

Université Abderrahmane Mira De Bejaia



**Faculté des sciences économiques , commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences de Gestion**

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master II en sciences de
gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**LE RÔLE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS
LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES
SALARIÉS**

CAS : NAFTAL ET CPA

Réalisé par :

Mlle. BOUSSEMAR Amina
Mlle. NAIT MEDDOUR Sadika

Encadré par:

Mr. SOUILAH Abderrezak

Promotion : 2021/2022

REMERCIEMENT

Nous remercions le Dieu tout puissant, de nous avoir donné de la force, la patience et le courage pour mener notre mémoire.

Nos vifs remerciements vont à notre directeur de mémoire, monsieur SOUILAH, pour sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils et tous ses efforts qui ont contribué à alimenter notre réflexion, pour cela nous l'assurons dans notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.

Nous désirons aussi remercier, monsieur MEDKOUR de nous avoir aidé et conseillé.

De même, nous remercions l'ensemble du personnel de NAFTAAL district carburant de Bejaia, en particulier madame BENMEZIANE, pour sa gentillesse, sa disponibilité et sa compréhension et madame MOKRANI pour leur aide.

Nous tenons de remercier Madame BOUDACHE pour tous ses efforts et les sacrifices

Consentis notamment son inquiétude pour le bon déroulement de la formation

durant toute l'année et tous nos enseignants pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Merci à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire partie de la commission d'examineurs.

DEDICACE

Je dédie ce travail à mes chers parents qui n'ont jamais arrêté de m'encourager.

A toi ma grand-mère, ceci est ma profonde gratitude pour ton éternel amour.

A vous mes chers frères Azzedine, Omar et Boualem, mes chères sœurs Noura et Nassima et mes belles sœurs Nassima et Rebiha qui m'avez toujours soutenu durant ces années d'étude.

A mes chers neveux Outemane, Nadir, Ilyas et Loukeman et mes nièces Amira, Rasha et Dania.

A vous mes chères tantes, cousines, et en particulièrement, à vous Biba, Chouchou, Lydia et Tita.

A ma binôme et copine, Amina.

A toute ma famille et mes amis

Sadika

DEDICACE

*À la mémoire de mon cher oncle, mes chers grand-père
et ma chère grand-mère paternelle, je dédie ce modeste travail, ainsi
qu'avec un énorme plaisir, un cœur ouvert et une immense joie,
que je le dédie, à mes très chers, respectueux et magnifiques parents et
ma chère tante, qui m'ont soutenue tout au long de ma vie
Je vous remercie pour tout le soutien que vous me portez depuis mon
enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.
Ainsi qu'à mes deux chères cousines adorables Meriem et Selma, mes
chères sœurs Latifa, Mounira et Faiza, mon choux Yahia , ma binôme
et ma copine Sadika, et en particulier Trans BENNACER*

Amina

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I: La formation un atout incontournable pour toute entreprise	
Introduction.....	11
Section 1 : Généralités sur la formation professionnelle	12
Section 2 : Types, outils et modalités de la formation professionnelle	15
Section 3 : Gestion et suivi de la formation en entreprise	28
Conclusion.....	38
Chapitre II: La formation comme outil de développement des compétences	
Introduction.....	40
Section 1 : Gestion des compétences	41
Section 2 : Le développement des compétences	49
Section 3 : La contribution de la formation professionnelle au développement des compétences des salariés	53
Conclusion.....	62
Chapitre III : L'étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés au sein de « NAFTAL » et « CPA »	
Introduction.....	64
Section 1 : Présentation des organismes d'accueils	65
Section 2 : Analyse et interprétation des données	71
Conclusion.....	95
Conclusion générale	97
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Liste bibliographique	
Table des matières	

Introduction

Générale



Introduction générale

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction à part entière. Cette fonction a pour objectif de gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme. Sa mission est de contribuer à la modernisation et à la progression de l'organisation par la mise en place d'un processus d'engagement des collaborateurs.¹

En effet, on distingue des différents domaines relatifs à la gestion de la ressource humaine tels que le recrutement, la rémunération, la communication, la gestion des carrières et plus précisément la formation. Cette dernière est un domaine de la GRH qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants.²

Dans la logique de compétences, l'investissement dans la formation devient un facteur de création de la valeur pour l'entreprise et renforcer leur capital humain. L'entreprise a l'obligation de s'assurer que ses employés sont aptes au développement en permanence dans leur travail.

La formation est affichée ainsi comme condition d'employabilité et de sécurité de l'emploi professionnel, pour les employés et la compétitivité pour l'entreprise.³ Elle s'est imposée petit à petit aux directions des entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour de connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte de l'introduction des technologies dans le milieu du travail, ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises.

En outre, la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.⁴ Elle vise l'amélioration des compétences des employés, la correction des lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi. D'après Mouctar

¹ BARRAUD, J et autre (2008) « *La fonction ressources humaines* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p02.

² PERETTI, J-M (1998) « *Gestion des Ressources Humaines* », 7^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p195.

³ PERETTI, J-M (2016) « *La gestion des ressources humaines* » 21^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p167.

⁴ PALMER, RODGER-E (1 avril 1987) « *Benefit cost study of an education investissaiient in small business* », American journal of small business, vol N°4, p43-44.

KAÏTA : « *Quand la formation est de haute qualité, on aura toutes les chances de disposer des compétences appropriées à la bonne exécution des tâches qu'on nous confie* »⁵

Quels que soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leurs qualifications initiales, les employés, cadres et techniciens sont obligés d'apprendre constamment de nouvelles choses. Il peut s'agir d'une tâche nécessitant la maîtrise de la procédure d'origine, d'un travail à organiser différemment ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel nécessitant de nouer de nouvelles relations. Par conséquent, le développement des compétences est – ou devrait être – une préoccupation majeure pour les entreprises de tous les secteurs de l'économie. D'autant plus que la définition des compétences met l'accent sur le fait qu'elles sont issues de l'expérience acquise, la gestion de carrière elle-même peut générer de nouvelles compétences en gérant une bonne mobilité.⁶

Ainsi remplacer le terme « développement » par « formation » n'est pas de forme pure. La gestion des compétences ne peut passer par la création de plan de formation générique, elle repose sur une idée de base qui est la mobilité, cette dernière offre des opportunités de développement individuel et autres d'autre d'apprentissage. De même point de vue, l'introduction du concept et de l'action de développement des compétences dans une entreprise suppose un renouvellement des attitudes vis-à-vis du rôle, des modalités et des moyens de formation.⁷

Problématique

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain l'investissement en formation est un facteur clé qui répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue à l'atteinte des objectifs et à la satisfaction professionnelle et performance économique en prenant compte l'évolution des métiers.

Dans ce cadre on abordera la question du rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des salariés notre travail est conçu dans le but d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante :

⁵ Disponible sur : < <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/151323>> (Consulté le 10/03/2022).

⁶ LEVY-LEBOYER, C (2009), « *La gestion des compétences* », 2^{ème} édition, Paris, éditions d'organisations, p111

⁷ LEVY-LEBOYER, C (2009), op.cit. p155.

Comment la formation professionnelle contribue-t-elle au développement des compétences des salariés au sein du « SPA NAFTAL » et « CPA » ?

Cette question principale peut être subdivisée en sous questions comme suit :

- Qu'est-ce que l'on entend par la formation professionnelle ?
- Dans quelle mesure la formation professionnelle contribue au développement des compétences des salariés ?

Les raisons qui nous ont poussées à choisir le thème de notre travail « **Le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des salariés** » sont :

- Acquisition des nouvelles connaissances sur le domaine le plus intéressant de la gestion des ressources humaines « la formation professionnelle ».
- Découvrir le rôle crucial de la formation professionnelle et son intervention dans le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre aux interrogations citées ci-dessus, nous émettons l'hypothèse suivante :

L'hypothèse :

La formation est conçue essentiellement comme un moyen de développement des compétences.

Cadre méthodologique

Notre travail est composée de trois chapitres dont, le premier s'articule autour de la formation professionnelle à savoir sa définition, typologie, outils de formation, gestion et suivi de formation, le deuxième chapitre est consacré pour la gestion des compétences, le développement des compétences et l'impact de la formation sur les composantes de la compétence et le troisième se compose de deux axes l'un est consacré à la présentation de « **SPA NAFTAL** » et « **CPA** » et l'autre à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I :

La formation un atout incontournable pour toute entreprise



Introduction

La formation n'est pas une activité qui existe indépendamment de toute autre. Trente années de pratique et d'évolution du secteur ont montré que la formation professionnelle est intimement liée au travail, à la conjoncture économique, au marché de l'emploi et à son évolution. Dans ce contexte, plusieurs concepts ont considérablement fait évoluer la formation à savoir l'emploi, la qualité et les projets.⁸

Aujourd'hui, la formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises et des salariés car elle améliore l'employabilité et les compétences des salariés en adéquation avec les besoins des entreprises. Le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale et la formation continue des salariés.⁹

Dans cette optique, nous allons dans le présent chapitre, aborder les concepts théoriques de la formation professionnelle, à savoir sa définition, ses objectifs, ses différents dispositifs ainsi que les étapes du cycle de la formation.

⁸ PARMENTIER, Ch, (2008), « *L'ingénierie de formation, outils et méthodes* », Paris, éditions d'organisations, p 01.

⁹ CHLOË, G-S (2017) « *La gestion des ressources humaines* » 9^{ème} édition, Paris, éditions Lextenso, p32.

Section 1 : Généralités sur la formation professionnelle

Pour bien entreprendre ce premier chapitre, nous aborderons dans cette première section la définition de la formation professionnelle ainsi que ses objectifs et enfin son cadre juridique. Alors que signifie cette dernière et comment est-elle apparue ?

1.1 Définition de la formation professionnelle

Le concept de formation existe depuis longtemps mais sous forme d'apprentissage sur le TAS et qui s'est rénovée au cours des années jusqu'à la fin de 1970 dont la formation marque son émergence au milieu organisationnel.¹⁰

À cet effet, une multiplicité de définitions du concept de formation existe et qui se diffère d'un auteur à un autre à titre d'illustration, nous présentons les définitions suivantes :

D'après Alain MEIGNANT la formation : *« c'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique en lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel »*.¹¹

Dans une autre définition similaire, Jean-Pierre CITEAU définit la formation professionnelle comme : *« l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »*¹²

Nous constatons à partir des définitions cités précédemment que la formation professionnelle est un ensemble de mécanismes qui permettent à un salarié d'améliorer ses savoirs, savoir-faire et savoir-être pour faire face aux différentes mutations structurels, fluctuations économiques et technologiques au sein d'une organisation.

¹⁰ SEKIOU et autres (2001), *« gestion des ressources humaines »*, Bruxelles, éditions debock, p325.

¹¹ MEIGNANT, A (1997) *« manager la formation »* Paris, éditions Liaison, p57-58.

¹² CITEAU, J-P (2002) *« gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques »*, 4^{ème} édition, France, éditions Armand Colin, p113.

1.2 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation professionnelle au sens large sont multiples et varient selon le sujet ou le thème de celle-ci. Ils doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui doivent tenir compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation.¹³ C'est pour cela la formation professionnelle vise à remplir les objectifs suivants:

- Elle permet à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat du travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi.
- L'objectif principal de la formation professionnelle est de développer les compétences du personnel et d'acquérir des qualifications plus élevée pour répondre aux exigences de son poste ainsi que le maintien de son emploi. En effet, la formation professionnelle aide progressivement les travailleurs à l'adaptation à leurs postes du travail.
- Réduire les risques pour les travailleurs dont l'emploi est menacé en raison de qualifications inadaptées au développement de la technologie et de la structure de l'entreprise et les préparer aux changements d'activités dans le cadre ou à l'extérieur de l'entreprise. Les actions de formations peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail a pris fin d'occuper des emplois nécessitant des qualifications différentes, ou à des non-salariés d'exercer de nouvelles activités professionnelles.
- Favoriser la mobilité professionnelle.

1.3 Cadre juridique de la formation professionnelle en Algérie

La formation professionnelle est un apprentissage nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. Selon le code du travail en Algérie de la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l'ordonnance n° 96-21 du 9 juillet 1996 stipule que dans :¹⁴

- **Art 6 :** Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.
- **Art 7 :** Les travailleurs ont l'obligation fondamentale, au titre des relations de travail, de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur

¹³ BAUDOIN.E et autres (2020) « *Ressources humaines, Aide-mémoire* » 2^{ème} édition, éditions Dunod., p37.

¹⁴ Voir le code du travail, loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.

- **Art 57** : stipule que chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.
- **Art 58** : Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.
- **Art 59** : L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- **Art 60** : Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.
- **Art 61** : La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Ce que nous pouvons retenir de ces articles, est que la formation professionnelle est accessible à tout travailleur en vue d'améliorer le fonctionnement de son entreprise. En effet, l'employeur est veillé à respecter la législation en vigueur en planifiant des actions de formations pour ses employés, réciproquement, l'employé est tenu de participer activement aux formations de perfectionnement et de recyclage afin d'acquérir des connaissances et des qualifications qui lui permettront de se professionnaliser et d'être un membre actif dans son organisation.

Sur la lumière des éléments précédents, on peut dire que la formation professionnelle donne la possibilité à chaque individu, indépendamment de son statut, d'avoir et d'actualiser ses connaissances ainsi que ses compétences, de hausser son niveau de qualification et d'optimiser son évolution professionnelle.

Section 2 : Types, outils et modalités de la formation professionnelle

Au cours de cette présente section, nous allons clarifier les éléments essentiels qui caractérisent la formation professionnelle à savoir ses types, ses dispositifs et ses modalités, et enfin les enjeux et les limites.

2.1. Les types de formation professionnelle

La formation est un dispositif crucial qui permet d'acquérir de nouvelles compétences et de faciliter le changement de métier. En effet, il existe plusieurs types de formations à savoir :¹⁵

2.1.1. La formation professionnelle initiale

C'est un parcours scolaire classique de l'étudiant qui lui permet d'apprendre les bases d'un domaine et s'orienter vers une profession basé sur l'acquisition des savoirs essentiels dont il aura besoin pour l'exécution et l'accomplissement de ses tâches. Sa durée varie en fonction de la formation et de l'établissement sélectionné. Sous réserve de réussite aux examens, l'étudiant reçoit un diplôme marquant la fin du parcours de formation.

2.1.2. La formation professionnelle continue

L'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines, c'est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés qui ont pour mission de permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles.¹⁶

Elle permet également à un salarié ou demandeur d'emploi de développer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelle afin de contribuer à son employabilité. Choisir une formation professionnelle continue, veut dire compléter un cursus de formation initiale; s'ouvrir à une évolution de son cadre professionnel et acquérir ou développer des

¹⁵ Extrait d'un article rédigé par Fabiola (20 mai 2022), Disponible sur : <<https://www.mesallocs.fr/guides/reconversion-professionnelle/formation-professionnelle/types-formation/>> (consulté le 08/06/2022).

¹⁶ CITEAU, J-P, (2002), op.cit. p 113.

compétences personnelles et professionnelles. La formation professionnelle continue couvre les types suivants : ¹⁷

➤ **Actions de préformation et préparation à la vie professionnelle**

Permettre à toute personne sans qualification professionnelle et sans contrat de travail d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre un stage de formation professionnelle proprement dit ou pour entrer directement dans la vie professionnelle.

➤ **Actions d'adaptation**

Faciliter l'accès des travailleurs titulaires d'un contrat de travail à un premier ou à un nouvel emploi. Autrement dit, conçue pour permettre aux agents de maintenir ou parfaire leurs compétences, pour l'adaptation immédiate au poste de travail, l'adaptation à l'évolution prévisible des métiers et également pour un développement de qualifications ou l'acquisition de qualifications nouvelles.

➤ **Actions de promotion**

Ayant pour objet de permettre à toute personne titulaire d'un contrat de travail d'acquérir une qualification, un diplôme ou certificat plus élevé ou d'accéder à un poste supérieur.

➤ **Actions de reconversion**

Permettre à des travailleurs salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ou à des travailleurs non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles.

➤ **Actions d'entretien et de perfectionnement des connaissances**

Offrir aux travailleurs, dans le cadre de l'éducation permanente, les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel ainsi que d'assumer des responsabilités accrues dans la vie associative. ¹⁸

➤ **Actions de prévention**

Réduire les risques d'inadaptation à l'évolution des techniques et des structures d'entreprise, en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité, à l'intérieur ou à l'extérieur de leur entreprise. En contribuant à cette formation, l'employé sera capable d'identifier les facteurs de risque rencontrés dans son entreprise, les appréhender, construire

¹⁷ BERTON. F, PODEVIN. G (juin 1991) « *Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi* » Formation emploi N°34, p 17.

¹⁸ BERTON. F, PODEVIN. G (juin 1991), *ibid.*, p14.

une démarche de prévention tout en appliquant les dispositifs légaux en matière de santé et sécurité.¹⁹

2.1.3. Les différences entre la formation initiale et la formation professionnelle continue

La formation initiale et la formation continue, ces deux concepts d'enseignements présentent quelques distinctes à savoir :²⁰

Premièrement, elles s'adressent à deux cibles différentes, c'est-à-dire la première différence entre ces deux systèmes de formation réside dans le public visé. En outre, la formation initiale est destinée aux jeunes ou des étudiants, tandis que la formation continue s'adresse aux salariés, demandeurs d'emploi, entrepreneurs ou jeunes qui sont déjà diplômés qui souhaitent développer leurs connaissances ou monter en compétences.

Deuxièmement, les enseignements en formation initiale sont considérés comme des apprentissages en temps plein. Les individus ayant suivis une formation initiale sont donc tenus d'assister à tous les cours. Contrairement à l'autre, les modules de formation continue peuvent être suivis en dehors des heures de travail, c'est-à-dire le soir, le week-end ou pendant un congé de transition professionnelle sur accord de l'employeur.

Enfin, La formation continue est toujours payante alors que la formation initiale n'est pas toujours payante. Donc, malgré ces différences, les deux types de formations professionnelles sont complémentaires afin d'offrir à chacun la possibilité d'enrichir son parcours professionnel.

2.1.4. Quelques techniques de formation

Tableau N°1 : Techniques de formation

Il est intéressant ainsi, de mentionner quelques techniques de formation :

	Définition	Objectif	Avantage	Inconvénient
Formation de poste	Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités administratives de l'organisation.	Faire acquérir diverse habiletés dans différents postes de l'organisation.	- Permet aux participants de se familiariser avec divers postes. - Aide à s'adapter à des tâches variées dans son travail.	Coûte cher à l'employeur.

¹⁹ Parmentier, Ch, (2008), op.cit., p102.

²⁰ Disponible sur : < <https://www.aforp.fr/quelle-difference-entre-formation-initiale-et-continue/>> (consulté le 10/03/2022).

Coaching	Accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire	Rendre plus performant un savoir-faire de manager	<ul style="list-style-type: none"> - Renforce l'efficacité au travail. - Permet au participant une meilleure connaissance de lui-même 	<ul style="list-style-type: none"> - Prend du temps et coûte cher. - Se pose la question de la déontologie et de la formation des coaches
Apprentissage sur le tas	Formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc.	Améliorer la connaissance d'un salarié à l'environnement technique de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi et l'importance de son poste. - Est efficace pour l'amélioration du rendement immédiat 	Implique beaucoup de responsabilité de la part de l'employeur
Stage	Travail entreprise pour une personne rattachée à un organisme de formation	Acquérir une première expérience professionnelle	Permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail	Laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération
Monitoring	Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles	Rendre plus performant un savoir-être de manager	rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peu de frais	introduit un risque de conflits de personnalités
Autoformation	Désigne le fait de se former tout seul. Dans ce type de formation le stagiaire doit être en mesure, comme dans le cadre d'une formation professionnelle, de définir des objectifs pédagogiques et des méthodes d'évaluation afin d'évaluer sa montée en compétences	Rendre le travailleur autonome par rapport à sa formation	<ul style="list-style-type: none"> - individualise l'information. - réduit les coûts. - introduit un maximum de souplesse dans l'emploi du temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiert des équipements adaptés. - Nécessité une forte motivation. - Rend difficile de créer une dynamique de groupe

Source : EMIR F.Z (2014), « *L'évaluation de la formation continue en entreprise algérienne, cas Lafarge Algérie* », Mémoire de Magister en Management, École Doctorale d'Économie et Management, option stratégie, p17-19.

2.1.5. Typologie de formation selon Alain MEIGNANT

En effet, A.MEIGNANT ²¹ a développé dans les années 1980 une typologie qui devenue maintenant classique où il identifie quatre paradigmes de la formation. Pour cet auteur, cette typologie permet de distinguer une entreprise d'une autre en fonction de degré d'intégration et d'autonomie de la formation professionnelle :

2.1.5.1. La formation - impôt

L'objectif des entreprises inscrites dans cette logique consiste de répondre à leur obligation légale c'est-à-dire il s'agit avant tout de mettre en conformité avec la loi en s'acquittant des sommes à payer au titre de la formation. Cela suppose peu d'utilisation directe et interne des fonds (sauf certains d'individus que l'on souhaite récompenser ou faire progresser). La majeure partie des fonds sont réservés est versée au trésor public.

2.1.5.2. La formation - pactole

Il s'agit de profiter de financements externes, pour réaliser à chaud un certain nombre d'opérations de reconversion devenues urgentes du fait d'une grave situation sectorielle ou à cause d'une politique de gestion de l'emploi et des compétences à très court terme. L'entreprise cherche alors à obtenir des aides et à profiter des opportunités offertes par les programmes prioritaires et les stages subventionnés.

2.1.5.3. La formation - sécurité

Le souci rencontré dans cette logique est d'éviter tout risque entraînant une déstabilisation et un dysfonctionnement d'entreprise en mobilisant des moyens nécessaires. Au moyen d'accords avec les partenaires sociaux (comité de participation, syndicats, demande individuelle), la formation devient un instrument de satisfaction et de consensus. L'individu trouve l'opportunité de se perfectionner, de se professionnaliser, d'être promu ou récompensé. La paix sociale est alors une préoccupation majeure et peut pousser l'entreprise à dépenser un pourcentage important de sa masse salariale.

On trouve donc fréquemment cette approche dans des grandes entreprises agissant dans des secteurs peu concurrentiels.

²¹ CADIN.L et autres (2007) « *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théories* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p 506-507.

2.1.5.4. La formation - développement

Dans cette dernière optique, le plan de formation est considéré comme un élément contribuant à l'efficacité globale de l'organisation, à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale. Elle accompagne les projets et programmes de l'entreprise et de ce fait, est supervisée par la direction générale, laquelle n'hésite pas à confier au responsable de la formation des moyens à la hauteur des objectifs poursuivis et à inscrire son action au cœur même des programmes d'investissements, d'organisation et de qualité de l'entreprise.

Au sens large, elle caractérise les entreprises qui considèrent la formation comme un levier de la performance globale et un investissement de long terme leur permettant d'atteindre les objectifs stratégiques désignés par l'entreprise.²²

2.2. Les dispositifs de formation

Il existe plusieurs sortes de dispositifs et d'outils de formation en fonction de la situation du salarié et de l'entreprise à savoir : ²³

2.2.1 Les contrats de travail dédiés à la formation

Il se divise en deux contrats l'un est dit contrat d'apprentissage et l'autre contrat de professionnalisation :

2.2.1.1. Le contrat d'apprentissage

L'apprentissage a pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique afin d'obtenir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel, technologique ou un titre d'ingénieur.

Les entreprises, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public peuvent embaucher des apprentis.

Tout jeune âgé de 16 à 25 ans peut entrer en apprentissage. Toutefois, les jeunes âgés d'au moins 15 ans peuvent souscrire à un contrat d'apprentissage mais à condition d'avoir une justification qu'il a accompli sa scolarité du 1er cycle de l'enseignement secondaire.

La durée du contrat peut varier de 1 à 3 ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée.

²² CAMPOY.E et autres (2008) « *Gestion des Ressources Humaines, synthèse de cours & exercices corrigés* », France, éditions Pearson, p142.

²³ CHLOÉ, G-S (2017), op.cit. p85.

2.2.1.2. Le contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est destiné à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus ainsi qu'aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans ainsi qu'aux bénéficiaires du revenu de solidarité active, de l'allocation de solidarité ou de l'allocation aux adultes handicapés. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

La durée du contrat de professionnalisation est courte par rapport au contrat d'apprentissage, elle est comprise entre 6 et 12 mois et pouvant aller jusqu'à 24 mois, elle comporte des périodes de travail en entreprise et également des périodes de formation.

2.2.2. Le bilan de compétences

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Ce bilan est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise. Ce bilan comprend trois phases :²⁴

- Une phase préliminaire pour confirmer l'engagement du salarié, définir et analyser la nature de ses besoins et l'informer sur les méthodes, les techniques et les conditions de déroulement du bilan.
- Une phase d'investigation permettant d'analyser les motivations et les intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, d'identifier ses compétences et ses aptitudes professionnelles et personnelles.
- Une phase de conclusion permettant de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation, de recenser les facteurs de réussite d'un projet professionnel et d'un projet de formation.

Le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié. En effet, il peut être réalisé dans le cadre du plan de formation ou dans le cadre d'un congé spécifique.

2.2.2.1. Le congé de bilan de compétences

Le congé de bilan de compétences a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.

²⁴ PERETTI, J-M (2013) « *Ressources Humaines* », 14^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p 434-435.

Le salarié ayant cinq ans d'ancienneté, dont douze mois dans l'entreprise, peut bénéficier du bilan. Sa durée ne peut excéder 24 heures.²⁵

Un travailleur ayant bénéficié d'un congé de bilan de compétences ne peut bénéficier dans la même entreprise d'un nouveau congé de bilan de compétences qu'après l'expiration d'un délai de franchise de cinq ans.

2.2.2.2. Le bilan de compétences dans le cadre du plan de formation

Dans cette logique, le bilan de compétences ne peut être réalisé qu'avec l'acceptation du salarié. La mise en œuvre du bilan fait l'objet d'une convention entre l'employeur, le salarié et l'organisme prestataire qui vise à clarifier les objectifs visés. Le salarié ayant bénéficié du bilan est seul destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Les frais de bilan sont à la charge de l'employeur qui peut les imputer sur son budget plan de formation.

2.2.3. Le congé individuel de formation (CIF)

C'est le droit reconnu à tout travailleur de s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel une formation de son choix, indépendamment de celles suivies à l'initiative de l'entreprise ou prises en charge par celle-ci. Le congé de formation a pour objet de permettre à tout salarié au cours de sa vie professionnelle de suivre des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de son entreprise.

Le salarié est tenu à respecter des conditions d'ancienneté : 24 mois (consécutifs ou non) en tant que salarié dont il possède de 12 mois d'expérience dans l'entreprise. La durée du congé individuel de formation ne peut être ni inférieure à 6 mois ni supérieure à 6 ans. L'absence du salarié pour congé de formation est ensuite soumise à l'autorisation de l'employeur.

Le CIF est d'une durée maximale d'un an pour les stages à temps plein ou de 1 200 heures pour les stages discontinus ou à temps partiel.

2.2.4. Le compte personnel de formation (CPF)

En janvier 2015, le CPF vient de remplacer le DIF (Droit Individuel de Formation) avec une orientation beaucoup plus clairement dirigée que le DIF vers des formations qualifiantes. Il permet à toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'au jour sa retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie

²⁵ PERETTI, J-M (1998), « *Gestion des Ressources Humaines* », 7^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p197.

professionnelle. Son principe donc est de donner à chaque citoyen de plus de 16 ans non seulement aux salariés les possibilités pour financer sa formation à son initiative en lui ouvrant un compte d'heures de formation.²⁶

Le CPF doit faciliter l'accès à des formations qualifiantes financées visant à acquérir des compétences attestées (qualification, certification, diplôme). En effet, il permet de bénéficier de 150 heures de formation par an (tout au plus) utilisables à tout moment. Le CPF permet aux salariés et aux demandeurs d'emploi de construire leur carrière : ils deviennent acteurs de leur parcours de formation.

Le CPF est ouvert dès l'âge de 16 ans (15 ans pour les jeunes admis dès cet âge à conclure un contrat d'apprentissage) et fermé lorsque la personne est admise à faire valoir ses droits à la retraite.

2.2.5. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Ce dispositif est considéré comme un autre moyen d'obtention d'un titre ou d'un diplôme, en complément des parcours plus classiques de formation initiale, d'apprentissage ou de formation continue. Cette approche de l'acquisition repose sur la reconnaissance de ce qu'un individu a accompli dans une vie active et/ou en tant que citoyen. Le diplôme est ainsi validé (en partie ou en totalité) sans participer à la formation qui y prépare. Comme le précise la loi, la reprise d'études n'est donc plus une obligation et il n'y a pas de différence quant à la valeur du diplôme obtenu.²⁷ La VAE est un droit pour tous les salariés (en CDI, CDD, intérim...etc.) mais également pour les non-salariés, demandeurs d'emploi et agents publics. Il faut néanmoins justifier d'une expérience professionnelle de trois ans, en continu ou en discontinu, et en rapport avec le contenu de la certification (diplôme, titre...) envisagée.

La VAE peut être organisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou dans le cadre d'un congé spécifique.

2.2.5.1. Le congé pour validation des acquis de l'expérience

Le salarié peut demander à son employeur de bénéficier d'un congé de VAE d'une durée équivalente à 24 heures de temps de travail (consécutives ou non) pour participer aux épreuves de validation.

Après un congé pour VAE, le salarié ne peut prétendre dans la même entreprise pour bénéficier d'un nouveau congé VAE avant un an.

²⁶ MEIGNANT. A et autres (2015) « *RH au quotidien, 100 fiches* », 2^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p366.

²⁷ LEFORT. P et autres (2010), « *La VAE, un outil de développement des compétences* », Paris, éditions Dunod, p08.

2.2.5.2. La VAE dans le cadre du plan de formation

L'employeur peut décider d'inscrire des actions de VAE dans le plan de formation de l'entreprise. Dans ce cas, la VAE ne peut être réalisée qu'avec le consentement du salarié. Dans cette logique, une convention doit être conclue entre l'employeur, le salarié bénéficiaire et l'organisme qui intervient dans le but de valider des acquis du candidat. Elle précise notamment : le diplôme, le titre ou le certificat de qualification professionnelle visé, la période de réalisation, les conditions de prise en charge des frais liés aux actions de VAE.

2.2.5.3. La procédure de VAE

La VAE se déroule en quatre étapes à savoir :

- ✓ Étape 1 : Évaluation de la validité de la demande.
- ✓ Étape 2 : Accompagnement pour aider le candidat à constituer son dossier (facultatif).
- ✓ Étape 3 : Constitution d'un dossier par le candidat qui chemine son expérience.
- ✓ Étape 4 : Réunion d'un jury qui vérifie si le candidat possède les compétences, aptitudes et connaissances exigées pour l'obtention du diplôme, titre ou certificat concerné.

Les CIF, CPF et VAE sont des concepts qui permettent d'octroyer un certificat ou un titre professionnel. Ces formations sont destinées à l'aide aux personnes qui ont du mal à accéder à des programmes d'études continues. Elles s'adressent aux salariés qui veulent évoluer dans leur vie professionnelle.

2.3. Les modalités de la formation professionnelle

Lors de l'élaboration du plan de formation, le responsable formation doit valider pour chaque action prévue le choix retenu entre deux modalités, formation interne ou externe dont : ²⁸

2.3.1. Formation interne

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise elle-même pour ses salariés, avec ses propres moyens (formateurs, matériels...). Sa mise en œuvre suppose d'être capable de définir des programmes de formation (contenus, déroulement pédagogique...), mobiliser les moyens nécessaires à titre d'exemple les salles, supports pédagogiques, outils et également choisir un ou plusieurs salariés pour animer les formations.

Une action de formation interne peut se dérouler à l'extérieur (lieu de séminaire, salle de conférences, etc.) ou dans les locaux de l'entreprise. Dans ce cas, la partie théorique doit se tenir hors des lieux de production.

²⁸ FALEK .H (2010) « *Le guide de la formation professionnelle en entreprise* », Paris, éditions Lextenso, p159-179.

En effet, la formation organisée dans le cadre du contrat de professionnalisation est normalement dispensée par un organisme de formation extérieur. Donc pour bien réussir la formation il faut définir quelques facteurs tels : de repérer et formaliser l'objectif poursuivi comme transfert des savoir-faire, intégration des nouveaux embauchés, choisir le formateur interne en fonction de son expérience et de son expertise dans le domaine concerné.

2.3.2. Formation externe

Dans ce type de stage, pour qu'une entreprise organise des actions de formation pour ses salariés elle fait appel à des prestataires externes. En effet, cette dernière représente plusieurs avantages comme recourir à des compétences non détenues en interne, disposer de professionnels disposant d'une expertise sur le domaine concerné et permettre des échanges entre stagiaires venant d'entreprises différentes. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

2.3.2.1. Formation inter-entreprises

Elle réunit des stagiaires d'entreprises différentes et applique un programme standard figurant au catalogue formation du prestataire. Ce type de formation représente quelques avantages tels que : le stage est adapté aux besoins individuels ou ne concernant que quelques salariés et pour lesquels l'entreprise n'a pas de compétences spécifiques en interne, il est facile à gérer en termes de logistique et de suivi administratif également rencontrer des salariés d'autres entreprises ayant une préoccupation commune mais des contextes différents, donne souvent lieu à des échanges fructueux par exemple faire échanger les cultures et des savoir-faire. En revanche, on notera quelques inconvénients, premièrement, le contenu du stage n'est pas individualisé dont le formateur et son stagiaire savent parfaitement que la formation ne répond pas à 100 % aux besoins d'entreprise, deuxièmement, le coût dépensé par cette dernière pour une formation individuel coûtera cher.

2.3.2.2. Formation intra-entreprise

Ce mode de formation est mise en œuvre par un organisme pour des salariés d'une même entreprise. Par ailleurs, dans ce type de formation, le coût de formateur est divisé sur plusieurs participants au stage. En outre, le besoin est collectif mais exige une réponse sur mesure, basée sur un programme spécifique adapté au contexte de l'entreprise. Le Responsable Formation lancera alors un appel d'offres.

Bref, si le stage est mis en œuvre par un organisme pour des salariés d'une seule entreprise ou établissement, on parlera alors d'un stage intra-entreprise, et si le stage accueille des salariés de plusieurs entreprises différentes, on parlera alors de stage inter-entreprises.²⁹

2.4. Les enjeux de la formation professionnelle

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

- Elle permet d'améliorer la qualité du travail en contribuant au développement des connaissances et des aptitudes des salariés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation).
- La formation contribue à une meilleure adaptation des salariés.

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées, de faire valider ces compétences et de finir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie active ou proactive :

- Une stratégie réactive de formation dont l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- Une stratégie proactive de formation où l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la remplacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité et la promotion sociale.³⁰

²⁹ CAMPOY.E et autre (2008), op.cit., p149.

³⁰ CHLOÉ. G-S (2020), « *la gestion des ressources humaines* », 12^{ème} édition, Paris, éditions Lextenso, p80.

2.5. Les limites de la formation professionnelle

Dans le cadre d'étudier les limites de la formation professionnelle, ASSALI Ibtissam, Doctorante à l'université Mohammed V de Rabat au Maroc a synthétisé dans son article intitulé « *L'impact de la formation sur le développement des compétences* », certaines limites de quelques auteurs à savoir :

BECKER distingue deux types de formation, la première est dite formation générale, qui ne peut être utilisée qu'au sein d'une entreprise, et la seconde est dite formation spécifique, qui peut être transférée d'une entreprise à une autre, renforçant ainsi l'employabilité des salariés.

Dans cette situation, les entreprises devraient se contenter d'investir dans la formation pour développer des compétences qui ne profiteront qu'aux salariés au sein de leur propre entreprise. En adoptant cet aspect de la théorie du capital humain, une grande partie de la formation dispensée devient d'ordre général, l'approche formation traite collectivement les salariés, et la personnalisation des actions de formation devrait être la règle pour assurer un véritable développement des compétences de chacun.

Donc parmi les limites d'une démarche formation, on déduit une standardisation de l'offre de formation dont tous les acteurs de l'entreprise (employé et employeur) gèrent selon leur propre logique, ce qui se traduira par un meilleur retour sur investissement. Dans ce sens CHAMAK.A estime que l'objectif des salariés est de développer leur capital humain général et garantir leur niveau d'employabilité. Pour les entreprises, elles soutiennent leurs niveaux spécifiques de capital humain, en veillant à ce qu'elles restent compétitives.

L'évaluation quantitative des actions de formation est l'une des méthodes les plus répandues qui se focalise fréquemment sur des indicateurs tels que le nombre de bénéficiaires, le coût et la durée de la formation. Ces indicateurs sont significatifs, mais cette méthode ne reflète pas l'impact de la formation sur les compétences des salariés. Il existe une autre méthode centré sur des questionnaires remplis en fin de formation mais elle semble faible car cette évaluation est basée uniquement sur la perception, comme il a exprimé GERARD. F.M « *Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes, l'évaluation de ces actions se limite dès*

lors parfois à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle »³¹

Les outils, les modalités et types de la formation à suivre différaient d'une entreprise à une autre, c'est-à-dire selon le statut de l'entreprise ou le salarié, mais ces derniers restent toujours des indicateurs d'un intérêt valorisé et très important pour la réussite de la formation et l'atteinte des objectifs désignés par l'entreprise.

Section 3 : Gestion et suivi de la formation en entreprise

Dans cette dernière section, nous allons présenter les étapes du cycle de formation et comment se déroule au niveau d'une entreprise.

3.1. Étape 1 : identification et analyse des besoins de formation

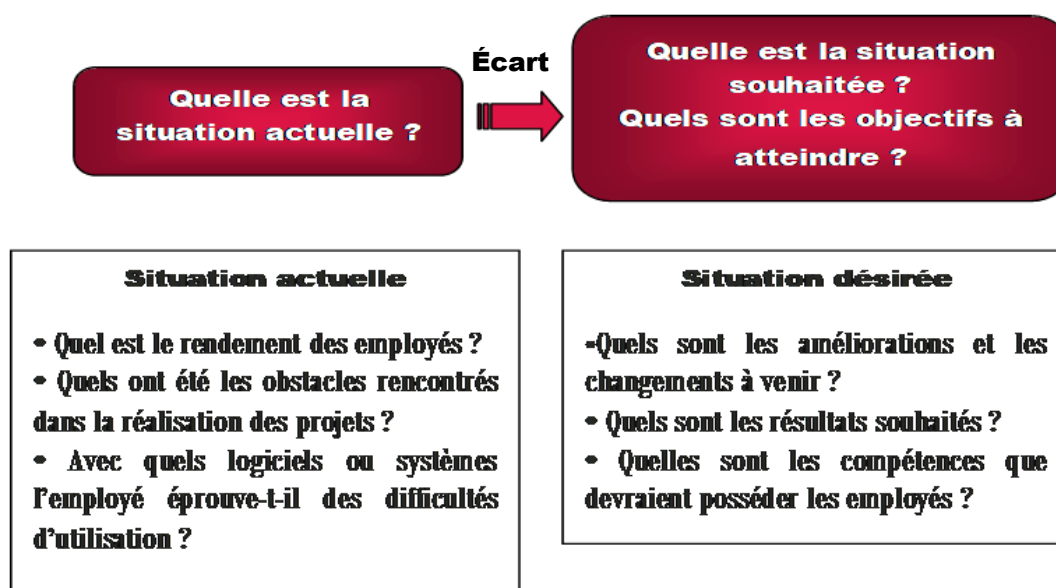
Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.³²

³¹ ASSALI, I (02/2019), International Social Sciences & Management Journal, « *The impact of training on skills development* », La RSE et le développement durable : états et perspectives, Université Mohammed V de Rabat, Maroc, p 101-102.

³²DUMAIS, J-F,(2008), « *Guide des ressources humaines , destiné aux entreprises des technologies de l'information* », éditions TECHNOCompétencesréalisé en collaboration avec FRP Groupe-Conseil, p 87.

Figure N°1 : Les besoins de formation



Source : DUMAIS, J-F, (2008), « Guide des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information », éditions TECHNOCompétencesréalisé en collaboration avec FRP Groupe-Conseil, p 86

Le DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques. Par la suite, ils solliciteront les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise. En outre, ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation, rappelleront les points clés de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation. En dernier lieu, ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité.

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

➤ **Les besoins collectifs**

Qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil des besoins.

➤ **Les besoins individuels**

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Les demandes de DIF exprimées directement par les collaborateurs qui font également partie du besoin individuel.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimée par un manager, le responsable formation doit faire une analyse du besoin réel, et vérifier si ce besoin provient

réellement d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à la motivation du collaborateurs.

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétences, il va alors choisir le dispositif le plus adapté en proposant par exemple une mise sur un projet ou une formation. Il faut garder à l'esprit que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour remettre à niveau ou développer les compétences d'un collaborateur.

Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, un ensemble de questions se pose alors :

- Quelle est la disponibilité des personnes à former ?
- Quels sont les thèmes clés à traiter ?
- Quels sont les messages forts à faire passer ?
- Quelles sont les modalités pédagogiques à utiliser ?
- Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?³³

❖ **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 de parole.

- **Évaluation 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.³⁴

³³ ANNICK C-H, (2010) « *Ressources Humaines* », 2^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p 276.

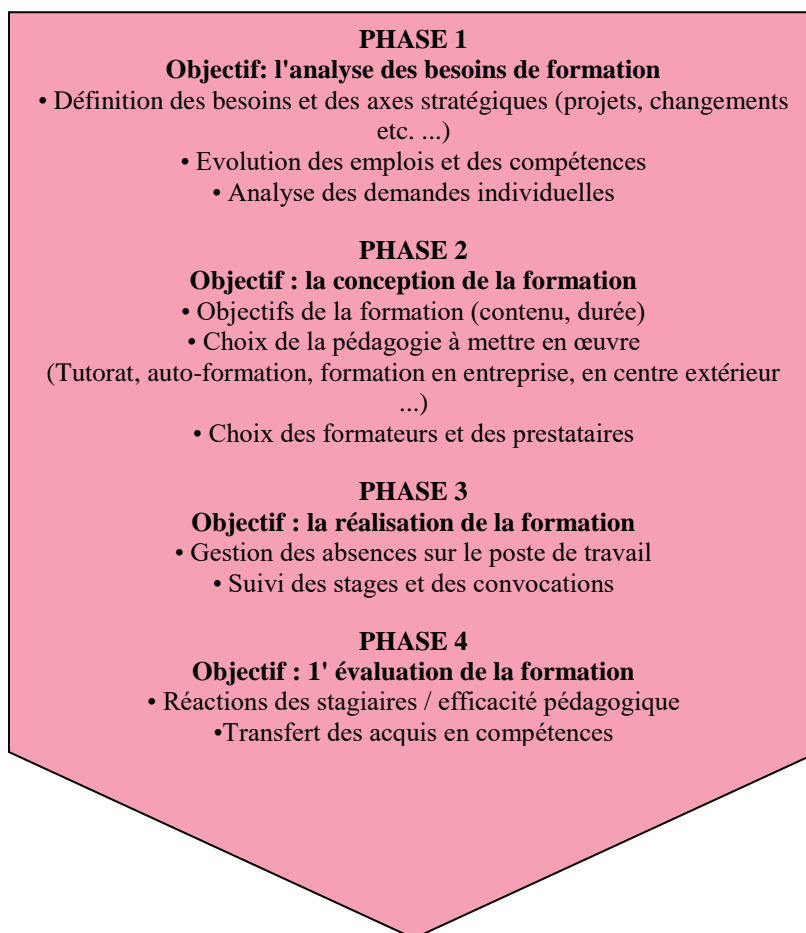
³⁴ DUMAIS, J-F (2008), *ibid.* p 87-88.

3.2. Étape 2 : Élaboration d'un plan de formation

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.³⁵

Élaborer un plan de formation est une responsabilité entière du chef d'entreprise, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel.

Figure N°2 : Les 4 phases du plan de formation



Source : GUERRERO, S (2014) « *Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p168.

Chaque année, au cours de deux réunions spécifiques, le Comité d'Entreprise (ou, à défaut, les délégués du personnel) émet un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente, sur le projet de plan pour l'année à venir. le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

³⁵ANNICK C-H, (2010), op.cit. p279.

- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

Lorsque l'identification et l'analyse des besoins de formation sont toutes complétées, la direction est appelée à établir 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 de charges 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.³⁶

³⁶ DUMAIS J-F, (2008), *ibid.*, p89.

3.3. Étape 3 : Réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation.

Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- Suivi du plan prévisionnel.
- Inscription.
- Convocation.
- Recherche de salles.
- Mise à disposition du matériel pédagogique.
- Gestion des attestations.

Le DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations faites en internes au moment des ouvertures et des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.³⁷

3.4. Étape 4 : Suivre et évaluer la formation

L'évaluation recouvre un ensemble de pratiques, appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage, évaluation des acquis de formation et des acquis en situation de travail dont les modalités ont été conçues en amont du processus.

C'est en effet en amont qu'il faut s'interroger sur les objectifs poursuivis, sur les résultats attendus et sur les dispositifs souhaitables et réalistes à utiliser. Cette phase vise à mettre la formation sous contrôle et à améliorer l'efficacité, elle permet également d'affiner le dispositif ; notamment en corrigeant les incohérences et en réduisant les écarts entre les intentions et la réalisation. Cette phase peut inclure également des activités de capitalisation, c'est-à-dire de formalisation des méthodes ; outils, supports utilisés par les différents acteurs (stagiaires, formateurs,...) et de mise en mémoire de l'expérience afin d'en faciliter la maintenance et le transfert.³⁸

L'évaluation est une étape clé du processus de formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- Développement de la politique qualité en entreprise.
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.

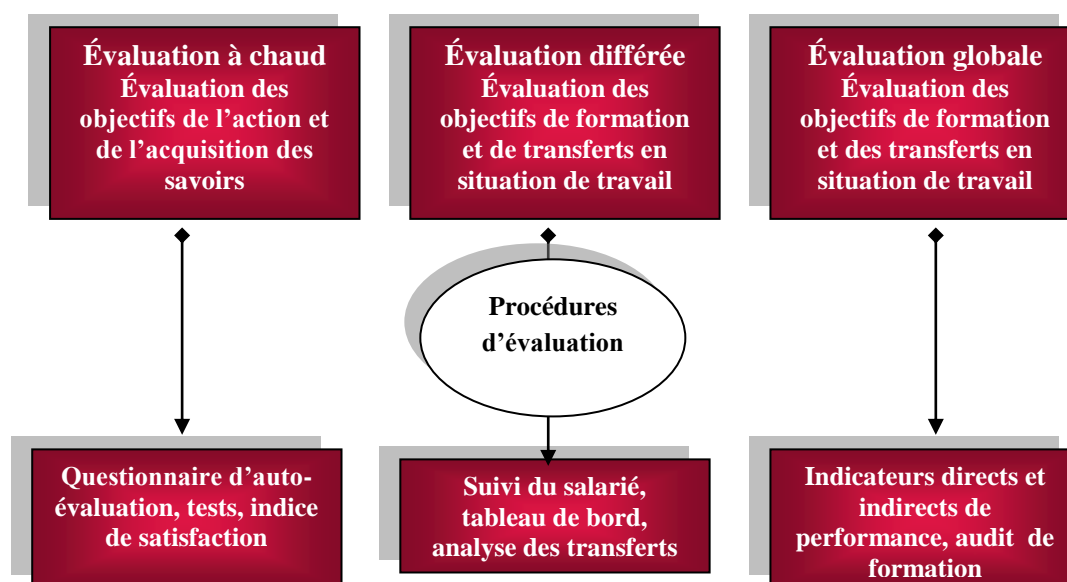
³⁷ ANNICK, C-H (2010), op.cit. p281.

³⁸ WEISS, D, (2003) « *Ressources humaines* » 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, p444.

Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation .Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.³⁹

❖ **Les différents niveaux d'évaluation** : il existe 3 types d'évaluation comprend :

Figure N°3 : Les différents niveaux d'évaluation



Source : CITEAU, J-P, (2002), « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques* », 4^{ème} édition, Paris, éditions ARMAND COLIN, p122.

❖ **L'évaluation à chaud** :

Elle mesure l'efficacité pédagogique du stage, il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter .C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leur degré de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation. Si ce premier niveau est nécessaire pour mesurer certains effets de la situation de formation. Il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation. En effet, une action de formation peut sembler très réussite au plan pédagogique, sans avoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail .Il est donc nécessaire de prolonger cette mesure à deux autre niveaux.⁴⁰

³⁹ ANNICK, C-H (2010), op.cit. p284.

⁴⁰ CITEAU, J-P, (2002), op.cit. p122.

❖ L'évaluation différée :

Où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour cette évaluation : observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié (à l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome), entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer (surcharge de travail, conditions générales de travail, facteurs personnels...) sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail. Ce suivi du salarié est une procédure relativement lourde à mettre en œuvre et suppose, tant au niveau du responsable de formation que de celui de l'encadrement direct, que la définition des éléments servant à cette appréciation ait été formulée en termes précis et opératoires.

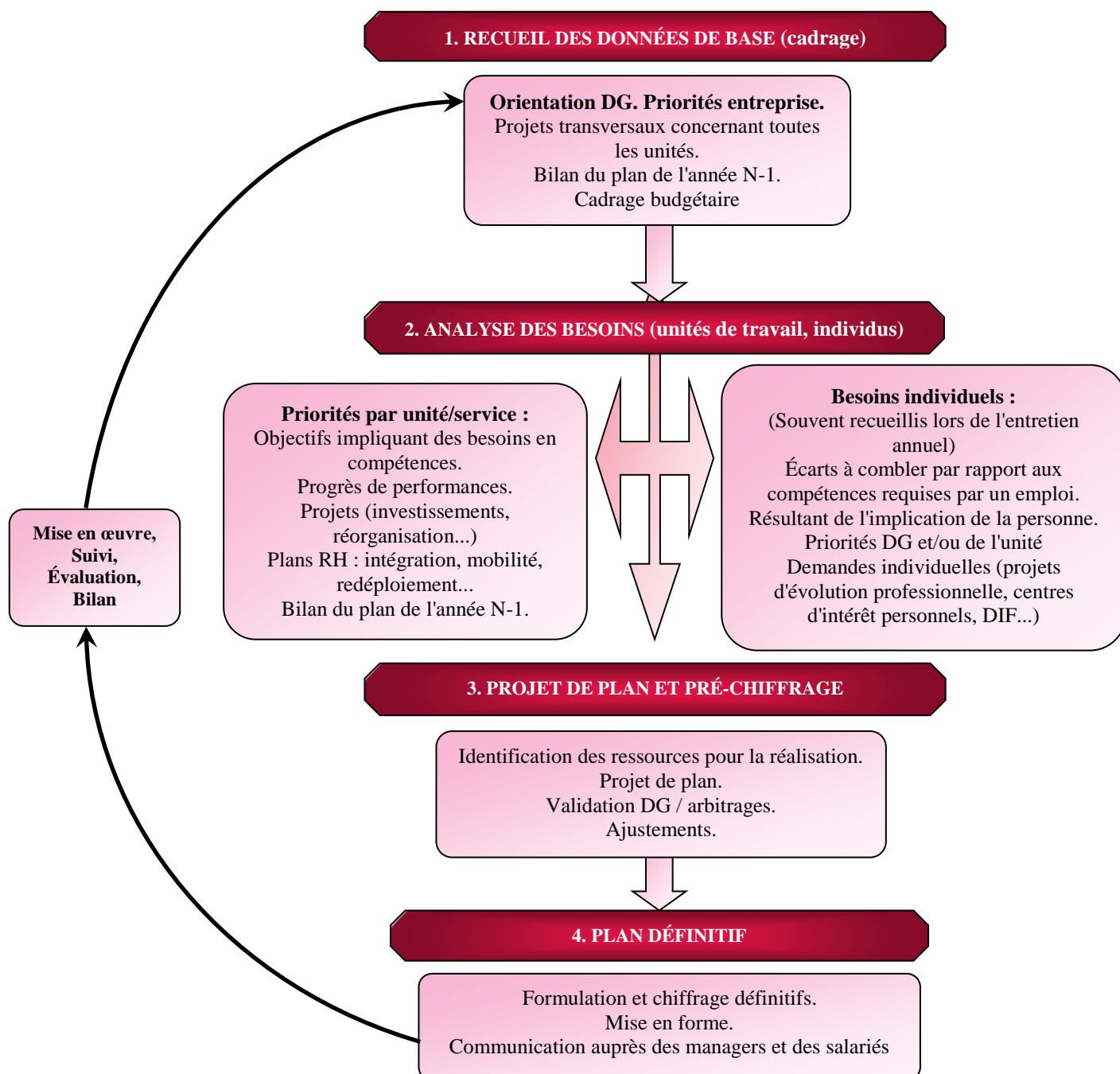
❖ L'évaluation globale :

Où est censé se mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur l'économie du système de la formation (utilité et efficacité de la formation). Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise, il leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets-formation, mais également indiquer à un moment donné les dividendes formation. Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation, des indicateurs de performances qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaires ...) mais aussi des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, neutralisation de certains dysfonctionnements ...).

Deux idées complémentaires formulées par Alain MEIGNANT permettent d'élargir quelque peu la problématique de l'évaluation caractérisée dans le dispositif que l'on vient de présenter. D'une part la formation n'est pas un ensemble homogène, il est donc important de segmenter l'évaluation autour de catégories de problèmes (évaluer à court terme les effets d'un perfectionnement sur la maîtrise du poste, apprécier à moyen terme l'impact réel des actions de formation sur la préparation à des métiers nouveaux, à long terme évaluer les

effets conjugués des actions sur la modification de la culture d'entreprise et employabilité des salariés). D'autre part l'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces, à travers des procédures d'audit de formation, afin de contrôler en permanence sa politique de formation.⁴¹

Figure N°4 : Processus d'élaboration d'un plan de formation



Source : MEIGNANT .A et autres, (2015) « RH au quotidien, 100 fiches », 2^{ème} édition, Paris éditions Dunod, p371

⁴¹ CITEAU, J-P, (2002), op.cit., p123.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux. Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Conclusion

La formation est une démarche, qui engage non seulement l'employeur par le budget qu'il y investit et par le pilotage et la mise en œuvre de cette démarche, mais aussi l'employé par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses compétences.

En effet, elle est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi/métier, engager une reconversion professionnelle.

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

Chapitre II :

La formation comme outil de développement des compétences



Introduction

*« La notion de compétence est au cœur des politiques de formation. La formation n'est pas une fin en soi mais un dispositif à disposition des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs »*⁴²

Les changements de l'environnement économiques, technologiques, concurrentiels et sociaux ont un impact direct sur la forme et la nature des compétences, ces changements poussent les responsables à réfléchir sur les besoins à venir en compétences et les différentes évolutions.

En effet pour assurer une certaine compatibilité entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise et à son environnement, les spécialistes en fonction des ressources humaines ne s'appuient pas uniquement sur les compétences externes en faisant de la procédure du recrutement mais, sur le développement des compétences en interne par le lancement des actions de formation professionnelle continue.⁴³

⁴² BARABEL, M et autres (2012), « *Le grand livre de la formation* », Paris, édition Dunod, p 91.

⁴³ CAMPOY, E et autre (2009), « *gestion des ressources humaines* », France, édition Pearson, p137.

Section 1 : La gestion des compétences

La gestion des compétences vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences et les ressources disponibles.

C'est pour cela, il est pratiquement nécessaire en tant que manager de connaître le potentiel et les compétences des ressources disponibles ainsi que les intérêts des salariés à responsabiliser au sein de son entreprise pour le développement de leurs compétences.

Détenir une ou des compétences est aujourd'hui le meilleur passeport pour un emploi, dans ce sens, cette section introductive du deuxième chapitre porte sur la présentation de la notion « compétence », en touchant les éléments essentiels de cette dernière.

1.1 Bref historique de la notion de compétence

Dans les années 1970, le concept de compétence a commencé à émerger, dans les débats entre partenaires sociaux (exigeant que les compétences individuelles soient prises en compte lors de l'obtention de performance

Dans les années 80, les mutations de l'environnement économique des entreprises et la mondialisation des échanges ont conduit à une remise en question progressive du taylorisme, modèle organisationnel alors en vogue. Peu à peu, une organisation intégrant la nécessité d'une adaptation permanente à l'environnement économique et à la concurrence mondialisée s'instaure. La compétence devient alors un enjeu central pour l'entreprise. Un processus complet se met alors en place au sein des entreprises, intégrant détection, évaluation, valorisation des compétences dans un cadre favorisant la mobilité et le développement de l'employabilité de chacun ainsi qu'une gestion prévisionnelle.⁴⁴

Au milieu des années 1990, ce concept a fait l'objet de tous les débats et conférences en réponse aux nouvelles exigences de compétitivité, où la mise en œuvre des compétences individuelles est devenue cruciale.

Dans les pays en développement, notamment en Algérie, le concept est né en 1970, peu de temps après l'indépendance, le gouvernement algérien a créé des collèges techniques ou des écoles d'ingénieurs, dont la tâche était de former rapidement des cadres intermédiaires,

⁴⁴ Lavolette Eric-M et Loue Christophe, (2006) « *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* », 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Suisse, p04.

des techniciens supérieurs, des ingénieurs et de répondre aux besoins de la main d'œuvre à cette époque.⁴⁵

1.2 Définition de la compétence

La compétence s'appuie sur la connaissance et engendre la performance. Ce triptyque est en fait central pour la compréhension de toute la méthodologie actuelle de la formation professionnelle continue des salariés d'entreprise. Le terme compétence est issu du latin « *competere* », qui signifie « revenir à ». Au fil du temps, ce mot a pris trois sens complémentaires :

- Acception juridique : aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées.
- Acception courante : connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.
- Acception linguistique, issue de l'anglais *Competence* (N. Chomsky) : système formé par les règles (grammaire) et les éléments auxquels ces règles s'appliquent (lexique), et intégré par l'utilisateur d'une langue.

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. Maurice de Montmollin a alors défini la compétence comme un « *ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ». ⁴⁶ La compétence a donc été envisagée, dans un premier temps, comme une compétence individuelle. Néanmoins, les développements récents de l'analyse de la compétence marquent l'émergence du concept de compétence collective.

Pour Guy le Boterf « *la compétence est bien plus qu'un simple état, c'est un processus qui est plus qu'une simple addition de savoirs* » ⁴⁷ En effet, la compétence a longtemps été assimilée à la capacité à tenir un poste ou à une connaissance. Ce ne peut être le cas. Ce n'est pas parce que l'on possède un diplôme professionnel ou que l'on a suivi une formation que l'on peut agir avec compétence dans des contextes de travail évolutifs et de plus en plus

⁴⁵ BENDIABDELLAH, A et BENSİKADDOUR, K (2008) « la compétence : dimension humaine de la qualité totale, Disponible sur : < https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m_La-competece-dimension-humaine-de-la-qualite-totale23.htm > (consulté le 01/05/2022).

⁴⁶ Parmentier, Ch, (2008), op.cit., p56-57.

⁴⁷ ANDOME, S « *La contribution de la formation dans la Performance de l'entreprise, cas de l'entreprise SOBRAGA* », mémoire de magister, option management, Université Mouloud MAMMARI Tizi-Ouzou.

caractérisés par l'évènementiel et l'inédit. Être compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables.

Pour Philippe Zarifian « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ». ⁴⁸

D'après Claude LEVY LEBOYER les compétences sont : « *des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations tests, Il mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises* ». ⁴⁹

De plus, la compétence est considérée comme un ensemble organisé de structures de conduites pour répondre à un environnement réel dans le cadre professionnel global. La compétence est ce qu'un individu met en application lors de son activité professionnelle pour résoudre un problème réel dans son environnement professionnel total. C'est-à-dire avec ses enjeux ; ses pressions, ses distorsions et ses anomalies. ⁵⁰

Selon la définition donnée par l'ISO 9000-2000, la compétence est l'aptitude démontrée à mettre en application le savoir-faire et les connaissances.

Cette définition est rattachée à la définition présentée par le MEDEF (mouvement des entreprises de France) qui montre l'état des délibérations de la plupart des experts : la compétence professionnelle est l'alliance de connaissances, savoir-faire, comportements et expériences pratiqués dans une situation donnée. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est confirmée. L'entreprise qu'il appartient va la repérer, l'évaluer, la valider et la faire évaluer. ⁵¹

En effet, un directeur doit connaître comment motiver ses collaborateurs, un secrétaire doit savoir garder un agenda, un médecin doit connaître comment poser un diagnostic correctement, un administrateur doit savoir lire les comptes annuels, etc.

⁴⁸ TERRANELO, F et AVVANZINO, N (2006), « *le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définition et perspectives* », n°87, p16, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-16.html> > (consulté le 05/05/2022).

⁴⁹ LEVY LEBOYER, C (2002), « *Gestion des compétences* », Paris, éditions d'Organisation, p 66.

⁵⁰ MASSOT, P et FEISTHAMMEL, D (2001), « *pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits* », France, éditions AFNOR, p04.

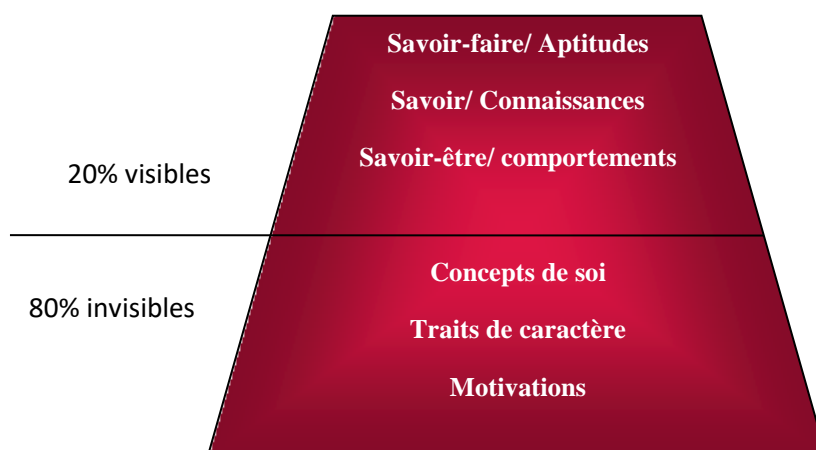
⁵¹ CHAMINADE, L (2005), « *RH et compétences dans démarche qualité* », France, éditions ANFOR, p215.

On peut considérer ces compétences comme étant des caractéristiques visibles, sous la forme de connaissances appliquées ou d'attitudes effectifs coopérer d'une manière ou d'une autre à un bon fonctionnement pour une fonction particulière. D'après cette définition, on peut donc identifier les facteurs suivants :

- La compétence est une caractéristique observable.
- On peut mesurer les caractéristique observées, elles sont gérables, elles tendent à améliorer les performances ou à une meilleure adaptation du fonctionnement.
- Un fonctionnement efficace peut se marquer par des meilleurs résultats ou par un fonctionnement adéquat conforme aux valeurs et à la culture de l'entreprise.
- Lorsqu'on parle des compétences observables, y compris les valeurs, les attitudes et les motivations. Les caractéristiques individuelles ne sont pas observables, elles ne participent pas à la réalisation de l'objectif de l'entreprise et par conséquent, ne possèdent pas de valeur fonctionnelle.⁵²

D'une manière générale, la notion de compétence passe irrémédiablement par la définition du triptyque composant la notion de compétence (savoir, savoir-faire et savoir être). De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir-être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation).⁵³

Figure N°5 : Les éléments constitutifs de la compétence, la métaphore de l'iceberg



Source : GUERRERO. S, (2014) « *Les outils de RH* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod, p19.

⁵² BEIRENDONCK, L (2006), « *tous compétents* », Bruxelles, éditions de Boeck, p19.

⁵³ Laviolette Eric-M et Loue Christophe, (2006), *ibid.* p05.

1.3 Typologies des compétences

Bien qu'il existe une divergence d'opinions entre les chercheurs sur la classification des types de compétences, la classification la plus importante est celle de « Cécile Dejoux » qui classe la compétence en deux (02) niveaux : ⁵⁴

1.3.1 Les compétences individuelles

Ce sont les qualifications et les compétences rattachées à toute personne, quelle que soit la situation dans laquelle elle est mise en œuvre (des expériences personnelles ou professionnelles, ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines lors des grilles de rémunération, des plans sociaux, des évaluations annuelles, etc. Elles jouent un rôle important dans le développement professionnel des individus pour atteindre les objectifs désigné efficacement et avec succès.

1.3.2 Les compétences collectives

Elles sont dépendantes des compétences individuelles et plus compliqués à mesurer, elles ne sont égales jamais à la somme des compétences individuelles, mais plutôt à la combinaison et la coopération des compétences des individus d'un groupe afin d'atteindre des objectifs communs. Grace au système de gestion des connaissances ou « knowledge management » qui mémorise et diffuse ces compétences, on peut encore les réutilise.

Pour DIETRICH ⁵⁵ dans son ouvrage « *management des compétences* », définit sept types de compétences :

- **Les compétences individuelles :** qui représentent un ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif.
- **Les compétences collectives :** celles des équipes qui émergent de la synergie de la capacité des individus et de leur capacité à coopérer.
- **Les compétences organisationnelles :** qui traduisent le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès.
- **Les compétences stratégiques :** celles, rares, inimitables, non substituables, qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les acteurs montent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles, celles-ci n'étant pas toutes stratégiques.

⁵⁴ CHAMINADE, L (2005), idem, p215.

⁵⁵ DIETRICH, A (2015), « *management des compétences* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p94.

- **Les compétences inter-organisationnelles :** définies « comme la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération ».
- **Les compétences territoriales :** « cas particulier de la ressource inter-organisationnelle », se référant « à une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive ».
- **Les compétences environnementales :** qui se situent à l'extérieur de l'entreprise, qui a pour missions d'assurer et de veiller à la gestion de l'environnement physique naturel ou artificiel et à améliorer le cadre de vie.

1.4 Les composantes de la compétence

Les savoirs faire qui montrent « comment faire fonctionner », les connaissances qui aident à comprendre « comment ça marche » ainsi que leurs acquisitions par une formation préliminaire et les méta-connaissances qui permettent la gestion des connaissances acquises par l'expérience.

Dans la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives « savoir que », ce type permet de décrire les outils, machines, les différents dispositifs et les connaissances procédurales « savoir comment » qui sont des connaissances d'usage du système, règles permettant d'obtenir certains effets. Toutes les deux sont verbalisables si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer.

Les savoir-faire ne sont pas nécessairement exprimables en mots et sont parfois réduits à des séquences rigides d'actions, des routines. Ce sont des activités artisanales typiques, mais elles existent aussi en milieu industriel, acquis par la pratique personnelle, ils sont difficiles à diffuser.

Les méta-connaissances sont les savoirs qui permettent de gérer les connaissances. Elles précisent les connaissances secondaires. Ce sont des connaissances typiques acquises principalement par l'expérience.

Les définitions ci-dessus limitent le développement des compétences à leurs composantes cognitives (les représentations mentales qui permettent à une personne de penser et d'agir). Il n'y a pas de composantes physiques et psychomotrices, ni de composantes relationnelles. L'ergonomie fournit deux raisons à cela. D'une part, la plupart des interventions des ergonomes concernent aujourd'hui des environnements de travail complexes dans lesquels

le traitement de l'information symbolique constitue l'activité principale; d'autre part, les modèles et méthodes d'analyse des savoirs sociaux sont encore considérés comme trop imprécis pour être opérationnels. Par conséquent, les experts en kinésiologie n'ont pas besoin de concepts tels que les compétences interpersonnelles ou les compétences comportementales.⁵⁶

1.5 Les caractéristiques de la compétence

L'analyse de quelques définitions du concept de « compétence » permet de dégager les caractéristiques essentielles de ce concept, l'ensemble de ses caractéristiques sont complémentaires :

- Abstraite et hypothétique, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir de ses résultats.
- Les compétences sont finalisées, on est compétent pour une tâche ou pour une gamme plus ou moins large de tâches, ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, car mises en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- Contingente, elle est tributaire d'un contexte.
- Elle est structurée dans l'action et dans la relation avec un contexte.
- Elle est apprise : nul n'est compétent de manière innée, on le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses.⁵⁷

1.6 Les outils de la gestion des compétences

La gestion des compétences s'agit d'une démarche dont l'objectif est de faire un état des lieux des compétences actuelles présentes dans l'entreprise et de faire des prévisions sur celles qui seront nécessaires à court, moyen et long terme .

Les outils du management des compétences sont différents, le référentiel de compétences et l'entretien annuel d'appréciation sont parmi les principaux outils, ils ont mission pour répondre à des objectifs de normalisation des comportements et des façons de faire dans des situation de travail, également pour accompagner le salarié pour mieux l'impliquer dans son entreprise et son travail et de l'inscrire dans une dynamique et évolution professionnels .Le dictionnaire des compétences est le troisième outil qui est le plus rare par rapport aux deux précédents, il favorise la diffusion d'un lexique commun quant à la définition des compétences.

⁵⁶ GILBERT, P et autres (2002), « *Management des compétences* », Paris, éditions Dunod, p 36.

⁵⁷ DIETRICH, A (2010), « *Le management des compétences* », 2^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert, p36.

1.6.1 Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une fonction. Il prend des formes différentes : liste ou plus graphiquement, tableau à double entrée, « cible », « rosace ». La morphologie des référentiels des compétences évolue au cours du temps vers davantage de lisibilité et de concision. Parfois volumineux pour les premiers d'entre eux, ils gagnent en simplicité. Mais les formes et les contenus dépendent des finalités assignées, il existe une grande diversité de référentiels en fonction des entreprises et des décisions de GRH qu'ils sont censés à préparer.

En termes de contenu, le référentiel de compétences identifie les compétences attendues par l'entreprise pour exercer des activités selon des manières conformes aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Comme on normalise les produits et les procédés, le référentiel énumère les éléments constitutifs d'un comportement professionnel. Le référentiel de compétences est un outil de gestion qui :

- Renouvelle la description, voire la prescription du travail en définissant ses exigences.
- Permet d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité.
- Permet d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

1.6.2 L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien de face-à-face est l'instrument clé du suivi et du management des hommes, il se généralise dans les entreprises, gagne la fonction publique, il est le plus souvent annuel et apparaît sous des intitulés qui varient : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances ou encore entretien de progrès. Ces intitulés varient en fonction de la culture de l'entreprise, des objectifs poursuivis, de l'état d'acceptation d'une culture de résultats.

1.6.3 Le dictionnaire des compétences

Il répond à une volonté de transversalité à la manière d'un dictionnaire définissant les termes d'un lexique indépendamment de leur contexte d'usage. En s'agissant de compétences toujours contextualisées, un tel projet peut paraître paradoxal, mais le dictionnaire des compétences existe rarement seul ; il prend une place dans un ensemble d'outils qui lui donne un sens; il définit le plus souvent des compétences génériques ou comportementales

suffisamment transversales pour pouvoir être définies indépendamment des contextes de leur mise en œuvre.⁵⁸

Donc on peut dire que la gestion des compétences est considérée comme un ensemble d'activités pratiques qui vise à mettre en adéquation la coordination des compétences et leur évaluation avec les différentes activités des ressources humaines que ce soit en termes de recrutement, de promotion ou de formation.

Section 2 : le développement des compétences

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissages susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs en augmentant leur capacités d'accomplir les tâches qui leur sont demandés par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes. Dans cette présente section nous allons accéder en premier lieu à la définition de cette dernière, son importance ainsi que ses outils.

2.1 Définition du concept développement des compétences

Le développement des compétences est un ensemble des démarches, qui permettent d'élargir le champ et la maîtrise des compétences des personnes. Les compétences sont développées dans l'assimilation de connaissances spécialisées et de connaissances utiles dans un environnement professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou d'affiner les connaissances nécessaires à une bonne performance dans ses fonctions actuelles ou futures. Le développement des compétences peut se faire de différentes manières, par la formation professionnelle, mais aussi par des conférences, du mentorat, des forums professionnels, des salons, des événements formels ou informels et dans toutes les situations qui facilitent l'échange de bonnes pratiques.⁵⁹

2.2. L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise

Selon Guy LE BOTERF : « *il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation* ». ⁶⁰

⁵⁸ DIETRICH, A (2015), op.cit. p71.

⁵⁹ FLUCK, C (2015), « *Gestion et management des compétences* », France, éditions GERESO, p178

⁶⁰ LE BOTERF, G (2001), « *Construire les compétences individuelles et collectifs* », 2^{ème} édition, Paris, éditions d'organisation, p131.

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en précisant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale ceci peut se faire en choisissant où on entend offrir de la formation continue au niveau stratégique et en la traduisant au niveau opérationnel par la formations tout dépend des intérêts de préférences.

2.3. Les outils de développement des compétences

Dans le cadre d'une démarche compétences, deux voix ont émergé : d'une part, des parcours individualisés pour ceux qui ont besoin de renforcer leur professionnalisme, et d'autre part, un référentiel de formation au sein de l'organisation, pour ceux qui débutent quelles raisons (reconversion, évolution professionnelle, mobilité latérale, promotion, etc.).

2.3.1. La personnalisation des parcours d'apprentissage professionnels

Dans le cadre de la gestion des compétences et de l'apprentissage des personnes, L'évaluation est réalisée par le référentiel de compétences, ou est liée à l'emploi Le conteur se déplace ou engins liés à l'emploi cible. Chaque personne ayant leur propre trajectoire, les besoins de développement des compétences sont spécifiques Cela aide donc à construire un parcours d'apprentissage personnalisé. Le processus est généralement le suivant : A partir du bilan de compétences, les compétences maîtrisées peuvent être localisées De plus, afin d'identifier, de regrouper et de hiérarchiser les compétences à développer, il existe Il se passe alors :

- Définir le contenu d'apprentissage à inclure dans le cours de formation.
- Déterminer les modalités d'apprentissage adaptées aux compétences, et Administrateur de communauté.
- Organiser l'étude et créer des tableaux pédagogiques correspondants.
- Identifier les modalités des acquis des compétences avec manager..
- Formaliser le parcours de formation individualisé.

Des différentes méthodes d'apprentissage peuvent être combinés aux certaines types de compétences :

- A. Méthode expéditive (ou d'enseignement) :** cette méthode consiste à transmettre des connaissances oralement qui porte sur les points essentiels par le formateur et aider les apprenants à suivre, on donnant des exemples réels vu par les personnes sur le terrain.
- B. Méthode d'entraînement (ou démonstrative) :** le formateur doit présenter, monter et expliquer le processus ou l'opération à réaliser par la suite, il invite à refaire, observer et tirer les remarques pour la réalisation d'une synthèse.
- C. Méthode interrogative :** cette méthode repose sur la participation de tout un groupe en posant des questions dans le but d'avoir des réponses utilisables et qui sont en contribution au développement.
- D. Méthode d'expérimentation :** une autre méthode qui se focalise sur la diffusion des difficultés croissantes, la personne doit former agit d'elle-même pour acquérir une compétence. Cette démarche offre le droit à essayer et à faire des erreurs. Des critères d'évaluation sont établis pour favoriser l'apprentissage et améliorer progressivement la performance.
- E. Méthode active :** cette méthode est proche à la méthode d'expérimentation mais, elle est plus intéressée à l'existence et le rôle du groupe, les compétences s'acquièrent grâce la participation active des participants au sein du groupe. Le coach est plus facilitateur et aide la coordination. La démarche de jeu de rôle et de simulation convient au développement des compétences interpersonnelles. L'acquisition est facilitée par la découverte personnelle, le travail et l'échange.

2.3.2. Le référentiel de formation

Est un document construit sur la base d'un ensemble ordonné et significatif de modules d'apprentissage, appelé aussi « programme de formation », par ailleurs, il est un instrument utilisé pour permettre aux participants d'acquérir les compétences requise par un emploi, ce parcours permet de former et accompagner une personne depuis son entrée dans l'emploi, jusqu'au niveau d'expérimenté.

Au final, le référentiel de formation établit le parcours d'apprentissage, qui agence des modules composés d'une ou plusieurs séquences de formation. Chaque séquence indique l'objectif de la formation (compétences visées par la formation), les objectifs pédagogique, le contenu, la durée, le matériel nécessaire et les modalités d'évaluation des acquis de formation.

Le référentiel de formation ne contient ni les activités pédagogiques pratiques, ni le texte des exposés, cours, séquences, ni les stratégies d'apprentissage, ni les moyens d'enseignement, ni les instruments d'évaluation, ni la validation des acquis.⁶¹

Tableau N°2 : La démarche de conception du référentiel de formation

L'élaboration du référentiel de formation part du référentiel emploi et compétences.

Première étape	Niveau de professionnalisme : partir du référentiel emploi et compétences, identifier les activités qui correspondent aux différents niveaux de professionnalisme (fondamentaux, confirmé, expérimenté) Référentiel de compétences horizontal : répartir les connaissances, les savoir-faire, les compétences transversales et comportements dans ces niveaux de professionnalisme
Deuxième étape	Familles de situations : repérer les familles de situation à l'intérieur des niveaux de professionnalisme. Y rattacher des compétences. Ordonner les situations et leurs donner un titre.
Troisième étape	Modules d'apprentissage : repérer les différentes séquences composant les modules. Formuler les objectifs de formation, indiquer les contenus à faire acquérir, les méthodes pédagogiques, les indications complémentaires liées aux modalités pratiques.
Quatrième étape	Référentiel de formation : ordonner les modules et les séquences de formation, finaliser le référentiel de formation.

Source : FLUCK, C (2015), « *Gestion et management des compétences* », France, éditions GERESO, p181-182.

2.4. L'évaluation des compétences dans une entreprise

L'évaluation des salariés est pratiquée dans toutes les entreprises de manière formelle ou implicite. Au fond, il s'agit d'un phénomène de société très banal, chacun est constamment poussé à porter des jugements sur les autres pour savoir quelle attitude adopter à leur égard. Dans une entreprise, cette disposition, lorsqu'elle est expressément prise en compte dans le métier de la direction, elle s'inscrit dans les relations hiérarchiques.

L'évaluation du personnel définit alors une pratique de gestion du personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, un cadre ou un superviseur, délégué par sa direction, porte un jugement sur le comportement des employés ou leurs résultats.⁶²

2.4.1. L'évaluation des compétences dans l'entretien annuel : Cette évaluation peut se réaliser en trois étapes :

⁶¹ FLUCK, C (2015), op.cit, p178-181.

⁶² GILBERT, P et SCHMIDT, G (1999), « *Évaluation des compétences et situations de gestion* », Paris, éditions ECONOMICA, p17.

A. Avant l'entretien

Dans cette première étape, il faut annoncer que l'entretien porte d'une manière générale ou partielle sur l'évaluation des compétences et indiquer clairement qu'agir efficacement est la responsabilité de la personne et de l'entreprise ainsi que, la préparation des évaluateurs à acquérir un langage commun et des concepts opératoires en évaluation des compétences et la mise en place des systèmes d'évaluation des compétences en milieu de travail.

B. Pendant l'entretien et avec le guide d'entretien

La seconde étape nécessite la distinction des résultats ou performances atteints, les activités à réaliser avec compétence et les ressources pour agir efficacement et de prendre en considération le double équipement de ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualité...) et les réseaux de ressources (réseau professionnel ; collègues, banques de données...) en expliquant , comment la personne s'y prend travailler efficacement et indiquer les situation du travail qui font preuve les compétences.

Il faut également avoir une disponibilité d'une échelle de cotation et faire une analyse du niveau de maîtrise des ressources et ceux des situations professionnelles comme il faut aussi décrire le projet de développement professionnel comprenant non seulement des cas de formation mais aussi des cas de travail professionnel.

C. Après l'entretien

Dans cette dernière étape, il est nécessaire de clarifier les résultats de l'entretien avec les systèmes d'évaluation des compétences en milieu de travail et de suivre le projet professionnel et de créer les conditions pour le réussir.

Dans un contexte où les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de management évoluent très rapidement, le développement des compétences est très important pour permettre à tous les salariés de mettre à jours leur compétence, tout au long de leur vie dans l'organisation.

Section 3 : la contribution de la formation au développement des compétences des salariés

La participation à une formation génère aussi un effet important sur l'emploi. L'étude démontre que participer à une seule activité de formation vise davantage l'acquisition ou

amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel ou pour un nouvel emploi.

3.1. L'impact de la formation sur les composantes de la compétence

Dans la logique d'étudier l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés, TOUATI Amyra, Professeur à l'Université d'Alger a synthétisé dans son article intitulé « *L'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise* », certaines dimensions de quelques auteurs concernant ce thème, où elle a mentionné que DENNERY Marc, distingue cinq composantes de compétences, qui portent sur le savoir, savoir-faire et savoir-être utilisés par les formateurs pour concevoir des programmes de formation, ajoutant, la recherche intellectuelle et confiance en soi qui sont plus difficiles à définir.⁶³

3.1.1. L'impact de la formation sur les savoirs

On peut distinguer deux types qu'il convient de retenir :

- Les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
- Les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens, que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant, et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

Pour mieux comprendre et expliquer ces deux concepts, on prend l'exemple des logiciels informatiques, il y a quelques années on commençait la formation en bureautique via des rappels sur l'ordinateur et leurs modes de fonctionnement. Mais aujourd'hui, même si que la personne connecte pour la première sur l'ordinateur, elle entre directement au fonctionnement du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à générer des connaissances a-t-elle encore un impact sur les connaissances contextualisées en général ? On peut en douter, donc ce que les opérateurs ont demandé ne sont plus des savoirs mais des savoir-faire directement transférable. Ce que le stagiaire souhaite savoir c'est comment ils devraient faire dans leur entreprise.

⁶³ TOUATI. A « *L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences* », revue administration et développement pour les recherches et les études, volume 08, Université Alger 3, p28-38.

3.1.2. L'impact de la formation sur les savoir-faire

Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Le concept savoir-faire, renvoie à une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire en général ou dans une situation expérimentale, un employé arrive à faire dans une salle de formation, mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans une situation de travail réelle car il lui manque d'un certain niveau d'expérience pour acquérir une certaine habileté manuelle ou intellectuelle

Pour dépasser cette incompréhension, il est nécessaire d'amener à une formation en termes de processus pédagogique et non seulement en termes de stage et accompagner le stagiaire bien après sa formation.

3.1.3. L'impact de la formation sur le savoir-être

La première dimension du savoir-être porte sur « les qualités morales » qui s'agissent de la conscience professionnelle, de l'ambition, du charisme ...

Il se cache derrière ses critères des jugements moraux d'un côté et des profils d'individus particulièrement adaptés à l'organisation d'un autre côté, c'est pour cette raison que les employeurs cherchent toujours à développer ces qualités morales ces dernières se développent à travers des expériences, on n'apprend pas à devenir responsable en regardant un film ou en jouant des jeux de rôle.

La deuxième dimension concerne le changement de caractère alors, DENNERY distingue dans les formations de management et de développement du personnel des outils et des méthodes efficaces, inspirés des courants américains de la psychologie, pour faciliter aux individus de développer leur façon de communication.

Selon DENNERY, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer

sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition consiste à ce que ces personnes soient aptes et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition, ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère ou leur personnalité. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelques sortes des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.
- Enfin, la troisième condition, ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser, mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation, et recyclage etc. ...)

Dans la troisième dimension, concerne le développement des goûts et intérêts dont l'employé peut apprécier le travail manuel ou une activité intellectuelle. Il peut également être intéressé par un travail "créatif" ou "méthodique". Ces goûts et intérêts guideront son comportement et son Pratique professionnelle. Par conséquent, ils sont donc déterminants dans son Comportement.

La particularité de goût et d'intérêt est relativement stable, Mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut fonctionner pour eux si sa durée est longue (par exemple des mois), s'il est Plus processus d'orientation (bilan de compétences, parcours de développement personnel...). Il permet au personnel Découvrir de nouveaux centres d'intérêt de son vivant professionnel.

La dernière dimension comprend la production des comportements, où les managers demandent des stages de plus en plus exigeants directement efficaces et génèrent des comportements Stéréotype. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même manière. La formation n'est pas le moyen le plus efficace de produire ces stéréotypes. Premièrement, il est difficile d'imposer des comportements figés à des salariés qui restent toujours "libres" de penser et d'agir. Deuxièmement, la formation doit être davantage un moyen de développement de l'autonomie professionnelle qu'un outil de contrôle. La formation ne devient réellement

efficace quand elle permet aux apprenants de découvrir, comprendre, Raisonner, en somme, apprendre plutôt qu'endoctriner, imposer ; normalisation, en somme, discipliner.

3.2. L'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes

Cette deuxième partie porte sur les différents comportements et aptitudes et des collaborateurs au sein d'une organisation :

3.2.1. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles

MICHEL. S et LERDU. M, estiment que les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes » intégré chez chacun de nous. C'est la façon dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches se développent principalement par l'expérience, elles sont au centre des compétences. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

On distingue trois démarches intellectuelles pour résoudre les problèmes qui sont :

- L'application,
- L'adaptation,
- La création.

L'application regroupe les démarches qui ont pour la résolution de problèmes bien définies. L'adaptation est un ajustement, une traduction, Installez là où il y a toujours de la marge de manœuvre. La création, en revanche, est un processus dans lequel nous tenter de résoudre le problème sans l'exprimer clairement situation, ni le sens du processus de résolution ni le sens du problème La solution finale qui passera. La question qui se pose est de se demander : La formation aura-t-elle un impact sur le programme des intellectuels ? Théoriquement, la formation semble pouvoir favoriser le développement de nouvelles méthodes intellectuelles, qui du moment qu'elles durent longtemps ont pour objectif principal le travail de manipulation intellectuelle.

Mais en pratique, la réponse est moins positive, car la démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. En formation, il est nécessaire que l'apprenant rencontre de nouvelle « situations-problèmes afin de pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Cependant, cela ne semble pas vraiment être le cas aujourd'hui.

En effet, les méthodes pédagogiques actuellement utilisées dans la plupart des cours n'invitent pas les apprenants à utiliser des méthodes intellectuelles de type « créativité ». Les démarches de type « adapter » et surtout « appliquer » semblent à être à l'honneur.

3.2.2. L'impact de la formation sur la confiance en soi

La confiance en soi repose sur l'image de soi et amour propre. L'image de soi est une image construite progressivement le personnel sur lui-même. Ceci est un autoportrait Plus ou moins opiniâtre. L'estime de soi est un jugement global sur soi-même, qui peut être Plus ou moins positif, il passe par le jugement de la valeur d'un individu pour lui-même si ce jugement est affirmatif, La personne aura confiance et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive mène à l'attribution des succès d'un individu, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi , ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogies de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

A l'issue de la formation, les collaborateurs seront capable de s'imposer et de faire confiance en leurs capacités ainsi que la construction de relations positives dans leur environnement professionnel et le perfectionnement de la gestion de stresse et de communication.

3.2.3. L'impact de la formation sur la motivation

DENNERY dans son ouvrage intitulé « piloter un projet de formation » présente trois aspects de la motivation ainsi que la contribution ce cette dernière avec la formation, ces facettes sont représenter comme suit :

A. L'impact de la formation sur la satisfaction

On peut clarifier le lien entre la satisfaction et la motivation lorsqu'on dit qu'une personne insatisfaite risque d'être démotivée, mais une personne qui est satisfaite n'est pas fortement motivée.

Dans le but d'acheter la paix sociale, une large partie de formation est intégrée dans des nombreux plans de formation dites « récompenses ». Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées.

Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

Aujourd'hui, Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation. Les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômés).

B. L'impact de la formation sur le processus motivationnel

La théorie de vroom ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. La motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui sont :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
- L'instrumentalité: qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

Pour représenter l'effet de la formation sur le processus motivationnel : en considérant que l'expectation dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités, la formation a un impact sur elle comme son impact sur la confiance en soi, la formation également peut avoir un autre impact sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.

Pour voir si les employés en agissant sont susceptibles d'obtenir la récompense qu'ils attendent, ils doivent savoir ce qui fonctionne pour l'entreprise et ce qui est prioritaire. Cependant la formation est souvent l'expression des priorités de l'entreprise. À partir de là, chacun peut raconter ce qu'il doit faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

C. L'impact de la formation sur l'implication

L'implication est le fait d'être engagé dans quelque chose, dans une entreprise, elle se définit comme l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre, sans retenue, dans son travail.

Aujourd'hui, Les entreprises sont gérées par une logique d'adhésion c'est-à-dire que pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

La formation est appelée, pour faciliter cette intégration, à assurer les valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc.

Donc s'investir dans une formation c'est progresser, améliorer et développer les compétences. Cela contribue à améliorer la satisfaction des salariés face à leurs travaux, ce qui est traduit par une meilleure performance.

3.3. Quelques types de problèmes de compétences pouvant exister dans une entreprise ou dans une organisation :⁶⁴

- ✓ **Élever le niveau des connaissances:** cette catégorie d'individus n'a pas les connaissances (mécaniques, physiques...) nécessaires pour travailler efficacement. Les savoirs doivent être acquis.
- ✓ **Actualisation des connaissances, savoir-faire et compétences :** il apparaît qu'une actualisation des connaissances, savoir-faire et compétences est nécessaire pour répondre aux exigences :
 - Le développement des sciences et des techniques.
 - Le niveau de professionnalisme de la concurrence et les changements intervenus dans l'entreprise (nouvelles installations, nouvelle organisation...).

⁶⁴ LE BOTERF, G (2002), « *ingénierie et évaluation des compétences* » 4^{ème} édition, Paris, éditions d'organisation, p459.

- ✓ **Construire ou acquérir de nouvelles compétences** : il semble qu'il est nécessaire d'avoir de nouvelles compétences pour pouvoir faire face aux changements en cours ou à venir. C'est le capital de l'entreprise pour monter en compétences et non seulement les maintenir.
- ✓ **Oubli des compétences** : les compétences n'existent que lorsqu'elles sont mises en œuvre. Le manque d'occasion pour les mettre en application peut entraîner leur disparition progressive.
- ✓ **Synchronisation de la production des compétences** : l'entreprise acquiert les compétences dont elle a besoin mais pas au bon moment. Les compétences acquises par l'embauche ou en cours de construction par les personnes en place arrivent trop tôt ou trop tard en termes d'exigences opérationnelles ou fonctionnelles.
- ✓ **Réseau de compétences** : il y a une corrélation insuffisante entre les compétences des individus qui composent l'entreprise : manque de certaines compétences, d'un langage commun, intégration des compétences, compétences générales.
- ✓ **Valorisation des potentiels** : les potentiels des ressources (savoirs, savoir-faire, qualité, expérience...) ne sont pas suffisamment évalués.
- ✓ **Des sous-utilisations des compétences** : une entreprise ou une organisation dispose de compétences qui sont sous-utilisées lorsqu'elles peuvent conduire à la création de nouveaux projets et services.

Conclusion :

La fonction formation est le service chargé d'organiser toute la stratégie pédagogique visant à développer les compétences des salariés au sein d'une entreprise.

La formation apparait comme une constante dans les entreprises on ne peut pas imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation, alors, il est très important pour les entreprises de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elle soit individuelle ou collective et qu'elle juge nécessaire à leur développement et à leur adaptation.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de se former, investir sur l'avenir et fidéliser les ressources humaines ainsi que de développer leurs compétences. Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés.

Chapitre III :

L'étude de l'impact de la
formation professionnelle sur
le développement des
compétences des salariés au
sein de NAFIAL et CPA



Introduction

Aujourd'hui, la formation professionnelle est devenue un levier stratégique et un atout indispensable pour toute entreprise afin de pouvoir guider sa ressource humaine, de la développer en termes d'acquisition des nouveaux savoirs et de renforcer ses connaissances. Tout cela a été exposé précédemment dans le premier et le deuxième chapitre, et qui nous a permis de cerner les principaux concepts théoriques de notre recherche.

Pour cela, ce dernier chapitre expose en premier lieu, une brève présentation des entreprises enquêtées à savoir « Le Crédit Populaire d'Algérie » et « NAFTAL », ainsi qu'une méthodologie de recherche. En deuxième lieu, on essaiera d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche via l'interprétation et l'analyse des données collectées.

Section 1 : Présentation des organismes d'accueils

Dans cette présente section nous allons procéder à la présentation des organismes d'accueils et de la méthodologie de recherche.

1.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une entreprise issue du Groupe SONATRACH (société nationale pour la recherche, transport, production, Transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créé par le décret 80-101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et ses dérivés sur le marché national.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution alors que l'entreprise dénommée « Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers » est créée sous le sigle de « NAFTAL » et qui remplace l'ancienne « ERDP ».

À partir de 1998, elle change de statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH.

Tableau N°3 : Organisation du district CBR de Bejaia

Le district CBR de Bejaïa est organisé comme suit:

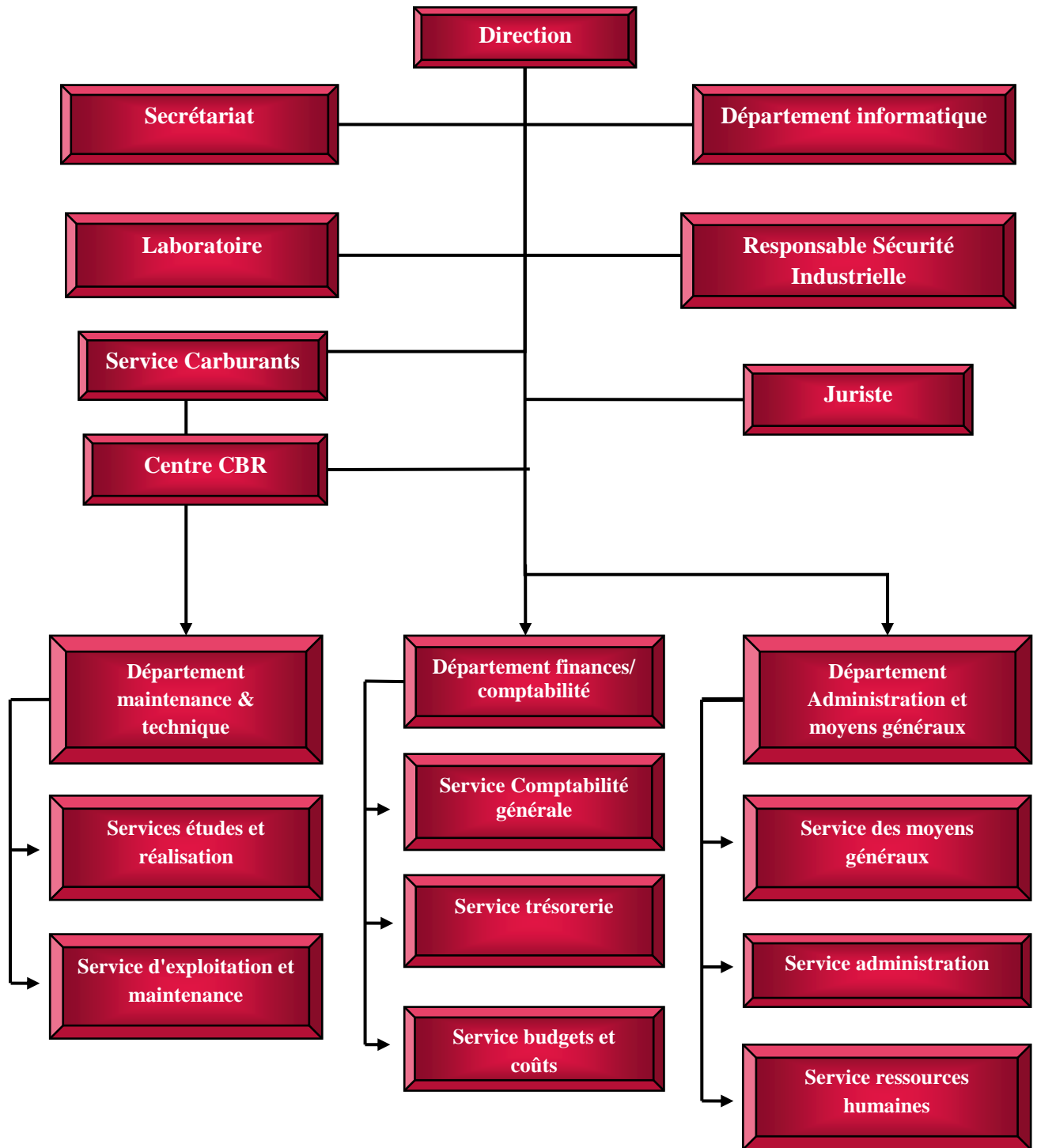
Différentes structures		Les principales missions
Direction		Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du district. Exécuter les programmes de distribution établis par les districts commercialisation pour la livraison de la clientèle. Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts. Gérer les relations avec les partenaires locaux et les autorités et administrations locales. Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les chefs des centres carburants lors des conseils de direction de district.
Département informatique		Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du district. Élaborer les tableaux de bord et rapports d'activités du district. Assurer l'installation, l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion.
Département AMG		Assurer la gestion des moyens généraux du district. Assurer la gestion des ressources humaines et la gestion de l'administration. Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles.
Service administration	Gestion du personnel	Veiller à l'application de la réglementation. Gestion du volet disciplinaire. Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation...) Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
	Gestion de paie	Préparation, établissement et vérification de la paie. Établir les déclarations fiscales et parafiscales (CNAS, impôt).

	Prestation sociale	Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP. Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP.
Service gestion des ressources humaines		Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs. Suivi de l'apprentissage. Suivi des stagiaires. Élaboration des tableaux de bord. Établissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel. Veille à l'application de la réglementation en vigueur. Tenir à jour le fichier personnel.
Service des moyens généraux	Bureau d'ordre	Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures. Constituer et actualiser les annuaires téléphoniques.
	Entretien bâtiment	Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles. Assurer la gestion des charges (Électricité, eau, téléphone....).
	Économat	Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau. Informatique et fournir les documents de gestion. Satisfaire les commandes des structures.
	Cellule OSC	Colonies de vacances et camps de toile, prêts sociaux, compétition sportive et OMRA... Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.
Département finances et comptabilité		Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorerie, budget et patrimoine. Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du district. Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.
Service trésorerie		Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie. Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses. Établir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses). Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie.
Service comptabilité générale		Élaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres). Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans. Élaborer les analyses et synthèses comptables.
Service budgets et coûts		Élaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district. Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût. Contrôler et traiter les situations financières du district. Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique.
Département maintenance & technique		Élaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisation et en suivre l'exécution Suivi de la réalisation des travaux. Élaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations-services et autres.
Service d'exploitation et maintenance		Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes. Établir les performances de maintenance. Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants.
Services études et réalisation		Établir la partie technique des cahiers de charges. Contrôler et diriger les différents travaux. Suivre les travaux programmés ayant trait aux projets

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de NAFTAL.

Le district dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à Taher wilaya de Jijel, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'silla. Par ailleurs, l'organigramme du district carburant de Bejaïa se présente comme suit :

Figure N°6 : Organigramme du district carburant de Bejaïa



Source : document interne de NAFTAL.

1.2. Bref historique du CPA (Crédit Populaire d'Algérie)

Le CPA est créé en 1966, avec un capital initial de 15 millions de DA, le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire commerciale et industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères, Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et de la Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).

En 1985, il donne naissance à la Banque de Développement Local (BDL) par cession de 40 agences. Depuis 1966, les banques publiques économiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances.

En 1997, le CPA a obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, pour être la deuxième banque en Algérie à être agréée. Le CPA est une banque commerciale et universelle, elle a pour mission principale de promouvoir le développement du BTPH, des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat. Après la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par actions.⁶⁵

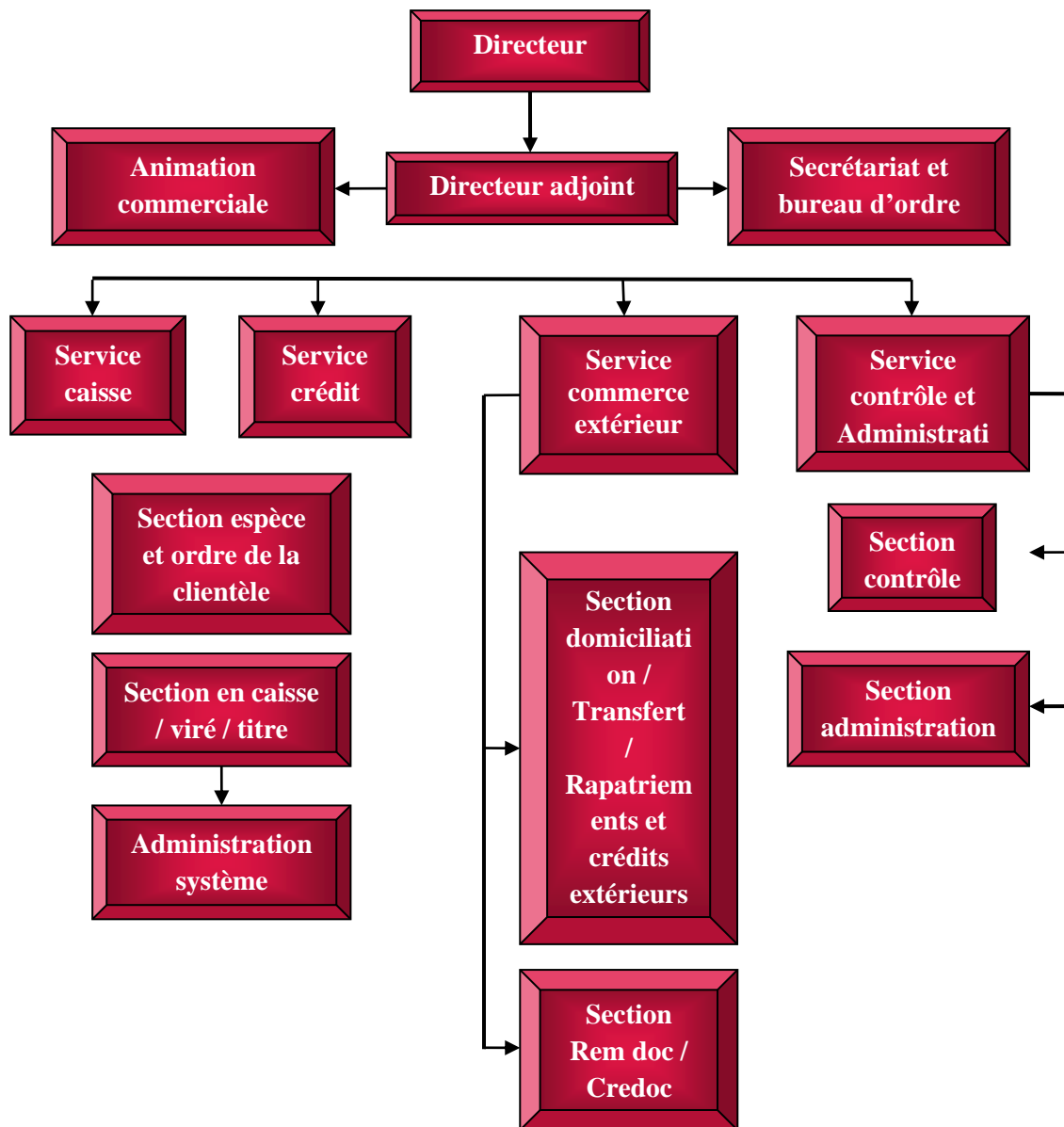
Par ailleurs, l'agence CPA de Sidi-Aich où s'est déroulé notre enquête a été créée en 01/01/1996. Elle a pour missions principales de :

- Traiter les opérations bancaires confiées par la clientèle, entretenir et développer des relations commerciales.
- Réaliser le plan d'action commercial également de réaliser et mettre en place les crédits.
- Assurer la gestion des créances impayées et suivre le recouvrement.
- Traiter les opérations de caisse (retrait, versement).
- Traiter les opérations du commerce extérieur.

Son organisme est subdivisé en structures homogènes découlant de ses activités et des objectifs qui lui sont assignés. En effet, cette agence est organisée comme suit :

⁶⁵ Disponible sur : <<https://www.cpa-bank.dz>> (consulté le 27/05/2022).

Figure N°7 : Organigramme de l'agence CPA (Bejaïa 302)



Source : document interne de CPA

1.3. Méthodologie et objectifs de recherche

La cible majeure de notre recherche est d'étudier la formation professionnelle et son rôle sur le développement des compétences des salariés. Pour bien mener notre recherche et faciliter une meilleure collecte de données, nous avons opté pour une approche quantitative en procédant à la distribution d'un questionnaire comme technique de recherche auprès d'un échantillon de salariés des deux entreprises constituant notre terrain d'enquête.

Cette technique semble être mieux adaptée pour notre recherche afin d'avoir un maximum de données à traiter et d'atteindre ainsi notre objectif de recherche qui est l'étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences au sein de l'entreprise « NAFTAL » et « le Crédit Populaire d'Algérie ».

1. L'échantillonnage et déroulement de l'enquête

Pour structurer notre échantillon, nous sommes focalisés sur une liste des collaborateurs de différentes catégories socioprofessionnelles qui comprend des cadres, des agents de maîtrise, et des agents d'exécution. Notre échantillon englobe deux organisations à savoir l'entreprise « NAFTAL » et la banque « CPA ».

➤ La durée et mode de distribution

Notre questionnaire est transmis aux 37 collaborateurs de notre échantillon en 15 Mai 2022 par des intermédiaires auprès des organismes d'accueils, dont sept (7) questionnaires sont transmis au CPA et les trente (30) restants sont déposés au niveau de NAFTAL. La date de récupération des questionnaires est fixée pour le 2 juin 2022 équivalent à 19 jours.

➤ Le taux de retour

Nous avons marqué un taux de retour de 94,59%. Avec un retour de 35 sur 37 questionnaires (7 sur 7 pour CPA et 28 sur 30 pour NAFTAL).

2. Le questionnaire

C'est la méthode la plus répandue, elle est centrée sur l'expression des attentes individuelles. C'est un outil méthodologique de perception qui comprend l'ensemble de questions qui s'enchaînent de manière structurée et logique. Ce type d'enquête vise à obtenir des données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise. Les questionnaires comportent souvent deux parties :

- ✚ Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquêté fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie...) permettant d'affiner la politique.
- ✚ Une seconde partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir. L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins, une typologie des attentes et des actions.⁶⁶

⁶⁶PERETTI, J-M (2013), op.cit, p449.

Notre questionnaire est composé de 23 questions au total dont constituant de 14 questions fermées et 9 questions ouvertes (voir l'annexe N°1) réparties en deux axes et qui regroupe les diverses mesures de notre problématique de recherche :

✚ **Premier axe** : Données socio professionnelles.

✚ **Deuxième axe** : Formation et développement des compétences.

➤ **Dépouillement du questionnaire**

Dans notre recherche, il s'agit beaucoup plus de faire un état des lieux sur le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des salariés au sein de NAFTAL et CPA, autrement dit, par faute du temps insuffisant, nous allons faire uniquement un tri à plat, c'est-à-dire analyser et interpréter question par question.

Section 2 : Analyse et interprétation des données

Cette dernière section sera consacrée uniquement pour la politique de formation au niveau de NAFTAL, comme nous n'avons pas pu retracer la politique de formation au sein de CPA en raison de manque du temps et la difficulté d'accès à cet organisme.

Cependant, on va présenter des études de cas des deux organismes enquêtés, dont nous allons procéder à l'analyse et interprétations des résultats collectés.

2.1. La politique de formation au sein de NAFTAL

La bonne gestion et suivi d'une formation permet aux employeurs d'identifier les lacunes de leurs salariés en fonction de leur compétences, ce qui implique un impact positif sur le développement de ces dernières pour eux.

Depuis la création de l'entreprise NAFTAL les actions de formation existent, elle n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes international des entreprises.

La formation professionnelle au niveau de NAFTAL constitue un instrument stratégique de développement de la société, dont les objectifs se concourent à la réalisation de ses missions économiques et à la valorisation des qualifications de sa ressource humaine.

À cet effet, le rôle des services de formation au sein de la société NAFTAL consiste à assurer la satisfaction des besoins de cette dernière en termes d'une main d'œuvre qualifiée nécessaire à sa gestion et à son développement.

2.1.1. Les finalités de la politique de formation au sein de NAFTAL

Les actions de formation au sein de NAFTAL visent à remplir ses quatre (04) finalités principales à savoir :

❖ Perfectionnement professionnel

La formation doit être considérée comme une procédure indispensable à la réalisation des objectifs fixés. Il constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant l'efficacité et les qualifications des agents au travail et en les préparant à des nouvelles responsabilités.

La formation est un outil de développement des ressources humaines qui a pour mission de concilier immédiatement les aspirations des individus (évolution et carrière) avec les besoins de l'entreprise. Le perfectionnement professionnel reste un objectif fondamental de la politique en alignant en permanence avec les exigences du poste, les comportements des agents et leurs qualifications.

❖ Ouverture sur l'extérieur et veille technologique

La formation doit être effectuée en permanence, ouverte sur l'environnement extérieur pour être attentif et à l'écoute de ce qu'il s'agit de toutes les innovations et expériences diverses qui se déroulent dans le pays et dans le monde. Des relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les instituts de formation et de recherche et avec des entreprises rattachés au domaine d'activité identique.

❖ Transfert de technologies

L'entreprise doit améliorer et développer des actions de formation qui renforce la transmission de technologie en faisant établir un biais du partenariat dans des domaines qui portent des intérêts majeurs à l'entreprise.

❖ Développement de la culture d'entreprise

Des actions de formation spécifique doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise. L'accent est mis en particulier, sur l'institution d'une communauté linguistique, de méthodes et outils rationnels de travail. La génération des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorisent la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

2.1.2. Les types de formations existantes au sein de NAFTAL

Pour la concrétisation des objectifs désignés par l'entreprise NAFTAL et pour assurer le développement de son personnel, elle met en disposition des moyens nécessaires en vue d'assurer des différents types d'actions de formation à savoir :

➤ **Formation de base**

C'est une formation professionnelle spécialisée en direction des travailleurs confirmés en vue de l'acquisition d'une qualification ou d'une compétence nécessaire à l'occupation d'un poste de travail et à la maîtrise d'une fonction.

➤ **Formation de perfectionnement professionnel**

Permettant une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution des techniques de gestion.

➤ **Formation de recyclage professionnel**

Autorisant l'accès à un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau de qualification.

➤ **Le regroupement**

C'est une formation qualifiante à court terme, ce type de formation concerne généralement de former des juristes, des chefs de service et du coup, il s'effectue en maximum d'une journée à cinq jours et c'est l'entreprise qui prend en charge ses salariés.

➤ **Formation diplômante**

C'est une formation à long terme qui ne dépasse pas 5 mois, cette dernière est rarement proposée et on constate une absence totale de celle-ci, car l'entreprise trouve des difficultés en raison de son incapacité à libérer ses salariés. Dans ce cas, ils doivent établir un plan pour un seul salarié qui dispose en général entre 5 à 7 modules. Les procédures à suivre pour accéder à une telle formation sont : réception d'un courrier de la part de l'école de formation pour l'entreprise « NAFTAL », ce courrier comprend l'objectif et le type de la formation, la durée, le lieu, la liste des modules et des participants ainsi que la prise en charge des salariés à former (restauration et hébergement).

❖ **Formation par contrat d'apprentissage**

C'est une formation réservée généralement aux cadres supérieurs de NAFTAL (induction des cadres nouvellement recrutés), où le maître d'apprentissage doit être une personne qualifiée de l'entreprise (salarié). Il doit avoir une expérience professionnelle en rapport avec la qualification préparée par l'apprenti.

❖ Formation de promotion

Elle a pour objet de permettre à un salarié d'acquérir des qualifications et de nouvelles compétences nécessaires pour accéder à un poste supérieur que celui occupé (grade plus élevé).

2.1.3. Les modalités de formation au sein de NAFTAL

NAFTAL dispose depuis plus de 30 ans de centres de formations dédiés aux qualifications et spécialisations de sa ressource humaine. Les formations assurées sont principalement liées aux métiers de base de la société, mais ils fournissent aussi des formations de perfectionnement et de remise à niveau à l'interne et aux tiers. En d'autres termes, ils adaptent des programmes de formation sur mesure aux besoins spécifiques de l'entreprise ou de tiers dans les domaines de la commercialisation, de la distribution, du transport et de la maintenance. Les spécialités assurées sont les suivantes :⁶⁷

- ✚ Induction des cadres nouvellement recrutés.
- ✚ Commercialisation, distribution et transport, technique et maintenance.
- ✚ HSE, qualité et Normes.
- ✚ Stockage et Exploitation.
- ✚ Systèmes et Procédures de Gestion de la Société.

Ces centres sont prioritairement destinés au service du développement et de la mise en œuvre des plans de formation annuels et pluriannuels, pour le développement et la professionnalisation des salariés de la société.

❖ Formation interne

NAFTAL qui compte aujourd'hui trois centres de formation avec une capacité de plus de 550 places dont 320 places sont pédagogiques et 260 places d'hébergements. Cette dernière a su également gagner la confiance d'acteurs tiers, nationaux et internationaux, demandeurs de qualification. NAFTAL a engagé un programme de modernisation de ses infrastructures de formation et de développement de ses activités pédagogiques dans le cadre du renforcement de l'apprentissage pratique et de l'expertise métiers, en procédant à l'inscription et au lancement de nouveaux projets de réalisation aux niveaux de ses trois (03) centres qui sont implantés dans trois métropoles régionales à savoir :

⁶⁷Disponible sur : <<https://www.naftal.dz/fr/index.php/formation>> (consulté le 30/03/2022).

A. Centre de formation d'Alger (CFA)

B. Centre de formation El-Khroub à Constantine pour le centre Est (CFK)

Le Centre de Formation d'El Khroub a été créé en 1984 avec pour missions principales d'accompagner l'entreprise dans la formation et le recyclage de la ressource humaine. Le centre dispose environ de 52 employés entre cadres, maîtrise et exécution, dont la majorité sont des cadres. La formation est divisée en deux parties, celle théorique est réalisée au niveau du centre et une autre pratique dans les installations de NAFTAL.

Le centre est spécialisé dans le cœur des métiers de l'entreprise, la commercialisation, l'exploitation et le stockage, le transport et la distribution, la technique et la maintenance, le HSE ainsi que des activités de soutien comme les systèmes de procédure et de gestion qui sont propres à NAFTAL. Ce centre est appelé à employer le système de management intégré (SMI) dans le cadre de la modernisation de la gestion de l'entreprise.

La cible majeure de ce centre est d'accompagner l'entreprise en atteignant 70% de la formation en pratique, ce qui permettra logiquement d'avoir des agents déjà opérationnels dès la fin de leur stage.

En outre, à côté des propres agents de NAFTAL, le centre de formation d'El Khroub assure des formations pour plusieurs partenaires comme le ministère de l'énergie et des mines, SONATRACH et ses filiales ainsi que pour d'autres dont les contrats sont en cours de validation.

C. Centre de formation d'Oran (CFO)

(Délocalisation du centre de formation de Mostaganem région Ouest vers « Petit Lac » à Oran et réalisation d'une : Ecole à Feu). Ils assurent des formations dans les activités de stockage, de distribution, de commercialisation des produits pétroliers et du HSE.

❖ **Formation externe**

Ce type de formation s'effectue au niveau des écoles et des instituts externe c'est-à-dire l'entreprise NAFTAL peut confier tout ou partie de ses actions de formation à des organismes externes et elle concerne que les cadres supérieurs à savoir :

A. L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED)

Situé à Boumerdas ; il a pour missions principales d'assurer la formation en management de cadres et gestionnaires des entreprises publiques et privées également entreprendre toute

action de formation continue de perfectionnement et de recyclage dans les domaines de la gestion, des langues des affaires et de la documentation.⁶⁸

- **Domaines de formation**

Management des organisations et des ressources humaines, management industriel et logistique, management financier et comptable, marketing stratégique et opérationnel, management de l'information, TIC et réseaux perfectionnement en langues.

B. Institut de Formation et d'Amélioration des Conditions de Travail (IFACT)

Situé à Alger, agréé par le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, créé en 2001.⁶⁹ Cet institut forme les employés de l'entreprise NAFTAL dans le domaine des finances.

C. SONEGAS Blida

Cet institut forme les salariés de l'entreprise NAFTAL en habilitation électrique, dont le participant sera en mesure de repérer et identifier les situations à risques dans les ouvrages électriques, acquérir les connaissances permettant de mieux comprendre les causes, les effets et les conséquences du passage du courant dans le corps, permettant ainsi aux agents de développer leurs aptitudes, les rendant capables de préserver leurs vies et celles des autres, et enfin pour connaître les mesures de prévention d'ordre technique, organisationnel et humaine pour maîtriser le risque électrique.

2.1.4. Gestion et suivi de la formation

NAFTAL réalise sa gestion des compétences par une troisième stratégie qui est le plan de formation et qui doit refléter les besoins de l'employeur et du salarié, sa réalisation constitue une tâche délicate car il doit également trouver sa place sur le plan stratégique opérationnel de l'entreprise.

NAFTAL réalise un plan de formation qui indique les besoins du salarié et de l'employeur.

❖ Définition d'un plan de formation

C'est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. En d'autres termes, c'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables

⁶⁸ Disponible sur : <<http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/504-inped-1-institut-national-de-la-productivite-et-du-developpement-industriel>> (consulté le 31/03/2022).

⁶⁹ Disponible sur : <<http://www.formation-dz.com/ifact>> (consulté le 31/03/2022).

impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

1) L'élaboration d'un plan de formation

A. Identification des besoins

Au début de l'année, la direction générale située au niveau d'Alger (Chéraga), transmet des écrits à savoir des fiches d'identifications et d'évaluations qui comprennent des nouveaux objectifs désignés par la hiérarchie aux différentes DERH des districts carburants de NAFTAL.

La procédure d'identification et d'évaluation se réalisera par le département de formation de la branche de carburant en transmettant un nominatif qui porte sur une fiche de recueil des besoins en formation pour combler les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

B. Analyse des besoins

Alain MEIGNANT observe que « *le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus* ». ⁷⁰

La pratique de formation au sein de NAFTAL est l'une des volets de la politique de l'emploi, par ailleurs elle est considérée comme un instrument qui a pour mission de répondre aux attentes des salariés.

Les besoins de formations collectés par le district de carburant vont être transmis aux structures centrales pour les exploités et les analysés. Cette analyse réside principalement par un suivi d'une procédure dite « séance d'arbitrage » afin de traiter les besoins recueillis par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise NAFTAL. Cette dernière favorise des divers types d'actions de formation à titre d'exemple la réalisation des formations professionnelles spécialisées, de courtes et longues durées.

Par la suite l'entreprise « NAFTAL » budgétise les coûts nécessaires pour assurer le bon déroulement des actions de formations (concernant la réservation des hôtels ou des locaux, la restauration, les frais du transport ...etc.).

⁷⁰ Cité par : PERETTI, J-M (2013) op.cit. p448.

Enfin, consolidation des résultats d'analyses et validation de celles-ci par le premier responsable de la structure.

C. La fiche d'expression des besoins en formation

C'est un document qui comporte des besoins en formation des employés d'une entreprise. La structure de la fiche de district carburant (Formation à l'initiative de l'entreprise) comprend les éléments suivants :

- ❖ **L'agent à former** : concerne le nom, le prénom, la date de naissance, service, département, direction, fonction occupée, date de recrutement, niveau académique, dernière formation suivie (année), statut (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution...), nom et prénom du responsable hiérarchique, période souhaitée pour la formation. (voir l'annexe N°2).
- ❖ **La fonction de l'agent** : par rapport à la fiche de poste qui comprend toutes les informations nécessaires notamment, les principales tâches et missions confiés au collaborateur également les compétences clés dont il possède.
- ❖ **L'action de formation proposée** : elle concerne la détermination de la durée de formation (courte, ou longue) et ses domaines à titre d'exemple (voir l'annexe N°3) :
 - **HSE** : prévention des risques, intervention contre les incendies sur les installations fixes à feu réel, gestion des urgences et des crises, secourisme.
 - **Exploitation** : métrologie, gestion des stocks, traitement des écarts.
 - **Techniques et maintenances** : habilitation électrique, améliorer la maîtrise du logiciel AUTOCAD/ ou solide Works.
 - **Informatique** : manipulation de l'outil informatique (Excel, Word) pour développer la gestion électronique des documents, sécurité des réseaux informatiques.
 - **Juridique** : perfectionnement dans l'activité juridique, rédaction des contrats et le risque juridique.
 - **Langue** : anglais.
 - **Finances et comptabilité** : les logiciels de comptabilité (SD COM, NAF COMPTA), fiscalité et assurances.
 - **GRH** : ingénierie de la formation, gestion prévisionnelle des ressources humaines, management opérationnel, maîtriser la gestion de secrétariat.

Le responsables hiérarchique transmis les fiches d'expression de besoin en formation à tous les agents de district de carburant. Le responsable hiérarchique en collaboration avec l'employé concerné par la formation, renseignera cette fiche et après signature par directeur

de structure il va la transmettre au service, Département de formation ou Direction des Ressources Humaines.

2) Mise en œuvre d'un plan de formation

La conception du plan de formation est à l'initiative du responsable hiérarchique au sein du district CBR de Bejaïa, elle consiste au choix des acteurs concernés par la formation et leur niveau d'instruction et l'élaboration d'un tableau de bord mensuel de formation qui comporte les métiers et les types de besoins en formation. Par ailleurs, L'entreprise dégage le budget correspondant aux besoins de formation programmées qui couvre les frais pédagogiques, frais de missions, frais de transports...), la durée et le centre de formation qui va réceptionner les salariés.

3) L'évaluation de la formation au sein de NAFTAL

Le système d'évaluation au sein de NAFTAL est une phase très importante afin de mesurer le degré d'assimilation de l'agent formé de ce qu'il a appris durant la période de formation. À cet effet, l'entreprise NAFTAL procède à deux types d'évaluation à savoir :⁷¹

a) Évaluation à chaud

C'est une appréciation qui s'effectue généralement à la fin de stage formation, elle consiste à exprimer les recommandations des stagiaires et de mesurer leurs degrés de satisfaction et leurs acquis à travers d'un questionnaire (voir l'annexe N°4) qui porte sur les objectifs et le contenu de formation, la qualité d'animation, les moyens et l'évaluation générale.

Les réponses collectées permettent de vérifier l'atteinte de l'objectif pédagogique et l'acquisition des nouvelles connaissances par les stagiaires.

Chaque structure de la branche carburant doit remettre ce questionnaire à son agent inscrit à une formation avant son départ à cette dernière.

Ce document doit être résigné par le stagiaire à son retour de la formation, il doit être renvoyé à la DRH par le biais de sa structure au plus tard une semaine après la fin de la formation dépensée.

⁷¹ Document interne de NAFTAL

b) Evaluation à froid

Ce type d'évaluation consiste à établir une fiche (voir l'annexe N°5) qui doit être partagée à toutes les structures, qui sera renseigné et la faire retourner à la DRH à travers les modalités suivantes :

- Formation de moyenne durée (inférieur à six mois), dans ce cas, l'évaluation à froid doit être effectuée trois mois après la réintégration de l'agent dans son poste de travail.
- Formation à long terme (supérieure à six mois), dans ce cas, l'évaluation doit se réaliser après six mois de la réintégration de l'agent dans son poste de travail.

Cette fiche a pour objectif de mesurer les compétences constatées en situation de travail par rapport aux objectifs de la formation bien définis (nouvelle méthode, nouvelle réalisation...) et les gains tels que la rapidité et la qualité. Elle comprend essentiellement :

- Les objectifs de la formation dispensée.
- Le degré d'amélioration en situation professionnelle.
- Les niveaux d'amélioration.
- Avis de responsable hiérarchique sur l'agent formé.
- Avis technique de l'activité formation (DRH/branche).

2.2. Analyse et interprétation des données

Dans ce dernier point nous allons procéder au traitement et interprétation des données recueillies auprès des deux organismes enquêtées.

A. Premier axe : Données socioprofessionnelles

Nous allons identifier les éléments concernant les informations personnelles des collaborateurs des entreprises enquêtées à savoir l'âge, le sexe, la profession, l'expérience professionnelle et le niveau d'instruction.

Tableau N°4 : Répartition des effectifs selon l'activité principale des organismes et par catégorie socioprofessionnelle

Organismes	L'activité principale	Effectif par catégorie socioprofessionnelle				Total effectif par catégorie	Le pourcentage %
		Directeur	Cadres	Agent de maîtrise	Agent d'exécution		
NAFTAL	Commercialisation des produits pétroliers	00	7	16	5	28	80
CPA	Banque commerciale	1	00	5	1	7	20
Effectif total		1	7	21	6	35	
Le pourcentage %		2,9	20	60	17,1		100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus traduit la répartition de notre échantillon selon l'activité principale des organismes enquêtés et par catégorie socioprofessionnelle. À partir des résultats obtenus, on constate une réception de 80 % de réponses de la part des collaborateurs de NAFTAL et 20 % de réponses de la part de CPA. Par ailleurs, en ce qui concerne la répartition de l'ensemble des collaborateurs par catégorie socioprofessionnelle, on estime que l'effectif rassemblé des deux organismes étant constitué d'un seul (01) directeur, 7 cadres, 21 agents de maîtrise et 6 agents d'exécution.

Tableau N°5 : Répartition des effectifs selon leur sexe, âge et expérience professionnelle

Sexe	NAFTAL		CPA		Total
	L'effectif	Le pourcentage %	L'effectif	Le pourcentage %	
Masculin	15	53,6	5	71,4	35
Féminin	13	46,4	2	28,6	
Âge	L'effectif	Le pourcentage %	L'effectif	Le pourcentage %	Total
20-25 ans	1	3,6	00	00	35
26-35 ans	4	14,3	1	14,3	
36-45 ans	20	71,4	3	42,8	
46-55 ans	2	7,1	3	42,8	
Plus de 55 ans	1	3,6	00	00	
Expérience professionnelle	L'effectif	Le pourcentage %	L'effectif	Le pourcentage %	Total
1-3 ans	1	3,6	00	00	35
4-6 ans	4	14,3	00	00	
7-9 ans	5	17,8	1	14,3	
10-12 ans	5	17,8	00	00	
Plus de 12 ans	13	46,4	6	85,7	
Total	28		7		

Source : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau ci-dessus montre les résultats des données recensés auprès des collaborateurs de « NAFTAL » et « CPA » concernant leurs caractéristiques à savoir : leurs genre, âge et expérience professionnelle.

Le sexe : la première partie du tableau précédent indique que l'effectif de notre échantillon NAFTAL est constitué de 15 collaborateurs du sexe masculin avec un pourcentage de 53,6%, et les treize (13) restants de cet effectif étant constitué de l'élément féminin avec un pourcentage de 46.4%.

Pour le cas de CPA, l'échantillon représente 5 sur 7 collaborateurs de l'élément masculin avec un pourcentage très élevée de 71,4 %.

L'âge : en ce qui concerne la catégorie des âges, les collaborateurs de NAFTAL âgés entre 36 et 45 ans ont marqué le taux le plus élevé de 71,4 % qui correspond à 20 sur 28 répondants, uniquement un (01) collaborateur âgé entre 20 et 25 ans également un répondant a un âge plus de 55 ans ont présenté un pourcentage de 3,6 %.

Pour CPA, les catégories des âges des collaborateurs comprises entre 36 et 45 ans, et également 46 et 55 ans ont marqué un pourcentage de 42,8 % d'un effectif de 3 sur 7 répondants, et seulement un (01) collaborateur a un âge entre 26 et 35 ans.

L'expérience professionnelle : on constate un taux de 46,4 % des collaborateurs ayant travaillé plus de douze (12) ans au sein de NAFTAL, tandis que, un seul collaborateur possède une expérience professionnelle de un à trois ans.

Concernant le cas de CPA, les collaborateurs possédant une expérience professionnelle de plus de douze ans sur le terrain ont marqué un pourcentage très élevé et important de 85,7 %.

Tableau N°6 : Répartition des effectifs selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	NAFTAL		CPA	
	L'effectif	Le pourcentage %	L'effectif	Le pourcentage %
Secondaire	7	25	00	00
Universitaire	20	71,4	5	71,4
Autre	1	3,6	2	28,6
Total	28	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

La répartition des effectifs selon leur niveau d'instruction, montre dans ce tableau que 71,4 % des répondants de l'entreprise NAFTAL sont diplômés de l'université, et soit 25% le taux qui représente les collaborateurs qui ont un niveau secondaire, en outre, un seul collaborateur avec un pourcentage de 3,6 % possède un diplôme d'un technicien supérieur.

Par ailleurs, en ce qui concerne la banque CPA, on a marqué un pourcentage de 71,4 % et seulement deux (02) collaborateurs ont répondu qu'ils sont diplômés d'une école supérieure de banque, également licence et obtention d'un certificat d'aptitude de la profession d'avocat.

B. Deuxième axe : Formation et développement des compétences

Dans le présent axe, nous allons traiter le sujet relatif à l'action de formation et sa contribution au développement des compétences des salariés au sein de NAFTAL et CPA.

Tableau N°7 : Répartition des effectifs selon la participation des employés à la formation professionnelle au cours des 3 dernières années

Suivi d'une formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	23	82,14	4	57,14
Non	5	17,86	3	42,86
Total	28	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

À partir du tableau N°7, on constate que la majorité des collaborateurs (82,14%) de NAFTAL ont suivi une formation au cours de ces trois dernières années d'une durée comprise entre 3 jours jusqu'à 6 jours, d'une semaine à un mois également on a reçu des réponses particulières auprès des collaborateurs dont y'en a des agents qui ont suivi une formation de 6 mois (une semaine par mois) et d'autres jusqu'à un an. Soit 17,86% le pourcentage des agents qui n'ont pas bénéficié d'une action de formation sans raison apparente ou bien à cause du COVID et la non disponibilité des formations qui correspond au poste occupé.

Pour le cas de CPA, on constate un pourcentage de 57,14% qui représente 4 sur 7 de l'effectif des répondants ayant suivi une formation allant de 40 jours à 3 mois. Les agents qui n'ont pas bénéficié d'une formation ont marqué un taux de 42,86% équivalent à 3 sur 7 collaborateurs en raison de non cohérence et compatibilité des actions de formation lancées avec leurs besoins et qui correspondent à leurs profils.

D'après les résultats obtenus du tableau précédent, on déduit que le taux de participation à la formation au niveau de NAFTAL est important, cette dernière assure rarement des formations à long termes car elle trouve des difficultés à libérer ses salariés donc elle s'appuie souvent sur des formations à court terme, en revanche, le CPA propose généralement des formations à moyen terme.

Tableau N°8 : Répartition des effectifs selon le choix d'une formation

Le choix de formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Sur demande du salarié	7	30,43	00	00
Proposé par l'organisme	16	69,57	4	100
Total	23	100	4	100

Source : Élaboré par nous- mêmes

Le tableau ci-dessus montre que 69,57% des collaborateurs de NAFTAL ont suivi une formation proposé par leur entreprise et 30,43% de l'effectif indique que le choix de formation était sur leur initiative.

Pour le cas de CPA, on a reçu seulement 4 réponses de la part des collaborateurs enquêtés et qui ont bénéficié d'une formation proposé par leur banque.

On conclut à partir de ces résultats que le choix de la formation à suivre était partiellement sur la demande des employés de l'entreprise NAFTAL eux-mêmes, ce qui implique leur volonté à développer leurs compétences et améliorer le fonctionnement de leur entreprise, par rapport aux répondants de la banque de CPA dont on n'a marqué aucune valeur concernant le choix de formation sur la demande des salariés. À vrai dire, la taille des deux échantillons ne peut nous permettre d'effectuer des comparaisons entre les résultats obtenus.

Tableau N°9 : Répartition des effectifs selon le type de formation suivi

Type de formation	NAFTAL				CPA				Total	
	Oui		Non		Oui		Non		T1	T2
	E	P%	E	P%	E	P%	E	P%		
Adaptation	9	39,13	14	60,87	2	28,57	5	71,43	23	7
Perfectionnement	17	73,91	6	26,07	5	71,43	2	28,57	23	7
Promotion	00	00	23	100	4	57,14	3	42,86	23	7
Prévention	1	4,35	22	95,65	1	14,29	6	85,71	23	7
Total	27	29,35	65	70,65	12	42,86	16	57,14	92	28

Source : Élaboré par nous-mêmes

Nous observons ici que 29,35% de nos répondants de l'entreprise NAFTAL affirment qu'ils ont bénéficié de diverses formations. Cependant, à l'intérieur de la valeur 29,35% nous avons enregistré un taux de 73,91% de ceux qui ont suivi une formation de perfectionnement, suivi ensuite par ceux qui ont participé à la formation d'adaptation avec un taux de 39,13%, enfin on a marqué un pourcentage de 4,35% des participants à la formation de prévention, par ailleurs, on n'a pas reçu des réponses concernant la participation à la formation de promotion.

Pour le cas de CPA, on remarque que 42,86% de répondants ont suivi des formations d'adaptation, perfectionnement, promotion et de prévention dont leurs taux sont respectivement 28,57%, 71,43%, 57,14% et enfin 14,29%.

Ce que nous pouvons retenir à partir de ces données est que les deux organismes assurent des formations de perfectionnement dans le but de permettre aux travailleurs de mieux s'adapter à leurs postes de travail et maintenir leur qualification et leur niveau culturel, notamment d'assumer plus de responsabilités dans leur vie professionnelle.

Tableau N°10 : Répartition des effectifs ayant suivi une formation selon le lieu de formation

lieu de formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Au sein de l'organisme	12	48	3	42,86
Dans un centre de formation externe	13	52	4	57,14
À l'étranger	00	00	00	00
Total	25	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

On remarque que le taux de 52% de l'effectif représente les collaborateurs ayant effectué leurs stages au sein des centres externes à NAFTAL et un pourcentage de 48% indiquant l'ensemble du personnel ayant suivi leurs formations en interne.

Pour le cas de CPA, on constate un taux important, avec un pourcentage de 57,14% qui représente l'ensemble des collaborateurs ayant fait leurs stages en externe. Cependant le taux de participation des agents en formation interne s'est représenté par 42,86%.

D'après ces données, on peut conclure que les organismes enquêtés ont choisis d'assurer des actions de formations en faisant appel à la fois à des membres internes et des prestataires externes.

Tableau N°11 : Répartition des effectifs selon l'objectif de formation

L'objectif de formation	NAFTAL				CPA				Total	
	Oui		Non		Oui		Non		T1	T2
	E	P%	E	P%	E	P%	E	P%		
Avoir plus de responsabilité	3	12	22	88	3	42,86	4	57,14	25	7
Pour renforcer vos connaissances	22	88	3	12	7	100	00	00	25	7
Développer vos compétences	17	68	8	32	6	85,71	1	14,29	25	7
Accéder à un poste supérieur	00	00	25	100	4	57,14	3	42,86	25	7
Total	42	42	58	58	20	71,43	8	28,57	100	28

Source : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau précédent montre que 42% des répondants au sein de NAFTAL estiment que l'objectif de la formation est de renforcer leurs connaissances (avec un taux de 88%), développer leurs compétences (avec un taux de 68%) et avoir plus de responsabilités (avec un taux de 12%) dont on n'a marqué aucune réponse concernant l'accès à un poste supérieur.

Au sein de CPA, on a enregistré un taux de 71,43% de son effectif ayant répondu à la question relative à l'objectif de la formation. Cependant, 7 sur 7 (100%) collaborateurs estiment que la formation vise à renforcer leurs connaissances, 6 collaborateurs sur 7 (85,71%) ont répondu que la formation développe leurs compétences, par la suite, 4 sur 7 collaborateurs (57,14%) ont exprimés que cette dernière permet l'accès à un poste supérieur et enfin seulement 3 sur 7 collaborateurs (42,86%) croient que le but d'une formation est d'avoir plus de responsabilités.

À partir des réponses majoritaires recensées, on peut dire que l'objectif principal de la formation au sein de NAFTAL et CPA est de renforcer leurs savoirs également de les aider au développement de leurs compétences.

Tableau N°12 : Répartition des effectifs selon l'influence de la formation sur les différentes composantes de la compétence

L'influence de la formation sur les composantes de la compétence	CPA				Total
	Oui		Non		
	E	P%	E	P%	
Vos connaissances (savoirs)	6	85,71	1	14,29	7
Vos savoir-faire	00	00	7	100	7
Vos savoir-être (comportements, attitudes)	00	00	7	100	7
Votre confiance en soi	00	00	7	100	7
Votre motivation et satisfaction	7	100	00	00	7
Votre engagement	00	00	7	100	7
Total	13	30,95	29	69,05	42

Source : Élaboré par nous-mêmes

À partir des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on remarque qu'on a reçu seulement 30,95% des réponses de la part des collaborateurs de CPA concernant l'influence de la formation professionnelle sur les différents éléments constitutifs de la compétence, en outre, à l'intérieur de cette valeur on a enregistré un pourcentage de 100% équivalent à 7 sur 7 collaborateurs qui ont affirmé que leur motivation et satisfaction au travail sont influencés par diverses formations qu'ils ont suivi. Par ailleurs, 85,71% des répondants ont démontré que les différents types d'actions de formation qu'ils ont en bénéficié ont leurs permis de développer leurs connaissances.

D'après le tableau ci-dessus, la quasi-totalité des répondants (soit 6/7) estiment que les formations qu'ils ont pu suivre jusqu'à l'heure leur ont permis uniquement de booster leur motivation et satisfaction. À vrai dire, l'objectif de toute formation est de développer particulièrement les compétences du personnel. Or, ici, ce n'est pas le cas, nous pensons que la qualité des formations dispensées au sein du CPA est à revoir afin de permettre à son personnel d'avoir une amélioration et un développement en termes de propositions.

Tableau N°13 : Répartition des effectifs selon les méthodes utilisées pour la détection des besoins en formation

Les méthodes utilisées	CPA				Total
	Oui		Non		
	E	P%	E	P%	
En vous observant lors de l'exercice de vos tâches	00	00	7	100	7
En exprimant individuellement votre besoin à vos supérieurs hiérarchique	00	00	7	100	7
En exprimant collectivement vos besoins en formation	7	100	00	00	7
En évaluant vos rendements et performances au travail	00	00	7	100	7
Total	7	25	21	75	28

Source : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau au-dessus montre la répartition des effectifs selon les méthodes utilisées pour la détection des besoins en formation, dont on a marqué seulement 25% des répondants de CPA sur cette question. Par ailleurs, on remarque que la totalité des répondants (7sur7) ont affirmé que leurs besoins en formation s'expriment et s'effectuent d'une façon collective.

Cela s'explique par le fait qu'aucune action de formation ne s'est lancée au sein de cette agence au cours de trois années en raison de manque d'effectifs. Après l'intervention du syndicat et la pression faite par cette dernière pour relancer les formations et combler les écarts entre les besoins en effectifs et les besoins en formation, il y avait un recrutement qui s'est effectué mais seulement à titre collectif.

Tableau N°14: Répartition des effectifs selon l'adéquation des programmes de formation avec les tâches exécutées

Adéquation des formations avec les tâches exécutés	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	21	84	5	71,43
Non	4	16	2	28,57
Total	25	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Les données de ce tableau montrent que 84% des répondants déclarent que le programme disposé au cours de la formation a répondu aux conformités de leurs tâches exécutées, alors que 16% seulement ont déclaré le contraire.

En ce qui concerne le cas de CPA, 71,43 % des collaborateurs pensent que le programme lancé durant leur stage est adéquat avec les tâches qui leurs en confiées tandis que 28,57% ont déclaré le contraire.

D'une manière générale la majorité des salariés de NAFTAL et CPA déclarent que les objectifs de la formation ont été atteints, et cela est dû à la bonne planification des responsables hiérarchiques des organismes qui ont permet de mettre en œuvre une bonne politique de formation par rapport aux exigences du poste.

Tableau N°15: Répartition des effectifs selon la prise en considération de développement des compétences de la part des organismes enquêtées

Développement des compétences	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	21	87,5	6	85,71
Non	3	12,5	1	14,29
Total	24	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Les données enregistrées au tableau ci-dessus, montrent que 87,5% des répondants estiment que NAFTAL prenne en compte le développement des compétences de leurs salariés par contre 12,5% croient le contraire.

Pour le CPA, 85,71% de l'effectif ont exprimés que leur banque prenne en considération le développement des compétences de ses employés alors que 14,29 % déclare l'inverse.

Nous déduisons que la majorité des salariés ont convenu que leurs organismes prennent en considération le développement de leurs compétences, par ailleurs, l'ensemble du personnel qui ont nié cette expression, ont affilié les raisons à la durée de formation (courtes et accélérées) qui est insuffisante pour l'acquisition des nouvelles compétences et d'autres ont avoué que la carrière reste gelé (y'a pas de promotion).

Tableau N°16: Répartition des effectifs selon l'accès à une promotion par la formation

La promotion est conditionnée Par la formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	9	33,33	4	57,14
Non	18	66,66	3	42,86
Total	27	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats de notre investigation, on remarque que la majorité des répondants au sein de NAFTAL expriment que l'accès à un grade supérieur n'est pas conditionné par la formation, avec un pourcentage de 66,33%, alors que, une minorité des effectifs qui représentent 33,33% ont déclarés l'inverse.

Concernant le cas de CPA, on a marqué un taux important représenté par 57,14% de répondants qui ont pour l'idée que la promotion est conditionnée par la formation, par ailleurs, 42,86% des collaborateurs ont nié cette idée.

On déduit d'après les réponses des collaborateurs des deux organismes que la formation n'est pas la seule condition pour avoir un poste supérieur, mais il existe d'autres clés à savoir : l'expérience, l'ancienneté, les compétences, le mérite et la loyauté.

Tableau N°17: Répartition des effectifs selon l'impact des nouveaux savoirs acquis sur l'amélioration du rendement au travail

Savoirs acquis et rendement au travail	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	13	52	4	57,14
Non	12	48	3	42,86
Total	25	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Le tableau précédent montre que 52% des répondants au niveau de NAFTAL affirme que les savoirs acquis à travers la formation sont suffisants pour avoir un meilleur rendement de leurs parts, alors que 48% des agents voient le contraire.

Au sein de CPA on a marqué un taux de 57,14% de son effectif trouve que les savoirs acquis à travers la formation améliore leur rendement au travail, en outre, 42,86% indique l'ensemble du personnel qui sont contre.

Ce que nous pouvons retenir de ces données, est que la majorité des répondants des deux organismes croient que l'amélioration du rendement au travail est influencée par la bonne définition du plan de formation et le bon déroulement des actions de formations qui ont leur permis d'acquérir des nouvelles connaissances.

Tableau N°18: Répartition des effectifs selon l'importance de l'évaluation de la formation pour les collaborateurs

L'importance de l'évaluation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	16	94,12	4	80
Non	1	5,88	1	20
Total	17	100	5	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que la majorité des répondants au sein de NAFTAL ont répondu que l'évaluation est importante pour eux, leur effectif est représenté par un pourcentage de 94,12%, seulement 5,88% des collaborateurs ont confirmé le contraire.

Pour le cas de CPA, on a marqué un effectif de 4 sur 5 qui ont répondu par « oui », et uniquement un collaborateur sur cinq répondants par « non » sur le fait que l'évaluation des actions de formation est indispensable pour eux, en effet, les deux autres n'ont pas donné de réponses.

Pour conclure on peut dire que la plupart des répondants des deux organismes trouvent que l'appréciation des actions de formations est importante, car elle sert à valoriser l'agent et l'évoluer dans sa carrière également elle permet de mieux cerner les lacunes des agents et le degré de leur montée en connaissances. En effet, elle est considérée comme un moyen de contrôle pour savoir si les objectifs désignés sont atteints.

Tableau N°19: Répartition des effectifs selon l'évaluation sur les nouveaux acquis après la formation

Êtes-vous évalués sur les nouveaux acquis après la formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	12	48	3	50
Non	13	52	3	50
Total	25	100	6	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

À partir du tableau précédent, on remarque que 52% des répondants au niveau de NAFTAL ne sont pas évalués à la fin de leur stage, alors que 48% des effectifs déclarent qu'ils sont appréciés.

Au sein de CPA, on a marqué un même pourcentage des répondants (50%) concernant la question de l'évaluation de leurs nouveaux acquis après la formation.

Ce que nous pouvons retenir des résultats de ce tableau et le tableau précédent (tableau N°18) est que les employés au sein des deux organismes souhaitent d'être évalués après la formation, mais ces organismes ne procèdent pas souvent à cette dernière étape du cycle de formation. Par ailleurs, les collaborateurs ayant été évalués à la fin de leurs formations, ils déclarent que cette évaluation s'est effectuée par certains outils à savoir : les écrits, les fiches d'évaluations à froid par le chef hiérarchique, des questionnaires (Pour le cas de NAFTAL), et examen oral et écrit, questionnaire, rapport de stage et étude de cas (Pour le cas de CPA).

Tableau N°20: Répartition des effectifs selon le jugement des collaborateurs concernant le rôle et l'importance de la formation dans le développement des compétences des salariés et de l'organisation

L'importance de la formation	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	24	92,31	7	100
Non	2	7,69	00	00
Total	26	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Les résultats obtenus dans ce tableau montrent que 92,31% des répondants au sein de l'entreprise NAFTAL jugent que la formation soit incontournable pour la montée en compétences pour les salariés et pour l'entreprise, en outre, seulement 7,69% de l'effectif ont répondu par « non ».

Par contre, dans le cas de CPA, le tableau ci-dessus indique que la totalité des collaborateurs (7 sur 7) jugent que la formation est un facteur essentiel pour le développement des compétences des salariés et l'organisation elle-même.

Pour conclure, on constate que la majorité des répondants au sein des deux organismes croient que la formation est indispensable pour le développement des compétences et les carrières professionnelles des salariés d'une part, également la mise en place d'une formation permet d'entretenir la culture d'entreprise et mobiliser le personnel pour atteindre les objectifs de la société d'une autre part.

Tableau N°21 : Répartition des effectifs selon l'acquisition des connaissances et développement des compétences à travers l'apprentissage organisationnel

Développement des compétences par l'apprentissage organisationnel	NAFTAL		CPA	
	Effectifs	Pourcentage%	Effectifs	Pourcentage%
Oui	22	95,65	6	85,71
Non	1	4,35	1	14,29
Total	23	100	7	100

Source : Élaboré par nous-mêmes

Dans ce dernier tableau, on observe que 95,65% des répondants au sein de NAFTAL soutient que l'apprentissage organisationnel aide les employés à l'acquisition et de la transformation des connaissances et au développement de leurs compétences, alors qu'on a enregistré seulement un taux de 4,35% des collaborateurs indiquant le contraire.

Pour le cas de CPA, on a marqué un taux de 85,71% des réponses des collaborateurs qui représente 6 sur 7 des répondants, cet effectif indique le nombre de salariés ayant soutenu que l'apprentissage organisationnel durant la période d'intégration aide les employés à améliorer et développer leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être, alors que 14,29% n'ont pas soutenu cette logique.

Donc d'après ces données, on peut dire que la plupart des répondants au sein de NAFTAL et CPA ont soutenu que les formations tournées vers l'apprentissage facilitent le transfert des apprentissages dans le poste de travail qui se traduisent par une amélioration des compétences et des performances au travail. Par ailleurs, ils ont exprimé que ce dernier permet de mettre en pratique les acquis théoriques ainsi les connaissances des termes de base et avec la familiarisation au sein de l'organisme qui aide le salarié à développer ses compétences, en outre, un nouveau poste égale à un domaine inconnu jusqu'à ce qu'une formation déduction, induction ou stage soit permis à un employé nouvellement recruté à maîtriser les techniques de son poste et par conséquent pour développer sa confiance en soi, ce qui implique une intégration rapide au poste occupé. D'une manière générale, comme l'a exprimé l'un des répondants « *Plus on apprend, plus on avance* ».

❖ Synthèse des résultats concernant les questions ouvertes

D'après les analyses et les interprétations qu'on a fait par rapport aux deux organismes enquêtées NAFTAL et CPA, on déduit que la formation peut contribuer au développement des compétences de leurs salariés, car elle est considérée comme un moyen de

développement des compétences et d'enrichissement des connaissances concernant l'exécution des tâches au travail à savoir la maîtrise des logiciels et des lois pour faire face aux différents changements .

En effet, la formation permet de corriger les lacunes liées à chaque travailleur et d'éclaircir les ambiguïtés à travers de différents facteurs et outils tels les séminaires, les promotions, les expériences, la pratique des acquis (VAE), la communication, l'induction des cadres nouvellement recrutés, le bien-être au travail, l'avancement horizontal et vertical au travail, la motivation, la polyvalence dans le travail.

Le développement des compétences par la formation prend des chemins différents et varie d'une entreprise à une autre, c'est-à-dire chaque entreprise à sa propre logique de définir une politique de formation.

Conclusion

En guise de conclusion, on trouve que la formation des employés a des nombreux avantages pour l'employé d'une part, et pour l'employeur d'une autre part

Du côté employé, la formation sert à développer, valoriser et enrichir les compétences du personnel pour mieux s'adapter à la différente évolution en interne et en externe de leur entreprise, et du côté employeur, elle est considérée comme un investissement envers leurs employés afin d'atteindre les objectifs désignés et améliorer la performance et la productivité de leur entreprise .

Conclusion

Générale



Conclusion générale

La formation englobe des dispositifs pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et organisationnelles du travail et favorise leur évolution professionnelle.

La compétence sont des ressources pour l'entreprise, ce sont des actifs immatériels, importantes dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Cependant, avant d'entamer les synthèses et la conclusion tirée d'après notre enquête, il nous convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies, ainsi nous avons traité dans les deux premiers chapitres, la définition de la formation professionnelle, ses fondements et sa démarche, également la gestion et développement de compétences et l'impact de la formation sur les composantes de la compétence.

En outre, dans le troisième chapitre, nous avons procédé à une vérification sur le terrain, dont il traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués à deux organisations de la wilaya de Bejaia.

L'objectif de notre recherche consiste à apporter une réponse à notre problématique qui s'articule autour de la formation professionnelle et son impact sur le développement des compétences chez le personnel. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante :

« Comment la formation professionnelle contribue-t-elle au développement des compétences des salariés au sein de NAFTAL /CPA ?»

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, en nous basant sur la revue de littérature élaborée dans la partie théorique, et grâce à notre enquête effectuée auprès de NAFTAL et CPA, nous avons pu constater les résultats suivants :

- La formation développe les savoirs, savoir-faire et les savoirs être.
- La formation favorise le développement de la carrière des collaborateurs.
- La formation améliore la capacité d'adaptation au différent changement.
- La formation renforce la confiance en soi, la satisfaction et la motivation des employés.

À partir de ces résultats on peut conclure que la formation est conçue essentiellement comme un moyen du développement des compétences ce qui souligne que l'hypothèse de cette étude été confirmée et ce qui nous amène à dire également que la majorité des

répondants, estiment que la formation est une occasion pour mettre à jour leurs connaissances et d'acquérir des nouvelles compétences exigées dans le poste occupé et ainsi pour bénéficier des promotions et des grades supérieures.

Ce qui nous a donc permis aussi d'établir un lien positif entre la formation professionnelle et le développement des compétences chez les salariés, et donc à répondre à notre question principale.

Au cours de notre étude nous avons constaté quelques insuffisances au niveau des deux organismes, nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- Lancement des projets de formation à longue durée afin que les participants puissent bénéficier largement de leur formation.
- La nécessité de l'évaluation à la fin de formation (par rapport aux certains répondants qui n'ont pas évalué à la fin de leurs formation).

Par ailleurs, il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. Dans un premier temps, cette étude a été menée auprès d'un échantillon relativement faible, cette faiblesse de l'échantillon est principalement due aux contraintes de temps et à la difficulté d'approcher les organismes ciblés, dans le deuxième temps, le fait que cette étude repose en grande partie sur la perception des différents répondants (subjectivité), empêche d'avantage la possibilité de généralisation des résultats issus de la recherche et dans le troisième temps le refus de certains agents de répondre aux certaines questions.

Annexe



Université Abderrahmane Mira De Bejaia
Faculté des sciences économiques et de gestion, commerciales
Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme en master II en sciences de gestion option Management des Ressources Humaines sous le thème « **Le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des salariés** », nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à cette série de questions avec une certaine précision et objectivité, afin d'obtenir des résultats fiables et représentatifs pour un travail de recherche qui nous permettra de mieux cerner le phénomène .

Nous tenons à vous rassurer que vos réponses seront exploitées dans un cadre purement scientifique.

Réalisé par :

M^{lle}. BOUSSEMAR Amina

M^{lle}. NAIT MEDDOUR Sadika

Merci pour votre collaboration

Année universitaire 2021/2022

Questionnaire

Premier axe : Données socioprofessionnelles

Q1 : Sexe : Masculin féminin

Q2 : Âge : Entre 20-25ans 26-35ans

Entre 36-45ans 46-55ans

Plus de 55ans

Q3 : Niveau d'instruction :

Secondaire Universitaire

Autre (précisez).....

Q4 : Profession : Quel poste occupez-vous au sein de votre organisme ?

.....

Q5 : Expérience professionnelle (Ancienneté) :

De 1-3ans 4-6ans

De 7-9ans 10-12ans

Plus de 12ans

Deuxième axe : Formation et développement des compétences

Q6 : Avez-vous suivi une formation au cours de ces trois dernières années ?

Oui Non

Si **oui**, quelle est la durée de cette formation ?.....

Si **non**, pourquoi ?.....

Q7 : La formation est-elle ?

Sur votre demande

Proposé par votre organisme

Q8 : Quel type de formation avez-vous suivi ? (plusieurs réponses sont possibles):

Formation d'adaptation

Formation de perfectionnement

Formation de promotion

Formation de prévention

Autre (Précisez).....

Q9 : Où avez-vous suivi votre formation ?

- Au sein de votre organisme
- Dans un centre de formation externe
- À l'étranger

Q10: D'après vous, quel est l'objectif d'une telle formation (Plusieurs réponses sont possibles):

- Avoir plus de responsabilité
- Pour renforcer vos connaissances
- Développer vos compétences
- Accéder à un poste supérieur (Promotion)

Q11 : Les différentes formations que vous avez suivi, vous ont permis de développer (Plusieurs réponses sont possibles):

- Vos connaissances (savoirs)
- Vos savoir-faire
- Vos savoir-être (comportements, attitudes)
- Votre confiance en soi
- Votre motivation et satisfaction
- Votre engagement

Q12 : Quels sont les méthodes utilisées pour détecter votre besoin en formation (Plusieurs réponses sont possibles):

- En vous observant lors de l'exercice de vos tâches
- En exprimant individuellement votre besoin à vos supérieurs hiérarchique
- En exprimant collectivement vos besoins en formation
- En évaluant vos rendements et performances au travail

Q13 : Pensez-vous que le programme de votre formation répond aux conformités de la tâche que vous exécutez ? Oui Non

Q14 : Y a-t-il une prise en considération de développement des compétences de la part de votre organisme? Oui Non

Si **non**, par rapport à quoi alors?.....

Q15 : La promotion (au grade supérieur) au sein de votre organisme, est-elle conditionnée par la formation ? Oui Non


Si **non**, sur quelle base alors? (selon l'ancienneté, compétences ou autre), (précisez).....

.....

Q16: Les savoirs acquis à travers votre formation, sont-ils suffisants pour avoir un meilleur rendement de votre part ?

Oui  Non 

Q17: L'évaluation des actions de formation est-elle indispensable pour vous ?

Oui  Non 

Pourquoi ?.....

Q18 : Êtes-vous évalué sur les nouveaux acquis après la formation ?

Oui  Non 

Si **oui**, Cette évaluation s'opère avec quels outils ?.....
.....

Q19 : Jugez-vous que la formation soit incontournable pour le développement des compétences des salariés et pour l'organisation elle-même ?

Oui  Non 

Q20: Selon vous, comment la formation professionnelle peut-elle contribuer au développement de vos compétences ?

Expliquez.....
.....

Q21: D'après vous, quels sont les facteurs qui favorisent et renforcent le développement des compétences ?.....
.....

Q22: Soutenez-vous que l'apprentissage organisationnel durant la période d'intégration dans un poste du travail aide les employés à l'acquisition et de la transformation des connaissances et notamment à développer leurs compétences ?

Oui  Non 

Si **oui**, comment ?.....

Si **non**, pourquoi ?.....

Q23: Quels sont les outils accréditer par votre organisme pour développer les compétences de ses employés ?

Citez-les.....

Merci pour votre collaboration ☺

Liste des abréviations

GRH :	Gestion des Ressources Humaines
NAFTAL :	Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers
CPA :	Crédit Populaire d'Algérie
SPA :	Société Par Action
RH :	Ressources Humaines
CIF :	Compte Individuel de Formation
CPF :	Compte Personnel de Formation
DIF :	Droit Individuel de Formation
VAE :	Validation des acquis par expérience
CDI :	Contrat à durée indéterminée
CDD :	Contrat à durée déterminée
DRH :	Directeur des Ressources humaines
DG :	Direction Générale
SONATRACH :	Société Nationale pour la recherche, Transport, production, Transformation, la commercialisation des hydrocarbures
ERDP :	Entreprise Nationale de raffinage et distribution des produits pétroliers
AMG :	Administration et Moyens Généraux
CNAS :	Caisse Nationale d'Assurances Sociales
OSC :	Œuvres Sociales
CFCB :	Compagnie Française de Crédit et de Banque
BDL :	Banque de Développement Local
PME/PMI :	Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
HSE :	Hygiène, Sécurité et Environnement
CFA :	Centre de Formation d'Alger
CFK :	Centre de Formation d'el-Kherroub
CFO :	Centre de Formation d'Oran
SMI :	Système Management Intégré
INPED :	Institut National de Production et Développement industriel
IFACT :	Institut de Formation et d'Amélioration des Conditions de Travail
TIC :	Technologie de l'Information et de la communication
SONELGAZ :	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
DERH :	Développement des Ressources Humaines
CRB :	Branche Carburant
DRH :	Direction des Ressources Humaines

Liste des figures

Figure N°1 :	Les besoins de formation	29
Figure N°2 :	Les 4 phases du plan de formation	31
Figure N°3 :	Les différents niveaux d'évaluation	34
Figure N°4 :	Processus d'élaboration d'un plan de formation	36
Figure N°5 :	Les éléments constitutifs de la compétence, la métaphore de l'iceberg	44

Figure N°6 :	Organigramme du district carburant de Bejaïa	67
Figure N°7 :	Organigramme de l'agence CPA (Bejaïa 302)	69

Liste des tableaux

Tableau N°1 :	Techniques de formation	17
Tableau N°2 :	La démarche de conception du référentiel de formation	52
Tableau N°3 :	Organisation du district CBR de Bejaïa	65
Tableau N°4 :	Répartition des effectifs selon l'activité principale des organismes et par catégorie socioprofessionnelle	81
Tableau N°5 :	Répartition des effectifs selon leur sexe, âge et expérience professionnelle	81
Tableau N°6 :	Répartition des effectifs selon leur niveau d'instruction	82
Tableau N°7 :	Répartition des effectifs selon la participation des employés à la formation professionnelle au cours des 3 dernières années	83
Tableau N°8 :	Répartition des effectifs selon le choix d'une formation	84
Tableau N°9 :	Répartition des effectifs selon le type de formation suivi	84
Tableau N°10 :	Répartition des effectifs ayant suivi une formation selon le lieu de formation	85
Tableau N°11:	Répartition des effectifs selon l'objectif de formation	86
Tableau N°12:	Répartition des effectifs selon l'influence de la formation sur les différentes composantes de la compétence	87
Tableau N°13 :	Répartition des effectifs selon les méthodes utilisées pour la détection des besoins en formation	88
Tableau N°14 :	Répartition des effectifs selon l'adéquation des programmes de formation avec les tâches exécutées	88
Tableau N°15 :	Répartition des effectifs selon la prise en considération de développement des compétences de la part des organismes enquêtées	89
Tableau N°16 :	Répartition des effectifs selon l'accès à une promotion par la formation	89
Tableau N°17 :	Répartition des effectifs selon l'impact des nouveaux savoirs acquis sur l'amélioration du rendement au travail	90
Tableau N°18 :	Répartition des effectifs selon l'importance de l'évaluation de la formation pour les collaborateurs	91
Tableau N°19 :	Répartition des effectifs selon l'évaluation sur les nouveaux acquis après la formation	91
Tableau N°20 :	Répartition des effectifs selon le jugement des collaborateurs concernant le rôle et l'importance de la formation dans le développement des compétences des salariés et de l'organisation	92
Tableau N°21 :	Répartition des effectifs selon l'acquisition des connaissances et développement des compétences à travers l'apprentissage organisationnel	93

Bibliographie



❖ **Ouvrage :**

- 1) BARRAUD. J et autre (2008) « *La fonction ressources humaines* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Dunod.
- 2) PERETTI, J-M (1998) « *Gestion des Ressources Humaines* » ,7^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert.
- 3) PERETTI. J-M (2016) « *La gestion des ressources humaines* » 21^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert.
- 4) LEVY-LEBOYER, C (2009) , « *La gestion des compétences* », 2^{ème} édition ,Paris, éditions d'organisation.
- 5) PARMENTIER, Ch, (2008), « *L'ingénierie de formation, outils et méthodes* », Paris, éditions d'organisation.
- 6) CHLOÉ, G-S (2017) « *La gestion des ressources humaines* » 9^{ème}édition, Paris, éditions Lextenso.
- 7) SEKIOU et autres (2001), « *gestion des ressources humaines* », Bruxelles, éditions debook.
- 8) MEIGNANT, A (1997) « *manager la formation* »Paris, éditions Liaison.
- 9) CITEAU, J-P (2002) « *gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* »,4^{ème} édition, France, éditions Armand Colin.
- 10) BAUDOIN.E et autres (2020) « *Ressources humaines, Aide-mémoire* » 2^{ème}édition, éditions Dunod..
- 11) CADIN.L et autres (2007) « *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théories* », 3^{ème}édition, Paris, éditions Dunod.
- 12) CAMPOY.E et autres (2008) « *Gestion des Ressources Humaines, synthèse de cours & exercices corrigés* », France, éditions Pearson.
- 13) PERETTI, J-M (2013) « *Ressources Humaines* », 14^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert.
- 14) PERETTI, J-M (1998) « *Gestion des Ressources Humaines* », 7^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert.
- 15) MEIGNANT. A et autres (2015) « *RH au quotidien, 100 fiches* », 2^{ème}édition, Paris, éditions Dunod,
- 16) LEFORT. P et autres (2010), « *La VAE, un outil de développement des compétences* », Paris, éditions Dunod,
- 17) FALEK .H (2010) « *Le guide de la formation professionnelle en entreprise* », Paris, éditions Lextenso.
- 18) CHLOÉ. G-S (2020), « *la gestion des ressources humaines* », 12^{ème}édition, Paris, éditions Lextenso.

- 19) DUMAIS, J-F,(2008), « *Guide des ressources humaines , destiné aux entreprises des technologies de l'information* » , éditions TECHNOCompétencesréalisé en collaboration avec FRP Groupe-Conseil.
- 20) GUERRERO, S (2014) « *Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH* », 3^{ème}édition, Paris, éditions Dunod,
- 21) ANNICK C-H, (2010) « *Ressources Humaines* »,2^{ème}édition, Paris, éditions Dunod.
- 22) WEISS, D, (2003) « *Ressources humaines*» 2^{ème} édition, éditions d'Organisation.
- 23) BARABEL, M et autres (2012), « *Le grand livre de la formation* », Paris, édition Dunod,.
- 24) CAMPOY, E et autre (2009), « *gestion des ressources humaines* », France, édition Pearson.
- 25) LEVY LEBOYER, C (2002), « *Gestion des compétences* », Paris, éditions d'Organisation.
- 26) MASSOT, P et FEISTHAMMEL, D (2001), « *pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits* », France, éditions AFNOR.
- 27) CHAMINADE, L (2005), « *RH et compétences dans démarche qualité* », France, éditions ANFOR.
- 28) BEIRENDONCK, L (2006), « *tous compétents* », Bruxelles, éditions deboeck.
- 29) DIETRICH, A (2015), « *management des compétences* », 3^{ème} édition, Paris, éditions Vuibert.
- 30) GILBERT, P et autres (2002), « *Management des compétences* », Paris, éditions Dunod.
- 31) DIETRICH, A (2010), « *Le management des compétences* », 2^{ème}édition, Paris, éditions Vuibert.
- 32) FLUCK, C (2015), « *Gestion et management des compétences* », France, éditions GERESO.
- 33) LE BOTERF, G (2001), « *Construire les compétences individuelles et collectifs* », 2^{ème} édition, Paris, éditions d'organisation.
- 34) GILBERT, P et SCHMIDT, G (1999), « *Évaluation des compétences et situations de gestion* », Paris, éditions ECONOMICA.
- 35) LE BOTERF, G (2002), « *ingénierie et évaluation des compétences* » 4^{ème} édition, Paris, éditions d'organisation.

❖ **Article**

- 36) ASSALI. I (02/2019), International Social Sciences & Management Journal, « *The impact of training on skillsdevelopment* », La RSE et le développement durable : états et perspectives, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- 37) PALMER, RODGER-E (1 avril 1987) « *Benefit cost study of an education investissaient in small business* », American journal of small business, vol N°4.
- 38) BERTON. F, PODEVIN. G (juin 1991) « *Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi* » Formation emploi N°34, p 17.
- 39) Laviolette Eric-M et Loue Christophe, (2006) « *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* », 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Suisse, p04.

40) TOUATI. A « *L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences* », revue administration et développement pour les recherches et les études, volume 08, Université Alger 3.

❖ **Lois**

41) Voir le code du travail, loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

❖ **Thèse**

42) EMIR F.Z (2013,2014), « *L'évaluation de la formation continue en entreprise algérienne, cas Lafarge Algérie* », Mémoire de Magister en Management, École Doctorale d'Économie et Management, option stratégie,

43) ANDOME, S « *La contribution de la formation dans la Performance de l'entreprise, cas de l'entreprise SOBRAGA* », mémoire de magister, option management, Université Mouloud MAMMERI Tizi-ouzou.

❖ **Sites internet**

44) Disponible sur : < <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/151323>> (Consulté le 10/03/2022).

45) Extrait d'un article rédigé par Fabiola (20 mai 2022),

46) Disponible sur :<<https://www.mesallocs.fr/guides/reconversion-professionnelle/formation-professionnelle/types-formation/>> (consulté le 08/06/2022).

47) Disponible sur : < <https://www.aforp.fr/quelle-difference-entre-formation-initiale-et-continue/>> (consulté le 10/03/2022).

48) BENDIABDELLAH, A et BENSİKADDOUR, K (2008) “la compétence : dimension humaine de la qualité totale, Disponible sur :< https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m_La-competence-dimension-humaine-de-la-qualite-totale23.html > (consulté le 01/05/2022).

49) TERRANEO, F et AVVANZINO, N (2006), « *le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définition et perspectives* », n°87, p16, Disponible sur : < <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-16.html> > (consulté le 05/05/2022).

50) Disponible sur :<<https://www.cpa-bank.dz>> (consulté le 27/05/2022).

51) Disponible sur : <<https://www.naftal.dz/fr/index.php/formation>> (consulté le 30/03/2022).

52) Disponible sur : <<http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/504-inped-l-institut-national-de-la-productivite-et-du-developpement-industriel> > (consulté le 31/03/2022).

53) Disponible sur :<<http://www.formation-dz.com/ifact>> (consulté le 31/03/2022).

Table des matières

Introduction générale	7	
Chapitre I: La formation un atout incontournable pour toute entreprise		
Introduction.....	11	
Section1 : Généralités sur la formation professionnelle		
1.1. Définition de la formation professionnelle	12	
1.2. Les objectifs de la formation.....	13	
1.3. Cadre juridique de la formation professionnelle en Algérie.....	13	
Section 2 : Types, outils et modalités de la formation professionnelle		
2.1. Les types de formation professionnelle.....	15	
2.1.1. La formation professionnelle initiale	15	
2.1.2. La formation professionnelle continue	15	
2.1.3. Les différences entre la formation initiale et la formation professionnelle continue	17	
2.1.4. Quelques techniques de formation	17	
2.1.5. Typologie de formation selon Alain MEIGNANT	19	
2.1.5.1. La formation – impôt	19	
2.1.5.2. La formation – pactole.....	19	
2.1.5.3. La formation – sécurité.....	19	
2.1.5.4. La formation – développement.....	20	
2.2. Les dispositifs de formation.....	20	
2.2.1. Les contrats de travail dédiés à la formation.....	20	
2.2.1.1. Le contrat d'apprentissage.....	20	
2.2.1.1. Le contrat de professionnalisation.....	21	
2.2.2. Le bilan de compétences.....	21	
2.2.2.1. Le congé de bilan de compétences.....	21	
2.2.2.2. Le bilan de compétences dans le cadre du plan de formation.....	22	
2.2.3. Le congé individuel de formation (CIF)	22	
2.2.4. Le compte personnel de formation (CPF).....	22	
2.2.5. La validation des acquis de l'expérience (VAE).....	23	
2.2.5.1. Le congé pour validation des acquis de l'expérience.....	23	
2.2.5.2. La VAE dans le cadre du plan de formation.....	24	
2.2.5.3. La procédure de VAE.....	24	
2.3. Les modalités de la formation professionnelle.....	24	
2.3.1. Formation interne	25	
2.3.2. Formation externe	25	
2.3.2.1. Formation inter-entreprises	25	
2.3.2.2. Formation intra-entreprise	25	
2.4. Les enjeux de la formation professionnelle	26	
2.5. Les limites de la formation professionnelle	27	
Section 3 : Gestion et suivi de la formation en entreprise		28
3.1. Étape 1 : identification et analyse des besoins de formation.....	28	
3.2. Étape 2 : Élaboration d'un plan de formation	31	

3.3. Étape 3 : Réaliser le plan de formation.....	33
3.4. Étape 4 : Suivre et évaluer la formation.....	33
Conclusion.....	38
Chapitre II: La formation comme outil de développement des compétences	
Introduction.....	40
Section1 : Gestion des compétences.....	41
1.1. Bref historique de la notion de compétence	41
1.2. Définition de la compétence	42
1.3. Typologies des compétences	45
1.3.1. Les compétences individuelles	45
1.3.2. Les compétences collectives	45
1.4. Les composantes de la compétence	46
1.5. Les caractéristiques de la compétence	47
1.6. Les outils de la gestion des compétences	47
1.6.1. Le référentiel de compétences	48
1.6.2. L'entretien annuel d'appréciation	48
1.6.3. Le dictionnaire des compétences	48
Section 2 : le développement des compétences.....	49
2.1. Définition du concept développement des compétences	49
2.2. L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise.....	49
2.3. Les outils de développement des compétences	50
2.3.1. La personnalisation des parcours d'apprentissage professionnels	50
2.3.2. Le référentiel de formation.....	51
2.4. L'évaluation des compétences dans une entreprise	52
2.4.1. L'évaluation des compétences dans l'entretien annuel	52
Section 3 : la contribution de la formation professionnelle au développement des compétences des salariés.....	53
3.1. L'impact de la formation sur les composantes de la compétence	53
3.1.1. L'impact de la formation sur les savoirs.....	54
3.1.2. L'impact de la formation sur les savoir-faire.....	54
3.1.3. L'impact de la formation sur le savoir-être.....	55
3.2. L'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes.....	57
3.2.1. L'impact de la formation sur les démarches intellectuelles.....	57
3.2.2. L'impact de la formation sur la confiance en soi.....	58
3.2.3. L'impact de la formation sur la motivation.....	58
3.3. Quelques types de problèmes de compétences pouvant exister dans une entreprise. ou dans une organisation.....	60
Conclusion.....	62

Chapitre III : L'étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences au sein de « NAFTAL » et « CPA »

Introduction.....	64
Section 1 : Présentation des organismes d'accueils.....	65
1.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	65
1.2. Bref historique du CPA (Crédit Populaire d'Algérie)	68
1.3. Méthodologie et objectifs de recherche	69
Section 2 : Analyse et interprétation des données.....	71
2.1. La politique de formation au sein de NAFTAL	71
2.1.1. Les finalités de la politique de formation au sein de NAFTAL	72
2.1.2. Les types de formations existantes au sein de NAFTAL.....	73
2.1.3. Les modalités de formation au sein de NAFTAL	74
2.1.4. Gestion et suivi de la formation	76
2.2. Analyse et interprétation des données.....	80
Conclusion.....	95
Conclusion générale	97
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Liste bibliographique	
Table des matières	

Résumé

Dans le but de mettre en évidence le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des employés au niveau de « NAFTAL » et « CPA », nous avons fait une étude de comparaison entre les deux cas pour détecter l'importance de la formation pour ces entreprises, notamment dans l'acquisition et développement des compétences de leurs collaborateurs.

Cette étude nous a mené à déduire que, la formation professionnelle est un facteur indispensable pour ces organisations avec un impact positif sur différentes composantes de la compétence et l'atteinte des objectifs désignés.

Concepts clés : la formation professionnelle, développement des compétences, CPA, NAFTAL.

Abstract

In order to highlight the role of vocational training in the development of employee skills at the two cases to detect the importance of training for these companies, particularly in acquiring and developing the skills of their employees.

This study led us to deduce that professional training is an essential factor for these organizations with a positive impact on various components of competence and the achievement of designated objectives.

Key words: vocational training, development of employee skills, CPA, NAFTAL.