

*Université Abderrahmane MIRA -Bejaia*

*Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et  
des sciences commerciales*

*Départements des sciences de gestion*

*Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du Master en  
Gestion des Ressources Humaines*

*Thème :*

*La formation et le développement des  
compétences au sein de NAFTA*

*Encadré par :*

*M<sup>eme</sup> KASRI-Boudache Souad*

*Réalisé par :*

*M<sup>elle</sup> KARA Fahima*

*M<sup>elle</sup> MENDIL Nouara*

*Jury composé de :*

- Examineur : M<sup>eme</sup> AMEGHAR.M*
- Président : M<sup>eur</sup> AOUDIA .I*

*Promotion juin 2013*

# *Dédicaces*

*Merci bien à Dieu qui nous a donné la force et le courage pour accomplir ce  
modeste travail*

*A mon très cher père.*

*A ma très chère mère, que Dieu me le garde en bonne santé.*

*A mes frères : « Madjid », « Karim », « fahem ».*

*A ma chère sœur : « Fouzia ».*

*A tout ma famille petite et grands en particulière ma cousine Samira*

*A mon ami massi*

*En fin à tous ceux qui ont contribué à ma formation, aussi ceux qui ont  
participés dans la réalisation de ce mémoire, ceux que j'aime et que j'ai connu  
de près ou de loin.*

*Nouara*



*Nouara*

# ***Sommaire***

***Introduction générale*** ..... 1

## ***Chapitre I : la formation***

***Section 01*** : le contexte théorique de la formation .....04

***Section 02*** : le développement de la formation .....07

***Section 03*** : Les raisons d'être de la formation est ses types..... 12

***Section 04*** : L'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise ..... 14

***Section 05*** : le plan de formation.....17

***Section 06*** : Mise en oeuvre de la formation .....24

## ***Chapitre II : le développement de la compétence***

***Section 01*** : les généralités sur la compétence ..... 30

***Section 02*** : La gestion des compétences.....43

***Section 03*** : La formation outil de développement des compétences .....46

## ***Chapitre III : la formation est développement e la compétences au sein de NAFTA***

***Section 01*** : Présentation de l'organisme d'accueil.....50

***Section 02*** : la formation au sein de NAFTA.....58

***Section 03*** : De la formation au développement des compétences au sein de NAFTA.....67

***Section 04*** : L'analyse du questionnaire.....68

***Conclusion général.*** .....81

***Bibliographie***

***Liste des figures***

***Liste des tableaux***

***Les Annexes***

# *Introduction générale*

Les managers se voient confier les responsabilités au niveau de la gestion des ressources humaines de leurs entreprises, dans ce cadre, la formation de leurs collaborateurs relève de leurs attributions.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de clarifier et de rendre lisible tout ce qui entoure le monde de la formation, d'abord en expliquant les concepts de base de cette notion, ensuite, nous définissons la politique et l'ingénierie de formation. Enfin nous avons abordé le processus d'élaboration du plan de formation et son évaluation et le cahier de charge.

### **Section 01 : aspects théoriques sur la formation professionnelle continue**

La formation professionnelle continue constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Les différentes évolutions économique et technologiques, créent sans cesse de nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoirs faire. La formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. A travers chaque étape de la formation, l'entreprise souhaite réduire l'écart qualitatif et quantitatif existant entre ses ressources et ses besoins. La réussite d'une formation est fondée sur l'efficacité du système de formation, la qualité des outils de sélection, et enfin, l'attention portée au suivi de la formation<sup>1</sup>

#### **1-1) L'évolution de la fonction formation**

L'évolution du champ de la formation invite à une entrée en matière sur une dimension sémantique. En effet, dans les années 1950, est apparu le terme d'éducation permanente correspondant à la formation postscolaire avec la mise en place de cours du soir ayant une visée de développement culturel. Dans les grandes entreprises, une fonction

---

<sup>1</sup> Jean- Marie citeau . gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques .4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Armord colin, 1994, 2002, paris, p101.

de formation a été créée et il y était plutôt question de recyclage, notamment dans la période de pénurie de main d'œuvre.

Depuis 1971, la contribution des entreprises à l'effort de formation a développé l'idée de formation professionnelle continue. Puis, à partir de 2004, la formation s'est inscrite dans le schéma de ce que l'on appelle aujourd'hui la formation tout au long de la vie intégrant la notion d'accompagnement.

L'émergence du concept de « Formation professionnelle » amène à considérer la formation comme un processus continu qui irrigue l'ensemble de la vie de l'individu, on évoque le concept de « continuum » pour illustrer la formation continue des enseignants (depuis la licence jusqu'à l'exercice du métier).

L'objectif initial affecté à la « formation professionnelle » était d'alimenter le marché du travail en besoin de main d'œuvre, principalement sur le volet industriel. Dans ce contexte, l'appareil de formation ne se préoccupait pas des souhaits individuels. La société a donné progressivement une place plus importante à l'individu notamment dans le cadre de la formation et de l'orientation. Avant, la formation était perçue par l'entreprise comme un coût et par le salarié comme un déclassement ou une sanction. L'effet indirect était une qualité médiocre des prestations de formation continue.

Depuis les années 1990, la production de masse est réalisée à l'étranger dans les pays à bas coût de main d'œuvre, notamment la Chine.

La formation est donc considérée comme un des leviers de la performance dans une économie à haute technicité pour l'entreprise (principalement la grande entreprise qui dispose d'une fonction Ressources Humaines ou Formation) la formation est devenu un outil de stratégie et de perspectives avec des objectifs de développement de l'activité.

Historiquement, la formation s'intégrait dans un processus complet (orientation, ingénierie de formation, certification) géré exclusivement par l'association pour la formation professionnelle des adultes (l'AFPA), placé sous la tutelle du ministère du travail, en vue de la formation et de la réinsertion des demandeurs d'emploi et des salariés. Il s'agissait de répondre directement aux besoins des entreprises dans le contexte de pénurie de main d'œuvre.<sup>2</sup>

## **1-2) Définition de la formation**

Nous retiendrons que la formation en organisation peut être définie selon Jean-Marie Peretti comme étant : « un ensemble d'actions, de moyens, de technique et de supports

---

<sup>2</sup> [http://www.Pedagopsy-en/ml\\_formation\\_ptm](http://www.Pedagopsy-en/ml_formation_ptm).

planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leur attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».<sup>3</sup>

Selon Jean-Pierre Citeau : « La formation est définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle ».<sup>4</sup>

La formation est un moyen de communication sociale et de modification par un projet commun tel que lancement d'un projet d'entreprise. Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme elle concerne les domaines de l'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

### **1-3) les objectifs de la formation**

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissance pour un salarié, mais aussi la modification de son comportement d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduit à améliorer les connaissances de ce salarié. La politique de la formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management. Dans ce cas, nous retiendrons ses objectifs ci-après :

#### **A / les objectifs pour l'entreprise**

Le souci majeur de tout chef d'entreprise c'est de tout mettre en œuvre la politique de formation pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performance, l'acquisition de nouvelle connaissance peut provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également

---

<sup>3</sup> Jean- Mari Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes .6<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, mars, 2007.p99.

<sup>4</sup> Jean-Marie Citeau, op.cit. p101.



correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise<sup>5</sup>.

Par ailleurs, lorsque le plan de développement à identifier le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelle fonction, des acteurs de formation spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.

### **B/ les objectifs pour le salarié**

En générale, la formation favorise au salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouveaux recrues et nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Certaines entreprises organisent des formations communes à tous les nouveaux salariés, dans tous les domaines que ce soit le domaine de la communication, de production, de commerce, domaine du produit des services commercialisés.

Le salarié par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensables par une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail<sup>6</sup>.

## **Section 02 : le développement de la formation**

Le cadre réglementaire contribue au développement de la formation dans les entreprises. La prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » c'est traduit par la croissance des efforts de formation dans les entreprises.<sup>7</sup>

### **2-1) Evolution du cadre réglementaire**

Dans ce point nous allons présenter les étapes ainsi que les perspectives de la formation

#### **a) Les étapes :**

La législation actuelle de la formation professionnelle a été progressivement dégagée et structurée en trois étapes qui ont rythmé ces dernières décennies.

- Une étape d'expérimentation, le droit des travailleurs à bénéficier d'un congé de formation. Ce droit devait être organisé conventionnellement.
- Une étape d'organisation, la favorisation de développement de la formation dans les entreprises.

<sup>5</sup> <http://www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences>. Consulté le 12/11/2012

<sup>6</sup> <http://www.memoiresonline.com>, idem.

<sup>7</sup> Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2003, 2004, p 394

- Une étape de consolidation, l'architecture du dispositif législatif et conventionnel a été sensiblement modifiée et simplifiée par les différents textes.<sup>8</sup>

**b) Les perspectives :**

Le développement du cadre réglementaire de la formation se poursuit avec une forte implication des partenaires sociaux. Dans ce contexte, chaque salarié est en droit de prétendre à une meilleure reconnaissance de sa qualification professionnelle et sociale, qui ne se limite pas à un patrimoine éducatif de base. Les savoirs et les savoir-faire acquis par l'expérience professionnelle et personnelle, combinés à des « savoirs-être », font de lui une personne compétente professionnellement, techniquement et socialement.<sup>9</sup>

**2-2) Le droit de la formation :**

En trente ans d'existence, le droit de la formation s'est développé de façon continue en combinant plusieurs objectifs. Les principales dispositions présentées dans ce point concernent

- la participation financière des employeurs ;
- le congé individuel de formation ;
- le bilan de compétence ;
- le rôle du comité de l'entreprise ;
- la négociation obligatoire ;
- le congé de formation des jeunes travailleurs ;
- le congé d'enseignement et de recherche ;
- le congé examen ;
- le crédit d'impôt –formation ;
- le Co-investissement ;
- le capital de temps formation ;

**2-2-1) La participation financière des employeurs :**

L'employeur est tenu de participer financièrement à la formation professionnelle continue de ses salariés, la participation financière est de 1,6% du budget telle que 2% pour les entreprises de travail temporaire, et de 0,55% pour les entreprises de moins de 10 salariés.

L'entreprise doit respecter deux obligations :

---

<sup>8</sup>Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. idem, p 395.

<sup>9</sup>Jean-Marie Peretti. Ressources humaines, idem, p395.

- Le quota « congé individuel » à verser aux organismes agréés
- Le quota « professionnalisation » à verser à un organisme paritaire.

Ces deux obligations satisfaites, diverses possibilités s'offrent à l'employeur pour utiliser le solde en finançant des actions de formation au bénéfice de son personnel dans le cadre d'un plan de formation, au titre des congés de formation ou de certains autres congés et des actions permettant de réaliser un bilan de compétences.<sup>10</sup>

### **2-2-1) Le congé individuel de formation (C .I.F) :**

CIF est une démarche individuelle du salarié qui décide de suivre une formation, il se distingue du plan qui relève de la seule initiative de l'employeur et du DIF. C'est un congé qui permet à tout salarié de s'absenter pendant ses heures de travail afin de mener à bien un projet personnel.<sup>11</sup>

### **2-2-2) Le bilan de compétences :**

Le bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes. Le bilan de compétence est constitué de trois phases qui sont comme suit :

- **La phase préliminaire** : c'est au salarié lui même de définir ses besoins individuellement et d'être informer sur les conditions du déroulement du bilan.
- **La phase d'investigation** : c'est l'identification et l'évaluation des aptitudes du salarié de façon soit individuelle ou collective.
- **La phase de conclusion** : c'est la phase d'exposition des résultats au salarié.<sup>12</sup>

### **2-2-3) Le rôle du comité de d'entreprise :**

Il est consulté chaque année sur les orientations de la formation professionnelle, en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans l'entreprise. Tout comité de l'entreprise ou de l'établissement est libre de constituer une commission formation, dans les entreprises employant au moins 200 salariés, celle-ci est obligatoire

---

<sup>10</sup> Jean -Mari Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes .6<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, mars, 2007.p101.

<sup>11</sup>Philippe Bernier . responsable formation et compétences,.2<sup>ème</sup> édition dunod, paris, P111.

<sup>12</sup> Philippe Bernier. op.cit, p 06.

La CE doit être consulté tous les ans sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir.<sup>13</sup>

#### **2-2-4) La négociation obligatoire :**

Elle est obligatoire, elle se développe au niveau de l'entreprise, les organisations liées par un accord de branche ou un accord professionnel se réunissent au moins tous les cinq ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés.<sup>14</sup>

#### **2-2-5) Le congé de formation des jeunes travailleurs :**

C'est le fait qu'un jeune moins de 25 ans non titulaire d'un diplôme professionnel, ayant au mois trois ans d'expérience peuvent demander un congé de formation qui ne peut excéder 200 heures par an. La rémunération est maintenue par l'employeur.<sup>15</sup>

#### **2-2-6) Le congé d'enseignement et de recherche :**

Un salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté peut bénéficier d'un congé rémunéré soit d'un an à temps plein, de 18 heures par mois à temps partiel.<sup>16</sup>

#### **2-2-7) Le congé examen :**

Un salarié peut avoir un congé examen rémunéré pour préparé et pour passé son examen en vue de l'obtention d'un diplôme et ça dans la limite de 24 heures par an.<sup>17</sup>

#### **2-2-8) La validation des acquis de l'expérience (VAE) :**

La validation des acquis de l'expérience est une procédure qui permet de faire reconnaître officiellement les compétences et les connaissances acquises tout au long de la vie afin d'obtenir tout ou une partie d'un diplôme ou d'un titre professionnel. Le salaire peut bénéficier d'un congé pour V. A.E.<sup>18</sup>

#### **2-2-9) Le Co-investissement :**

Le salarié peut être amené à contribuer au financement de sa formation en acceptant de se former durant son temps libre sans rémunération si un accord est conclu entre le salarié et l'entreprise, ou en acceptant une réduction de son salaire.<sup>19</sup>

#### **2-2-10) Le capital de temps formation :**

---

<sup>13</sup>Jean mari Peretti, op.cit, p 398.

<sup>14</sup> Jean mari Peretti. idem, p 400

<sup>15</sup>Philippe Bernier. idem, p 103.

<sup>16</sup> Philippe Bernier. op.cit.p103.

<sup>17</sup> Philippe Bernier. idem, p 112.

<sup>18</sup> Philippe Bernier, Idem, P112

<sup>19</sup>Jean-Marie Peretti, 8<sup>ème</sup>, édition. op.cit, p 400

Le capital de temps de formation est une mesure d'épargne formation permettant au salarié de suivre, au cours de sa vie professionnelle, des actions de formation comprises dans le plan de formation de l'entreprise.<sup>20</sup>

### **2-3) Les responsables de la formation :**

Il est responsable de l'application de la politique de la formation pour tout ou partie des catégories de personnel de l'entreprise.

- L'élaboration, la mise au point et le contrôle d'application du plan de formation (budget, préparation, mise en œuvre) ;
- L'animation et la coordination de l'action des membres de l'équipe du service de formation ;
- La liaison avec l'ensemble des responsables de service utilisateurs de la formation.

#### **a- Les gestionnaires :**

Les gestionnaires ont les responsabilités suivantes :

- Budget de formation et contrôle du suivi ;
- Planning des cours et des stages ;
- Planning d'utilisation des salles et des matériels ;
- Contrôle des inscriptions, des examens, et des résultats ;

#### **b- Les animateurs ou formateurs :**

Les responsabilités des animateurs sont comme suit :

- Elaboration des programmes et des progressions pédagogique en liaison avec les chefs de service ou les responsables de la formation ;
- Suivi de la progression pédagogique et le déroulement pratique des séances de formation ;
- Participation à la mise au point des outils pédagogique nécessaire : exercice, travaux pratiques, études de cas,.....

#### **c- Les spécialistes des moyens pédagogiques :**

Ils ont les responsabilités suivantes :

- Elaboration, mise à jour, suivi des médias de formation ;
- Formation des formateurs ;

#### **d- L'adaptation formation- stratégie :**

---

<sup>20</sup>Jean -Marie- Peretti, 8<sup>ème</sup>, édition. idem, p 400.

Le responsable formation est désormais au service des managers, porteurs de la stratégie de l'entreprise.<sup>21</sup>

### **Section 03 : Les raisons d'être de la formation et ses types**

Dans cette section nous allons aborder les raisons ainsi les types de la formation.

#### **3-1) la raison d'être de la formation**

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leur besoins, elle contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements. Les raisons dans lesquelles la formation peut exister peuvent se résumer en quatre types qui sont comme suit :

##### **3-1-1) Moyen de développement :**

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

##### **3-1-2) Moyens de croissance :**

Pas de formation, pas de croissance, la compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

##### **3-1-3) Moyens d'adaptation :**

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

##### **3-1-4) Moyen d'efficacité collective :**

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.<sup>22</sup>

#### **3-2) Les types de la formation**

##### **3-2-1) la formation initiale :**

C'est le cursus scolaire dit « classique », généralement les études se poursuivent du collège jusqu'aux formations supérieures. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes

<sup>21</sup> Jean -Mari Peretti, 8<sup>ème</sup> édition .op.cit . p 410.

<sup>22</sup> <http://www.iefp-formation.com/formation-entreprise>.

salariés ni aux demandeurs d'emploi. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternances dans le cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales (français, mathématique) à partir égale avec les matières techniques, au moins jusqu'au niveau bac+2, le stage pratique est court, de 4 à 16 semaines environ. La validation se fait soit par un contrôle continu (résultat aux cours de l'année) et un examen final.

### **3-2-2) La formation professionnelle :**

Elle s'adresse à tout type de publique : des jeunes de 16ans jusqu'aux adultes salariés. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en générale de déboucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voir pas du tout dans certains cas, elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé a adapter, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels.

La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous est la formation réservée aux personnes en activités (salariés, chefs d'entreprise....), ces derniers font partis de la formation continue

### **3-2-3) La formation de recyclage :**

Concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

### **3-2-4) La formation de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des factures d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement des personnes dans leur situation professionnelle.

### **3-2-5) La formation de ré-déplacements et de reconversions**

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.<sup>23</sup>

## **Section 04 : L'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise**

Les managers se distinguent communiquer des responsabilités au niveau de la gestion des ressources humaines de leur unité. Dans ce cadre, la formation de leurs collaborateurs relève de leurs attributions. Pour éviter l'existence de pratiques non

---

<sup>23</sup> [www.mémoire online.com /Formation-et-développement des compétences.](http://www.mémoire online.com /Formation-et-développement des compétences.)

cohérentes entre les diverses unités de l'entreprise ou pour prévenir le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise, cette pratique de décentralisation nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise, et aussi le managers doit mettre en place une ingénierie de formation dans lequel les pratiques de formations peuvent être rationalisées et, ce faisant, leur efficacité améliorer.

### **4-1) La politique de la formation**

#### **4-1-1) Définition de la politique de formation**

La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.<sup>24</sup>

Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois partie :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut tendre, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Celle qui définit les acteurs et leurs rôles. Ce sont les principes d'organisation à respecter .on y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs. Donc des principes d'efficacité.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

#### **4-1-2) Les objectifs de la politique de formations**

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels**

Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances professionnelles et l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement de savoir être spécifiques.

- **Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances**

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.

---

<sup>24</sup> Jacques soyer fonction formation .troisième édition d'organisation, 1998,1999, 2003, parisP28.



- **Améliorer l'efficacité des services**

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordée par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

- **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité**

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne.

- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation**

Cet objectif vise à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

- **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différents formes d'échanges et de communication entre les services.

- **Développer une dimension particulière**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.

- **Assurer le développement personnel et culturel**

Cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelle.<sup>25</sup>

## 4-2) L'ingénierie de formation

### 4-2-1) Définition de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénieur-formation par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser, évaluer des actions dispositifs et système de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels, l'ingénierie de formation se trouve à l'interface des politiques telle que le niveau stratégique et décisionnel, et de l'ingénierie pédagogique telle que le niveau pédagogique.<sup>26</sup>

### 4-2-2) Le processus d'ingénierie de formation

---

<sup>25</sup> Thierry Ardouin. *Ingénierie de formation pour l'entreprise*. 2<sup>e</sup> édition Dunod, paris, 2003,2006.

<sup>26</sup> Thierry Ardouin, idem, p35.

Il est généralement admis de décomposer le processus d'ingénierie de formation selon les grandes phases suivantes :

### **1. Phase I : Analyse**

Cette phase consiste en la formulation de la demande, l'identification de la situation problématique de départ et la conduite d'analyses préalables concernant les situations de travail et les populations concernées par le projet, et cette dernière consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte. Dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les besoins de formations proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise.

### **2. phase II : conception**

C'est une phase de décision, d'arbitrage, de mise en priorités, elle consiste de choisir le dispositif adapté au problème de compétence identifié. Elle suppose de prendre en compte des contraintes de délais, de calendrier, de couts, pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges de projet.

### **3. Phase III : Réalisation**

Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assuré l'animation, et cette dernière doit assurer le suivi d'actions et des dispositifs de formation, il veille au suivi des stagiaires, et principalement aux Assistance entre l'entreprise et les salariés en formation. Le responsable de formation est médiateur entre l'organisme de formation est les salariés en formation de l'entreprise.

### **4. Phase IV : évaluation**

Les évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'insertion.

L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service, entreprise). L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation.

❖ Cinq niveaux d'évaluation peuvent distingués :

- L'évaluation des réactions permet de connaître le degré de satisfaction des stagiaires ;
- L'évaluation des acquis permet d'identifier les connaissances et les compétences acquises par les stagiaires au cours de la formation, définir les objectifs de la formation ainsi que les critères de mesure est un préalable indispensable ;
- L'évaluation des activités de travail permet de développer la situation de travail et pour développer cette dernière il ya deux conditions de réussite :
  - Une volonté managériale (la capacité du management à valoriser les acquis est au moins aussi importante que la formation elle-même) ;
  - Une expertise méthodologique.
- L'évaluation des effets organisationnels permet de suivre l'évolution des indicateurs de la qualité, de quantité, de coût, de délai.
- L'évaluation des effets économiques vise à comprendre l'efficacité générale du système de formation de l'entreprise<sup>27</sup>.

### **Section 05 : Le plan de formation**

Si le plan de formation existe aujourd'hui dans une majorité d'entreprise, celui-ci ne constitue pas pour autant une obligation pour l'employeur, le plan de formation est réalisé, en effet, à l'initiative de l'employeur qui choisit alors d'utiliser les sommes versées au titre de la formation au profit des salariés de son entreprise.

Pourtant, alors que l'attitude des entreprises vis-à-vis de la formation varie sensiblement en fonction des objectifs et des ressources disponibles, le plan de formation s'impose comme un élément central de la politique de gestion de ressources humaines dans la mesure où il permet de gérer les compétences en anticipant les évolutions en matière d'emploi et de carrières. Élaboration du plan de formation implique, par conséquent, une réflexion préalable autour du besoin de formation et la mise en place d'une démarche d'ingénierie.

Il existe aujourd'hui des logiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systémique de la formation, quelques aspects de la démarche peuvent être approfondis :

#### **5-1) La définition du plan de formation :**

---

<sup>27</sup> Dimitri Weiss. Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1999, 2003, p444, 445.

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation. Au delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). ce limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.<sup>28</sup>

Donc, le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner aux personnels de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important.

Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.<sup>29</sup>

Le plan de formation s'inscrit dans une culture de l'entreprise managérielle et son élaboration et assurée par le responsable de formation ou le directeur des ressources humaines.<sup>30</sup>

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible concernée par la formation. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation.

## 5-2) Les étapes du plan de formation

<sup>28</sup> Jean -Marie Peretti, op.cit, p419.

<sup>29</sup> Jean-Marie citeau . gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques .3<sup>ème</sup> édition, dalloz, armord colin, 1994, 2002, paris, p 108.

<sup>30</sup> JACQUES SOYER : fonction formation .2<sup>ème</sup> édition, d'organisation, 1998,1999, paris, p 162.

**Etape 1 : définir les objectifs :**

Correspond à la démarche descendante qui est liée à l'identification des fondements du plan de formation dans ses aspects stratégiques et politiques, dans cette étape il s'agit de prendre en compte :

- Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation : ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise, et ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise telle que le projet d'information d'un secteur.
- L'évaluation des métiers et des professions : il s'agit d'accompagner et d'anticiper les évaluations techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.
- Les problèmes ou dysfonctionnement : il s'agit de limiter ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- Les changements culturels : cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication.

**Etape2 : identifier les besoins en compétences :**

Correspond à la démarche ascendante là où les attentes, besoins et demande des services, des personnels et des individus sont analysée et cela à partir de :

- Des informations du service formation ;
- Du recensement des demandes individuelles ;
- Du recensement des actions collectives et / ou projet de service ;

Donc, pour bien identifier la demande et l'analyse en quoi la formation peut et va jouer un rôle, il faut à chaque fois d'entrée dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables concernés par la formation, il s'agit de :

- Dégager le place de la formation pour la résolution des besoins .c'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service.il s'agit de les bilans des acquis et des compétences et / ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles.

- Inscrire les formations dans les orientations .c'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'une manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités .prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes, et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels.

### **Etape 3 : hiérarchiser les actions :**

Cette étape se réalise de la manière itératif ou il s'agit de :

-Localiser et décrire les actions de formation : à partir de la reprise des cahiers des charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques financières et pédagogique.

-Hiérarchiser les actions de formation : en fonction de priorité et de niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation telle que la politique de formation, la culturel, et objectifs spécifiques.

### **Etape 4 : construire les parcours :**

Cette étape se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recherche ou d'élaborer, mais aussi de construire des scénarios différents, il s'agit prendre en compte :

-Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives et quantitatives (nombre de personne, nombre de jour, type de formation) nécessaire .ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.

-Arrêter les actions et le plan : c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vu de leur inscription dans le plan de formation.

### **Etape 5 : consulter les instances :**

C'est le fait de consulter le plan de formation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur dans le cadre de la formation, au minimum deux reprises par an et cela pour :

- Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année.
- Pour délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir.

Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité de l'entreprise. la consultation se doit justifier par l'employeur et ça par un procès verbal de délibération et qui doit être joint à la déclaration fiscale.

### **Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation :**

Les étapes 6 et 7 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

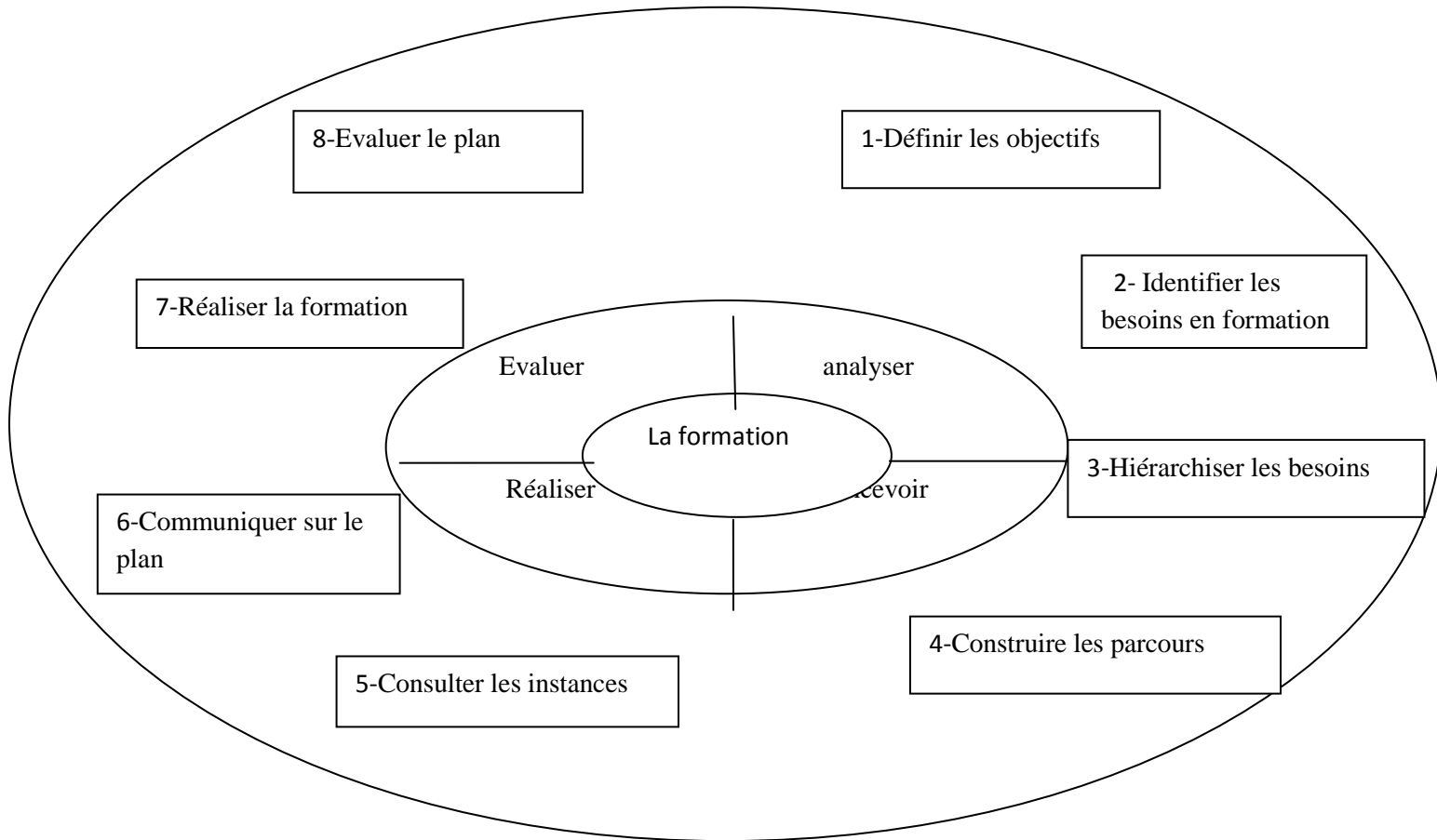
### **Etape 8 : Evaluer le plan de formation**

Cette étape doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Le plan de formation elle-même s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout En permettent des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Thierry Ardouin, op.cit, p151.

**Figure 01 : Le cycle de la formation**



**Source :** Thierry Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise ,2<sup>e</sup>édition dunod, paris, 2003, 2006, p 151



**5-3) Élaboration du cahier des charges :**

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur.<sup>32</sup>

Le cahier des charges est un document qui traduit la demande du prescripteur formulée sous la forme d'un contrat de changement. Il est à l'usage de prestataire de formation, interne ou externe, et lui permet d'établir une proposition d'action. Il lui fournit des objectifs de l'action telle que :

- But économique et compétences à développer chez les stagiaires ;
- Les populations concernées avec leur description (âge, niveau d'étude, ancienneté, motivation) ;
- Les caractéristiques souhaitées pour l'action (forme pédagogique) ;
- Les contraintes à respecter (délai, budget, lieu de formation).<sup>33</sup>

Le cahier des charges doit être fait pour chaque action de formation. Il comporte les objectifs de l'action de formation ainsi que ses résultats attendus, les populations concernées par l'action et leur pré requis et les moyens nécessaires pour mener à bien l'action de formation et l'évaluation (temps, budget, investissement matériel, communication). Ainsi le cahier des charges de formation doit comprendre les éléments suivants :

- objectifs et les exigences de l'organisme ;
- Les objectifs de la formation ;
- Les personnes à former (groupes ou population de personnels visés) ;
- Les modes de formation et contenus indicatifs ;
- Les ressources nécessaires, par exemple : supports de cours et ressources humaines ;
- La contrainte financière, la répartition budgétaire.<sup>34</sup>

**5-4) le rôle du responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnées ont les capacités et les connaissances suffisantes pour effectuer leurs tâches. Il analyse les besoins en formation

---

<sup>32</sup> Jean- mari Peretti, 8<sup>ème</sup>, édition, op.cit, p419.

<sup>34</sup> Jacques soyer, op.cit, p26.

au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques.

Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et, d'autre part, pour le salarié soucieux de développement. Des lors, est doit identifier le besoin réel de formation.<sup>35</sup>

### **Section 06 : Mise en œuvre de la formation**

La politique de formation élaborée, l'entreprise doit gérer les actions programmées, les suivre et les évaluer.

#### **6-1) La gestion de la formation :**

L'organisation de l'information nécessaire au bon fonctionnement du service et de celle des salariés sur la formation constitue un premier volet de la gestion de la formation. La gestion des effectifs en formation de la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

##### **a. L'information du service formation :**

Le service formation doit disposer en permanence d'information sur :

- Les salariés formés et à former;
- Les attentes du personnel ;
- Les besoins des services ;
- Les résultats des actions ;
- Les moyens de formation internes et externes ;
- La réglementation ;

##### **b. L'information des salariés sur la formation :**

L'information sur la formation dans les entreprises et sur les possibilités de congé formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

##### **c. La gestion des effectifs en formation :**

La planification et le suivi des envois en formation impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures.

##### **d. La comptabilisation des dépenses de formation :**

La préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses formation déductibles de l'obligation financière de l'employeur. L'importance

---

<sup>35</sup> Jean - Mari Peretti, 8<sup>ème</sup>, édition .idem, p 420.

accrue des budgets formation conduit à développer la gestion de la formation avec un progiciel. Les progiciels de gestion de formation ont deux fonctions, d'une part, la gestion administrative (la gestion et le suivi de formation, le calcul du budget de formation, le suivi des dépenses....), et, d'autre part, la gestion prévisionnelle de la formation (simuler et rationaliser, avoir une gestion rigoureuse, gérer de manière dynamique...).<sup>36</sup>

## **6-2) L'exécution et l'évaluation du plan de formation**

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans les processus de gestion de l'entreprise u point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

### **6-2-1) Définition de l'évaluation de la formation**

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

### **6-2-2) Les objectifs de l'évaluation :**

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs :

- elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps ;
- elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique ;
- elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'un plan de formation.<sup>37</sup>

### **6-2-3) L'évaluation de la formation :**

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

Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le

<sup>36</sup> Jean -Mari Peretti, 8<sup>ème</sup> . édition, op.cit , p 423, 424.

<sup>37</sup> Jean-Marie citeau. gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques .3<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Armord colin , 1994, 2002, paris, p108.

fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entreprise.

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps.

✓ **1<sup>er</sup> niveau : l'évaluation à chaud :**

Où se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. 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 de la formation.

Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail.

- **2<sup>ème</sup> niveau : l'évaluation différée :**

à ce niveau où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail. C'est-à-dire qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour les quelles ils ont été bien préparés. Elle se fait par l'observation directe des comportements au travail relève et analyse des résultats de l'activité de salarié, l'entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail.

- **3<sup>ème</sup> niveau : évaluation globale :**

Elle objet de mesurer l'impact de la formation sur la performance, elle doit avoir un effet positif aux seins de l'entreprise et doit mesurer l'investissement, c'est à dire l'amélioration, l'entreprise doit donner l'effet positif.

A ce niveau où est censé se mesurer le véritable retour sur l'investissement de la formation. Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation.

- des indicateurs de performance qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, le chiffre d'affaires...etc.).

- des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise. Tel que dimension de l'absentéisme, amélioration de la qualité, neutralisation de certains dysfonctionnements.<sup>38</sup>

#### **6-2-4) les types de l'évaluation de la formation :**

On distingue deux types d'évaluation, celles qui visent à déterminer si le programme a été mis en œuvre selon les intentions, et celles qui servent à établir la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints.

##### **a) Évaluation des processus (formative) :**

Il s'agit principalement d'indiquer aux gestionnaires si le programme est réalisé conformément aux intentions et d'une manière efficiente. L'évaluation est habituellement assortie de conseils visant la modification du programme pour qu'il atteigne ses objectifs. Avec ces renseignements, on peut modifier le programme pour qu'il soit exécuté selon les intentions, ou on peut modifier le plan comme tel si on constate qu'il présente des lacunes.<sup>39</sup>

##### **b) Évaluation sommative (l'évaluation de l'effet) :**

Dans l'évaluation sommative, on cherche à déterminer l'effet du programme, c.-à-d. la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs et répond aux besoins du groupe cible. L'évaluation doit aussi comporter des conseils visant la modification du programme pour qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit amélioré.<sup>40</sup>

#### **6-2-5) La formation en Algérie :**

Le fonctionnement RH évolue avec le temps et avec ce changement, la relation entre la fonction de formation GRH en Algérie et d'autres activités de gestion est en train de changer. Les formations et le développement des activités sont maintenant tout aussi importants avec celui des autres fonctions des RH. Finie l'époque, quand la formation a été jugée inutile, un gaspillage de temps, de ressources et d'argent.<sup>41</sup>

La formation aujourd'hui en Algérie, plus qu'une obligation légale : Elle est un moyen « phare » d'attirer, de développer et de conserver ses talents. Il est absolument inutile aujourd'hui de faire la démonstration qu'en Algérie, la formation est un élément essentiel de développement des compétences internes en entreprise. Même si d'un point de

<sup>38</sup> Jean-Marie citeau, op.cit, p 108.

<sup>39</sup> <http://www.mémoire online. L'évaluation de l'efficacité de la formation>, Consulté le 13 /03 /2013.

<sup>40</sup> Mémoire online .op.cit.

vue stratégique, il est encore assez difficile pour certaines entreprises de l'inclure dans le processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Aujourd'hui la formation est un investissement, dans laquelle les ministères de marketing et les ventes, ressources humaines, production, finance, dépend de la formation pour assurer sa survie.

Afin d'accroître le niveau d'engagement des employés et de la croissance dans le mouvement de la qualité (concepts de gestion des ressources humaines), l'équipe de la haute direction est maintenue d'accroître le rôle de la formation.

Ces concepts de gestion des ressources humaines en Algérie exigent une planification minutieuse ainsi que davantage l'accent sur le perfectionnement des employés et à long terme d'éducation

La formation en Algérie est désormais l'outil important de la gestion des ressources humaines pour contrôler le taux d'attrition, car elle contribue à la motivation des employés, à la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels, à l'augmentation du niveau de satisfaction au travail, etc. Comme un entraînement résultat est donné sur une variété de développement des compétences et couvre une multitude de cours.

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

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

Pour le cas de l'Algérie, la formation continue considérée Comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers. Du secteur privé.<sup>42</sup> Selon l'article 57 du code de travail Algérien :

« Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en

<sup>42</sup> [www.dzgeek.com/shwthread?6918-formation-et-gestion-des-ressources-humaines-en-algerie](http://www.dzgeek.com/shwthread?6918-formation-et-gestion-des-ressources-humaines-en-algerie).

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 ».

**Et l'article 58, cite de sa part que :**

« 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 ».<sup>43</sup>

### **Conclusion :**

Enfin, on constate que la formation est aujourd'hui un outil stratégique pour tout manager qui doit être utilisé d'une façon rationnelle et scientifique afin d'assurer sa potentialité stratégique. De ce fait, les entreprises doivent opter pour les politiques de formation les plus efficaces qui se traduisent par des plans de formation qui sont établis dans la but d'acquérir une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.

---

<sup>43</sup> Code de travail algérien, formation et promotion en cours d'emploi, édition, 2001, 2002, p 26.

Du point de vue contextuel, les aléas de l'économie de production ont modifié les comportements des salariés. Dans la vie professionnelle d'un individu, être formé à un métier de base.

Pour que les entreprises garantissent leur survie face aux changements perpétuels de l'environnement, il est exigé que les responsables fournissent des efforts en matières de ressources humaines afin de produire et de construire un potentiel humain doté d'une compétence élevée.

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons tout d'abord la généralité sur les compétences, ensuite l'évaluation des compétences, et aussi nous avons abordé la gestion de la compétence et enfin nous analysons comment développer les compétences ?

### **Section 1 : Les généralités sur la compétence**

Dans les années 1960 les compétences sont apparues dans la littérature de gestion, la notion de compétence s'est substituée à la notion de qualification et s'est imposée à tout dans les organisations.

Le passage conceptuel de « qualification » à « compétence » a permis à cette dernière d'acquérir le statut de « ressource », à ce titre, elle est devenue un objet de gestion à part entière. La gestion des compétences représente un enjeu majeur, aussi bien dans les entreprises, ainsi dans les organisations, la compétence n'échappe pas à l'appréciation de sa valeur relative et absolue, c'est-à-dire à son évaluation, à l'instar des autres ressources mobilisées pour créer de la valeur dans l'organisation.<sup>1</sup>

#### **1-1) L'évolution de la compétence**

Le concept de compétence n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970. c'est à partir de cette époque qu'il a commencé à se substituer progressivement à la notion de qualification. Il ne s'agit là ni d'un hasard ni de la remise en cause d'un concept « naturel ». La notion de qualification et son importance sociale ont-elles même leur histoire. Elles ont données lieu, en leur temps, au même type de débat que celui aujourd'hui concernant le concept de compétence.

---

<sup>1</sup> Bernad Merck, Pierre-Eric Sutter. Gestion des compétences a grande illusion, éditions de Boeck université, paris, 2009, p39.



Dans les années 1970, après les événements de mai 1968, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux, telle que la revendication d'une reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail allaient conduire progressivement à une demande prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances.

Du point de vue de son contenu, la notion de compétence a évolué. Il serait absurde de penser que les entreprises ont attendu les années 1980 ou 1990 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Depuis forts longtemps, des efforts considérables ont été entrepris pour développer la compétence de leur salariés, telle que la formation continue, ce n'est pas aujourd'hui que les employeurs cherchent à recruter des personnes compétentes.<sup>2</sup>

Selon GUY LE BOTERF l'introduction de la compétence à la GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes

- La première est liée à l'émergence de la manufacture, avec un objectif, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail.
- La deuxième est liée à la pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés, de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés.
- enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraînent un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficience par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte agressif, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assuré.<sup>3</sup>

## **1-2) Définition et les objectifs de la compétence**

---

<sup>2</sup> Cuy le Boterf . Construire les compétences individuelles et collectives ; 2<sup>e</sup> édition d'organisation, paris, 2000,2001, P15.

<sup>3</sup> Cuy le Boterf .Idem, p 16

**1-2-1) Définition de la compétence**

Les compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter, à anticiper. Construire l'avenir implique que l'on investisse dans le domaine matériels mais aussi tout autant dans le domaine des savoir et des savoir-faire car les compétences sont devenues l'une des clés du développement. Le terme de « compétence » est ainsi aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines.

Il ya différents auteurs qui s'engage pour définir la compétence :

**➤ La première définition :**

Selon André Guittet, se définit la compétence « Comme étant la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ».<sup>4</sup>

Aussi selon Maurice de Montemolin définit la compétence comme étant « Un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».<sup>5</sup>

**➤ La deuxième définition :**

Et aussi Solon Annick Cohen voit que la compétence

« peut être envisagée sous l'angle des savoirs tels que savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encor du processus de résolution de problème à mettre en ouvre ou cours de l'action »<sup>6</sup>.

Les compétences elle se composant par :

- **Les Aptitudes** : sont des qualités attachées à un individu, elles caractérisent des dispositions naturelles ou acquises, elles sont utilisées ou non dans un poste. Les aptitudes sont en partie identifiables notamment au moyen de tests, de mise en situation.
- **Les Capacités** : sont mises en œuvre dans les savoirs et les savoir-faire maitrisés : « être capable ». Les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis des apprentissages, de la formation. Les

<sup>4</sup> André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>e</sup>éditionESF, 1998, Paris, p13.

<sup>5</sup> Philippe LES ERAY. Précis de développement des compétences. Édition Liaison1999, paris, p21.

<sup>6</sup> Annick Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Édition, Dunod, 2006, paris, p134.

capacités ne sont pas directement observables, elles se définissent à partir des Operations mentales nécessaires pour maîtriser un savoir, un savoir-faire. Une compétence peut demander plusieurs capacités différentes. Les capacités définissent le niveau de qualification de la personne.

- **Les Performances** : mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les relations et le climat du groupe de travail.<sup>7</sup>

### 1-2-2) les objectifs de la compétence

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands type d'objectifs :

- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.<sup>8</sup>

### 1-3) Les Compétences et les critères de leur évaluation

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

- **Compétence et performance**

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

- **Compétence et expérience**

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence

---

<sup>7</sup> André Guittet, Op.cit., p13.

<sup>8</sup> Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines,.3<sup>e</sup> édition paris, 2007, p179.

comme une composante (le savoir faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel

- **Compétence et mérite**

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

- **compétence et potentiel**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadres de développement de potentiel.<sup>9</sup>

#### 1-4) Les facteurs déterminants et les dimensions de la compétence

##### 1-4-1) les facteurs déterminants de la compétence

- ✓ **Le savoir-faire** : c'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

Exemple : Savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion.

- ✓ **Le savoir être** : révèle la capacité à manifester des attitudes, qualités ou des comportements adaptés aux situations de travail tels que dynamisme, patience, être observateur.

Exemple : Être organisé ou savoir communiquer.

- ✓ **Les savoirs** : sont l'ensemble de connaissances acquises par une activité mentale telle que connaissances des langues, connaissances informatique, connaissances de méthodes.

- ✓ **Le savoir devenir** : révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie et à se déterminer par une conduite de projet personnalisée anticipée, adaptée et réaliste.

---

<sup>9</sup> Valérie Marbach évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, p14.

### 1-4-2) Les dimensions de la compétence

- ✓ **Le savoir théorique** : c'est le savoir de comprendre et d'interpréter les connaissances, et aussi il s'agit d'un « savoir que » plutôt que d'un « savoir comment ». Le savoir théorique est nécessaire pour expliquer les caractères et pour orienter les décisions d'intervention, les initiatives à prendre, ces savoirs théoriques font l'objet d'une formalisation, ils peuvent être exprimés dans un langage naturel ou symbolique.
- ✓ **Le savoir procéduraux** : ils permettent de disposer de règles pour agir. A la différence des savoirs théoriques qui sont exprimés dans une forme indépendante des actions qui pourraient les utiliser, ses savoirs sont décrits en vue d'une action à réaliser, ils sont formulés du point de vue de leur utilisateur qui peut ainsi suivre les étapes qui lui sont proposées. C'est le savoir des guides pratiques et des modes d'emploi<sup>10</sup>.
- ✓ **Le savoir pratique** : c'est la mise en œuvre d'un raisonnement personnel, non formalisé<sup>11</sup>.

### 1-5) Les typologies et les caractéristiques de la compétence

#### 1-5-1) Les typologies de la compétence :

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

##### A) Les compétences générales ou transversales :

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois telle que savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.<sup>12</sup>

##### B) Les compétences professionnelles :

Elles sont propres à une filière de métier telle que connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

---

<sup>10</sup>GUY le Boterf. Développer la compétence des professionnels, 4ème édition D'organisation, 1997, 1999, 2000, 2002, paris, p117.

<sup>11</sup> Amina Barkatoolah. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions insep consulting, paris, p24.

<sup>12</sup> Anick Cohen. Toute fonction ressources humaines. Édition, Dunod, paris, 2006, p151.

**C) Les compétences spécifiques**

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs telle que connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée.

Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine, l'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. L'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.<sup>13</sup>

**D) Compétences utiles aujourd'hui / nécessaires demain**

L'entreprise va sans doute s'intéresser en priorité soit aux compétences actuellement présentes dans l'entreprise, qui lui permettra par exemple d'organiser autrement ses espaces de production, soit aux compétences qui seront indispensables demain, par exemple lors de l'arrivée d'un nouveau matériel à forte composante technologique, qui imposera des changements importants dans l'activité des opérateurs.<sup>14</sup>

Dimitri Weiss distingue essentiellement trois types de la compétence

**E) La compétence individuelle :** c'est la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail .

**F) Compétence collective :** c'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doit mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différents tâches.

**G) Les compétences organisationnelles :** sont des compétences qui procéder au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie

---

<sup>13</sup> Anick Cohen. op.cit.p151.

<sup>14</sup> Jean-Louis Egli-Thomson. Identifier et décrire les compétences professionnelles ,4<sup>ème</sup> édition CNPF, paris, p5

des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.<sup>15</sup>

### 1-5-2) Les caractéristiques de la compétence

Selon Pascal Saunier dans ses travaux définissant, quatre traits caractéristiques de la compétence :

1. **La compétence est finalisée** : elle caractérise la mise en œuvre de « connaissances » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité, la compétence doit être spécifiée (on est compétent pour une tâche);
2. **Elle s'articule de façon dynamique** : savoirs, savoir-faire, raisonnements, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions ;
3. **La compétence est une notion abstraite** : elle est par nature inobservable, ce que l'on peut observer ce sont ses manifestations qui permettent d'en saisir les caractéristiques;
4. **La compétence est apprise** : de façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient, la compétence s'acquiert par un apprentissage guidé. Il peut également s'agir d'un apprentissage par l'action.<sup>16</sup>

Selon AMINA BARKATOOLAH, il ya plusieurs façons de catégoriser les compétences

#### A) Les compétences dures et les compétences molles :

La distinction entre compétences « dures », et compétence « molles » date du début des années 80, les compétences dures regroupent des savoirs techniques de base, les compétences molle étant généralement considérées comme les caractéristiques personnelles qui sous-entendent l'efficacité de certains comportement.

#### B) Les compétences de base et les compétences de haute performance :

Les compétences dites de base sont les prés-requis nécessaires pour mener une activité données, ce sont par exemple savoir lire, écrire, calculer...etc

<sup>15</sup> Dimitri Weiss .Ressources Humaines, 2<sup>e</sup>édition d'organisation, paris, 1999, 2003, p345 .

<sup>16</sup> Pascal saunier. la compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi. Édition Sorbonne, 1999, paris, p7.

Les compétences de haute performance sont celles qui nécessitent à la fois une capacité à résoudre des problèmes complexes et de faire preuve de comportement adaptés, on les trouve principalement chez le personnel qualifié et doté de responsabilités.

### C) **Le noyau de compétences et les compétences périphériques**

Le noyau de compétence regroupe les compétences étroitement liées à une activité dont elles constituent une sorte de « carte d'identité », les compétences périphériques sont les compétences complémentaires qui gravitent autour du noyau. Plus l'on s'éloigne du noyau de compétence, plus ces compétences périphériques peuvent être en partie partagées par des activités professionnelles proches.

### D) **Les compétences orientées vers le futur**

La prise en compte de cette dimension de la catégorisation des compétences peut se faire de deux façons : consiste à repérer les compétences qui intègrent le changement, elles correspondent par exemple à « l'adaptabilité », « ouverture aux influences internes et externe ». Les compétences orientées vers le futur consistent à lister les compétences susceptibles d'être fortement concernées par certaine évolution du contexte.<sup>17</sup>

## 1-6) **Les enjeux attachés à la compétence**

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise. ;

---

<sup>17</sup> Amina Barkatoolah, op.cit, p32.



- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise ;
- Mettre en valeur des savoirs-aire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés ;
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise.<sup>18</sup>

### **1-7) Evaluation de la compétence**

L'évaluation de la compétence est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise, ce dernier doit assurer l'adéquation à court ou moyen terme, du salarié au poste qui lui est confié, le préparer au nouvel emploi auquel on le destine.

A ce titre l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation, le système et de mutation des les dispositifs d'adaptation au changement et l'acteur doit être acteur de développement de ces compétences.

#### **➤ Les différentes formes d'évaluation des compétences**

L'évolution technique de plus en plus rapide, donc chaque personne devra changer probablement ces métiers plusieurs fois dans sa vie. et pour mieux maintenir ces compétences nécessaire il faut procéder à l'évolution de ces compétences à partir de :

- L'analyse des compétences requises pour un poste.
- Evaluation des résultats, appréciation des performances.
- Les centres d'évaluation.
- L'auto-évaluation.

#### **➤ L'analyse des compétences requises pour un poste**

Une compétence représente la mise en œuvre de savoir et de savoir faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir de poste de travail, l'analyse des compétences s'effectue le plus près du poste de travail avec le hiérarchique ou avec toute autre personne capable d'explorer les tâches effectuées telle que le

---

<sup>18</sup> Philippe LES ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1999, Paris, p22.

responsable des ressources humaines, un formateur, c'est d'analyse à court ou à moyen terme.

➤ **Evaluation des résultats, appréciation des performances**

L'appréciation des performances reposées sur l'évaluation des résultats dans le poste, elle s'effectue généralement à la cour d'un entretien annuel qui poursuit parfois des buts telle que évaluer les compétences, définir les besoins de formation, déterminer les primes et les augmentations, une évaluation globale déclenche naturellement des réactions de défense et pour être facilement plus acceptée à une évaluation devrait être :

- 1- **Centrée sur des résultats** : ce dernier repose sur des faits identifiables, des mesures, elle évite la subjectivité ;
- 2- **Partielle** : elle ne reprend que les éléments essentiels de l'activité,
- 3- **Circonstanciée** : lorsque une évaluation est relative, dans ce cas elle dépend du contexte, de moyens ;
- 4- **Adaptée** : elle suite l'évaluation de la personne, sa progression, sa capacité de compréhension et d'acceptation des remarques ;
- 5- **Négociée** : elle résulte d'une discussion et d'un échange argumenté.
- 6- **Formative** : c'est le premier but d'évaluation devrait être d'améliorer le fonctionnement et la performance

L'entretien d'évaluation apprécie des performances, généralement dans la pratique il a une fonction administrative de sanction, il est souvent l'occasion de clarifier les compétences, de faire le point sur les évolutions de carrière et aussi sur les problèmes de formation personnelle.

➤ **Les centres d'évaluation**

Les centres d'évaluation sont destinés à évaluer le potentiel, les qualités et aussi voire les capacités de développement individuel afin de prendre des décisions de recrutement interne ou externe, ils concernent surtout les cadres. Le but des centres d'évaluation est de tester les personnes dans des situations qui se rapprochent le plus possible de la réalité, et ce mise en situation appelées les bilans comportementaux qui cherchent ainsi à détecter « le potentiel en action » à partir d'une simulation, Ces évaluations sont effectuées par des consultants extérieurs.

➤ **L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation est un processus qui permet en référence à un résultat attendu :

- De porter un jugement sur sa propre action ;
- Pour prendre des décisions.

L'évaluation des compétences permet de rechercher et diagnostiquer les compétences précises, plus le jugement du hiérarchique est important car c'est lui qui permet d'apprécier les compétences objectivement maîtrisées dans la réalité de l'activité professionnelle.<sup>19</sup>

**1-8) Le bilan de compétence**

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

**1-8-1) Les objectifs de bilan de compétence**

Le bilan de compétence concerne pour toute personne de :

- d'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles, professionnelles, et ses motivations ;
- d'organiser ses priorités professionnelles.

Est l'objectif pour l'entreprise de :

- mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

**1-8-2) Le déroulement de bilan de compétence**

La démarche de bilan de compétence comprend trois phases qui sont :

- Une phase préliminaire ;
- Une phase d'investigation ;
- Une phase de conclusion.

➤ **Une phase préliminaire qui a pour objet de :**

- confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- définir et analyser la nature de ses besoins ;

---

<sup>19</sup> André Guittet . op.cit, P 79, 80,81.

- l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.
- **Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :**
  - d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
  - d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
  - de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.
- **Une phase de conclusion qui permettent de :**
  - prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
  - recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation ;
  - prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.<sup>20</sup>

### 1-9) Le référentiel de compétence

Le référentiel présenté une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence<sup>21</sup>.

Est selon Amina BARKATOOLAH se définit le référentiel de compétence comme : « c'est un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi est un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »<sup>22</sup>.

#### 1-9-1) Les objectifs du référentiel de compétence :

- Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence ;
- Orienter le développement des compétences, c'est –à-dire Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences ;
- Faciliter les ajustements organisationnels, dans ce cas Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier ;

<sup>20</sup> André GUITTET,op.cit, p82.

<sup>21</sup> Amina Barkatoolah,op.cit, p36.

<sup>22</sup> Amina Barkatoolah,.idem, p39.

- facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

### **1-9-2) Les fonctions du référentiel de compétence :**

Le référentiel de compétence répond fondamentalement aux nouvelles exigences de l'emploi, de la formation et plus récemment de la gestion de La compétences.

❖ Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :

- Les référentiels de compétence constituent un outil de base pour les actions de recrutement et de mobilité interne.
- Il permet de rationaliser les plans formation par les détections des écarts compétences requises et les compétences acquises.
- Ils permettent un positionnement individuel, c'est par rapport à des activités maîtrisées, en vue d'un cursus de formation.

## **Section2 : La gestion des compétences**

### **2-1) définition de la gestion de la compétence :**

La gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ces clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrière. Les principaux domaines d'application où la gestion de compétence se révèle particulièrement utile telle que la formation, la rémunération et l'organisation du travail.<sup>23</sup>

Réussir la gestion des compétences de son entreprise c'est s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs :

- Evaluer les besoins stratégiques existants et futures en fonction des activités de votre entreprise ;
- Informez les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion de compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement.

### **2-2) Les logiques de La gestion des compétences :**

---

<sup>23</sup> Jean-Marie-Peretti. Ressources humaines. Edition Dunod, paris, 2006, p108.

La logique de la compétence désigne « les effets induits par l'utilisation de la notion de compétences dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion de ressources humaines »

On distingue alors trois logiques de la gestion des compétences

- logique fonctionnaliste ;
  - La logique économique ;
  - La logique humaine.
- ✓ **La logique fonctionnaliste** : dans cette approche, l'organisation est perçue comme un système à accomplir une tâche, et d'objectif à atteindre, Le management consisté à coordonner des tâches qui sont bien définies par des niveaux de technicité, et les meilleurs moyens de faire face aux besoins de compétence c'est la formation, et le recrutement, pour bien définir d'une façon précise les compétences à acquérir et à maintenir il faut une analyse rigoureuse des métiers, des référentiels de chaque fonction.
- ✓ **La logique économique** : les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme, c'est un investissement abstrait dont on pourra difficilement mesurer la vraie rentabilité, et dans laquelle on doit établir une relation de causes à effet direct entre compétence et performances telle que le gain de production, entre un investissement matériel à court terme et un investissement humain on doit choisir dans une logique économique de moindre risque, l'investissement matériel.
- ✓ **La logique humaine** : l'entreprise représente un système humain, et une collectivité d'hommes centrée sur un projet, la coordination de personnes dont les aspirations sont diverses et parfois contradictoires révèlent les conflits, les tensions. La compétence d'un individu rentre dans ce jeu de relation telle qu'augmenter ses compétences, cette logique humaine est déterminante dès le recrutement, le niveau de diplôme conditionne encore souvent un niveau hiérarchique, un salaire est un parcours professionnel bien défini. Les compétences s'inscrivent dans une hiérarchie qui valorise de façon préférentielle certains savoirs et savoir-faire.<sup>24</sup>

### **2-3) La gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise :**

---

<sup>24</sup> André Guittet. op.cit, p24 ,25 .

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, en effet, dans un environnement changeant et compétitif, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

1. stratégie générale de la performance de l'entreprise, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs, elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources ;
2. Les composantes de la performance, dans laquelle s'inscrit la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des Exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, L'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires ;
3. La gestion de la performance, dans ce contexte, on procède à la définition des Objectifs et à l'évaluation périodique des résultats ;
4. La gestion des résultats de la performance: dans ce domaine se positionne la Politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise.<sup>25</sup>

#### **2-4) Les avantages est les limites de la gestion de la compétence :**

##### **2-4-1) Les avantages de la gestion des compétences :**

- La gestion des compétences représente actuellement, une priorité dans les entreprises, puisque elle permet de décrire les compétences clés dont ces dernières ont besoins, et d'enrichir celles déjà acquises ;
- Elle permet d'améliore la performance des organisations, et leur connaissances, et de s'adapter à l'environnement externe, et d'ajuster ses ressources internes ;
- Elle permet de réparer et de dégager des compétences nouvelles, qui sont indispensables pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles dans le monde économique ;
- La gestion des compétences n'a donc rien à voir avec une simple formation, elle implique un engagement de l'organisation à la fois pour garder son personnel

---

<sup>25</sup> Daniel Held . la gestion des compétence .Revue économique et sociale, septembre-1995, P2.

compétent, et pour lui permettre d'exprimer toutes ses compétences et de les mettre à son service.

#### **2-4-2) Les limites de la gestion des compétences :**

- la gestion des compétences apparaît des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles, et les risques d'ordre juridique telle que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires ;
- un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail ;
- la subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est -à-dire il y a une différence entre les évaluations.<sup>26</sup>

### **Section 3 : la formation outil de développement des compétences**

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

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

Le développement de compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision et développer la culture de l'entreprise). La formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leurs habilités et capacités qui le rendent susceptible et d'accroître leur efficacité,

---

<sup>26</sup> Loïc Cadi n. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Op.cit.



motivation par une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation et on intervenant avec succès.

### 3-1) Définition du développement des compétences

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

Ces systèmes doivent également aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement et faire face aux nouvelles conditions socioéconomiques et aux mutations structurelles à mesure qu'elles surviennent, du fait notamment des changements climatiques, de la mondialisation, des tendances démographiques, du progrès technologique ou de la crise financière.

### 3-2) Les leviers de développement des compétences :

Le développement des compétences est le résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises.

Si la formation reste un vecteur fort, elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens. Pour y parvenir, responsables de formation, responsables hiérarchiques et formateurs devront de plus en plus jouer la carte de l'audace et de l'innovation et s'engager dans une évolution de leurs pratiques

#### 3-2-1) Pour les responsables hiérarchiques d'abord, il s'agit de :

- Etre impliqué dès l'amont de l'action de développement des compétences dans l'identification des performances attendues et l'évaluation des compétences des salariés ;
- Organiser les situations de travail de manière à les rendre apprenantes ;
- Accompagner la transformation des acquis en pratiques professionnelles sur le terrain.

#### 3-2-2) Pour les responsables de formation ensuite, il s'agit de :

- Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources ;
- Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude cas, alternance, formation-action...)

- Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives.

### **3-3) La valorisation des compétences par la formation**

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

### **3-4) Les référentiels de compétence et de formation**

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

- le référentiel de l'activité
- le référentiel de compétence
- le référentiel de formation

#### **3-5-1) le référentiel de l'activité :**

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

#### **3-5-2) Le référentiel de compétence :**

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle devient s'exercer aussi dans le contexte opérationnel, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service.

Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

### **3-5-3) Le référentiel de formation**

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier.<sup>27</sup>

### **Conclusion**

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle que soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

---

<sup>27</sup> André Guittet.op.cit, p 62, 63.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

Pour mieux illustrer la partie théorique et surtout pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL.

Dans ce Troisième chapitre, nous présenterons tout d'abord l'organisme d'accueil, ensuite la formation, puis de la formation au développement des compétences, et enfin nous avons abordé l'analyse du questionnaire.

### Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

#### 1.1) Historique de NAFTAL :

Issue de 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) à été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

- Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).
- En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au décret n° 87- 189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée : « **Entreprise nationale de pétroliers** », sous le sigle de « **NAFTAL** » .
- A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :
  - De l'enfûtage GPL
  - De la formulation des bitumes
  - De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
  - Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

- Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

Par décision N°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision N°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision N° S 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Par décision n °S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n °S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

Par décision n° S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

### **1-2) NAFTAL District Carburants de Bejaia :**

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

➤ **Direction :** sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants. Ses principales tâches et responsabilités sont :

- ✓ Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services maintenance installations fixes, surveillance et entretien canalisations, reconnaissance produits...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburante ;
- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- ✓ 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 et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche ;

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- ✓ Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District ;
- ✓ Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations ;
- ✓ Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- ✓ Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;
- ✓ Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement ;
- ✓ Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- ✓ Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;
- ✓ Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
- ✓ Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;
- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

### **1-3) Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

- ✓ **Département Informatique :**
  - A) Service Information de Gestion (ING)
  - B) Service Système et Réseaux

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

### **Sa mission est :**

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District
- Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité du District
- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.
- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.
- Gérer les systèmes et réseaux du District.

### ✓ **Département AMG (administration et moyen généraux) :**

#### **Les missions du département AMG sont :**

- Assurer la gestion des moyens généraux du district
- Assurer la gestion des ressources humaines
- Assurer la gestion de l'administration
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

#### **1 .Service administration:**

##### **a- Section gestion du personnel :**

- Gestion administrative du personnel
- Veiller à l'application de la réglementation
- Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire
- Elaboration et suivi du planning des congés annuels
- Etablissement des titres de congés annuels et récupérations
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions
- Etablissement des attestations de travail et Divers documents.
- Gestion du volet disciplinaire.
- Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).
- Formalise et suit les prêts véhicules.

##### **b- Section gestion paie :**

- Préparation, établissement et vérification de la paie
- Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- Etablir les relevés des émoluments.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

### **c- Section prestations sociales :**

- Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement.
- Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP
- Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP
- Gestion des dossiers de retraites

### **2- Services ressources humaines :**

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
- Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- Etablissement 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
- Elaboration des tableaux de bord
- Traitement des requêtes du personnel
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- Suivi de l'apprentissage
- Suivi des stagiaires

### **3. Services du moyen généraux :**

Ses activités sont assurées par trois sections :

#### **a- Section BOG (bureau d'ordre) :**

- Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

#### **b -Section entretien bâtiment :**

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
- Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....)

#### **c- Section économat :**

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- Satisfaire les commandes des structures.

#### **d. Cellule OSC (Ouvre sociales et culturelles) :**

Elle est chargée de la gestion de :



## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

### ✓ **Département finances et comptabilité :**

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, 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

### **Il comprend trois services à savoir :**

A- **Service trésorerie :** il est composé de deux sections, la Section recettes et

La Section dépenses .Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie
- Etablir des rapports d'activités

**B : Service comptabilité générale :** il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité .Sa mission est de :

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
- Elaborer les analyses et synthèses comptables
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes

**C. Service budgets et coûts :** Sa mission :

- Elaborer 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
- Procéder aux ajustements des budgets et crédits

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

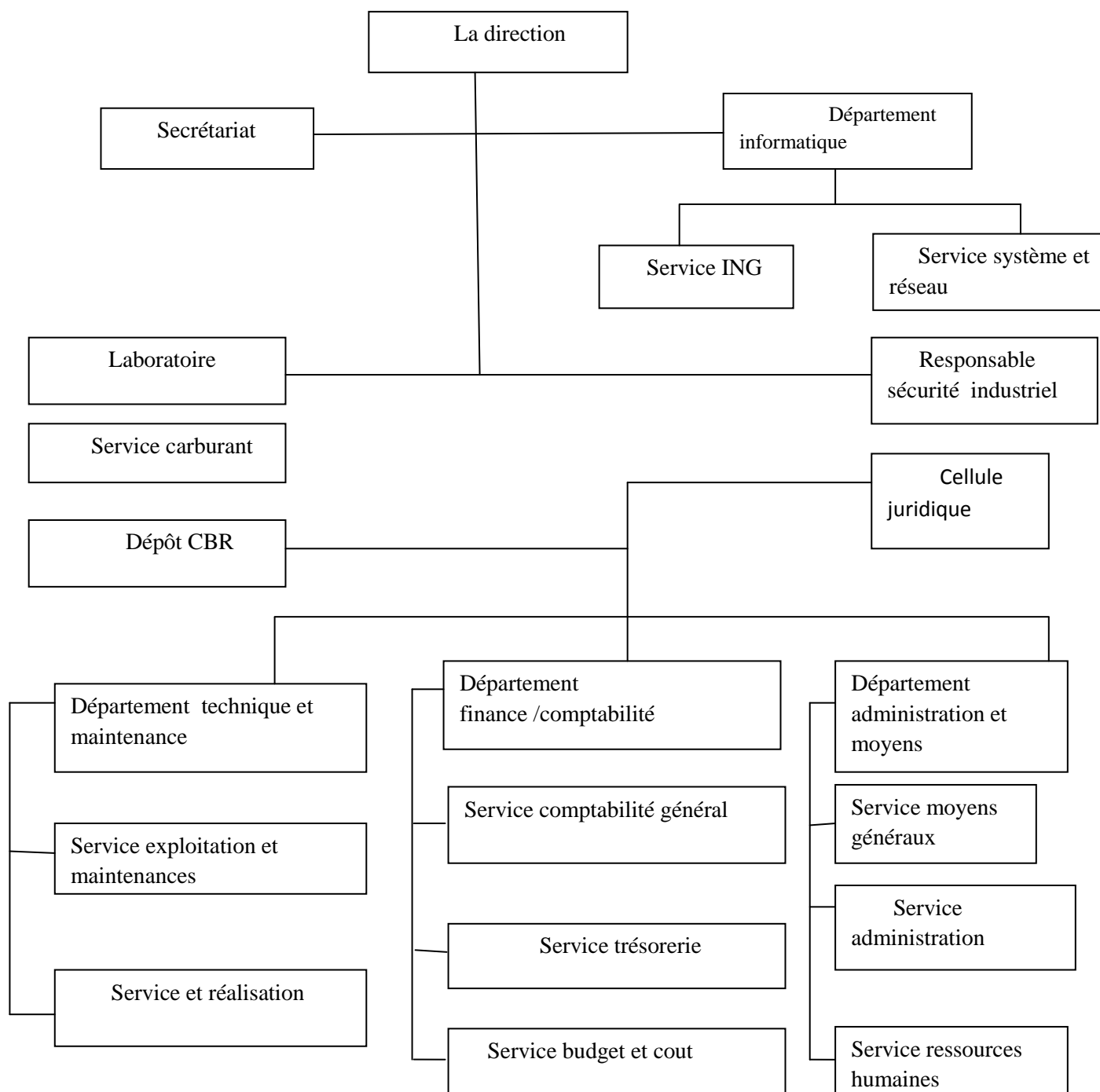
---

- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique
  - ✓ **Département Transport & Technique** : Il a pour mission :
    - Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
    - Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.
    - Suivi de la réalisation des travaux.
    - Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres.
    - Etablir un rapport d'activité périodique
- Ce département comporte les services suivants :
- A. Service exploitation et maintenance** : Sa mission est de :
- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
  - Etablir les performances de maintenance.
  - Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants
- B. Service études et réalisation** : Sa mission est :
- D'établir la partie technique des cahiers de charges.
  - De suivre les travaux programmés ayants traits aux projets. Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

# Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

## 1-4) L'organigramme au sein de NAFTAL

**FIGURE N°02 : Organigramme du District Carburants de Bejaia<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Document interne de NAFTAL

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

### **Section 2 : la formation au sein de NAFTAL**

Aujourd'hui, les entreprises publiques du secteur de l'énergie et de mines accomplissent leurs mutations dans une atmosphère (climat) particulièrement instable, seules les entreprises capables de s'y adapter pourront anticiper les changements du comportement des acteurs de son environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter les innovations stratégiques et technologiques ainsi la prise de décision. Parmi ces entreprises d'énergie, figure « NAFTAL » filiale du groupe « SONATRACH » distribue et commercialise les produits pétroliers sur le marché national en jouant le rôle d'intermédiaire entre les raffineurs et les consommateurs. L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social. Pour cette raison, elle doit notamment appliquer une politique de formation et la gestion des compétences.

Au sein de NAFTAL la formation professionnelle continue prend aujourd'hui une grande importance pour plusieurs raisons, elle doit être examinée comme un moyen étudié pour réaliser des objectifs, elle est considérée comme une source de l'enrichissement de portefeuille des compétences de l'entreprise. Comme elle consiste à réaliser un bon résultat en améliorant la qualification des agents et leur performance dans leur poste de travail, et préparer à l'occupation des nouveaux postes, dans le but d'avoir des bons travailleurs qui donnent une productivité équivalente à leurs salariés.

NAFTAL assure chaque année un plan de formation qui est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

#### **2-1) La politique de formation au sein de l'entreprise NAFTAL :**

Pour que NAFTAL atteigne ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation a pour finalité le développement des ressources afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité.

##### **2-1-1) Les finalités de la politique de formation :**

- **développement du professionnalisme :**

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents et les rendant plus performants à leur poste de travail (qualification et comportement) et en les préparant à l'occupation des nouveaux postes.

La formation est un outil aux services du développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution et carrières) et les besoins de l'entreprise.

Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences des postes, le comportement et la qualification de l'agent.

Les agents détectés parmi les hauts potentiels doivent être formés dans les différents métiers de bases de l'entreprise et dans les domaines stratégiques.

### ➤ **Ouverture sur l'extérieure et veille technologique :**

La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expérience diverse réalisée dans le pays et dans le monde. Les relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activité.

### ➤ **transfert de technologies :**

L'entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologie notamment par le biais du partenariat dans le domaine qui intéresse l'entreprise.

### ➤ **développement d'une culture d'entreprise :**

Des actions de formation spécifiques 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 de langage, de méthode et d'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.

### **2-2) La place de la formation au sein de NAFTAL :**

Depuis la naissance de l'entreprise NAFTAL les actions de formation existent, et 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 internationales des entreprises.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

L'entreprise NAFTAL donne vraiment de l'importance à la formation de son personnel surtout ces dernières années et grâce à la formation en peut avoir plus de connaissances à travers les rencontres.

### **2-3) Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL :**

- ✓ Reprendre à un besoin réel ;
- ✓ Intégrer les mutations rapides qui s'opèrent dans l'environnement ;
- ✓ Améliorer durablement les savoirs- faire ;
- ✓ Acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines ;
- ✓ Acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction ;
- ✓ Maîtriser les techniques du management international ;
- ✓ Développer ses compétences et son leadership pour conduire le changement face aux mutations internationales ;
- ✓ Maîtriser l'ensemble du processus de gestion ;
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées ;
- ✓ Améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise ;

### **2-4) Les types de la formation :**

#### **2-4-1) les types de la formation selon la durée :**

L'entreprise adapte plusieurs types de formation dont on peut distinguer :

##### **▪ Des formations de court terme (qualifiant) :**

Elles sont les plus répandus, et ça se passe entre 3 à 5 jours, on cite :

- ✓ **Le regroupement** : l'ordre vient d'abord d'Alger, ce type concerne en général les juristes, les chefs de service et de cout, il s'effectue en maximum d'une journée à cinq jours. Et l'entreprise prend ses salariés en charge.

##### **▪ Des formations de long terme (diplomate) :**

Dans ce type nous pouvons constater une absence totale en raison de l'incapacité de l'entreprise à libérer ses salariés par une longue durée, pour éviter les difficultés. Et dans ce type nous devons faire un plan pour un seuil salariés et ce dernier disposer par des modules, en générale il ya 5 à 7modules .La durée de la formation ne dépasse pas 5mois, donc dans ce type ya des procédures à suivre à savoir :

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- La réception d'un courrier (un envoi 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, l'endroit dont la formation va t-être effectuer ainsi que la prise en charge.
- La liste des modules : c'est un bilan qui désigne le nombre des modules ainsi que la répartition de leur durée dont le salarié va les effectuée.
- La liste des participants : ça désigne les personnes qui vont faire la formation.

### 2-4-2) Les types de formation selon le lieu :

- **La formation interne** : ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise « NAFTAL » et ça concerne tout les salariés de l'entreprise.
- **La formation externe** : ce type de formation s'effectue au niveau des écoles externe c'est-à-dire à l'extérieur de l'entreprise « NAFTAL » et elle concerne que les cadres supérieurs

Et parmi aussi les types de formation que NAFTAL utilise dans son organisation nous trouvons :

- **La formation par perfectionnement** : c'est une formation qui consiste généralement à préparer un employé pour occupé un poste hiérarchiquement plus élevé que celui occupé actuellement.
- **La formation de mise à niveau** : cette formation est consacré à l'apprentissage des techniques de base du dessin, la création graphique et de l'analyse d'espace, elle est finalisée par une application pratique en entreprise de quatre semaines.

### 2-5) Le plan de formation :

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

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

#### 2-5-1) Définition d'un plan de formation :

Est un document dans lequel l'employeur définit l'ensemble des actions de formation qu'il estime nécessaires pour faire suivre un certains salaires ou a différentes catégories d'entre eux au cours d'une période donnée.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

Le plan de formation est un outil stratégique de gestion de personnel dans une entreprise, sa mise en œuvre demande de respecter un certain nombre d'étapes.

### **2-5-2) L'élaboration d'un plan de formation :**

#### **A) Identification des besoins :**

Il s'agit notamment des fiches d'identification et d'évaluation, à noter que l'identification des écarts entre le niveau des compétences des agents et le niveau des compétences requis doit être effectuée par le responsable hiérarchique.

L'opération d'identification est déclenchée par la direction formation et développement de ressources humaines, et avec communication des informations et des outils indispensables pour l'expression des besoins avec le maximum de précision sur un support adéquat.

#### **B) Analyse des besoins :**

Les besoins de formation qui sont transmis par le district de carburant, exploités et analysés par les structures centrales. Le traitement consiste essentiellement à :

- L'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de la société.
- Le classement des actions par types de formations telle que:
  - Formations professionnelles spécialisées,
  - Formation de la longue durée,
  - Formation de courte durée,
- Consolidation des résultats d'analyses.
- Validation de la consolidation par le premier responsable de la structure

#### **C) La Fiche d'expression des besoins en formation :**

C'est un document qui doit préciser les besoins d'agents (la structure de district carburant), elle comprend :

- **L'agent évalué :** (Le nom, le prénom, sexe, date de naissance, date de recrutement, le contrat d'occupation, le poste occupé, la catégorie sociale professionnelle (cadres, maîtrise, exécutions), le niveau ou diplôme et structure et lieu de travail ce qui concerne le salarié.
- **La fonction de l'agent** (selon la fiche de poste) : les principales missions /taches ou compétence clés (totalement maîtrisées, partiellement maîtrisées, non maîtrisées)



## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- **L'Action de formation proposée :** dans cette action est précisé le type de la formation quelle est longue ou courte, c'est au salarié de choisir le type de sa formation.

La fiche d'expression de besoin en formation sera envoyer à tous les agents de district par la hiérarchie. Ce dernier doit être signé par le directeur. Une fois que cette fiche est signée, le district carburant de Bejaia va envoyer le canevas (c'est l'ensemble des fiches d'expression de besoin en formation qui sont signée par le directeur de NAFTAL) à Alger pour voire ce qui vont participer et qui sont accepter pour faire la formation choisir.

Après l'acceptation des formations choisis et à partir des fiches d'expression le district carburant va dégager le plan de formation.

Est aussi le plan de formation doit préciser les domaines de la formation suivants :

### A) **L'Etat physique des agents permanent inscrit dans le plan de formation :**

dans cette étape en doit parler sur tous les districts de carburant

- ✓ **Les domaines de la formation :** dans ce domaine on doit cite :
- **L'exploitation :** qui concerner les thèmes de formation et aussi le bilan matière.
- **Technique est maintenance :** qui concerner les connaissances des équipements et installation électronique.
- **Hygiène et sécurité de l'environnement(HSE) :** qui disposer par la mise en ouvre des dispositions HSE
- **Informatique :** c'est ce qui concerne l'Excel.
- **La gestion :** c'est ce qui concerne la gestion de rémunération, gestion des stocks, logiciel NAFTCOM.

Ce plan

### B) **Le contrat de la formation :** elle comprend des articles concernant la formation qui doit être signée par l'intéressé, ces articles consiste à :

- **L'objet de contrat :** c'est l'objet de définir les conditions selon laquelle l'entreprise NAFTAL, assurer la formation du salaire (quelle que soit ce type de formation).
- **Intitulé et durée de la formation :** dans ce cas le salaries ne peut pas quitter l'entreprise durant la période de ça formation (jusqu'à ce que la formation s'achève) NAFTAL se réserve le droit de modifier la durée de la formation pour les raisons suivants :

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- Cas de force majeure
- Motifs de service
- le cas où l'agent achève sa formation avant la date initialement prévue
- **Lieu de la formation** : c'est la place où la formation va se dérouler.
- **Planning des cours** : c'est le planning des cours arrêté par l'organisme de formation, et l'agent doit obligatoirement assister à toutes les séances prévues dans le programme.
- **Frais et prise en charge durant la formation** : NAFTAL s'engage à prendre en charge les frais de formation, il y a deux modes de prise en charge : demi- pensions (pension complète), ou pension externat.  
Les frais de transport engagés entre le lieu du domicile de l'agent et celui de la formation lorsqu'elle n'est pas assurée par les moyens de NAFTAL, seront remboursés conformément à la circulation citée à l'article 1 (L'objet de contrat)
- **Rémunération**
- **Engagement** : A l'issue de la durée de la formation s'engage à servir NAFTAL durant une période de fidélité, au cours de laquelle l'intéressée ne peut prétendre à une autre formation.
- **Obligation** : l'intéressé s'engage notamment à :
  - Appliquer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa formation ;
  - Suivre les enseignements théoriques et pratiques et se présenter aux évaluations organisées dans le cadre du programme de formation.  
Toute absence, durant la période de formation, pour des raisons non professionnelles entraînera une retenue sur salaire conformément à la réglementation en vigueur au sein de la société.
- **Résiliation du contrat pendant la période de la formation** : toute interruption de la formation, y compris le départ en retraite volontaire, sauf cas de force majeure prévu à l'article 11, entraînera :
  - la réalisation du contrat de formation
  - le remboursement :
  - de l'intégralité des salaires perçus durant la formation
  - des frais engagés par la société

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- **Réalisation contrat pendant la période de fidélité :** Toute cessation de la relation de travail durant la période de fidélité, y compris le départ en retrait volontaire.
  - **Cas de force majeur :** dans le cas de cessation de la relation de travail pour cause de décès, de compression d'effectifs, de cessation d'activité légale ou d'incapacité totale de travail consécutive à une maladie ,une maladie professionnelle ou à un accident de travail dument établis viendraient soit à mettre l'agent dans l'impossibilité définitive d'exercer ses fonctions au sein de NAFTAL, soit d'interrompre sa formation dans des conditions telles que sa poursuite soit impossible, NAFTAL sera en droit de réaliser le présent contrat.
  - **Règlement des différents :** tout différent sera réglé à l'amiable. A défaut, il sera porté devant la section sociale territorialement compétente.
  - **Disposition finales :** le présent contrat est établi en trois exemplaires :
    - un (1) sera remis à un personne qui doit être consacre à cette contrat après signature par les deux parties
    - un (1) versé dans le dossier administratif
    - un(1) conservé au niveau de la structure formation.
- C) La période de fidélité :** Fixer par le contrat de formation, l'issue d'action de formation doit être rigoureusement respectée. Le salarié ne peut en aucun cas prétendre durant cette période à une autre formation exceptée la participation au perfectionnement d'une durée inférieurs 120heur. Cette période peut être suspendue par les cas de forces majeures comme les congés de malades, les congés de maternités ou les mises en disponibilités. La repriser de la relation de travail engendre la reprise de la fidélité de l'entreprise.

**2-6) La mise en ouvre du plan de formation :** Cette phase se déroule au niveau du district CRB /Bejaia consiste à

- Désigner les salariés concernant de la formation ainsi que leurs immatriculations ;
- Etablir un tableau de bort de formation mensuel qui comporte les renseignements suivants :
  - Métiers (métiers de la base, maintenance industrielle.....) ;
  - Type de besoins (formation recrutement, perfectionnement....) ;

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

- Cout de formation qui doit prendre en compte les frais directs de formation (frais pédagogiques, charges fiscales et sociales, présalaires, frais de mission, de transports....).
- La durée de la formation, le centre de la formation.

### **2-7) Le suivi de la formation :**

Le suivi et l'évaluation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs attendus. Le suivi des formations est une exigence pour toute action qu'elle soit centralisée ou décentralisée, les structures formation ont l'obligation de :

- ✓ Contrôler les conventions de formation entre les organismes de formation et NAFTAL.
- ✓ Respecter les plannings de déroulement ainsi que les programmes.
- ✓ Vérifier si toutes les conditions de prise en charge, de restauration, les supports pédagogiques, des études de cas, sont réunies pour la réussite des actions de formation.
- ✓ Faire des visites sur les sites de formation.

### **2-8) La phase de l'évaluation du plan formation :**

- **Evaluation à chaud :** L'évaluation à chaud permet au stagiaire à la fin de sa formation d'exprimer leur recommandation et leur satisfaction à travers une fiche d'évaluation.
- **Evaluation à froid :** afin de mobiliser les acquis, le propre de toute formation est d'accroître le potentiel des ressources des individus pour qu'ils puissent les utiliser et les combiner dans la construction des nouvelles compétences. En rétablissement, le stagiaire sera évalué avec le temps à l'égard de son responsable donc la qualité passe par les conditions d'utilisation des acquis car, ce n'est pas le produit qui sert de référence à la qualité de formation, mais également son utilisation

### **2-9) la valeur ajoutée pour une entreprise NAFTAL de planifier des formations continues pour son personnel :**

La valeur ajoutée n'est pas négligeable elle est même importante quand les besoins en formation ont bien été identifiés. Dans ce cas, la formation est ciblée, elle servira à combler un besoin en développement de compétences ou en amélioration de la qualification. Mais le besoin bien identifié ne suffit pas. Il faut également fixer les bons objectifs de formation, choisir le bon animateur, mettre en œuvre toutes les

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

conditions de réussite de la formation et évaluer à la fin de la formation. Il faut également une bonne motivation et un engagement de l'apprenant, c'est-à-dire évaluer son appartenance et vérifier sa prédisposition à la formation. La valeur ajoutée de la formation continue est indéniable.

### **Section 03 : De la formation au développement des compétences au sein de NAFTAL**

La formation ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en œuvre de la compétence visée. La formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Pour savoir si la formation est la réponse appropriée, revenons tout d'abord sur la définition de la compétence et ses différentes combinaisons.

La compétence se définit comme « une pratique observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. » Cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence.

#### **3-1) Les types de la compétence**

On distingue deux types de la compétence qui sont :

##### **3-1-1) Les compétences requis :**

C'est les Compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées.

##### **3-1-1) Les compétences acquises :**

Cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnements et de mises à niveau réguliers.

Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).

### Section 04 : L'analyse du questionnaire

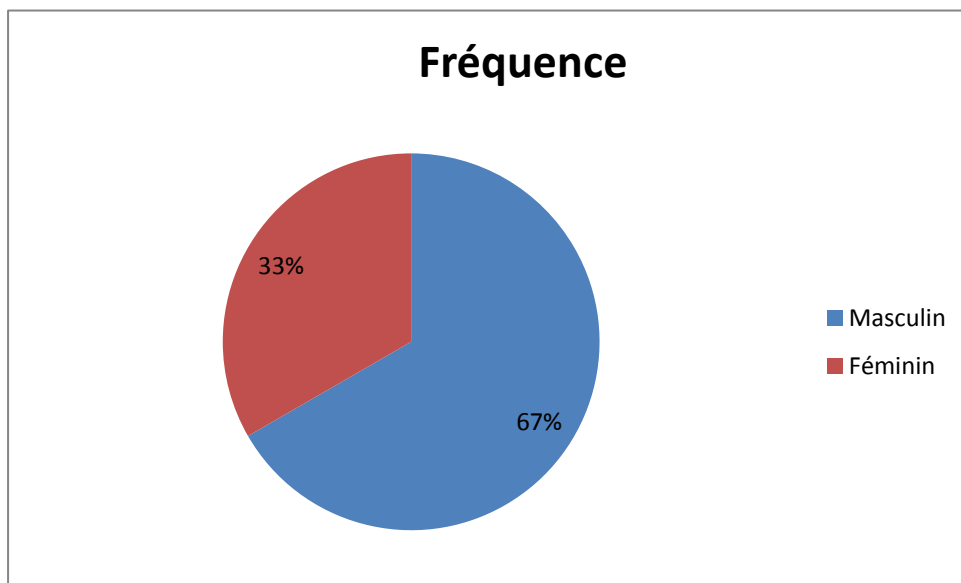
A fin de mesurer les aspects à apprendre en compte durant notre recherche nous avons utilisé un entretien semi-directif dans la période de prés enquête auprès d'un nombre d'effectifs de NAFTAL, dans le but de collecter des informations nécessaire pour confirmer les différentes questions posées dans notre questionnaire.

#### 4-1) Les caractéristiques des membres de la population étudiée :

Nous avons pu réaliser quinze (15) questionnaires, destinés aux cadres de NAFTAL, le nombre est jugé suffisant, vu que l'objectif est la généralisation des résultats.

Le choix de ces membres de notre population s'est fait sur la base de toucher toutes les catégories dans l'entreprise NAFTAL, avec l'aide d'un responsable des ressources humaines pour faciliter le contact avec eux

**Figure N° 01** : la répartition de la population d'étude selon le sexe



**Source** : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

La figure N°1 ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de 10 pour un pourcentage de (66,66%), par contre la fréquence du sexe opposé représente uniquement 5 pour un pourcentage de (33 ,33%).

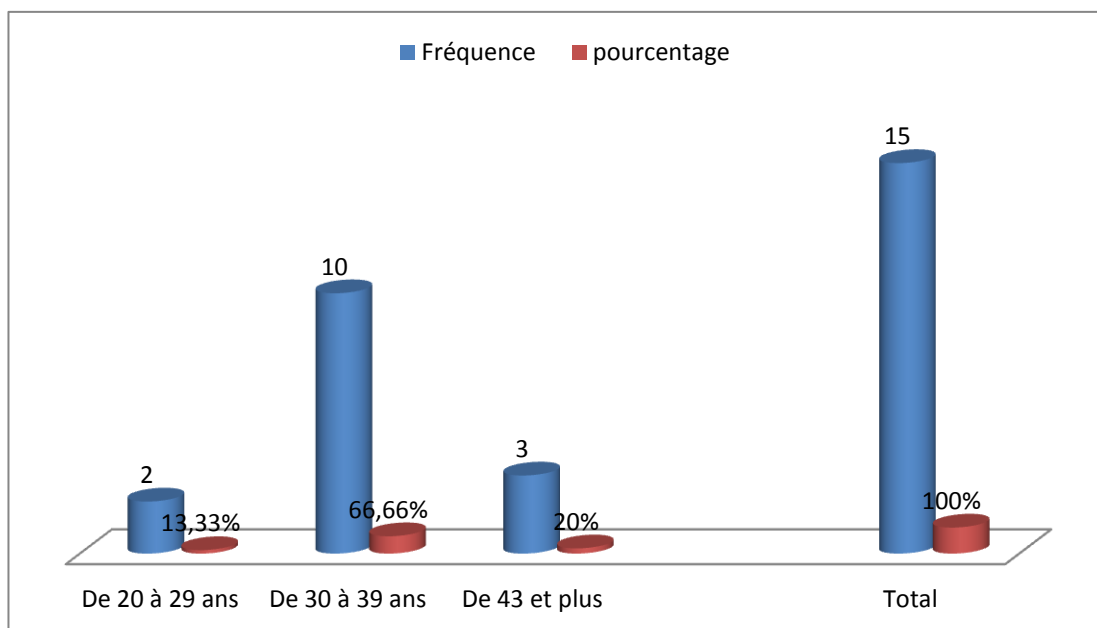
Ces résultats que nous avons obtenus, explique la nature de l'activité de l'entreprise NAFTAL qui est l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

C'est la raison pour la quelle le taux du sexe masculin est supérieur par rapport au sexe féminin vu que les femmes exercent dans des postes en qualité de cadres moyens, cela s'explique par le fait que ces postes n'exigent pas autant de responsabilité, et de mouvement sur le terrain.

Nous nous sommes aperçus que les hommes peuvent continuer à travailler même le soir et qu'ils partent en mission sans aucune contrainte contrairement a la femme qui a aussi d'autre préoccupation.

**Figure N° 02 :** la répartition des enquêtés selon l'âge



D'après les données indiquées dans la figure°2 ci-dessus, nous avons remarqué que 10 cadres dont le pourcentage est de (66,66%) constituent la catégorie la plus dominante dans notre population d'étude qui varie entre 30 et 39 ans.

Et la deuxième catégorie dont l'âge des cadres de 43 et plus dispose à son tour d'une fréquence de 3 cadres avec un pourcentage de (20%).

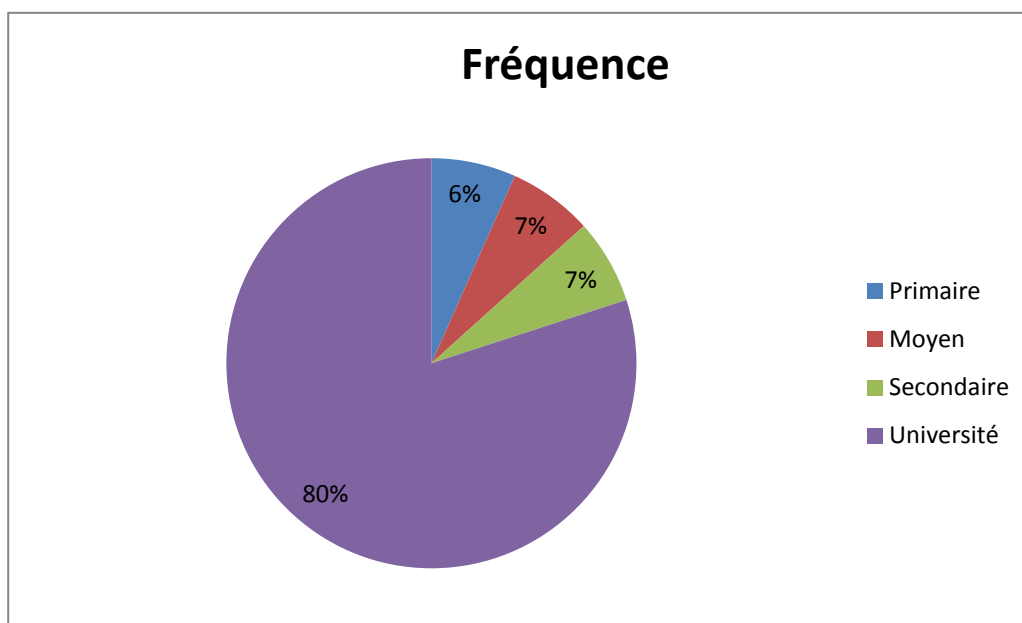
Enfin, la troisième catégorie dont l'âge varie entre 20 et 29 ans avec une fréquence de 20 et un pourcentage de (13,3%).

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

Nous avons constatés que les cadres de notre échantillon sont d'une catégorie plus au moins âgés et cela s'explique par le fait que NAFTAL base sue le recrutement des jeunes afin de rajeunir leurs effectifs.

**Figure N° 03** : la répartition selon le niveau d'instruction



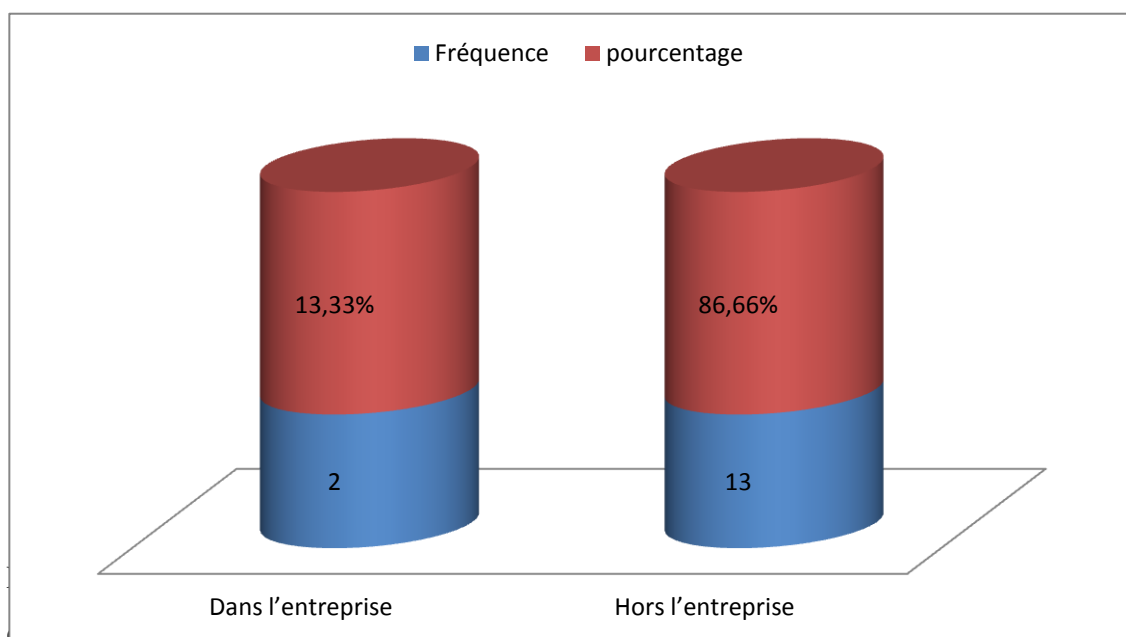
Selon la figure N°3 ci-dessus nous avons remarqué que le niveau d'instruction des 4 catégories est d'un niveau universitaires avec une fréquence de 12 soit le pourcentage de (80%).

D'après ces résultats nous pouvons déduire que les cadres de notre échantillon d'étude ont un niveau d'instruction plus élevé



## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

**Figure N° 04 :** la répartition selon l'ancienneté

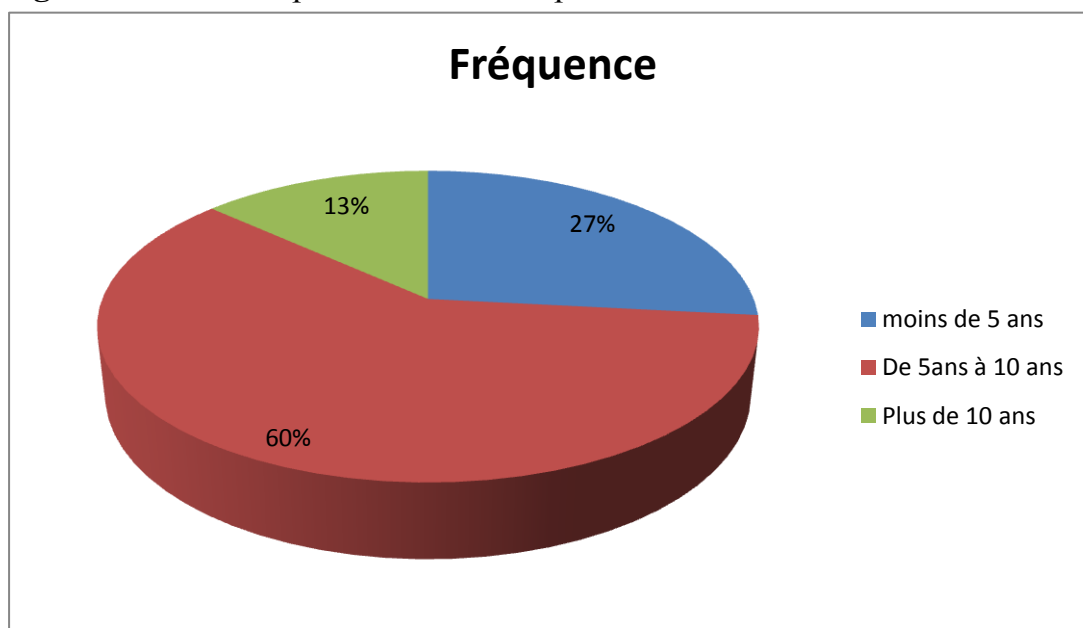


d'une fréquence de 13 cadres soit un pourcentage de (86,66%).

La deuxième catégorie est celle qui a travaillé directement à NAFTAL avec une fréquence de 2 cadres soit (13,33%).

Ce qui indique que les cadres de NAFTAL possèdent une expérience professionnelle antérieure avant de travailler à NAFTAL, ce qui leurs a permis d'acquérir le savoir-faire et le savoir-être nécessaire. Donc ce parcours professionnel leurs a permis aussi d'acquérir une expérience non négligeable.

**Figure N° 05 :** La répartition selon l'expérience



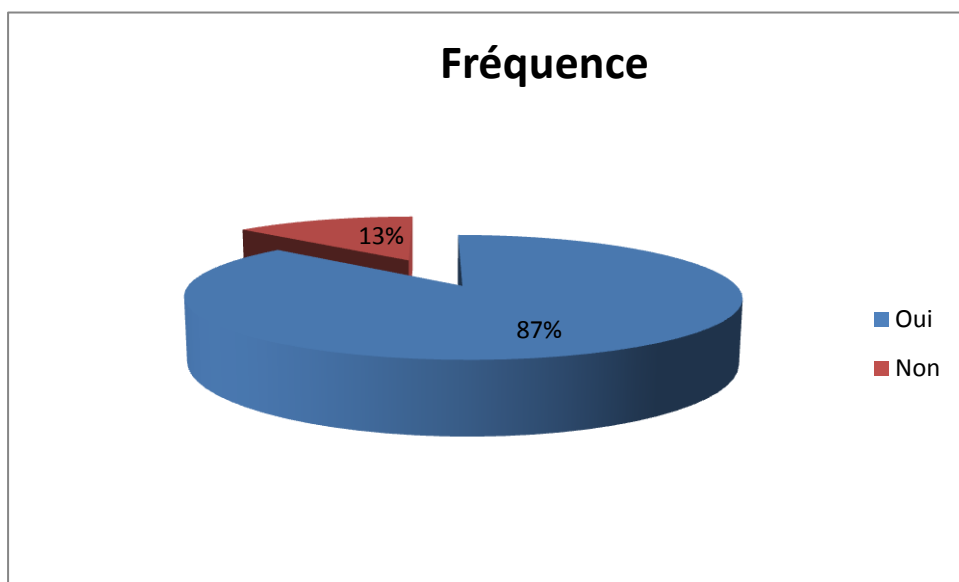
## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

Nous avons remarqué que dans la première catégorie de 9 cadres dont le pourcentage est de (60%) avec une expérience qui varie entre 5 et 10 ans.

La deuxième catégorie de 4 cadres avec un pourcentage de (26,66%) et d'une expérience de moins de 5 ans, enfin la troisième catégorie de 2 cadres avec un pourcentage de (13,33%) et d'une expérience de plus de 10 ans.

**Figure N° 06 :** la représentation des enquêtés ayant bénéficiés de plan de formation :



D'après la figure qui représente les enquêtés qui ont bénéficiés de plan de formation est bien claire du moment où nous avons distingué deux taux, le premier est de (86,66 %) qui est composés de 13 salariés bénéficiaire, et un taux de (13,33 %), ce dernier représente la catégorie qui n'a pas bénéficier d'un plan de formation.

Dans ce cas-là, nous pouvons dire que le système de formation répond à la majorité des besoins des salariés.

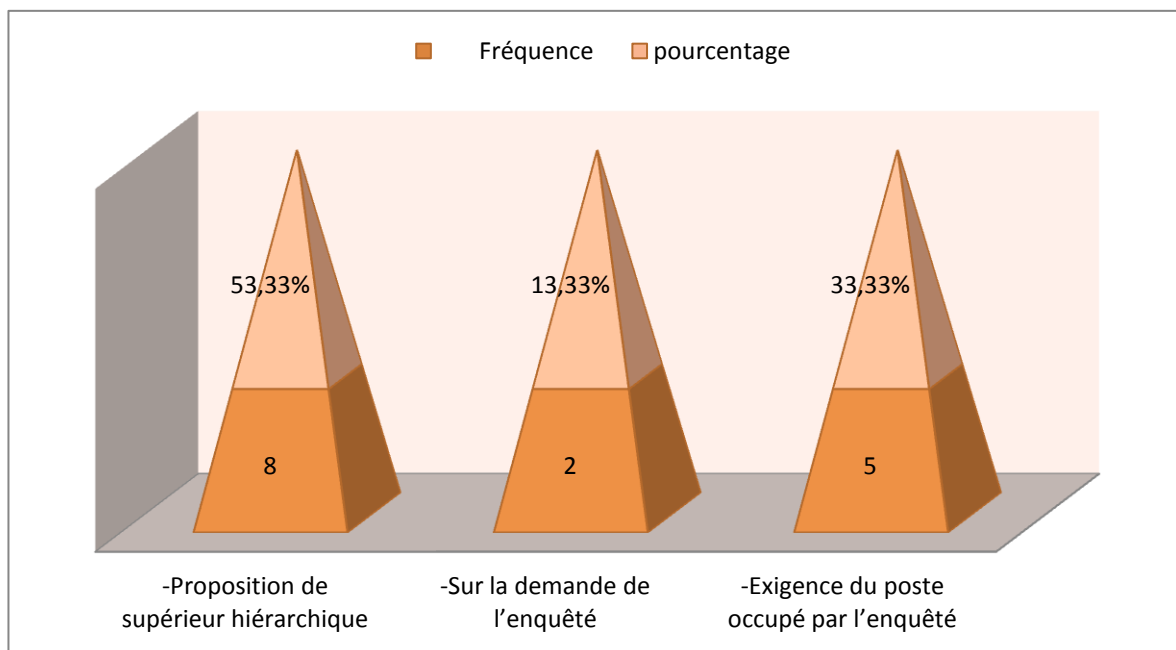
## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

**Tableau N°07 : les types et la durée de la formation**

Durée \ Types	moins d'une année	Une année	Plus d'une année	fréquence	%
Perfectionnement	13	00	00	13	86,66%
Spécialisé	00	02	00	02	13,33%
Recyclage	00	00	00	00	
Total	13	02		15	100%

D'après le tableau ci-dessus en ce qui concerne les types de formation, la première catégorie majoritaire est composée de 13 salariés soit un pourcentage de (86,66%) bénéficié de la formation de perfectionnement, par contre la deuxième catégorie qui est moins majoritaire et qui contient que 2 personnes soit un pourcentage qui est présenté par (13,33%), elle a bénéficié d'une formation spécialisée, enfin pour la formation de recyclage personnes n'ont effectué ce type de formation.

**Figure N° 08 : l'inscription à la formation**



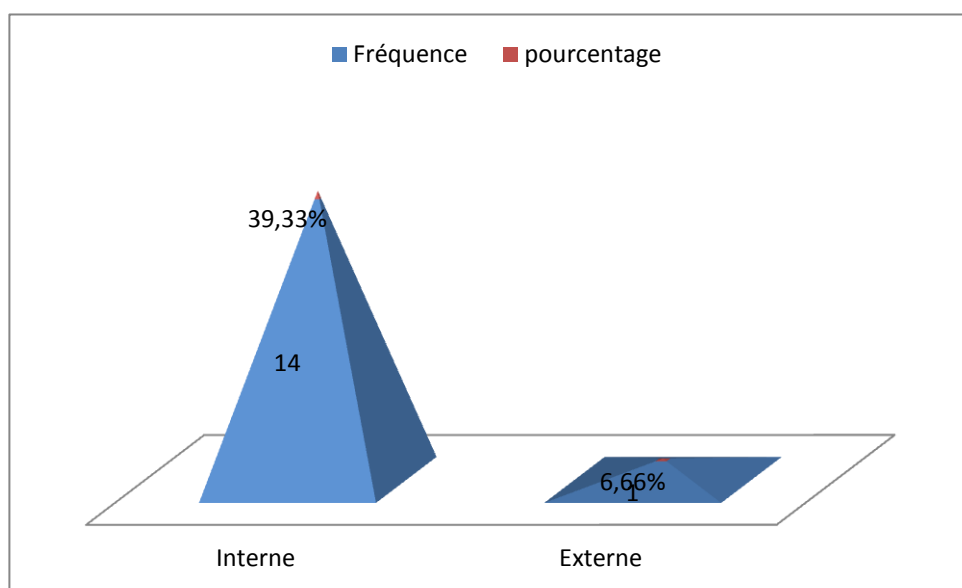
Nous avons remarqué qu'une catégorie de 8 personnes que leur formation est effectuée selon la proposition de leur supérieur hiérarchique et cela est représenté par un pourcentage de (53,33%).

### Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

La deuxième catégorie avec une fréquence de 5, soit un pourcentage de (33,33%), leurs formation effectuer une fois le besoin exprimer ce qui veut dire que ces formation fait selon les exigences de poste, et leurs a permis d'acquérir de nouvelles compétences et la possibilité d'occuper des postes hiérarchique supérieur.

Concernant la troisième catégorie qui est d'une fréquence de 2 est celle dont la formation est effectuée suit à la demande du salarié lui-même.

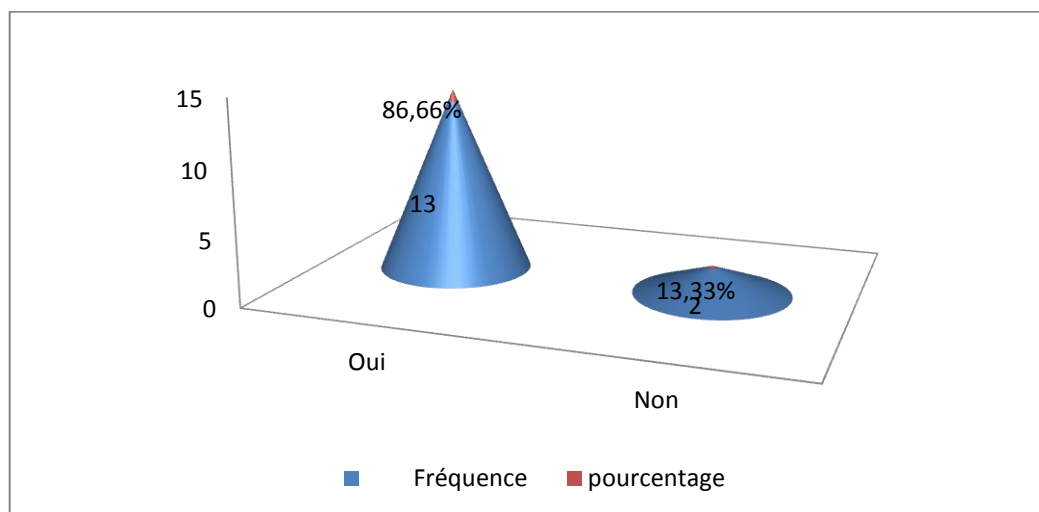
**Figure N° 09 :** la nature de la formation



Nous avons remarqués d'après la figure N° 9 que la plupart des formation s'effectue en interne de l'entreprise NAFTAL dont la fréquence des salariés qui ont fait des formation en interne est de 14 soit un pourcentage de (39,33%), et le reste à peut effectué une formation en externe de NAFTAL soit un pourcentage de (6,66%).

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

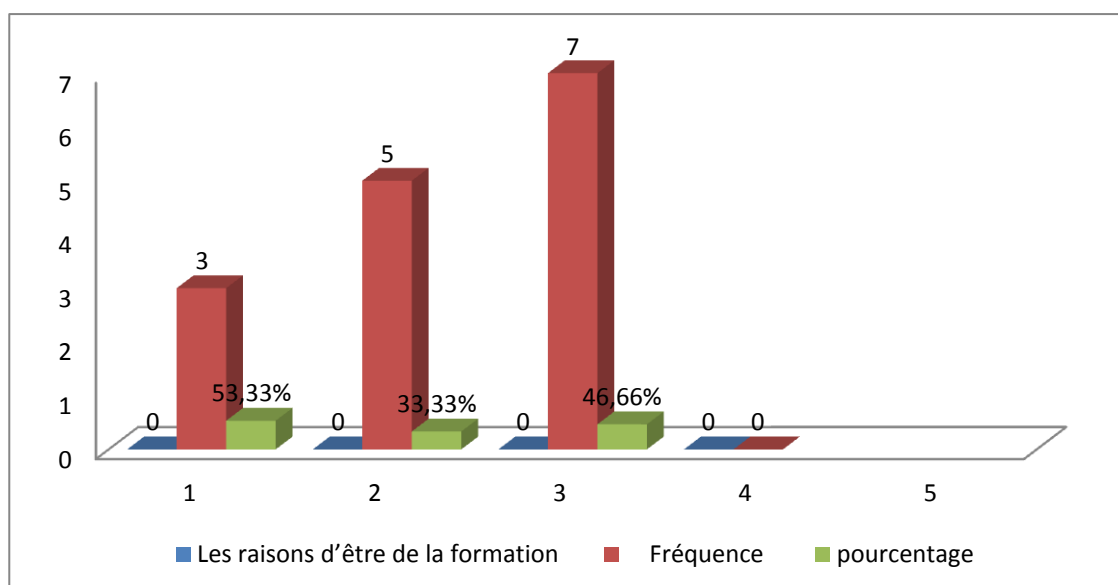
**Figure N° 10 :** le programme des formations répond t-il aux attentes des salariés



Nous avons remarqué d’après cette figure que la première catégorie est satisfaite des programmes des formations, ce là veut dire que ces programmes là répondent à leurs attentes, et cela est présentée par une fréquence de 13 soit un pourcentage de (86,66%).

La deuxième catégorie dit que les programmes des formations présentés ne répondent pas à leurs attentes, ce veut dire qu’ils ne sont pas satisfaits de ces programmes, ceci est présenté par une fréquence de 2 salariés avec un pourcentage de (13,33%)

**Figure N°11 :** les raisons d’être de la formation



### Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

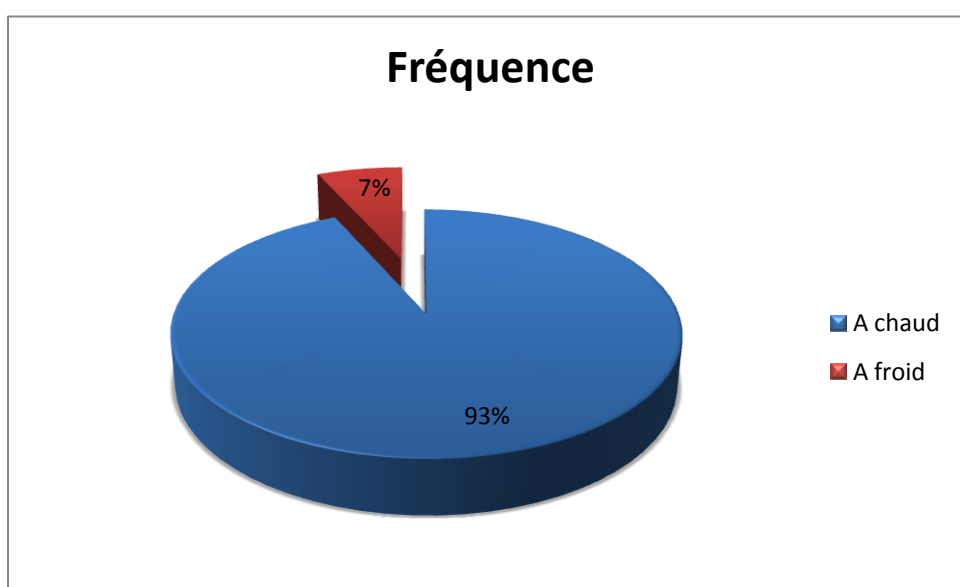
---

D'après la figure N°11 ci-dessus nous avons remarqué que la plupart des salariés d'une fréquence de 7 soit un pourcentage de (46,66%) dit que les raisons d'être de la formation sont des raisons de développement.

Par contre la deuxième catégorie d'une fréquence de 5 soit un pourcentage de (33,33%) dit que les raisons d'être de la formation sont des raisons de croissance.

La dernière catégorie d'une fréquence de 3 et avec un pourcentage de (53,33%) dit que sont des raisons d'adaptation.

**Figure N° 12 :** types d'évaluation à l'issue de la formation des enquêtés



Nous avons remarqués dans cette figure N°12 que la plupart des évaluations à chaud des formés ce fait juste après la le retour de la formation comme il est représenté dans la figure ci-dessus avec une fréquence de 14 soit un pourcentage de (93,33%) et cela avec un test écrit, par contre il est rarement ou l'entreprise fait des évaluations à froid comme l'indique la fréquence 1 avec un pourcentage de (6,66%) dans le tableau ci-dessus.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

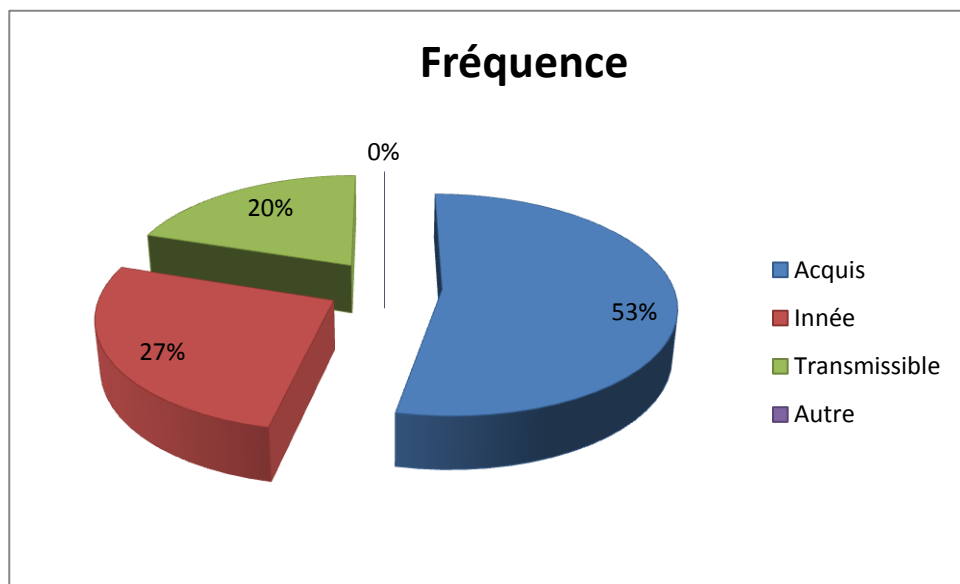
**Figure N° 13 :** l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste occupé

L'adéquation	Fréquence	%
Oui	10	66,66%
Non	05	33,33%
Total	15	100%

D'après le tableau N°13 ci-dessus nous avons remarqués qu'en premier lieu une catégorie avec une fréquence de 10 soit un pourcentage de (66,66%) ou les membres de notre population occupent des postes en adéquation avec leurs domaines cela veut dire qu'ils sont affectés à des postes équivalents au niveau de leurs compétences.

La deuxième catégorie vient la confirmation de 05, soit un pourcentage de (33,33%) occupent des postes ou leurs compétences sont supérieur par rapport aux exigences du poste occupé, cela implique que certaines salariés occupent des postes en inadéquation par rapport à leurs compétences.

**Figure N° 14 :** Le critère de compétence selon les enquêtés



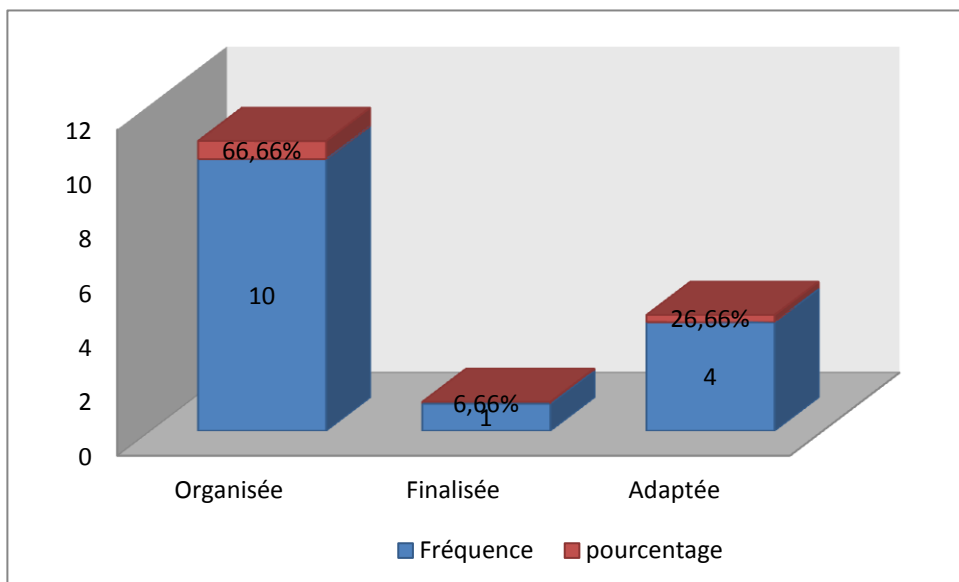
Nous avons remarqués qu'une catégorie avec une fréquence de 12 soit un pourcentage de (53%), qui ont considéré que les compétences sont acquises et se développent par la formation effectuée durant leurs parcours.

Une deuxième catégorie avec une fréquence de 04 soit le pourcentage de (27%) dit que les compétences acquises ne s'acquièrent pas.

## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

La dernière catégorie d'une fréquence de 03 soit le pourcentage de (20%) dit que les compétences sont transmissibles.

**Figure N° 15 :** la compétence des enquêtés



D'après la figure nous remarquons que la plupart des enquêtés d'une fréquence de 10 et un pourcentage (66,66%) de voient que leurs compétences sont des compétences organisées, par contre une personne d'entre eux voit que ses compétences sont des compétences finalisées, et la fréquence de 04 soit le pourcentage de (26,66%) dit que leurs compétences sont des compétences adaptées.

### 4-2) Discussion des résultats

L'étude menée sur « la formation est développement des compétences » au sein de l'entreprise NAF TAL nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats qu'on peut citer comme suit :

- L'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à la formation de ses salariés vus les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde du travail. d'ailleurs on a constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés bénéficié ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation ;
- Revoir (modifier) éventuellement la durée de formation estimée courte par un nombre important de personnel formé.



## Chapitre III la formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

---

### ➤ **Les difficultés rencontrées :**

Vu que chaque recherche scientifique a des difficultés soit sur les plans théorique ou pratique. Quand aux difficultés que nous avons rencontrées pendant la réalisation de cette étude, nous pouvons les résumer en quelques points :

- Le manque d'information sur la gestion des compétences dans le lieu professionnel ;  
Le refus d'une minorité de répondre à nos questions ;
- Le refus d'une minorité de répondre à nos questions.

### **Conclusion**

D'après notre enquête au sein de l'entreprise NAFTAL, portant sur la formation et le développement des compétences, nous concluons avec les résultats suivants :

- Le développement de l'entreprise NAFTAL est essentiellement au contrôle de l'application du plan de formation.
- La réussite de l'entreprise NAFTAL dans l'atteinte de ses objectifs est due à l'importance accordée à l'investissement du capital humain.
- la formation au sein de l'entreprise NAFTAL consacre une grande importance pour l'innovation et elle est considérée comme un moyen d'assurer un personnel qualifié et compétent.
- L'entreprise NAFTAL contrôle souvent l'efficacité de la formation par l'évaluation de ses employés.
- La formation professionnelle permet de développer les compétences

## Conclusion général

---

« La formation professionnelle continue constitue l'outil par excellence de la gestion des emplois, est désormais un outil stratégique, lequel au delà de l'adaptation et du développement des compétences, visent l'anticipation des évolutions de l'environnement est participe par cela, activement à la détermination et la réussite des grandes orientations de l'entreprise »

la mise en place d'un dispositif formation, s'inscrivant dans une stratégie des ressources humaines, qui ne se résume pas à une estimation quantitative des besoins, qui assure au même temps l'acquisition, la conservation et l'utilisation de facteur humain afin d'aboutir aux finalités tracées, permettra d'assurer une priorité aux investissements immatériels orientés vers le développement des ressources humaines.

La formation, en assurant une adéquation des emplois aux besoins et aux profits professionnels correspondant, la formation est devenu la base de l'organisation des personnels en matière de maintien des compétences d'où l'intérêt d'avoir opter de travailler sur le développement des compétences, qui gage le succès pour l'entreprise.

On l'a vu, les compétences sont sollicitées dans des champs d'intervention variés et, pour un même champ, elles peuvent servir des objectifs différents. En effet, si le développement des compétences signifie, activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, formaliser des travailleurs au sein d'une organisation s'entend par le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Les deux notions peuvent exister l'une sans l'autre dans la gestion d'une organisation. Dans ce cas, on assiste souvent à une inadéquation entre postes et profils.

Afin d'optimiser le rendement des travailleurs et la compétitivité de l'organisation, il est donc primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines. Au terme de cette étude, il résulte incontestablement que, pour une organisation soucieuse d'assurer la productivité de ses ressources humaines, le développement organisé de leurs compétences est un passage obligatoire. De même, toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et donner à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont telle que la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences et la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

A partir de notre étude menée au sein de NAFTAL nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles

## Conclusion général

---

connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisation.

L'entreprise NAFTAL a investi de façon très conséquente dans la formation de son personnel, d'une part pour développer les compétences, d'autre part pour motiver son personnel et d'optimiser les ressources.

## Les Annexes

---

### 1<sup>ère</sup> rubrique : profit du répondant

1. Sexe :

Homme  femmes

2. L'âge :

De 20 à 29 ans  30ans à 39ans  
de 43 et plus

3. Le niveau d'instruction :

Primaire  moyen  secondaire  université

4. Votre poste actuel :

.....  
.....

5. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

6. Expérience

Moins de 5 ans  de 5 ans à 10 ans  plus de 10ans

7. L'ancienneté :

Dans l'entreprise  hors de l'entreprise

Quel est la durée : .....

### 2<sup>ème</sup> rubrique : la formation

## Les Annexes

---

Q1 : Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre carrière professionnelle ?

Oui

Non

Q2 : Quel type de formation que vous avez eu ?

Perfectionnement

spécialisé

recyclage

Q3 : Quelle la durée ?

Moins d'une année

une année

plus d'une année

Q4 : Comment vous avez été choisis pour participer à ces formations ?

✓ Proposition de votre supérieur hiérarchique

✓ Sur votre demande

✓ Exigences du poste que vous occupez

Autres, précisez .....

.....

Q5 : Quelle est la nature de cette formation ?

Interne

externe

Q6 : Le programme de ces formations à t-il répondu à vos attentes ?

Oui

Non

Si non pourquoi :

- Manque d'encadrement

## Les Annexes

---

- Manque de documentation
- Manque de temps
- Autres

Précisez.....  
.....

Q7 : quels sont les raisons d'être à la formation ?

- Raison d'adaptation
- Raison de croissance
- Raison de développement
- Autre

Q8 : Êtes-vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?

- Oui  Non

Laquelle :

- A chaud  à froid

Si oui : est-elle ? :

- Orale  écrit

### **3<sup>ème</sup> rubrique : développement des compétences**

Q9 : Y a-t-il une adéquation entre les compétences et les exigences de votre poste ?

- Oui  Non

Expliquez.....  
.....

## Les Annexes

---

Q10 : Pensez-vous que le critère de compétence est :

Acquis

innée

transmissible

autre

Q11 : votre compétence est elle :

- Organisée

- Finalisée

- Adaptée

## Les Annexes

---

**Tableau N°1** : la répartition selon le sexe

Le sexe	Fréquence	%
Masculin	10	66,66%
Féminin	05	33,33%
Total	15	100%

Source : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

**Tableau N° 02** : la répartition selon l'âge

L'âge	Fréquence	%
De 20 à 29 ans	02	13,33%
De 30 à 39 ans	10	66,66%
De 34 et plus	03	20%
Total	15	100 %

**Tableau N° 03** : la répartition selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	01	6,66%
Moyen	01	6,66%
Secondaire	01	6,66%
Université	12	80%
Total	15	100%

**Tableau N° 04** : La répartition selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	%
Dans l'entreprise	02	13,33%
Hors l'entreprise	13	86,66%
Total	15	100%

Source : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête



## Les Annexes

---

**Tableau N° 05** : la répartition selon l'expérience

l'expérience	Fréquence	%
Moins de 5 ans	04	26,66%
De 5 à 10 ans	09	60%
Plus de 10 ans	02	13,33%
Total	10	100 %

**Tableau N°06** : la représentation des enquêtés ayant bénéficiés de plan de formation

Les bénéficiant	Fréquence	%
Oui	13	86 ,66%
Non	02	13,33%
Total	15	100%

**Tableaux N° 07** : les types et la durée de la formation

Durée Types	moins d'une année	Une année	Plus d'une année	fréquence	%
Perfectionnement	13	00	00	13	86,66%
Spécialisé	00	02	00	02	13,33%
Recyclage	00	00	00	00	
Total				15	100%

**Source** : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

## Les Annexes

---

**Tableau N°08** : La répartition des enquêtés selon leurs inscription à la formation

Les critères de choix des enquêté pour les différentes formations.	Fréquence	%
-Proposition de supérieur hiérarchique	08	53,33%
-Sur la demande de l'enquêté	02	13,33%
-Exigence du poste occupé par l'enquêté	05	33,33%
Total	15	100%

**Source** : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

**Tableau N°09** : la répartition selon la nature de la formation

La nature de la formation	Fréquence	%
Interne	14	39,33%
Externe	01	6,66%
Total	10	100%

**Tableau N°10** : le programme des formations répond t-il aux attentes des salariés

Le programme des formations	Fréquence	%
Oui	13	86,66%
Non	02	13,33%
Total	15	100 %

## Les Annexes

**Tableau N°11** : la répartition selon les raisons d'être à la formation

Les raisons d'être de la formation	Fréquence	%
-Raison d'adaptation	03	53,33%
-Raison de croissance	05	33,33%
-Raison de développement	07	46,66%
-Autre	00	00
Total	15	100%

**Tableau N°12** : La répartition selon les types d'évaluation

Les types de l'évaluation	Fréquence	%
A chaud	14	93,33%
A froid	01	6,66%
Total	15	100%

**Tableau N°13** : l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste occupé

L'adéquation	Fréquence	%
Oui	10	66,66%
Non	05	33,33%
Total	15	100%

**Tableau N°14**: La répartition selon le critère de compétence

Les critères de la compétence	Fréquence	%
Acquis	08	53,33%
Innée	04	26,66%
Transmissible	03	20%
Autre	00	00%
Total	15	100%

**Source** : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

## Les Annexes

---

**Tableau N°15** : la réparation selon la compétence des enquêtés

La compétence des enquêtés	Fréquence	%
Organisée	10	66,66%
Finalisée	01	6,66%
Adaptée	04	26,66%
Total	15	100%

**Source** : élaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête

# *Bibliographie*

## **I. Ouvrages**

- Amina BARKATOOLAH .Valider les acquis et les compétences en entreprise. éditions, INSEP CONSULTING, Paris, 1996.
- André Guittet . développer les compétences », 2<sup>e</sup>éditionESF, 1998.
- Anick Cohen. toute fonction ressources humaines. édition, Dunod, paris, 2006,
- Bernad Merck, Pierre-Eric Sutter. Gestion des compétences a grande illusion. éditions de Boeck université, paris, 2009.
- Cuy le Boterf .Construire les compétences individuelles et collectives.2<sup>e</sup>édition d'organisation, paris, 2000,2001.
- Dimitri WEISS. Ressources Humaines. 2<sup>e</sup>édition d'organisation, paris, 1999,2003.
- GUY le Boterf .développer la compétence des professionnels. 4<sup>e</sup>meédition d'organisation, 1997 ,1999,2000,2002 .
- JACQUES SOYER. fonction formation .2<sup>eme</sup> édition, d'organisation, 1998,1999
- Jacques soyer. fonction formation .troisième édition d'organisation, 1998,1999, 2003.
- Jean-Marie-Peretti. ressources humaines. édition Dunod, paris, 2006.
- Jean- Marie- citeau. gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques .4<sup>eme</sup>édition, Dalloz, Armord colin, 1994, 2002
- Jean- Mari Peretti. ressources humaines et gestion des personnes .6<sup>eme</sup> édition, librairie Vuibert, mars, 2007.
- Jean-Marie Peretti. « ressources humaines » .8<sup>eme</sup> édition, Vuibert, 2003,2004.
- LOIC CADIN .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition paris, 2007.
- Pascal saunier, « la compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi ». édition Sorbonne, 1999.
- Philippe BERNIER. Responsable Formation et Compétences, 2<sup>e</sup>édition Dunod, paris, 2011.
- Philippe Les ERAY, précis de développement des compétences, édition Liaison1999

- Thierry Ardouin .ingénierie de formation pour l'entreprise .2<sup>e</sup>édition dunod, paris, 2003,2006
- Valérie Marbach. évaluer et rémunérer les compétences. édition d'organisation, 1999
- Daniel Held. la gestion des compétences. Revue économique et sociale, septembre-1995
- Jean-Louis EGLI – THOMSON, « Identifier et décrire les compétences professionnelles ».4<sup>ème</sup>édition CNPF

## **II. Sites internet**

- [Mémoire online.com](http://Memoireonline.com)
- [www.iefp-formation.com](http://www.iefp-formation.com)
- [www.journale officile.com](http://www.journaleofficiele.com)

# Table des matières

- **Remerciement**
- **Dédicaces**
- **Liste des abréviations**

## **Chapitre I : la formation Professionnelle continue**

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Section 01</b> : aspect théorique sur la formation professionnelle continue.....	4
1-1) L'évolution de la fonction formation .....	4
1-2) Définition de la formation .....	5
1-3) les objectifs de la formation.....	6
<b>Section 02</b> : le développement de la formation .....	7
2-1) Evolution du cadre réglementaire .....	7
2-2) Le droit de la formation .....	8
2-3) Les responsables de la formation .....	11
<b>Section 03</b> : Les raisons d'être de la formation et ses types.....	12
3-1) Les raisons d'être de la formation .....	12
3-2) les types de la formation .....	13
<b>Section 04</b> : <i>L'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise</i> .....	14
4-1) la politique de la formation .....	14
4-2) l'ingénierie de la formation.....	15
<b>Section 05</b> : le plan de formation.....	17
5-1) définition de plan de formation .....	18
5-2) les étapes de plan de la formation.....	19
5-3) Élaboration du cahier des charge.....	23

5-4) le rôle du responsable hiérarchique .....	24
<b>Section 06 : Mise en oeuvre de la formation</b> .....	24
6-1) la gestion de la formation.....	24
6-2) L'exécution et l'évaluation du plan de formation.....	25
<b>Conclusion</b> .....	29
<b>Chapitre II : le développement de la compétence</b>	
<b>Introduction</b> .....	30
<b>Section 01 : Les généralités sur la compétence</b> .....	30
1-1) l'évolution de la compétence.....	30
1-2) Définition et les objectifs de la compétence .....	31
1-3) Les Compétences et les critères de leur évaluation .....	33
1-4) Les facteurs déterminants et les dimensions de la compétence .....	34
1-5) Les typologies et les caractéristiques de la compétence .....	35
1-5-1) Les typologies de la compétence.....	35
1-5-2) Les caractéristiques de la compétence.....	37
1-6) Les enjeux attachés à la compétence.....	38
1-7) Evaluation de la compétence.....	39
1-8) le bilan de compétence.....	41
1-9) Le référentiel de compétence.....	42
<b>Section02 : La gestion des compétences</b> .....	43
2-1) définition de la compétence.....	43
2-2) les logiques de la gestion de la compétence.....	43
2-3) La gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise .....	44
2-4) les avantages et les limites de la gestion de la compétence.....	45
<b>Section03 : la formation outil de développement de la compétence</b> .....	46
3-1) définition de développement de la compétence.....	47



3-2) les leviers de développement des compétences .....	47
3-3) la valorisation des compétences par la formation .....	48
3-4) les référentiel de la compétence est de formation.....	48
<b>Conclusion</b> .....	49

**Chapitre III : la formation est développement et la compétences au sein de NAFTAL**

<b>Introduction</b> .....	50
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	50
1-1) Historique de NAFTAL .....	50
1-2) NAFTAL District Carburants de Bejaia .....	51
1-3) Les missions dévolues aux différentes structures .....	52
1-4) L'organigramme au sein de NATAL.....	57

<b>Section 02 : la formation au sein de NAFTAL</b> .....	58
2-1) La politique de formation au sein de l'entreprise NAFTAL .....	58
2-2) la place de la formation au sein de NATAL.....	60
2-3) Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL.....	60
2-4) Les types de la formation .....	60
2-5) le plan de formation.....	61
2-6) La mise en ouvre du plan de formation .....	65
2-7) Le suivre de la formation .....	66
2-8) La phase de l'évaluation du plan formation .....	66
2-9) la valeur ajoutée pour une entreprise NAFTAL de planifier des formations continues pour son personnel.....	66

**Section 03 : De la formation au développement des compétences au sein de NAFTAL**.....

3-1) les types de la compétence au sein de NAFTAL.....	68
--	----

**Section 04 : L'analyse du questionnaire**.....

4-1) Les caractéristiques des membres de la population étudiée .....	68
4-2) discussions des résultats.....	78

<b>Conclusion</b> .....	79
<b>Conclusion générale</b> .....	80
- <b>Bibliographie</b>	
- <b>Liste des figures</b>	
- <b>Liste des tableaux</b>	
- <b>Les Annexes</b>	