Séminaires** : ils s'effectuent dans une période de 1 à 5 jours, les séminaires permettent la mise à niveau des connaissances des salariés ;
- **Recyclage** : permet d'occuper un poste différent ou supérieur avec les mêmes qualifications (catégorie) ;
- **Formation sur le tas** : c'est une formation continue qui permet de former directement dans les lieux de travail, elle est assurée quotidiennement par un encadreur pour une période de 03 mois ;
- **Perfectionnement professionnel** : c'est une action de formation pour l'adaptation des salariés dans leurs postes;
- **Formation spécifique** : permet de répondre aux exigences spécifiques d'un métier donné; par ailleurs l'ENIEM rencontre des difficultés de trouver des organismes formateur pour ce type de formation, et cela à cause du peu d'entreprises exerçant les mêmes métiers techniques ;
- **Formation spécialisée** : elle est adaptée spécialement pour préparer les futurs responsables (cadres). En distingue deux types de formation spécialisée :
 - Formation alternée à moyenne durée (FAMD) pour une durée de 1 à 6 mois
 - Formation alternée à longue durée (FALD) pour une durée de 1 à 12 mois et peut être plus. Le budget de formation associé à cette dernière est assuré par l'Etat et non par l'entreprise.

Pour la formation alternée à longue durée (FALD), le salarié bénéficiaire doit signer un contrat dans lequel il s'engage à ne pas quitter l'entreprise dans les cinq (05) années à venir, dans le cas de démission, le salarié est obligé de rembourser les frais de formation. Sachant que la durée arrêtée pour ce contrat dans la convention collective de l'ENIEM est de deux (02) ans. Même si la durée du contrat et celle de la convention collective ne sont pas compatibles, le responsable de formation a confirmé qu'ils n'ont pas rencontrés de problèmes avec les salariés sur ce sujet.

4.3. Le processus de formation

La formation au sein de l'ENIEM constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour exercer les différents métiers pratiqués par cette entreprise, et atteindre les objectifs prédéfinis.¹

Le processus formation au sein de l'ENIEM se déroule selon la démarche suivante :

4.3.1. Détection et analyse des besoins

L'identification des besoins en formation est une phase cruciale dans l'élaboration d'un projet de formation, elle permet d'identifier l'écart existant entre la situation actuelle et celle souhaitée. Chaque année, la direction des ressources humaines (DRH) envoie des courriers de consignes à toutes les structures de l'entreprise qui sont concernées, sous forme de fiche descriptive de l'action de formation (voir annexe n°3) qui contient les objectifs à atteindre.

Ensuite, le DRH et les responsables des différentes structures se réunissent afin d'étudier les informations collectées dans les fiches descriptives du besoin de formation, en commençant par l'accord ou le rejet des besoins détectés, puis l'analyse et l'inscription des objectifs par priorités en prenant compte des formations non achevées de l'année passée.

Enfin, le projet de plan de formation (voir annexe n°4) sera validé par le DRH, afin de passer à l'élaboration du plan de formation à base des exigences des fiches de poste.

Pour cause de plusieurs insuffisances telles que l'absence d'une GPEC, d'évaluation annuelle et professionnelle, de référentiel compétence, et la non mise à jour des fiches de postes malgré les métiers qui sont en permanente évolution, l'ENIEM rencontre des difficultés quant à la détection des besoins de formation. Les seuls moyens utilisés pour détecter les besoins de formation des cadres, sont les suggestions de ces derniers, l'observation et les fiches descriptives.

4.3.2. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation est un document élaboré chaque année au niveau de l'ENIEM. Il comporte l'ensemble des formations que l'entreprise envisage de réaliser en vue d'atteindre les objectifs fixés, en prenant en considération les besoins de formation exprimés par les

¹ NB : Le processus de la formation est le même pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

salariés et ceux établis par la hiérarchie. Pour faciliter le suivi du déroulement des formations, le responsable de formation est chargé d'établir un planning de réalisation du plan de formation. (Voir annexe n°5)

Le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, et le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories bénéficiaires ;
- Les types d'évaluation ;

Pour une période maximum de 15 jours, le comité de participation (C.P) s'est chargé d'exprimer son avis sur le plan de formation. Bien que son avis ne soit pas forcément pris en considération

Après la validation du plan de formation, des consultations seront faites pour une finalité d'élaboration d'un cahier de charge dont le contenu est le suivant :

- La présentation de l'entreprise, son historique et son capital ;
- L'objet de la formation ;
- Les fiches techniques de l'action de formation ; (voir annexe n°6)
- Présentation des offres techniques et financières ;

➤ **Les offres techniques** : Elles doivent contenir :

- L'agrément de l'Etat ;
- Le registre du commerce ;
- La référence professionnelle des organisations ;
- Attestation de bonne exécution ;
- Casier judiciaire ;
- Le CV du formateur ;
- Le programme ;
- Le numéro d'identifiant fiscal (NIF).

➤ **Les offres financières** : Elles doivent contenir :

- Le délai du paiement ;
- Les coûts des heures de formation ;
- La lettre de soumission.

Après la validation du cahier des charges par la commission des marchés, l'entreprise lance un avis d'appel d'offre pour les soumissionnaires intéressés.

La commission d'ouverture de plis fait un choix parmi les soumissions à base d'une évaluation des offres techniques et financières, englobé dans un procès verbal (PV) écrit et signé.

Enfin, la commission des marchés et le soumissionnaire auquel le projet a été attribué signent une convention sous forme d'un contrat de formation.

4.3.3. Réalisation d'un projet de formation

On distingue deux types de la formation :

➤ **La formation en interne**

Ce type de formation doit remplir les conditions suivantes :

- Une fiche de poste avec toutes ses exigences et le CV du formateur qui correspond ;
- La préparation d'une décision de formation et la désignation du formateur qui s'en occupe, en s'appuyant sur une liste des fournisseurs de produit formation en interne (voir annexe n°7) ;
- La préparation d'un manuel de cours théoriques et pratiques et un programme de déroulement auxquels se réfère le formateur ;
- Une fiche de présence de formation (voir annexe n°8) qui a pour objectif la garantie du suivi de la formation ;
- Une prise en charge du formateur ;
- Préparation d'un planning d'évaluation comme les questionnaires à chaud pour les participants à la fin de la formation suivie par l'élaboration d'une fiche synthèse ;
- L'évaluation à froid du formateur.

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

A la fin de la formation, l'ENIEM délivre une attestation signée et approuvée par le chef de département ressources humaines et l'administration. (Voir annexe n°9).

➤ Formation en externe

L'entreprise possède une liste des fournisseurs externes de produits formation à contacter (voir annexe n°10), établi préalablement, après une évaluation technique et financière des fournisseurs de l'année précédente. (Voir annexe n°11)

Ce type de formation doit répondre aux conditions suivantes :

- La signature d'une convention de formation qui se fait entre les deux parties : l'entreprise et l'organe formateur externe (voir annexe n°12) ;
- Le suivi de comptabilité de l'entreprise reçoit et enregistre la facturation, ensuite il délivre le chèque comme contrepartie aux prestations, moyen par lequel se fait le paiement des cocontractants.

A la fin, les participants bénéficient des attestations remises par l'organe formateur externe. (Voir annexe n°13)

4.3.4. L'évaluation de la formation

A la fin de l'action de formation, le responsable de formation se charge de l'évaluation sur deux volets :

- Une évaluation à chaud, et une évaluation à froid ;
- Une évaluation quantitative, et une évaluation qualitative.

➤ L'évaluation à chaud

Cette évaluation se fait juste après l'action de formation à l'aide d'un questionnaire (voir annexe n°14) pour apprécier l'acquisition des connaissances, ainsi que l'impression des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, afin de mesurer leurs satisfactions.

Après l'étude de tous les questionnaires d'évaluation, le responsable de formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus. (Voir annexe n°15)

➤ L'évaluation à froid

Cette évaluation se fait quelques temps après l'action de formation dans une période différée selon les catégories socioprofessionnelles concernées :

- Exécution : 01 mois ;
- Maîtrise : 02 mois ;
- Cadres : 03 mois ;
- Cadres supérieurs : 04 mois.

Le responsable hiérarchique de chaque salarié formé est chargé de remplir une fiche d'évaluation de formation (voir annexe n°16), pour objectif de savoir si les salariés formés possèdent et mettent en œuvre les compétences pour lesquelles ils ont été préparés.

➤ **L'évaluation quantitative**

Le responsable de formation établit deux bilans semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer quantitativement l'ensemble des actions de formations planifiées et non planifiées, ainsi que leurs coûts de réalisation et l'écart existant entre le nombre d'agents planifiés et ceux qui sont réalisés. (Voir annexe n°17)

➤ **L'évaluation qualitative**

Le responsable de formation établit deux bilans semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer qualitativement, si les formations réalisées font objet d'une amélioration, en s'appuyant sur une synthèse de fiches d'évaluation à froid, qui inclut les taux d'atteinte des objectifs des actions de formation. (Voir annexe n°18)

Section 02 : Cadre méthodologique

Cette section a pour but de présenter les différentes méthodes utilisées pour la collecte d'informations ainsi que les difficultés rencontrées pendant notre enquête à l'unité prestation technique de l'ENIEM.

1. Outils et méthodes de collectes de données

Pour la collecte de données nous avons opté pour la méthode qualitative qui s'est basée sur un entretien semi-directif. (Voir annexe n°19)

1.1 L'entretien semi-directif

C'est une technique qualitative fréquemment utilisée dans les recherches. Il permet d'orienter en partie le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

Pour cela, nous avons réalisé un guide d'entretien, qui contient quatre axes :

Chapitre III : Formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM -UPT-

- Présentation : pour pouvoir analyser les données recueillis d'une manière pertinente.
- La formation professionnelle : pour savoir la perception des cadres sur la formation et la considération de l'ENIEM pour former ces derniers.
- Formation et compétences : pour nous permettre d'apporter des réponses à notre problématique.
- Demande de formation : pour savoir si les cadres sont demandeurs de formation envers leur entreprise.

La motivation pour le choix de cette méthode est, tout d'abord sa nécessité puisque notre recherche est qualitative, rapidité de la conception de l'entretien ainsi que l'accès aux données riches et uniques.

La conception de notre guide d'entretien s'est inspirée à la fois de la littérature et des études antérieurs proches de notre thématique.

1.2 La population cible

La population cible faisant l'objet de notre recherche appartient aux cadres qui ont bénéficié précédemment des formations dans les différents départements de l'UPT. Pour que notre recherche soit pertinente nous nous sommes entretenus avec 29 cadres sur 57 de l'effectif total, soit 50.88%.

1.3 Préparation et conduite des entretiens

Afin de laisser l'interrogé s'exprimer, nous avons choisi l'entretien semi-directif, même si parfois les entretenus choisissent de répondre simplement par oui ou non, ce qui nous a poussé à les interroger sur le comment, ou le pourquoi.

Notre enquête a débuté par lister des cadres qui ont bénéficié dernièrement de formation, ensuite on s'est appuyé sur la méthode de boule de neige, afin d'avoir des populations qui ont bénéficié différemment d'actions de formation.

Les entretiens se sont déroulés en moyenne de 20 minutes, en commençant par nous présenter, ensuite la présentation de notre étude, son objectif et les thèmes traités dans le guide d'entretien.

Avant de commencer à poser les questions, nous avons demandé l'autorisation d'utiliser l'enregistrement vocal pour nous faciliter la collecte de données, en soulignant que ça sera confidentiel.

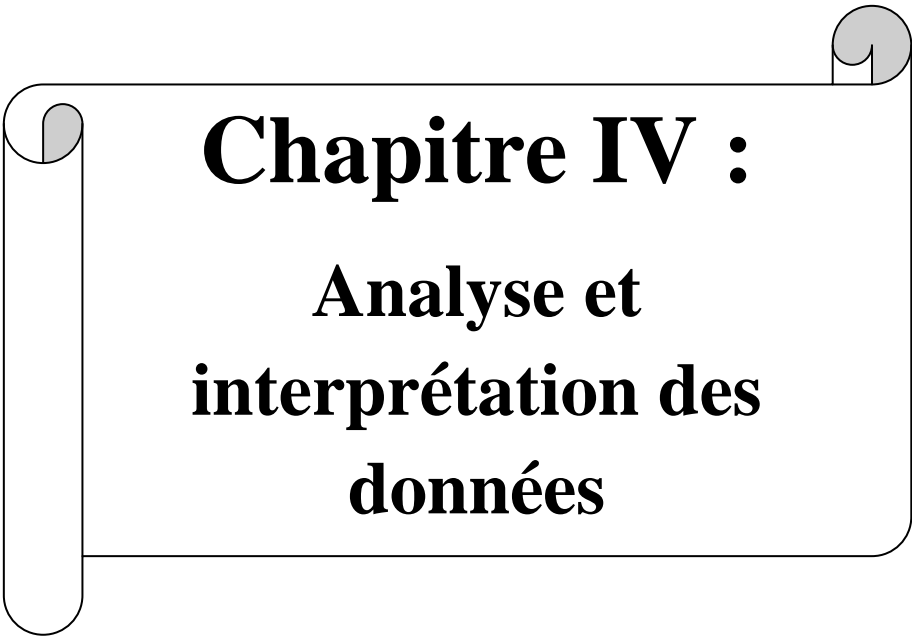
Les entretiens se sont déroulés dans un climat ordinaire, et parfois mouvementé où certains cadres nous ont accueillis avec enthousiasme et volonté de nous transmettre les informations nécessaires, et d'exprimer leurs attentes concernant les formations à venir. Les lieux où nous avons effectué les entretiens sont plutôt calmes, contrairement à ceux qui se trouvent à proximité des lieux opérationnels.

2. Difficultés rencontrées

Le premier obstacle rencontré concerne l'indisponibilité du personnel concerné par notre étude, pour cause d'insuffisance de temps, et parfois ils préfèrent d'éviter les entretiens car ils ont l'habitude de répondre aux questionnaires.

Concernant le déroulement de l'entretien, quelques cadres ont refusé l'enregistrement vocal, alors il nous a fallu prendre notes et passer plus de temps que prévu. Nous avons été parfois obligé de reformuler certaines questions à cause de l'incompréhension de ces dernières par certains interlocuteurs, et beaucoup plus celle qui relie la formation aux compétences. L'incompréhension de concept de la compétence et parfois même sa négligence « je n'ai rien à faire de vos concepts » a signalé le chef du département sous-traitance.

La formation professionnelle au sein de l'ENIEM suit une démarche qui se compose de quatre phases ; détection et analyse des besoins, élaboration du plan de formation, réalisation d'un projet de formation, et l'évaluation post-formation. Ces phases sont respectées lors de chaque projet de formation, à part qu'il n'ya aucune démarche concernant le management et développement des compétences, ni une démarche de formation spécifique pour la catégorie des cadres.



Chapitre IV :
Analyse et
interprétation des
données

En s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif, nous nous sommes entretenus avec 29 cadres des différents départements de l'unité prestation technique au sein de l'ENIEM, afin de collecter les données nécessaires pour notre recherche.

Dans ce chapitre, on traitera d'abord les entretiens effectués, suivi d'une synthèse des résultats.

Section 01 : Traitement des entretiens semi-directifs

Au cours de cette section, nous allons traiter les données des entretiens semi-directifs effectués au niveau de l'UPT. En se basant sur un guide d'entretien, nous avons recensé les informations suivantes :

Axe 01 : Formation professionnelle

L'axe 01 s'interroge sur la formation professionnelle des cadres au sein de l'UPT, les modalités et le processus de formation en témoignage des cadres entretenus, leurs visions et leurs attentes de la formation professionnelle, et leurs expériences par rapport au sujet traité.

Q01 : A quel rythme suivez-vous des formations ?

12 cadres nous ont informés qu'ils suivaient des formations selon les besoins, et qu'il n'y a pas de rythme stable. « *Soit je demande la formation, soit j'exprime un besoin et l'entreprise s'en charge* » ceci était la réponse du chef de département sous-traitance, « *chaque structure exprime ses besoins pour la D.R.H. Il y a la D.R.H qui organise tout ça* » a signalé le chef de service Intervention et sécurité.

07 cadres déclarent qu'ils suivaient des formations selon les programmes annuels « *ce sont des programmes annuels, ils débutent au début de chaque 1^{er} trimestre* » nous a souligné le responsable de structure fabrication mécanique. Et la réponse du responsable achat était comme suite « *l'année passée par exemple ce sont des formations qui se suivent, l'année avant on a fait des formations sur le marché public dans des organismes extérieurs pendant 03 jours, ils ont ramené des gens compétents mais la durée de 03 jours ne suffisait pas* »

03 cadres nous ont informés qu'ils suivaient des formations d'un rythme de 02 à 03 actions par année « *c'est à partir de 2010 qu'on a reçu des formations, d'une moyenne de 02 à 03 actions de formation par année* » nous a signalé l'administrateur système informatique.

Le chargé de projet développement a signalé « *je dirais une moyenne d'une formation par année* »

03 cadres considèrent qu'ils ne font pas assez de formation « *Moi, je n'ai pas fait assez de formations* » a déclaré le chef de service F.C, et 03 autres ont déclaré que ça faisait plusieurs années qu'ils n'ont pas bénéficié de formation, comme l'a précisé le chargé d'étude environnement « *ça fait plusieurs années que je n'ai pas bénéficié de formation* »

D'après les différentes réponses, on constate que le plus grand nombres de formations se font par rapport aux besoins, il existe un programme annuel, mais parfois on trouve des formations qui ne sont pas déjà planifiées. Le rythme de formations n'est pas totalement stable par rapport à chaque cadre. Il y a ceux qui bénéficient davantage par rapport à d'autres, justifié plus souvent par les besoins de formation de ces derniers, et cela pour assurer la pérennité de l'entreprise. Par contre, cette vision ne permet pas de développer les compétences de tous les cadres d'une manière efficace, et n'assure pas non plus à tous, une meilleure carrière professionnelle, à savoir que certains cadres même s'ils ne sont pas nombreux, n'ont pas suivi de formation depuis plusieurs années.

Q02 : quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

07 cadres considèrent que l'utilité de la formation professionnelle est pour maîtriser au mieux leurs fonctions « *c'est le perfectionnement, quelque part c'est pour y avoir plus de maîtrise, donc notamment ce sont des formations ciblées dans des domaines spécifiques* » a déclaré le chef de département commercial.

Le chef de département sous-traitance considère que l'utilité de la formation est le maintien de l'entreprise en vie, et que sans formation, l'entreprise risque de disparaître « *c'est vital, c'est le mot qu'il faut utiliser, parce qu'une entreprise qui ne fait pas de formation peut disparaître* »

20 cadres considèrent que l'utilité de la formation professionnelle est l'amélioration des savoirs « *c'est de s'inscrire dans l'actualisation, c'est pour améliorer les savoirs. Ici par exemple je n'ai pas aperçu des formations dans ce domaine, ça reste que pour la hiérarchie et les cadres supérieurs* » a signalé le responsable achat. Pour le chargé de projet développement, l'utilité de la formation professionnelle est « *ça nous permet d'approfondir nos connaissances, de découvrir de nouvelles connaissances par rapport à ce qu'on a trouvé*

ici à l'entreprise. Ces formations nous ont permis d'évoluer et d'approfondir nos connaissances dans différents domaines »

L'ingénieur système au sein du département informatique considère que la formation est une source de motivation « *En tant que responsable, la formation est un instrument de motivation »*

La plupart des réponses obtenues expliquent que l'utilité de la formation professionnelle est de pouvoir développer les connaissances, d'autres moins nombreuses considèrent que son utilité est d'assurer la maîtrise des postes et des fonctions. Aucun cadre n'a parlé de l'employabilité ou d'un projet de développement établi d'avance qui sera assuré par la formation professionnelle.

Q03 : Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former ses cadres ?

18 cadres ont répondu par oui, que l'ENIEM accorde une importance à former ses cadres « *oui, à mon avis elle accorde une importance pour la formation des cadres, et ça fait partie de sa stratégie de développement »* a signalé le chargé de projet développement, et parmi eux il y a ceux qui ont précisé que l'ENIEM accorde une importance à la formation de ses cadres seulement ces dernières années, telle est la réponse du responsable de structure fabrication mécanique « *ces dernières 05 années oui, elle accorde une importance à former ses cadres, d'ailleurs il y a des budgets destinés au développement »*.

Parmi les cadres qui ont répondu par oui, il y a aussi ceux qui jugent que l'effort de formation reste insuffisant « *oui, il ya une volonté de faire des formations, mais la manière de faire est insuffisante »* était la réponse du chef de service réalisation d'outillage des moyens de production.

07 cadres nous ont dit que l'ENIEM ne donne pas suffisamment d'importance à la formation de ses cadres « *Pas suffisamment, parce qu'on peut faire beaucoup mieux»* nous a signalé le chef de département sous-traitance.

04 cadres ont répondu par non, que l'ENIEM n'accorde pas d'importance spécifique pour former ses cadres « *non, il n'y a pas une politique de formation pour l'encadrement, y a une politique pour tout le personnel »* a déclaré le chef de service exploitation informatique.

Même-ci l'ENIEM ne dispose pas d'une démarche spécifique pour la formation des cadres, la majorité des interlocuteurs considèrent que cette entreprise accorde bien une

importance à la formation des cadres ; justifié parfois par le budget consacré à la formation des cadres, et d'autres fois, par le nombre d'actions de formations concernant ceux qui ont bénéficié davantage. Rares sont ceux qui ont souligné ou remarquer l'inexistence d'une politique de formation spécifique aux cadres.

Q04 : Avez-vous rencontré des difficultés au cours de vos formations précédentes ?

Après s'être entretenu avec 29 cadres de l'UPT, on a recensé les résultats suivants : Pas de difficultés, durée insuffisante, manque de supports, inadaptation des programmes aux besoins et manque de pratique, mauvaise qualité de la formation et/ou du formateur, contrainte de déplacement vers le lieu de l'organisme formateur.

- Pas de difficultés :

06 cadres confirment qu'ils n'ont pas rencontré de difficultés au cours de leurs formations précédentes *« non, j'ai un bon cursus, j'ai une base lorsque j'étais formé. Premièrement, la langue de formation c'était l'anglais, donc mes études supérieures je les ai faites toutes en anglais, et j'avais la chance d'être en stage avec des américains et des hindous. Mais ça ne veut pas dire, si je n'ai pas de problèmes qu'ils n'existent pas pour les autres »* nous a déclaré le chef de service exploitation informatique

- Durée insuffisante :

10 cadres ont signalé qu'ils ont rencontrés des difficultés par rapport à la durée des formations, qui est insuffisante *« insuffisance de temps, dans le peu de temps tu ne vas pas comprendre beaucoup de choses, juste 05 à 10% »* était la réponse du responsable achat. *« Pas de difficultés, sauf la contrainte de temps »* a signalé l'administrateur système informatique.

- Manque de supports :

02 cadres ont signalé juste le manque de supports, de documentations, comme l'exemple du chef de département commercial *« des fois oui, donc il y a le problème qu'on revu, généralement c'est la remise des documents après une journée ou deux jours de formation. C'est la contrainte réelle qu'on a eu, sinon pour suivre la formation elle-même je n'ai jamais eu problème, à part les détails techniques comme le manque de documentation, le manque de supports pédagogiques »*

- Inadaptation des programmes aux besoins et le manque de pratique :

Pour 07 cadres, les difficultés rencontrées sont l'inadaptation des programmes à leurs besoins et le manque de pratique « *l'inadaptation des programmes aux besoins, mais ce sont des cas rares, et des fois on cherche de la pratique mais on se trouve face à la théorie* » a signalé le responsable de structure fabrication mécanique.

Le chargé de projet développement nous a répondu comme suite : « *oui, notamment dans les formations qui sont loin de ma spécialité, et qui ne répondent pas à nos approches* »

- Insuffisances par rapport à la qualité de la formation et/ou du formateur

06 cadres ont signalé des insuffisances de la qualité de la formation et/ou du formateur « *je suis un ingénieur, et une fois ils ont ramené un technicien supérieur pour nous former, déjà on le dépasse de niveau, en plus la formation elle-même n'était pas vraiment liée au domaine. Par exemple ici on fabrique des réfrigérateurs et il nous a fait une formation sur les chambres froides* » était la réponse d'un concepteur

- Contrainte de déplacement vers le lieu de l'organisme formateur

03 cadres nous ont signalé une difficulté liée au déplacement vers les lieux de formation, comme l'a signalé un chargé de formation « *une seule difficulté, c'est la distance, on fait des allers retours à Boumerdes, c'est un peu fatigant, et comme je suis mère de famille je ne peux pas, malgré que l'entreprise nous offre les moyens nécessaires* »

Par rapport à les difficultés rencontrées au cours des formations, on constate que l'entreprise se contente beaucoup plus des séminaires (revoir les types de formation au sein de l'ENIEM, page 49), ce qui justifie que la majorité des cadres se plaint beaucoup plus de l'insuffisance du temps, et le manque de pratique pour les cadres qui utilisent des compétences techniques.

Par rapport aux difficultés d'identification des besoins, pour cause d'absences de plusieurs outils qui permettent de réussir au mieux cette phase tel que, le référentiel compétence, l'entretien professionnel..., les retombés se traduisent souvent par l'inadaptation des programmes de formations aux besoins des postes concernés.

Q05 : Avez-vous fait l'objet d'une évaluation avant la formation ? (Si oui : Que pensez-vous des résultats ? Si non : Pourquoi ?)

02 cadres ont répondu par oui, qu'ils ont fait l'objet d'une évaluation avant la formation. « *Oui, pour certaines formations, ils nous posent des questions, test de niveau par le formateur* » était la réponse du chef de service conception outillage. **Que pensez-vous des résultats ?** « *Il a constaté qu'on a le niveau 1, insuffisant. Ça a donné des résultats après la formation* »

27 cadres nous ont informés qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une évaluation avant la formation. Comme l'a signalé le chargé de développement « *Non, ils nous ont jamais évalué avant de partir en formation* » **Pourquoi ?** « *Peut-être c'est un manque de professionnalisme* ».

La réponse du chef de service gestion des stocks et magasinage était la suivante « *Il n'y a pas d'évaluation à l'ENIEM, d'ailleurs c'est une erreur, on n'évalue pas les compétences, on ne donne pas les objectifs du poste* » **Pourquoi ?** « *Je ne sais pas, c'est le service RH qui va répondre à cette question* »

D'après les réponses que nous avons obtenu, les cadres de l'ENIEM ne subissent pas d'évaluation avant les formations. Deux cadres ont signalé une évaluation qui est effectué par le formateur externe avant de procéder à l'action de formation, mais pas par l'ENIEM, et cela est effectué après le choix des cadres à former. Cela est dû comme nous l'avons précédemment cité, au manque d'outils et de système d'appréciation.

Q06 : Avez-vous subit des évaluations après la formation ? (Si oui : Comment ? Si non : Pourquoi ?)

26 cadres nous ont informés qu'ils subissent bien des évaluations après la formation « *tout d'abord, on fait un examen le dernier jour de la formation dans l'organisme formateur, ensuite on subit une évaluation dès notre retour à l'entreprise* » a confirmé l'administrateur système informatique. **Comment ?** « *On rempli un questionnaire, enfin dans quelques mois après, on subit une autre évaluation par le supérieur hiérarchique* »

03 cadres nous ont déclaré qu'ils ne subissent pas d'évaluation après la formation, telle est la réponse du chargé d'étude environnement « *on rempli un questionnaire pour le*

formateur. La DRH ne suit pas... Rien » Pourquoi ? « Pour l'ENIEM, former c'est juste pour former »

Comme on l'a déjà constaté lors de notre documentation sur l'évaluation au sein de l'ENIEM, cette dernière, dispose et met en pratique une évaluation de post-formation, et cela par un questionnaire à remplir par les bénéficiaires juste à la fin de formation (évaluation à chaud), pour exprimer leurs avis sur la formation, sa qualité, le programme, la durée, les points forts et les points faibles...etc.

Après 03 ou 04 mois, le responsable hiérarchique de chaque bénéficiaire de formation doit procéder à une évaluation à froid pour vérifier si les nouvelles compétences sont mises en pratique, ainsi que l'atteinte des objectifs.

Certains cadres nous ont signalé que l'évaluation pratiquée par l'ENIEM, vise à évaluer l'action de formation et pas son apport. D'autres trouvent qu'il n'y a pas de suivi, et que les questionnaires sont juste des formalités.

Axe 02 : Formation et compétences

Dans l'axe n°02, On s'interroge sur la perception des cadres sur la notion compétence, leurs avis sur le rapport formation/compétence. Et le plus important, le point qui est lié directement à notre problématique, qui est de connaître la contribution de la formation professionnelle au développement des compétences des cadres.

Q01 : Que signifie pour vous la logique compétence ?

Les réponses à cette question ont été différentes d'un cadre à un autre « *c'est le fameux savoir, savoir-faire et savoir-être* » était la réponse du responsable achat, pour le chef de département commercial « *compétence, c'est d'être bien réceptif, savoir collaborer, savoir détecter les choses, savoir prendre la décision nécessaire au moment voulu. Il y a beaucoup de choses, compétence c'est la maîtrise, c'est avoir le niveau nécessaire* »

Pour l'administrateur système informatique, la compétence « *C'est l'expérience acquise* ».

« *C'est l'épanouissement dans le poste* » telle est la réponse de l'assistant du directeur en hygiène et sécurité, et la réponse du chef de département informatique était la suivante : « *On est où il faut avoir des personnes pluridisciplinaires, c'est-à-dire qui maîtrise plusieurs*

domaines en même temps. C'est important pour l'entreprise de diminuer la masse salariale, et permettre à l'entreprise d'avoir plus de gains, et avoir une meilleure gestion. »

Beaucoup de cadres définissent la compétence en tant que la maîtrise de leur travail et d'efficacité parfois, comme l'a souligné le chef de département sous-traitance « *c'est la maîtrise de son boulot, et surtout ramener un plus à l'entreprise* ». Pour le chef de service développement système informatique « *Avoir une méthode de répondre à toutes les attentes, et maîtriser son travail dans le délais, et sans contraintes* »

D'après les réponses qu'on a obtenu, la majorité des cadres de l'ENIEM définissent la compétence comme une simple notion de maîtrise ou d'efficacité, cela explique la négligence de la logique de compétence par cette entreprise, ou il n'y a pas de sensibilisation ni d'approche compétence.

Q02 : Comment percevez-vous la formation vis-à-vis de vos compétences ?

Beaucoup de cadres considèrent que la formation permet de développer leurs compétences, comme l'a confirmé un chargé de formation « *la formation, elle aide beaucoup au développement des compétences, la compétence toute seule est stagnée, elle n'est pas à jour, alors avec les nouvelles technologies on doit être à la page, grâce à la formation on peut être à la page* ». Le chargé de projet développement au service industrialisation perçoit la formation vis-à-vis de ses compétences comme suit : « *la formation améliore les connaissances, par la formation on comble les contraintes rencontrées* »

L'administrateur système informatique considère que la formation est une base de savoir pour ses compétences « *c'est la base du savoir, il faut qu'ont détient une base de savoir pour apprendre* ». L'ingénieur système département informatique nous a expliqué que « *la formation, c'est elle qui assure la pérennité de la compétences* »

La réponse du responsable achat est « *Par rapport au poste, puisqu'il n'y a pas de ressources humaines efficaces, à savoir es ce c'est le poste qui correspond à mes compétences ? En plus, je ne vais pas parler de compétences, mais du savoir ou de profil, es ce que mon profil correspond à ce poste ? Les formations que j'effectue dans mon poste es ce c'est rationnel ? Es ce que ce n'est pas une perte de temps et d'argent ? Peut être que je correspond à un autre poste* ».

La perception des cadres de l'ENIEM concernant la formation vis-à-vis de leurs compétences est positive, puisqu'elle contribue au développement de leurs compétences, et leur permet d'évoluer davantage. La compétence en soi n'est jamais atteinte, la formation professionnelle lui permet d'évoluer d'une manière continue et lui assure une adaptation aux changements permanents.

Q03 : Les formations précédentes ont-elles contribué au développement de vos compétences ?

25 cadres ont répondu par oui, et que les formations déjà effectuées ont contribué au développement de leurs compétences « *bien sûr, heureusement, et à savoir la qualité de la formation, il y a où tu vas apprendre beaucoup, et il y a où tu vas avoir juste un rappel* » déclaré par le concepteur outillage des moules et outils.

04 cadres nous ont informés que parmi les formations qu'ils ont déjà effectué, certaines n'ont pas contribué au développement de leurs compétences, comme l'a signalé un concepteur « *J'ai fait 04 ou 05 formations, mais il y avait seulement une qui avait un peu de contribution* »

Toutes les réponses des entretiens effectués montrent que les formations précédentes ont contribué toutes au développement des compétences des 25 cadres, et seulement quelques formations ont pu contribuer au développement des 04 cadres restants. En aucun cas, l'un des cadres a remis en cause la contribution de la formation au développement de ses compétences. Cela explique la réussite des formations mise en place par l'ENIEM, ou simplement son échec d'évaluation des compétences avant et après les formations d'une manière formelle et mesurable.

De quelle compétence s'agit-il ?

Selon les réponses des cadres de l'UPT, les compétences qu'ils ont développé par les formations effectuées précédemment sont :

- 17 cadres ont développé des **compétences techniques**, comme l'exemple du chargé de projet développement « *Techniques* », d'un concepteur « *compétences qui répondent aux besoins de ma fonction, techniques* », et du chargé d'études comptabilité générale « *Oui bien sûr, c'est normal, techniques* »

- 03 cadres ont développé des **compétences techniques et managériales** « *Beaucoup plus techniques, donc pendant des années j'ai occupé des postes techniques, donc c'est beaucoup plus des compétences techniques, mais on a fait quand même des formations de management de la maintenance, c'était des formations qui répondent aux besoins de gestion, de manager une équipe, et de gérer le travail et le personnel* » est la réponse du chef de département commercial.
- 07 cadres ont développé des **compétences techniques et relationnelles**, comme l'a signalé le chef de service exploitation informatique « *Beaucoup plus techniques, relationnelles mais celles-ci ce n'est pas facile de les mettre en place* ».
- Le chef de service réalisation d'outillage des moyens de productions nous a informé qu'il a développé des **compétences relationnelles et managériales** « *oui, bien sûr on a amélioré nos connaissances, managériales on a fait 03 formations, donc se sont des compétences managériales et relationnelles* ».
- 01 cadre concepteur outillage nous a informés qu'il a développé 03 types de compétences « **Techniques, relationnelles et managériales** ».

Même-ci certains cadres interrogés occupent des postes de direction et de gestion, ils nous ont confirmé que la formation leur a permis de développer beaucoup plus les compétences techniques, que managériales ou relationnelles, pour quelques-uns cela s'est passée dans des postes qu'ils ont déjà occupé auparavant, et qui demandent beaucoup plus ce type de compétences. Pour d'autres c'est simplement les métiers de l'ENIEM qui leurs imposent les compétences techniques.

Axe 03 : Demande de formation

Dans le dernier axe de notre guide d'entretien, on a pour but de recenser le nombre de cadres demandeurs de formation et les types de formations demandées.

Q : Etes-vous demandeur de formation envers votre entreprise?

25 cadres sont demandeurs de formation. Le chef de service intervention et sécurité a répondu : « *Bien sûr, je n'arrête pas de crier, parce qu'on parle de formation continue, et je continue à demander des formations* ». **Quels types de formations ?** « *Sécurité industrielle, la surveillance. Jusqu'à maintenant j'ai bénéficié des formations courtes durées, je souhaite plus tard de bénéficier des formations moyennes durées, ou s'il faut à longue durée* ». La réponse du chargé de projet développement était : « *Oui* ». **Quels types de**

formations ? « Généralement c'est des formations techniques, de métier. Nous avons demandé des formations à longue durée, mais ils nous ont juste proposé des formations à courte durée, parce qu'à longue durée ça revient chère ».

04 cadres nous ont informés qu'ils ne sont pas demandeurs de formation, comme l'a confirmé le chef de service FC « Non, je ne peux pas demander des formations ». **Pourquoi ?** « C'est le directeur de F.C qui demande des formations. En cours de réunion, on ouvre des débats divers, et on recense les besoins ».

Tous les cadres interrogés sont demandeurs de formation, même-ci 04 cadres d'entre eux nous ont informé qu'ils ne demandent pas eux même les formations, mais ils expriment leurs besoins en formation lors des réunions organisées avec leurs supérieurs hiérarchiques, dans les structures concernées. La lacune qu'on a aperçu, c'est que la plupart de ces cadres expriment juste leurs besoins, ou ils demandent des formations dans tel ou tel domaine sans spécifier la durée ou le type de formation souhaitée. Certains nous ont confirmé qu'ils ont bénéficié juste de formations à courtes durées, et certains d'autres n'ont bénéficié que de séminaires de 03 à 05 jours.

Section 02: Synthèse

Nous avons interprété les résultats présentés autour de trois axes, le premier correspond à la formation professionnelle, le deuxième concerne le rapport entre formation et compétence, et enfin les demandes de formation de la part des cadres de l'ENIEM envers leur entreprise.

Axe 01 :

Sur la base des résultats obtenus, la formation des cadres au sein de l'ENIEM -UPT- demeure très importante, vu les actions de formation qu'elle leur accorde. La plupart des plans de formation répondent aux besoins annuels exprimés par les cadres de l'unité.

Les cadres interrogés ont bien conscience que la formation professionnelle leur permet de développer leurs savoirs, d'exécuter au mieux leurs tâches, et d'assurer une continuité des activités de l'ENIEM, afin que cette dernière évolue davantage et assure sa compétitivité sur le marché.

Le manque majeur dans le processus de formation au sein de l'ENIEM est l'évaluation avant la formation, ce qui rend plus difficile de détecter d'une manière rationnelle, les

compétences qui manquent et les éléments à choisir pour des formations vraiment pertinentes. Parmi les manques, on trouve aussi des lacunes liées aux choix des types de formation, et parfois même des thèmes à envisager, et beaucoup plus, l'insuffisance de la durée de formation.

A part une absence de l'évaluation de conformité, l'évaluation post-formation suit une démarche logique. Confirmé par la majorité des cadres, il existe bien une évaluation à chaud juste après leur retour de formation, et une autre évaluation à froid après une période de 03 à 04 mois.

Les formations les plus réalisées au sein de l'ENIEM -UPT- sont de type séminaire, suivi par des formations de perfectionnement et de recyclage. Plusieurs cas rencontrés par rapport à les formations spécialisées s'agissent des formations alternés à moyenne durée, un seul cadre a confirmé qu'il est en cours d'une formation alternée à longue durée. Aucun cas de formation spécifique rencontré, et cela pour cause de difficulté de trouver un organisme formateur qui peut assurer ce type de formation vu sa rareté sur le marché national, et la non disponibilité d'une politique d'expatriation afin de former les cadres à l'étranger.

Les cadres entretenus souhaitent que l'ENIEM double ses efforts en formation, choisit des formations plus adaptées aux besoins, une meilleure sélection des organismes formateurs, s'inscrire dans les formations alternés à longue durée et de management, assurer une formation pour les nouveautés et pour adapter les nouvelles recrues, préparer une relève puisque la majorité des postes clés sont détenus par des cadres qui vont se retrouver bientôt en retraite.

Axe 02 :

D'après les résultats de notre recherche, la formation professionnelle contribue au développement des compétences des cadres, puisque tous les cadres interrogés ont répondu par « oui » à la question suivante : **Les formations précédentes ont-elles contribué au développement de vos compétences ?** Le souci majeur dans ce résultat c'est que la plupart des cadres définissent la compétence entant que maîtrise et efficience. Ce qui est sûr, c'est que la formation professionnelle a apporté une valeur ajoutée pour l'entreprise et ses cadres.

Les réponses des cadres, concernant notre question sur leur perception de la formation professionnelle vis-à-vis de leurs compétences, confirment leurs réponses à la question sur l'utilité de la formation professionnelle qui est posée dans l'axe 01 de notre guide d'entretien.

La majorité des cadres considèrent que la formation professionnelle leur permet de développer leurs compétences, de se préparer aux nouvelles situations et de faire face aux changements permanents.

C'est vrai que la formation professionnelle a contribué au développement des compétences des cadres de l'ENIEM -UPT-, ce qui reste à savoir est de quelles compétences s'agit-il ? Est-ce que ces compétences répondent à leurs besoins et les aident à exécuter leurs tâches ? Comme on l'a signalé dans nos résultats, il s'agit beaucoup plus de compétences techniques que des compétences managériales ou relationnelles et cela même pour les cadres dirigeants. Sauf qu'en vérité, pour mieux gérer une équipe ou effectuer les tâches managériales, un cadre dirigeant doit développer en priorité les compétences managériales et relationnelles.

Pour les cadres qui se localisent dans les lieux opérationnels et les ateliers de production, et qui touchent d'une manière directe (exemple du chef de service réalisation d'outillage des moyens de production) ou indirecte (exemple des concepteurs, d'informaticiens...) aux processus opérationnels, les compétences techniques demeurent plus nécessaires pour exécuter leurs tâches.

Plusieurs attentes sont exprimées par les cadres à propos de la formation professionnelle et la logique compétence, en précisant par exemple que la formation professionnelle doit suivre la stratégie de l'entreprise et s'inscrire dans une démarche GPEC, avoir des stratégies de développement claires d'où fixer un planning de formation et chaque individu sera évalué selon ces compétences initiales, avoir une vision nouvelle sur le développement des compétences, évaluer les compétences existantes avant de recenser les besoins de formation.

Axe 03 :

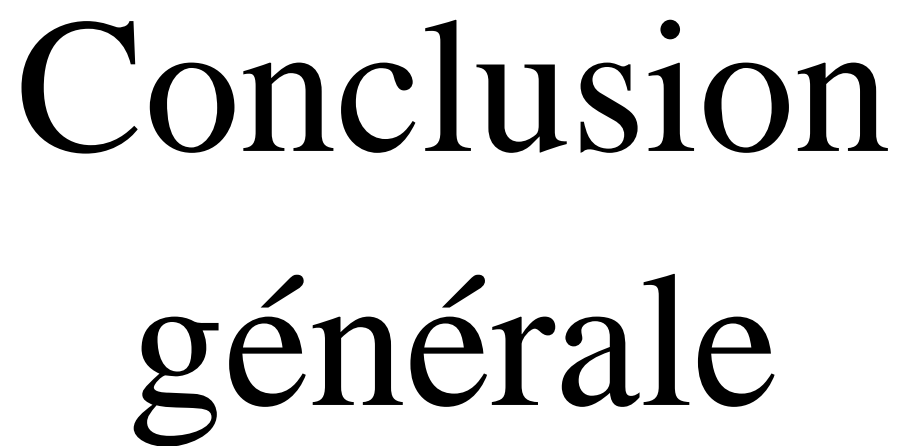
Les cadres de l'ENIEM -UPT- sont conscients de l'importance de la formation professionnelle et de son apport bénéfique, pour l'entreprise et pour eux même. Ils considèrent la formation professionnelle comme une opportunité de développer leurs compétences, d'évoluer dans leur travail et vers d'autres postes, d'être mis à niveau et de suivre l'évolution de l'environnement.

De ce fait, la demande de formation pour ces cadres est devenue un rituel. A part quelques-uns qui expriment leurs besoins lors des réunions organisées, la plupart demandent

eux même les formations dont ils ont besoin, mais les réponses à leurs demandes restent toujours liées aux exigences de leurs postes.

Même-ci les résultats obtenu montrent que les cadres de l'ENIEM -UPT- sont demandeurs de formation, leurs demandes ne spécifient pas la durée et le type de formation souhaitée, à part les concepteurs qui nous ont précisé que les formations qu'ils demandent sont d'une courte durée puisque celles-ci sont juste techniques, la plupart de temps ils s'agit de perfectionnement par rapport aux logiciels qu'ils ne maîtrisent pas ; Peu de cadres nous ont informé d'avoir demandé des formations à moyenne et longue durée (FAMD et FALD).

La formation professionnelle au sein de l'ENIEM reste la voie la plus efficace pour le développement des compétences de ses cadres. Pour que cette voie devienne plus pertinente, cette entreprise doit combler les insuffisances de son dispositif de formation, et doit l'accompagner par une stratégie générale, afin d'atteindre ses objectifs et d'assurer un développement permanent. Il est notamment très important de sensibiliser l'ensemble de son personnel sur l'importance de la logique compétence dans une telle entreprise, en commençant par la catégorie des cadres.



Conclusion générale

Conclusion générale

La fonction ressource humaine est considérée comme partenaire stratégique au sein de l'entreprise moderne, l'homme est devenu un investissement que l'entreprise doit acquérir, conserver et développer. Le développement de la ressource humaine est en harmonie avec le développement de l'entreprise ; pour cela, la formation professionnelle demeure la voie la plus pertinente et la plus efficace pour le développement des compétences. Pour que l'entreprise puisse développer sa stratégie et son style de management, elle doit d'abord développer les compétences des acteurs participants à sa stratégie d'une manière directe ou indirecte. Les cadres de l'entreprise est la catégorie en question.

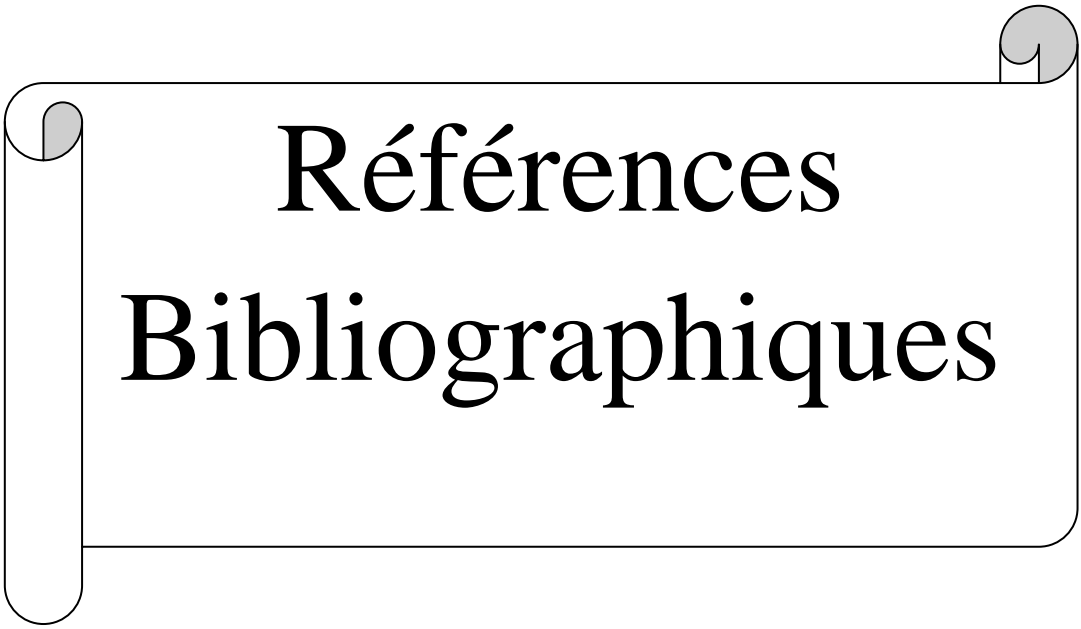
Tout au long de ce mémoire, nous avons étudié l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres. Pour cela il nous a fallu comprendre ce qui est la compétence, et ce qui est formation professionnelle ; Et encore, de savoir la contribution de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres

Ainsi, nous avons constaté que la compétence n'est pas une fin en soi, et qu'elle suit un cycle de vie au fil du temps, qui débute de l'apprentissage puis l'efficacité jusqu'à la phase du déclin. La formation professionnelle donc, intervient pour le maintien et le développement des compétences.

La formation des cadres constitue un outil majeur de la stratégie des entreprises, elle est la voie la plus efficace qui permet le développement de leurs compétences. C'est pour cela, que l'entreprise doit donner une importance à la formation de ses cadres.

La formation professionnelle au sein de l'ENIEM est considérée comme un moyen de mise à niveau et de développement des compétences afin de rester compétitive sur le marché économique. Sa considération aux compétences techniques au détriment des compétences managériales justifiées par ses métiers de bases, ne donne pas un avantage au développement des compétences d'encadrement. Ce qui implique une négligence d'une démarche de formation particulière pour les cadres, même-ci le budget consacré est important, et les efforts sont considérables.

Après avoir mené une enquête auprès des cadres des départements de l'UPT nous avons constaté que l'ENIEM consacre des efforts importants pour leur formation. Les formations professionnelles effectuées à l'UPT ont tous contribué au développement des compétences des cadres. Mais du côté qualitatif, elle ne consacre pas assez d'effort pour détecter les compétences que chaque cadre doit évoluer et le type de formation qu'il faut associer à chaque compétence, en prenant en considération son importance et sa complexité.



**Références
Bibliographiques**

Listes des ouvrages :

- BELLOULA Tayeb, « droit du travail », édition dahlab, Alger, 1994
- BERTHOD Michel et autres, « développement des compétences et stratégie de l'entreprise », édition d'organisation, Paris 1987 ;
- CADIN Loïc et autres, « Gestion des ressources humaines », 3eme édition DUNOD, Paris 2007 ;
- CAMPOY Eric et autres, « Gestion des ressources humaines », édition PEARSON, Paris 2008 ;
- COHEN Annick, « Toute la fonction RESSOURCES HUMAINES » 2^{eme} édition, DUNOD, Paris 2012
- DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^e édition, Vuibert, Paris 2010 ;
- DIETRICH. Anne, et autres, « Management des compétences » Enjeux, modèles et perspectives, 3^e édition, DUNOD, Paris 2010.
- DIETRICH Anne et PIGEYRE, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », édition La découverte 2005 ;
- DUMAIS Jean-François, « Guide de gestion des ressources humaines» édition TECHNO Compétences, Québec 2003;
- E. Philippe, « Précis de développement des compétences », édition LIAISONS, Paris 1999 ;
- GUITTET. André, « développer les compétences, par une ingénierie de la formation » ; 2^e édition ESF éditeur, Paris 1998.
- JUES Jean-Paul, « Gestion des Ressources Humaines, Principes et points-clés », édition Ellipses, Paris 2002 ;
- LE Boterf Guy « Ingénierie et évaluation des compétences », Edition d'organisation, Paris, 1990 ;
- LEBOYER Levy, « la gestion des compétences », Edition d'organisation, paris, 1996 ;
- LETHIELLEUX Laetitia, «l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5eme édition Gualino, Paris 2011.
- M. Pierre, F. Daniel, « pilotage des compétences et de la formation » Des méthodes et outils inédits, édition AFNOR, France 2002 ;

- MESSOUDI Menti, « essai d'analyse de la législation de la réglementation du travail en Algérie », édition OPU, Alger, 1986,
- PARMENTIER Christophe, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », Edition d'organisation, Paris 2008, P 108
- PENSO-LATOUCHE Annick, « savoir-être compétence ou illusion », Edition liaisons, paris, 2000 ;
- PERETTI.J.M, « Gestion des ressources humaines », 15^e édition, Vuibert, France 2008
- PERETTI.J.M, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^e édition, Vuibert, Paris, 1998
- SOYER Jacques, « fonction formation », 2^e éditions d'organisation, Paris, Mars 2002
- SOYER Jacques, « fonction formation », éditions d'organisation, Paris, Avril 2003
- THEVENET Maurice et autres, « Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition Pearson Education, France 2007
- WEISS Dimitri, « Ressources Humaines », 2eme édition, d'organisation, Paris, 1999, P395.

Liste des mémoires :

- ASMANI Arezki, mémoire de magister en management des entreprises, « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique Algérienne : Cas de l'ENIEM », Université Tizi-Ouzou, 2012.
- F.Sabrina, Z.Kahina, mémoire en Management des organisations, « Le développement des compétences par la formation » cas de BMT, Université de Bejaia, 2013 ;
- MESSOUD Zahra, mémoire en RH et communication, « Impact de la formation sur le développement des compétences du personnel » cas de ELSECOM MOTORS FORD, école EHEC, Alger 2014 ;

Liste des revues :

- WITORSKI Richard, « de la fabrication des compétences », In Revue Education permanente, Paris : Documentation française, n° 135, Septembre 2007 ;

Dictionnaires :

- MEIER Olivier, « DICO du Manager, 500 clés pour comprendre et agir : Concepts, Théories, Pratiques », édition DUNOD, Paris 2009 ;

Sites internet :

<http://droit-afrique.com>

<http://ecole-medav.com>

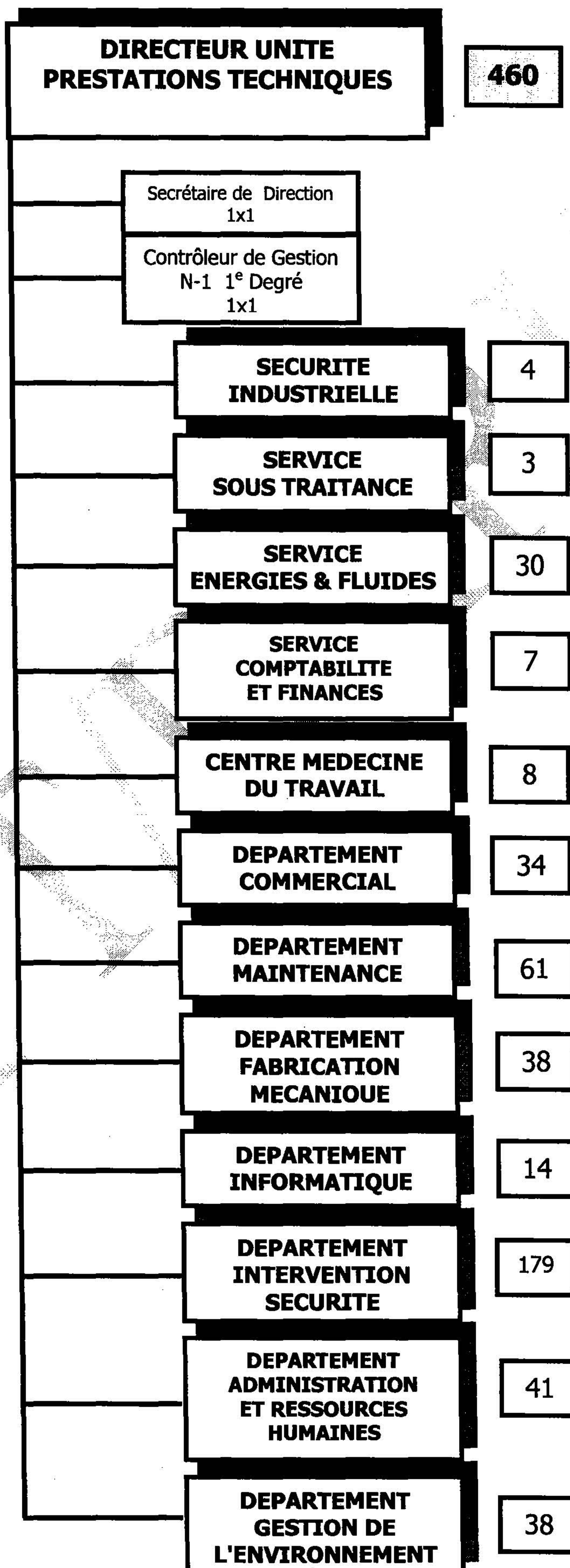
<http://akene-formation-managment.com>

<https://françoisandre.wordpress.com>

<http://memoireonline.com>

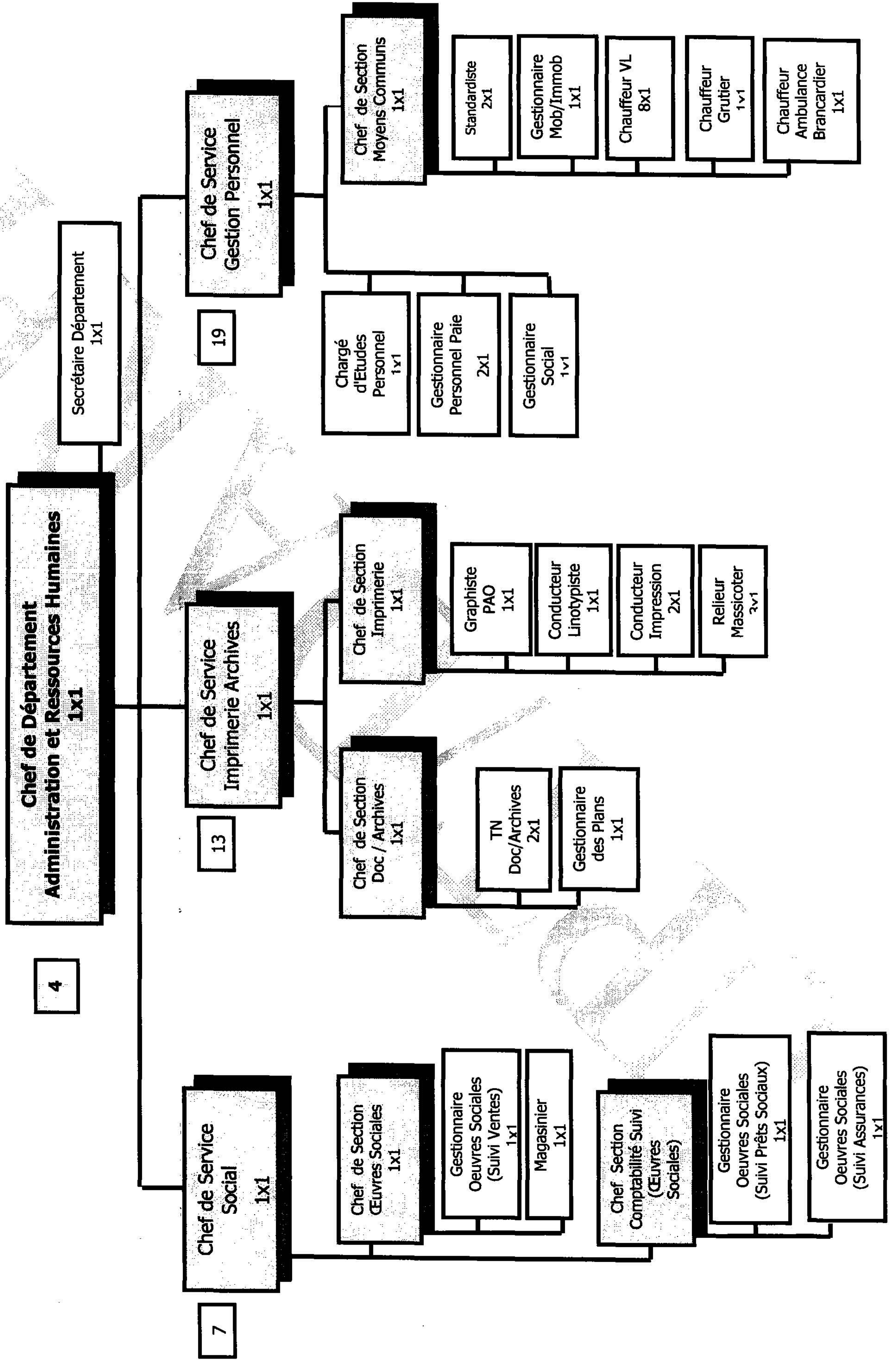


Annexes

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE**PRESTATIONS TECHNIQUES****Ancienne Situation (460 Postes)**

DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES (UPT)

(Ancienne Situation)



ENIEM/DRH Unité : Structure :	FICHE DESCRIPTIVE DU BESOIN DE FORMATION	N° Etabli par : Fonction : Date : Visa :
--	---	--

1. **Intitulé de l'Action** :

2. **Origine de Besoin/Insuffisance (s) constatée (e)** :

.....

3. **Objectif** :

.....

4. **Durée estimée de la formation** : Courte Moyenne Longue

5. **Personnel Concernée** :

N°	Nom & Prénoms	Fonction	Responsable Hiérarchiques
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

6. **Programme de Formation Proposé (si nécessaire)** :

.....

.....

.....

.....

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

PLANNING DE REALISATION DU PLAN DE FORMATION 2015

N°	THEME	janv-15	févr-15	mars-15	avr-15	mai-15	juin-15	juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15
89	FALD Professionnel en Management Général												
90	FALD Contrôle de Gestion												
91	Etalonnage et Vérification des Appareils de Mesure Electrique				Externe			Externe					
92	Calcul des Erreurs et Incertitudes de Mesures												
93	Solidworks			Interne									
94	Dessin Industriel Niveau 1 et 2					Interne							
95	Les Techniques de Polissage des Moules et Outils												
96	Traitement Thermique des Aciers											Externe	
97	Programmation des Machines à Commandes Numériques					Alcadworks							
98	Conception Outillage , Découpe et Emboutissage			ENSI									
99	Plasturgie et Moules						ENSI						
100	Conception Sufaciques des Formes Complexes												
101	FALD en Gestion des Ressources Humaines												
102	Pratiques de la Paie							Externe					
103	Formation des Formateurs							Externe					
104	Tableau de Bord Maintenance										Externe		
105	Homologation des Soudeurs									GTP Aramw			
106	Système Hydrostatique, Hydraulique des Chariots Elevateurs												
107	Maintenance et Intervention sur les Machines Acomandes Numeriques									Externe			
108	Gestion des Stocks et Magasinage												
109	Managment Commercial												
110	Formation de Cariste 25T												
111	Fald en Techniques d'approvisionnement et Gestion des Stocks												



Oued Aissi le : 26/02/2015

I. THEME DE LA FORMATION :

- **FALD Techniques d'Approvisionnement et Gestion des Stocks**

II. LE PERSONNEL A FORMER :

- NOMBRE D'AGENT: **02**
- NIVEAU DE FORMATION
 - **Licenciés**
- POPULATION CONCERNEE :
 - Cadre Commercial
 - Chef de Sce Gestion des Stocks

III. OBJECTIF A ATTEINDRE :

- Identifier les outils et techniques de maîtrise des flux de matières et d'informations liés a la gestion des stocks et approvisionnement.

IV. PROGRAMME A DEVELOPPER :

- Les différentes méthodes d'approvisionnement et réapprovisionnement
- Les processus d'approvisionnement
- Les techniques de négociation (définir l'objet et la nature de l'obligation, identifier les clauses négociables , prévention des litiges)
- Typologie des accords commerciaux
- Les relation fournisseurs- clients
- Les techniques et les outils de la gestion des stocks
- Objectifs et enjeux de la prévision en GDS
- Qualité et mesure de performance des services approvisionnement et GDS

V. LIEU DE DEROULEMENT :

- Externe (Organisme Sélectionné)

LISTE DES FOURNISSEURS DE PRODUIT FORMATION "INTERNES"

Code	Noms et Prénoms	Fonction	Structure	Domaine d'intervention	Diplôme
1	SARNI Hamida	Ingenieur en Biologie et Environnement	Dépt Gestion de l'Environnement	Environnement	Ingénieur en Biologie et Environnement
2	HAFIS Mehieddine	Directeur Qualité et Environnement	Direction Qualité et Environnement	Management Environnemental - Management Qualité	TS EN Genie Mécanique
3	TABECHE Brahim	Chef de Sce Conception Outillage	Dépt Fabrication Mécanique	Fabrication Mécanique	DEUA en Génie Mécanique
4	DIFELLAH Yahia	Concepteur Outillage	Sce Conception Outillage	Dessin Industriel	DEUA en Génie Mécanique
5	MENECEUR Med Cherif	Concepteur Outillage	Service Conception Outillage	Fabrication Mécanique	DEUA en Génie Mécanique
6	MAHOUCHE Abdenour	Ingenieur en Biologie	Sécurité Industrielle	Norme de la Sécurité Industrielle	Ingénieur en Biologie et Environnement

ENIEM/UPT STRUCTURE : DARH	FICHE DE PRESENCE	N° : Etabli par : Fonction : Date : Visa :
---	--------------------------	---

- **THEME DE L'ACTION : Nouveau Système Comptable et Financier**
- **DATE : 19/05/2015**

N°	Noms et Prénoms	MATIN	SOIR	STRUCTURE	OBSERVATIONS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES

Oued Aissi le 21/09/2014

ATTESTATION

Délivrée à :

Mr HAMMADI Hakim

COURS SUIVI : Sensibilisation sur les Moyens de Protection

Date : Le 30/06/2014

Soit : 4 Heures/ jour

Lieu : Sur Site

Formateur (s) :

MAHOUCHE Abdenour

Ingénieur en Biologie & Environnement

LE CHEF DE DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES ET ADM

A. DEBIANE

LISTE DES FOURNISSEURS DE PRODUITS FORMATION " Externes "						
Code	IDENTIFICATION	ADRESSE	TELEPHONE	FAX	PERSONNE A CONTACTER	MISSIONS
1	INPED	Boumerdes 35000	(024) 81 77 50	(024) 81 59 14 (024) 81 58 58	Mme KESSAL Melle AOUCHICHE	Formation, études et assistance
2	CACI	Palais consulaire : 6, Bd Amilcar Cabral CP 16003 BP 100 Alger	(021) 96 77 77 (021) 96 66 66 poste 18	(021) 96 70 70 (021) 96 99 99	Mr. R. SAI	Séminaires
3	IAP	Avenue du 1er Novembre Boumerdes	(024) 81 18 60 à 64 LD (024) 81 50 08 (024) 81 95 40	(024) 81 50 08 (024) 81 95 40	Mr. N. REBOUNI	Formation / Séminaires
4	ISGP	Rue Hadj Messaoud Nouredine Baha BP 179 Bordj-El-Kiffan Alger	(021) 20 58 95 (021) 20 38 08	(021) 20 32 70 (021) 20 31 08	Mme BAR	Prestations de service en matière d'enseignement
5	UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI	Hasnaoua Bp 17 T.O.	(026) 21 29 68 (026) 21 75 72	(026) 21 75 72	Mr. N. DJEGHRI	Enseignement et formation
6	EMP	Bp 17 Bordj-El-Bahri Alger 16111	(021) 86 37 23	(021) 86 32 04	Mr. A. YOUSNADJ	Formation et Stage
7	INSFP	Oued-Aissi T.O.	(021) 22 41 77	(021) 22 41 77	Mr. C. BOUFAID	Formation Professionnelle
8	CFCIA	3, rue des Cédres 16070 El-Mouradia Alger	(021) 68 52 10 poste 514	(021) 67 78 99	Melle F. BOUMAIZA	Formation et coopération
9	ESG	15, rue Saint-Charles Vieux-Kouba Alger	(021) 28 22 33	(021) 28 42 32	Melle N. SAIL Mr. A. BOUDIAF	Formation/Séminaires
10	SARL SIEMENS ALGERIE	29, rue des Pins 16035 Hydra Alger	(021) 60 37 25	(021) 48 04 42	Mr. M. MOKRANI	Vente, assistance et formation
11	MCS INFORMATIQUE	06, Bd des frères Belhadj N.V. T.O.	(026) 21 61 46 Mobile: 07 71 26 91 54	026) 21 61 46	Mr. KHALFOUN	Dessin Assisté par Ordinateur(DAO)
12	INDEFOC	Route Nadi Chabab Bp 207 Rouiba Alger	(021) 81 10 75 (021) 81 24 59	(021) 81 20 95	Mr. GASMI	Domaine des études la formation Domaine de la communication et de l'information
13	ACEF-WE	Riadh-El-Feth Alger	(021) 67 02 06/07	(021) 67 02 07	T. BELADIS	Environnement et Sécurité Industrielle
14	APEQUE	50, rue Khelifa Boukhalifa	(021) 23 89 48 (021) 23 80 52 (021) 23 64 89	(021) 23 72 49 (021) 23 89 16	Mme BENHENNI	Développement et promotion de la qualité, de l'efficacité économique et environnement au sein des entreprises algériennes
15	SARL VECTRA	Villa Tedjini, 14 rue Lamari M'hamed Bouzareah Alger	(021) 90 17 70	21321/90 16 38	Mr. BOURKEB	Détection de gaz sécurité Intervention
16	PROMO-CONSEIL	Hôtel El-Aurassi Bureau 9 niveau C Bd Frantz Fanon Alger	(021) 72 74 89 poste 444	(021) 42 65 80	Mr. A. CHAKER	Conseils et assistance en management et communication

EVALUATION DES FOURNISSEURS DE PRODUITS FORMATION "EXTERNE" ANNEE 2014									
N°	Identification	Thème	Appréciations				TOTAL /100	OBS	
			Qualité de la formation /40	Décal de réalisation /10	Documentation /40	Coût /10			
1		La Rédaction et la Négociation des Contrats Commerciaux	40	10	40	10	100	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		La Gestion de l'Ima Maintenance	40	10	40	10	100		
		Les Techniques de la Communication Interpersonnelle	40	10	40	10	100		
		Les Techniques d'Elaboration des Cahiers des Charges	35	10	35	10	90		
Moyenne Universel School			39	10	39	10	96		
2		La Gestion de Parc Matériel Roulant	35	10	35	10	90	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Moyenne SOPABIG	35	10	35	10	90		
3		Elaboration du Plan d'Intervention Interne	35	10	35	10	90	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Moyenne IANOR	35	10	35	10	90		
4		FALD Sécurité Industrielle	40	10	35	10	95	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Moyenne INPÉD	40	10	35	10	95		
5		Maintenance et Sécurité Réseau	40	10	40	10	100	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Moyenne BMGI Center	35	10	35	10	90		
6		Homologation des Soudeurs	35	10	35	10	90	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Moyenne GTP	35	10	35	10	90		
7		Gestion de Projet Informatique	35	10	40	10	95	Organisme à reconduire pour l'exercice prochain	
		Le Langage de Modélisation UML	35	10	40	10	95		
Moyenne IST			35	10	40	10	95		

Annexe n° 12

RH2010

ENIEM UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES DEPT RESS,HUM & ADM	FICHE FOURNISSEUR	DOC N° : /14 Etabli le : 31/12/2014 Par : Z, KRIM Fonction: Chargée de la Formation
--	--------------------------	---

FORMATION EXTERNE

PRESENTATION DU PRESTATAIRE

<p>Identification du centre : INPED</p> <p>Statut juridique : EURL</p> <p>Nationalité : Algérienne</p> <p>Maison Mère /Filiale : INPED</p> <p>Siège Social : BOUMERDES</p> <p>Adresse: BOUMERDES 35000</p> <p>Ville : BOUMERDES</p> <p>Pays : Algérie</p>	<p>N° Téléphone : +213 (0) 24 81 59 26</p> <p>N° de FAX : +213 (0) 24 81 59 26</p> <p>Personnes à contacter : Melle NEKAA</p> <p>Domiciliation Bancaire : BEA BOUMERDES N°: 00200082820826096359</p> <p>Missions principales : Formation et Perfectionnement des cadres des entreprises</p>
---	--

N°	FOURNITURE	FORMATEUR	Fonction
1	FALD Sécurité Industrielle	Mr A,AMRANI	Consultant Formateur

Institut des Sciences Commerciales et de Gestion

Immeuble CHABANE Quartier B lot 06 Zhun Sud Nouvelle Ville Tizi-Ouzou Tel/Fax : 026-21-68-81.

Agrément n°341/D.F.E.P/RAA du 22.11.2009.



INSC

ATTESTATION DE FORMATION

Nous soussignons, Institut des Sciences Commerciales et de Gestion (I.N.S.C), atteste que ; M^{me} DJELOUAH

Lylia née le 26/02/1975 à TIZI-OUZOU exerçant la fonction Ingénieur en informatique a suivi la formation de

SGBD POST GREE SQL du 27,28/12/2012 au 27, 28,29 /02/2012.

La présente attestation est délivrée à l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Tizi-Ouzou, le 11/03/2012.

La directrice, A.HAMZIL.N.S.

NB : Il ne sera pas délivré de duplicata de ce document.



	ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER	Etabli : Par : Fonction :
	Direction des Ressources Humaines	Visa :

QUESTIONNAIRE SUR SÉMINAIRE

- **Thème : La Gestion des Stocks**
- **Date : Du 19/04/2015 au 23/04/2015**

Nous vous demandons de répondre individuellement d'une manière précise, avec sincérité au questionnaire suivant :

- **NOM DU PARTICIPANT :**

- **POSTE OCCUPE :**

1) Programme du séminaire :

Que pensez-vous des renseignements reçus sur :

- les objectifs du séminaire ?
 - le contenu du programme ?
-
-

2) Temps accordé au débat :

Les parts accordés aux débats et au travail vous ont –elles paru suffisantes ?
Quelles sont vos suggestions ?

.....

.....

3) Durée de l'action du séminaire :

- Trop courte :
- Correcte :
- Trop longue :

Voir Verso



4) Qualité de l'exposé :

.....
.....

5) Qualité de l'animation :

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

6) Documentation :

Y a t-il eu de la documentation ?

- Volume :
- Qualité :
- Délai de remise :
- Suggestions :

7) Points forts du séminaire :

Quels ont été les points forts des exposés du séminaire?

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

8) Points faibles du séminaire :

Quels ont été les points faibles du séminaire ?

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

9) Suggestions

.....
.....

Annexe n° 15

ENIEM/UPT STRUCTURE : DRHA	FICHE D'ÉVALUATION SYNTHESE	Etabli par : Fonction : Date : Visa :
---	--	--

- **THEME DE L'ACTION : La Gestion de la Maintenance**
- **DATE DE DEROULEMENT : Du 14/09/2014 au 22/09/2014**
- **DUREE : 49 H**
- **ORGANISME FORMATEUR : Universal School T.O**
- **Après étude des questionnaires d'évaluation (nombre 11) du séminaire sur le thème cité ci-dessous, il ressort les résultats suivants :**

1) Programme du Séminaire :

- **Bon (11/11)**
- Moyen
- Mauvais

2) Temps accordé au débat :

- Suffisant (04/11)
- **Insuffisant (07/11)**
- Trop long

3) Durée du séminaire:

- Longue
- **Courte (09/11)**
- Correcte (02/11)

4) Qualité de l'exposé:

- **Bonne (11/11)**
- Moyenne
- Mauvaise

5) Qualité de l'animateur:

- **Bonne (11/11)**
- Moyenne
- Mauvaise

6) Documentation :

D'une bonne qualité, elle a été remise à temp.

7) Points forts du séminaire :

La qualité de l'exposé.

8) Points faibles du séminaire :

La durée de séminaire est trop courte.

9) Suggestions :

RAS.

10) Conclusion :

Cette formation o permis aux apprenants de connaître l'organisation de la fonction maintenance, et la gestion technique de cette dernière (volet mécanique, électrique, hydraulique.....) .

ENIEM/UPT STRUCTURE : DRHA	FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION	Etabli par : Fonction : Date : Visa :
---	---	--

- **THEME DE L'ACTION : La Réglementation Liée aux Déchets**
- **DATE DE DEROULEMENT : Du 29/10/2014 au 30/10/2014**
- **ORGANISME FORMATEUR : DQE**
- **NOM & PRENOM DU PARTICIPANT :**
- **FONCTION : Chargé d'Etudes Maintenance**

ELEMENTS D'APPRECIATION		OBSERVATION			
		Bien	Assez Bien	Moyen	Nul
1°/	Atteinte de l'objectif				
2°/	Réduction des écarts				
3°/	Amélioration des performances				
4°/	Amélioration dans l'exécution des taches				
5°/	Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'Entreprise				

FORMATION :

- ⇒ Satisfaisante
- ⇒ Moyenne
- ⇒ Nécessite un autre perfectionnement

SIGNATURE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

I- BILAN QUANTITATIF

BILAN DE FORMATION ANNEE 2014 UPT

N°	Thème / Qualification	Objectif	Org.	Durée (en h)	Durée (en j)	Date de Réalisation		Nombre d'Agents à Prévoir	Coût de la Formation en DA			Nombre d'Agents Réalisés GSP			Ecart	ORS	
						Date DEBUT	Date FIN		Salaires et Charge	Frais Particip.	Coût Total	C	M	E			Total Agent
123	La Gestion de Parc Matériel Roulant	Optimiser les rendements du Parc Roulant	SOPABIG Bourmedes	28	4	06/02/2014	09/02/2014	1	8 000,00	42 800,00	50 800,00	1	0	0	1	0	
101	Exploitation et Programmation du Tour CNC	Réalisation des pièces complexes	Interne	45	6	03/03/2014	24/04/2014	2	25 884,00	0,00	25 884,00	0	3	0	3	1	
128	Le Langage de Modélisation UML	Maîtriser le système d'exploitation LINUX	IST	35	5	11/02/2014	17/02/2014	6	70 000,00	114 597,00	184 597,00	7	0	0	7	1	
128	Gestion de Projet Informatique	Conduire avec efficacité un projet ERP	IST	35	5	20/04/2014	24/04/2014	6	80 000,00	139 956,00	219 956,00	8	0	0	8	2	
98	SOLIDWORKS Niveau 1	Réalisation des Dessins Industriels	Interne	35	5	18/06/2014	29/06/2014	3	20 000,00	0,00	20 000,00	2	0	0	2	-1	
106	La Gestion de la Maintenance	Réduire le Temps d'immobilisation des Equipements	Universal School	49	7	14/09/2014	22/09/2014	9	130 396,00	147 660,00	278 056,00	5	6	0	11	2	
114	Les Techniques d'Elaboration des Cahiers des Charges	Comment élaborer un cahier des Charges qui répond mieux aux besoins	Universal School	18	3	26/10/2014	28/10/2014	3	82 314,00	128 400,00	210 714,00	13	1	0	14	11	
115	La Rédaction et la Négociation des Contrats Commerciaux	Acquérir des nouvelles connaissances à la Rédaction et la Négociation des Contrats Commerciaux	Universal School	18	3	25/11/2014	27/11/2014	6	60 000,00	128 400,00	188 400,00	10	0	0	10	4	
110	Homologation des Soudeurs	Homologation des Soudeurs Intervenant sur les installations (chaudières, réseau eau surchauffée) pour l'Année 2014	GTP Arzew	21	3	14/09/2014	16/09/2014	3	11 628,00	214 741,80	226 369,80	0	2	1	3	0	
105	Les Techniques de la Communication Interpersonnelle	Maîtriser la Communication Interpersonnelle Comprendre l'importance de la communication pour la réalisation de la performance Individuelle et collective	Universal School	35	5	30/11/2014	04/12/2014	12	110 000,00	160 500,00	270 500,00	11	0	0	11	-1	
PAQ	Dessin Industriel Niveau 2	Maîtrise des outils et nouvelles méthodes d'analyse des risques professionnels Mise à niveau en matières de la réglementation, norme ISO 14001 et OHSAS 8001 Acquérir des connaissances sur l'Hygiène, l'ergonomie, maladies professionnelles Prévention des risques professionnels	INPED	280	40	01/05/2013	18/09/2014	2	137 520,00	524 728,00	662 248,00	1	1	0	2	0	
104	FALD Sécurité Industrielle	Realisation des Pieces Conformes au Plans	Interne	18	3	14/12/2014	29/12/2014	0	12 942,00	0,00	12 942,00	0	3	0	3	3	
1	La Norme ISO 9001/2008	Sensibilisation et formation du personnel sur la norme ISO 9001/2008	DQE	12	2	12/05/2014 19/05/2014 22/10/2014	13/05/2014 20/05/2014 23/10/2014	8	35 008,00	0,00	35 008,00	3	8	0	11	3	
104	FALD en Gestion des Ressources Humaines	Donner une formation complète aux Chargés d'Etudes Emploi en RH	INPED	240	40	14/12/2014	En Cours	1	80 000,00	183 612,00	263 612,00	1	0	0	1	0	
	FALD Professionnel en Management des Ressources Humaines	Optimisation des capacités managériales des Cadres de la Structure Ressources Humaines	ISGP Alger	750	95	01/12/2013	En Cours	1	190 000,00	740 000,00	930 000,00	1	0	0	1	0	
10	Formation sur les Moyens de Protection	Sensibilisation du Personnel à l'utilisation des Moyens de Protection Individuelles	Interne	7	1	18/05/2014	10/09/2014	0	14 628,00	0,00	14 628,00	0	6	6	12	12	
8	La Réglementation Liée à l'Environnement	Maîtrise du cadre réglementaire lié à la gestion de l'environnement	DQE	12	2	27/10/2014	28/10/2014	0	8 628,00	0,00	8 628,00	0	3	0	3	3	
7	La Norme ISO 14001/2004	Sensibilisation et formation du personnel sur la norme ISO 14001/2004	DQE	12	2	21/05/2014 26/05/2014 05/11/2014	22/05/2014 27/05/2014 06/11/2014	8	27 008,00	0,00	27 008,00	1	8	0	9	1	

Manager	Action	9	Manipulation et Stockage des Produits Chimiques	Eviter les accidents lors des manipulations ou stockage des produits chimiques	Interne	7	1	25/12/2014	25/12/2014	0	6 438,00	0,00	6 438,00	0	1	5	6	6
	Total Actions Planifiées					1678	235			71	1 110 394,00	2 525 394,80	3 635 788,80	54	42	12	118	47
	La Réglementation Liée aux Déchets			Sensibilisation du personnel sur la présentation de la réglementation relative aux déchets	DQE	12	2	29/10/2014	30/10/2014	0	10 628,00	0,00	10 628,00	0	3	1	4	4
	Politique et Stratégie de la Maintenance ENIEM			Mise à niveau et Perfectionnement	DGI/ENIEM	12	2	22/06/2014	23/06/2014	0	20 000,00	0,00	20 000,00	5	0	0	5	5
	Etre pilote de processus			Savoir piloter un processus et améliorer l'efficacité de ce dernier	INPED	18	3	13/05/2014 23/09/2014	15/05/2014 25/09/2014	0	76 314,00	150 228,00	226 542,00	12	1	0	13	13
	Maintenance et Sécurité Réseau			Installation des Réseaux Informatiques, et Sécurité des Réseaux	BMGI Center	30	5	26/10/2014	30/10/2014	0	24 380,00	231 345,00	255 725,00	1	2	0	3	3
	Compréhension du Référentiel OHSAS 18001			Identifier les exigences de la norme 18001	ISC	18	3	09/11/2014	11/11/2014	0	12 000,00	0,00	12 000,00	2	0	0	2	2
	Transformation et Compertement des Aciers			Maîtrise des produits sidérurgiques pour la conception et la réalisation des pièces et outils	IST	35	5	25/11/2014	01/12/2014	0	20 000,00	0,00	20 000,00	2	0	0	2	2
	La Norme ISO 19011/2011 (Norme Référentielle d'Audit Interne)			Réalisation de l'Audit Interne	INPED	18	3	11/06/2014	15/06/2014	0	24 000,00	34 240,00	58 240,00	4	0	0	4	4
	Elaboration d'un Plan d'Intervention Interne			Connaître les Techniques d'élaboration des plans d'intervention sécurité	IANOR	18	3	28/12/2014	30/12/2014	0	6 000,00	321 100,00	327 100,00	1	0	0	1	1
	Total Actions Non Planifiées					161	25			0	191 322,00	736 913,00	928 235,00	27	6	1	34	34
	Total Actions					1839	261			71	1 303 716,00	3 262 307,80	4 566 023,80	91	48	13	152	81

b. BILAN QUALITATIF

EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION REALISEES ANNEE 2014								
N°	THEME DE L'ACTION / QUALIFICATION	OBJECTIF	ELEMENTS D'APPRECIATION	Taux d'atteinte des objectifs			Qualitativement	
				BIEN	ASSEZ BIEN	MOYEN		NUL
1	La Gestion de Parc Matériel Roulant	Optimiser les rendements du Parc Roulant	Atteinte d'objectif	0%	100%	0%	0%	Cette action de formation a permis au participant de connaître les outils de la gestion technique et opérationnelle nécessaire afin d'exercer le métier du parc roulants, et d'acquérir les connaissances essentielles et développer les habilités requises à ce métier,
			Réduction des Ecart	100%	0%	0%	0%	
			Amélioration des performances	100%	0%	0%	0%	
			Amélioration dans l'exécution des tâches	100%	0%	0%	0%	
			Amélioration de la prise de Conscience	100%	0%	0%	0%	
Le Taux Moyen				80%	20%	0%	0%	
2	Exploitation et Programmation du Tour CNC	Réalisation des Pièces Complexes	Atteinte d'objectif	33%	0%	0%	67%	Cette action de formation a permis au apprenants de réaliser des pièces conforme aux plans afin de rentabiliser les équipements,
			Réduction des Ecart	33%	0%	0%	67%	
			Amélioration des performances	33%	0%	0%	67%	
			Amélioration dans l'exécution des tâches	33%	0%	0%	67%	
			Amélioration de la prise de Conscience	33%	0%	0%	67%	
Le Taux Moyen				33%	0%	0%	67%	
3	Gestion de Projet Informatique	Conduire le projet ERP	Atteinte d'objectif	25%	38%	38%	0%	Cette action de formation a permis aux apprenants de Conduire avec efficacité un projet ERP
			Réduction des Ecart	13%	38%	50%	0%	
			Amélioration des performances	13%	38%	50%	0%	
			Amélioration dans l'exécution des tâches	13%	38%	50%	0%	
			Amélioration de la prise de Conscience	38%	38%	25%	0%	
Le Taux Moyen				20%	38%	43%	0%	
4	La Norme ISO 14001/2004	Sensibilisation et formation du personnel sur la norme ISO 14001/2004	Atteinte d'objectif	0%	100%	0%	0%	Cette action de formation a permis aux participants de connaître les Exigences de cette Norme
			Réduction des Ecart	25%	75%	0%	0%	
			Amélioration des performances	25%	75%	0%	0%	
			Amélioration dans l'exécution des tâches	25%	75%	0%	0%	
			Amélioration de la prise de Conscience	25%	75%	0%	0%	
Le Taux Moyen				20%	80%	0%	0%	
5	La Language de Modélisation UML	Maîtriser le système d'exploitation LINUX	Atteinte d'objectif	43%	29%	29%	0%	Cette action de formation a permis aux participants d'apprendre ce qui est "Unified Modeling Language", et de maîtriser les aspects syntaxiques du langage UML,
			Réduction des Ecart	43%	29%	29%	0%	
			Amélioration des performances	43%	14%	43%	0%	
			Amélioration dans l'exécution des tâches	43%	14%	43%	0%	
			Amélioration de la prise de Conscience	43%	14%	43%	0%	
Le Taux Moyen				43%	20%	37%	0%	

LE TAUX MOYEN	
Bien	40,62%
Assez bien	38,25%
Moyen	14,46%
Nul	6,67%

Conclusion: Les actions de formations qui ont été réalisées durant cet exercice, nous ont permis d'apporter les améliorations suivantes :

- * Perfectionnement du personnel, et une mise à niveau des connaissances,
- * La sensibilisation du personnel de maîtrise et de l'exécution sur l'utilisation des moyens individuelles de protection, et à la prévention des différents risques industriels dans les lieux de travail qui pourraient conduire à des accidents corporels.
- * Sensibilisation du personnel sur l'utilisation de tous les déchets issus des activités industrielles, leurs nomenclatures, classifications et impact sur l'environnement,
- * Sensibilisation du personnel maîtrise et exécution sur l'utilisation des produits chimiques dangereux
- * Sensibilisation des nouvelles recrues sur les normes liées aux systèmes management qualité et environnement,
- * Perfectionnement et recyclage dans d'autres domaines de compétence à savoir: les ressources humaines, le commercial, informatique, maintenance,,,ex,

Guide d'entretien

Présentation des étudiants : Bonjour, nous sommes des étudiants en master II gestion des ressources humaines, à l'université de Bejaia

Présentation de l'enquête : Dans le cadre de notre master, nous réalisons cette année un mémoire de recherche sous le thème : « Etude de l'apport de la formation professionnelle dans le développement des compétences des cadres ». Nous souhaiterions aborder avec vous des thématiques telles que votre parcours professionnel, et la manière dont vous percevez la formation professionnelle dans votre poste, ainsi que sur le développement de vos compétences.

Nous vous prions donc de nous accorder un peu de votre temps précieux et de répondre à nos questions.

I/ Présentation :

- Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les postes que vous avez précédemment occupés ?
- Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ?
- Vous êtes diplômés dans quel domaine ?

II/ la formation professionnelle :

- A quel rythme suivez-vous des formations ?
- Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?
- Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former ses cadres ?
- Avez-vous rencontrés des difficultés au cours de vos formations précédentes ?
- Avez-vous fait l'objet d'une évaluation avant la formation ?
 - Si oui : que pensez-vous des résultats ?
 - Si non : pourquoi ?
- Avez-vous subit des évaluations après la formation ?
 - Si oui : comment ?
 - Si non : pourquoi ?

III/Formation et compétences :

- Que signifie pour vous la logique compétence ?
- Comment percevez-vous la formation vis-à-vis de vos compétences ?

- Les formations précédentes ont-elles contribuées au développement de vos compétences ?
 - Si oui : de qu'elles compétences s'agit-il ?
 - Si non : pourquoi ?

IV/ Demande de formation :

- Etes-vous demandeur de formation envers votre entreprise ?
 - Si oui : quels types de formation ?
 - Si non : pourquoi ?

Pour conclure : Quelles sont les améliorations que vous souhaitez ?

Liste des Figures :

Figure n° 1 : Comment établir la politique de formation en entreprise ?.....	10
Figure n° 2 : Présentation de l'écart.....	15
Figure n° 3 : Représentation du cycle de vie d'une compétence individuelle.....	31
Figure n° 4 : Représentation des compétences individuelle.....	32

Liste des Tableaux :

Tableau n° 1 : Moyens d'identification des besoins de formation.....	15
Tableau n° 2 : La logique compétence pour l'entreprise.....	25
Tableau n° 3 : La logique compétence pour la fonction RH.....	26
Tableau n° 4: Répartition des salariés au sein de l'unité Prestation Technique selon la catégorie socioprofessionnelle.....	47

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des Abréviations	IV
Introduction Générale	1
Chapitre I : La formation professionnelle	4
Section 1 : Cadre général de la formation.....	4
1. Généralités sur la formation.....	4
1.1.Définitions de la formation.....	4
1.2.Action de formation.....	4
1.3.La formation professionnelle.....	4
1.4.La formation professionnelle continue	5
1.5. Budget formation	5
1.6. L’entretien professionnel	5
2. Le cadre réglementaire.....	5
2.1. Le DIF.....	6
2.2. Le CIF.....	6
2.3. La VAE.....	6
3. L’évolution de l’appareil de formation en Algérie	6
4. L’évolution de la législation Algérienne	7
Section 2 : Les politiques de la formation professionnelle	8
1. La politique de formation de l’entreprise.....	9
2. Enjeux et objectifs visés par la formation professionnelle.....	10
2.1. Les enjeux de la formation professionnelle.....	10
2.2. Les objectifs visés par la formation professionnelle	11
2.2.1. Du point de vue de l’organisation.....	11
2.2.2. Du point de vue d’individu	11
3. Méthodes et typologies de l’action de formation.....	12
3.1. Méthode de formation	12
3.1.1. Formation interne	12

3.1.2. Formation externe	12
3.1.3. Stage intra-entreprise	12
3.1.4. Stage interentreprises	12
3.2. Les typologies de la formation	12
3.2.1. La formation « Adaptation »	12
3.2.2. La formation « gestion prévisionnelle du personnel »	13
3.2.3. La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise »	13
3.2.4. La formation « projet d'entreprise »	14
4. Cycle de la formation	14
4.1. Indentification des besoins	14
4.2. Planification et conception de la formation.....	16
4.2.1. Planification	16
4.2.2. Conception	17
4.3. Diffusion de la formation	18
4.4. Évaluation et suivi post-formation	18

Chapitre II : Gestion et développement des compétences des cadres 20

Section 1 : Gestion des compétences 20

1. Définitions de quelques notions.....	20
1.1. Concepts clés.....	20
1.1.1. Compétence	20
1.1.2. La gestion des compétences.....	21
1.1.3. La GPEC.....	21
1.1.4. Référentiel de Compétence : RC.....	22
1.1.5. Le bilan de compétences.....	22
1.2. Les caractéristiques de la compétence.....	22
1.3. Les dimensions des compétences	23
2. La logique compétence et ses enjeux.....	24
2.1. La logique compétence	24
2.1.1. Pour l'entreprise.....	25
2.1.2. Pour la fonction RH	25
2.2. Les enjeux attachés à la compétence.....	26
3. La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises	27

3.1. Intégration de la compétence dans l'entreprise	27
3.2. Limites et risques de la gestion des compétences	28
Section 02 : Développement des compétences.....	29
1. Typologie des compétences	29
2.1. Compétences individuelles	29
2.1.1. Cycle de vie d'une compétence individuelle	30
2.1.2. Représentation des compétences individuelle	30
2.2. Les compétences collectives	32
2.3. Les compétences organisationnelles	32
2. Les cinq voies du développement des compétences.....	33
3. La contribution de la formation dans le développement des compétences des cadres	34
3.1. Les cadres et leurs rôles dans l'entreprise	35
3.1.1. Que signifie un cadre ?	35
3.1.2. Les rôles du cadre	36
3.2. Valorisation des compétences par la formation	37
3.3. Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences.....	38
 Chapitre III : La formation professionnelle et développement des compétences des cadres : Cas de l'ENIEM-UPT-	 41
Section 1 : La formation au sein de l'ENIEM	41
1. Présentation générale de l'ENIEM.....	41
1.1. La création de l'ENIEM	41
1.2. Mission et objectifs de l'ENIEM.....	42
2. Présentation du complexe d'appareils ménagers (CAM)	43
2.1. Unité froid	43
2.2. Unité cuisson	44
2.3. Unité climatisation	44
2.4. Unité commerciale	45
2.5. Unité prestation technique (UPT)	45
3. Présentation du service administration et ressources humaines	46
3.1. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines.....	47
4. La place de formation au sein de l'ENIEM.....	48
4.1. La formation pour les cadres	48

4.2. Les types de formation	49
4.3. Le processus de formation	50
4.3.1. Détection et analyse des besoins	50
4.3.2. Elaboration du plan de formation	50
4.3.3. Réalisation d'un projet de formation.....	52
4.3.4. L'évaluation de la formation	53
Section 02 : Cadre méthodologique	54
1. Outils et méthodes de collectes de données	54
1.1 L'entretien semi-directif	54
1.2 La population cible	55
1.3 Préparation et conduite des entretiens	55
2. Difficultés rencontrés	56
Chapitre IV : Analyse et interprétation des données	57
Section 01 : Traitement des entretiens semi-directifs	57
Section 02 : Synthèse	67
Conclusion Générale	71
Références Bibliographiques	72
Annexes.....	75
Liste des tableaux et Liste des figures.....	97
Table des matières	98

Résumé

L'objet de ce travail est d'étudier l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres. Pour le réaliser, nous avons mis l'accent sur l'ingénierie de la formation et le management des compétences.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 29 cadres exerçants dans des différents départements de l'UPT à l'ENIEM. L'objectif principal est de savoir si les formations effectuées précédemment ont contribué au développement de leurs compétences.

Les mots clés : formation, formation professionnelle, développement des compétences, cadres, ENIEM, UPT

Abstract

The subject of this work is to study the contribution of the vocational trainings on the development of the cadre's competences. To make that, we focus on the training engineer and the management of the competences.

To fulfill our objectives, we made an inside investigation about a sample of 29 cadres working in a different departments of the UPT, at ENIEM unit. The main objective is to know if the pervious trainings contributed to the development of their competences

Keywords: training, professional training, development of competences, cadres, ENIEM, UPT.