



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme en Master

en science de gestion

Option : gestion des ressources humaines

Thème :

Étude de l'impact de la formation professionnelle

sur

le développement des compétences

Etude de cas SPA Cevital

RÉALISÉ PAR :

ADJAOUD Agsel

CHERGUJ Samiha

ENCADRÉ PAR :

Mm Amghar MAIJKHA « UNIV DE BEJAIA »

Mm ABDELLI YASMJNA « CEVITAL »

ANNÉE : 2016/2017

Remerciement

*Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord au « Bon Dieu » pour la patience et la santé qu'il nous a offert tout au long de nos études. Nous tenons à exprimer nos profondes gratitude à notre encadreur Mme-**Malika AMGHAR** pour avoir accepté de diriger ce travail. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.*

*Un merci particulier à notre promotrice Mme-**ABDELLI Yasmina**, qui a dirigé notre travail ; ses conseils et ses commentaires précieux nous ont permis de surmonter les difficultés et de progresser dans ce travail.*

*Sans oublier également toute l'équipe de **CEVITAL**, qui nous a tant soutenus et aidés durant toute la période de notre stage.*

Enfin, nos remerciements les plus sincères sont adressés à tous les enseignants de notre cursus et l'administration qui ont contribué à forger nos connaissances et à assister notre formation, et à toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue

et

encouragé tout au long de mes études.

A mes Grands parents qui sont très chère a mon cœur.

A mes chers frères, à mes sœurs

et leurs familles

A tous les membres de ma famille

A tous mes chers amis

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à La réalisation de ce modeste travail.

ADJAOUD AGSEI

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue

et encouragé tout au long de mes études.

A mes Grands parant qui sont très chère a mon cœur.

A mes chers frères : salim et bilal

Et à ma soeur katia

A tous les membres de ma famille.

A tous mes collègues et mes chers amis :

En particulier: chafaa , lilia , et mon binome agsel

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à La réalisation de ce modeste travail.

SAMIHA CHERGUI

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Analyse d'ingénierie de la formation professionnelle.....	04
Section 1 : généralité sur la formation.....	04
Section 2 : Le processus et la politique de la formation.....	16
Chapitre II : la notion compétence.....	33
Section 1 : généralité sur la notion compétence.....	33
Section 2 : La gestion des compétences.....	37
Chapitre III : Présentation de l'organisme et analyse des données.....	55
Section 1 : présentation de l'entreprise Cevital agro-industriel BEJAIA	55
Section 2 : présentation et déroulement du stage	62
Section 3 : Traitement et synthèse des résultats.....	69
Conclusion générale.....	78
Références	
Annexe	

La liste des figures :

Figure n°1 : L'évaluation est un thème central dans la politique RH.....	42
Figure n°2 : Comparaison entre la durée d'intervention du fournisseur étranger et les ingénieurs de Cevital après formation.....	67
Figure n°3 : Nombre d'accidents enregistrés durant les trois dernières années.....	68
Figure n°4 : La répartition des effectifs par genre.....	69
Figure n°5 : L'appréciation des salariés sur la formation.....	71

Liste des tableaux :

Tableau n°1 : répartition des effectifs Par âge.....	69
Tableau n°2 : répartition des effectifs Par catégorie socioprofessionnelle.....	70
Tableau n°3 : Pourcentage de formations engagées pour les effectifs examinés.....	72
Tableau n°4 : la participation des actions de formation engagée au développement des compétences.	73
Tableau n°5 : Le niveau de connaissance à l'issue de la formation.....	74
Tableau n°6 : Les progrès de l'habileté (savoir-faire) à l'issue de la formation.....	74
Tableau n°7 : Les progrès des comportements (savoir-être) à l'issue de la formation.....	74
Tableau n°8 : Les savoirs acquis à l'issue des formations améliorent-ils les rendements.....	75
Tableau n°9 : Les formations engagées améliorent-elles la polyvalence.....	75
Tableau n°10 : Les formations engagées améliorent-elles la performance des groupes.....	75

INTRODUCTION GNERLE

Introduction générale :

La fonction des ressources humaines est parmi les fonctions qui sont excessivement touchées par les changements, provoqués de l'évolution de l'environnement des entreprises qui a connu des transformations à 360° depuis les années 70, où de nombreux salariés manifestant un rejet de l'organisation du travail « OST », ce qui a poussé ces entreprises à revoir leurs modes d'organisations.

Ce contexte a poussé les entreprises à innover plusieurs formes de travail, dont on trouve l'élargissement et l'enrichissement du travail, et les groupes semi-autonome ce qui à premier aux salariés, d'avoir une marge de responsabilité dans l'organisation de leurs travail ce qui a augmenté leurs motivations, leurs performances et rentabilités. cette situation a également engendré une meilleure adaptation et intégration des travailleurs à leurs métiers, à travers l'échange des expériences et l'entraide, ce qui a rendu ses entreprises de plus en plus performantes, néanmoins avec les inventions des différentes technologies et l'arrivée de la mondialisation et l'ouverture des économies au monde, les marchés sont devenu de plus en plus concurrentiels ce qui a impliqué une transformation massive des pratiques de gestion des postes, et créer un besoin accru de nouvelles compétences dont l' entreprise ne dispose pas.

On entend par « compétence » une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habilités) et le savoir-être (qualités personnelles). Cela dit, c'est une habitude imposée par la formation de raisonner, à propos de compétence, en termes de « savoir », « savoir-faire », et « savoir-être ». Les interprétations concrètes de ces trois termes varient selon les auteurs.

Traditionnellement, en formation, on trie chronologiquement et presque obligatoirement ces trois notions, reproduisant ainsi le schéma scolaire où l'on commence par la théorie, les généralités, pour aborder ensuite la pratique, le spécifique, plaçant ainsi le « savoir-être » au sommet de l'itinéraire, comme un aboutissement où l'individu « maîtrisant » le métier, développe des conduites d'ouverture et de gestion de l'environnement.

Lorsqu'on regarde de près ce qui se passe sur le terrain, cette distinction toute arbitraire, génère plus de confusion que de clarté dès lors qu'il s'agit de faire face à des besoins de compétences et de négocier une prestation avec un organisme de formation.

C'est cette distinction qui va guider les projets de formation proposés, pour faire face aux besoins de compétences des entreprises.

Le fossé qui se creuse ainsi entre un prestataire de formation et l'entreprise est d'autant plus profond que l'entreprise est légitimement préoccupée par les résultats. Peu importe qu'il s'agisse de « savoirs », de « savoir-faire » ou de « savoir-être », ce sont les résultats concrets obtenus par ceux qui y travaillent qui comptent.

Dés lors, il convient de déterminer si l'acquisition de tel ou tel savoir est pertinent pour répondre à un déficit de résultat. Entre l'entreprise et le formateur, plane ainsi un flou, une probabilité très aléatoire que telle ou telle action de formation permette effectivement d'agir sur les résultats escomptés.

Pour faire le point sur la capacité de la formation professionnelle à combler l'écart de besoin en compétence des entreprises soit pour améliorer ou pour faire face à des mutations, on doit donc se demander **Quel impact a la formation professionnelle sur le développement des compétences?**

Pour répondre à notre problématique, on a choisi un certain nombre de méthode, de technique et d'approche, afin de comprendre et analyser l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences du personnel au sein de Cevital.

Cevital en tant que locomotive du secteur privé, par sa réputation et sa qualité de management, nous permettra d'acquérir des informations et une meilleure orientation sur ce sujet.

La méthodologie constitue un guide et des repères pour tout les chercheurs. Il est de ce fait, une boussole pour toute discipline scientifique,

Dans cet exercice, il s'agit de mentionner les différentes étapes constituant l'aspect méthodologique de notre recherche.

1. Les raisons du choix du thème :

Toute recherche scientifique doit avoir un but principal bien précis, sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre. D'après Maurice Angers : le choix du sujet **et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représente le premier moment de la formulation du problème** de recherche. Cependant, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été suscité par de nombreuses sources d'inspiration, on peut citer entre autres :

- Un penchant personnel à la formation professionnelle dans la mesure où elle est l'actualité de toute entreprise.

- Mettre en lumière son rôle dans l'amélioration de la performance des salariés.
- L'importance de la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines et sa nécessité dans l'entreprise.

2. Les objectifs de la recherche :

Notre présente recherche a pour objectif est : de connaître, d'identifier et d'analyser l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences;

- Montrer la réalité de la formation professionnelle au sein d'une entreprise;
- Vérifier si la formation professionnelle permet aux cadres de l'entreprise de mettre en œuvre des nouvelles compétences, ayant pour but l'amélioration de leurs performances ;

Ce mémoire se subdivise en deux grandes parties :

- **Une première partie** consacrée au cadre théorique qui comporte deux chapitres

Dans le premier chapitre, dont le titre est l'analyse de l'ingénierie de la formation professionnelle, qui présente sa définition, ses objectifs, sa typologie ainsi que les différentes étapes du processus de formation.

Le deuxième touche la notion de compétence, le développement de compétence, et l'impact de formation sur le développement de cette dernière.

- **La deuxième partie** qui portera sur l'aspect pratique présentera d'une part, le cadre contextuel de cevital, nous allons voir la formation et le développement des compétences au sein de cevital, et vérifier l'impact de la formation professionnelle sur le développement de ses salaires.

CHAPITRE I

Analyse de l'ingénierie de la formation professionnelle

Introduction

La formation professionnelle est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines.

Après la mise en œuvre du dispositif législatif, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines. C'est sans doute un extraordinaire levier de développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

La formation professionnelle désigne les moyens pédagogique offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail. Elle se doit d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement et de performance pour l'entreprise et des satisfactions pour les salariés.

La formation est ainsi définie comme un investissement, pour lequel les entreprises apprécient le rendement, en termes de résultats sur leur performance et sur les individus.

Section 1 : généralité sur la formation

1.1. L'évolution de la formation :

A/ La période des corporations jusqu'au début du XX^{ème} siècle :

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques.

Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage s'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limité à une forme.

L'apprentissage « sur le tas », cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés « devraient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon ».

B/ Du début du XX^{ème} siècle jusqu'à la fin des années 1950 : Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (Training Withing Industrie. TWI) aux pays européens, toutefois, jusqu'à la fin de la décennie

1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.

C/ Les années 60 : L'accélération de l'innovation technologique dès le début des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

D/ Les années 70 :

La formation comme palliatif: Jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car, malgré la crise du pétrole de 1974, l'univers de la production était relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail.¹

La structure générale des compétences s'est transformée à un rythme moderne, dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte, de façon à faire coïncider les contenus des tâches et les contenus de la formation.

E/ Les années 80 : Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps. On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir faire d'un individu croît à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité profession exercée.

F/ Aujourd'hui : A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

¹ Lakhdar SEIKOU ; jean marie PERETTI, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». édition les 4Linc.

La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.²

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable.

Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

1.2 : Définitions de la formation :

La formation peut être définie comme étant un ensemble de moyens mis à la disposition des salariés pour améliorer leur compétences et satisfaire les exigences de leurs postes tout en s'adaptant à l'évolution de leur environnement ainsi qu'un moyen de rapprochement entre le sociale et l'économique comme l'explique ces auteurs :

- **Selon Sekiou, Peretti :** «La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide, desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs 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 »³
- **Selon VATIER.R :** « c'est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur dans la bonne marche de l'organisation »⁴.

² Lakhdar SEIKOU ; Jean Marie PERETTI « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». édition les 4Linc.

³ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres "gestion des ressources humaines", Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001 P536.

⁴ VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, Paris, ed.entreprise moderne, 1960,p 90

Quelques explications pour souligner l'intérêt de la définition de la formation :

- Trouver des solutions : c'est-à-dire non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine dans la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas à priori les clés de résolution, celles-ci sont donc à construire;
- Provoquer un changement conscient : c'est-à-dire mettre l'accent également sur l'analyse, la compréhension, la réflexion, la conceptualisation. Les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au "fil de l'eau" mais bel et bien dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à la pratique et d'interrogation sur soi ;
- même, dans un processus de construction personnelle de ses connaissances et de ses compétences. Dans cette perspective, les savoirs sont légitimés par la pratique.
- Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à considérer que la formation est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir le jouer.

1.3 : avantage, enjeux et objectifs de la formation

Nous allons tout d'abord présenter les avantages et les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

1.3.1. Les avantages possibles de la formation :

Pour l'organisation :

- Entraîne à intégré des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Fait acquérir des connaissances.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.

- Facilite le développement d'habiletés du leadership, suscite la motivation, l'amélioration des attitudes, ainsi que d'autres caractéristiques qui possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Développe le sens des responsables vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.
- Améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi à tous les niveaux de l'organisation.
- Aide à contrôler les freins dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, l'administration.
- Élimine les pratiques et comportements nuisibles.

Pour l'individu :

- Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Permet de progresser vers la réalisation du but personnel.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et les attitudes.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés.

Sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intergroupes :

- Améliore la communication entre les groupes, les individus.
- Facilite l'orientation des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.
- Génère de l'information sur les programmes d'équité en emploi ou d'égalité des chances.

1.3.2 : Les enjeux de la formation :

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

1.3.3 : Les objectifs de la formation :

La formation professionnelle devient de plus en plus une pratique sociale qui occupe un temps distinct du temps de production et c'est même un droit de l'individu dans des sociétés organisées et développées.

Pierre Laourt⁵ indique que la formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :

❖ Les objectifs organisationnels :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique et l'ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail ;
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion ;
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement la qualification aux besoins de l'organisation ;

⁵ Pierre Laourt, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, paris, 1991.

- Mettre l'accent sur les catégories du personnel les moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité » ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager ;
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

❖ Les objectifs individuels :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il soit toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec les personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel ;
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

A cet égard, le dispositif efficacité de la formation combine quatre types d'objectifs :

1. Les objectifs de la performance :

Ciblent généralement les gains à réaliser. Ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire en y incluant si possible le mieux être. A lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite.

2. Les objectifs pédagogiques :

Visent essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire. À eux de traduire les objectifs de performance en connaissances accessibles, sans oublier de les lier à des exercices pratiques.

3. Les objectifs de transfert :

Facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle ; Ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur ; un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action.

Puis viennent les acteurs « intermédiaires », ils ont en charge le constat du savoir mis en œuvre ; c'est une lourde responsabilité d'observer la transformation plus ou moins rapide du « savoir appris » en « savoir acquis ». Malheureusement, cette phase est encore souvent bâclée, voire avortée par l'absence de mise en pratique adéquate sur le poste de travail.

4. Les objectifs opérationnels :

Illustrent cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

Alors, l'entreprise ce qui l'intéresse fortement c'est son employé ; en effet, son objectif principal, est de maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ; de créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail ; afin de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

1.4. Les type de formation :

1) Formations d'initiation :

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

2) Formations de maintenance :

Maintiennent un niveau de compétence, elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

3) Les formations de perfectionnement :

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences des postes.

4) Les formations de promotion :

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

5) Les formations de recyclage :

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

6) Les formations de prévention :

Concernent les actions de formation dont l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisibles en emplois spécifiques.

Les « formation d'asselement » ou « les formation de base » trouvent ici leur place.

7) Les formations de redéploiement et de reconversion :

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelles⁷.

⁶ Gay le Boterf, « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation, paris, 1999, p.78.

⁷ Ibid.

Mais aussi la formation peut se présenter sous des formes diverses et diversifiées que sont la spécialisation, la formation continue, le coaching, la formation professionnelle, et l'auto-formation.

La spécialisation : elle est définie par le dictionnaire des ressources humaines comme le type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources humaines d'une entreprise sur un seul domaine afin d'y acquérir une position forte.

La formation continue : c'est le recyclage ou formation incessante du travailleur pour lui permettre de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

Le coaching : c'est l'accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance. C'est un système qui favorise le transfert des compétences et contribue au développement des compétences du bénéficiaire.

La formation professionnelle : c'est celle qui est donnée dans un établissement scolaire, technique ou autre et qui permet au bénéficiaire d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour exercer un métier ou une profession dans un domaine spécifique. Elle est pratiquée dans certains établissements, instituts et universités, tant sur le plan national qu'international qui assurent des formations. Certaines institutions disposent aussi de leur centre de formation communément appelée centre de formation professionnelle (CFP), qui permet de développer les compétences des travailleurs ;

L'auto-formation : est un terme qui concerne les conceptions de la formation tournées vers la prise en compte et le développement de l'autonomie des apprenants.

1.5. Le cadre juridique de la formation

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économiques engagées depuis plus de vingt ans. Ainsi, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches ont été menées pour y parvenir à l'amélioration de la performance globale.

Et afin de faire face à la concurrence aigüe induite par l'ouverture du marché algérien aux entreprises étrangères ; les entreprises algériennes ont compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain, en le formant et en le préservant, pour être compétitives.

Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celui de la formation qui intéresse de plus en plus les gestionnaires, les salariés et les tutelles.

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. A cet effet, il est nécessaire, de citer les grandes évolutions de l'effort de formation, et les bouleversements qu'il a subi dans cette période transitoire vers une économie de marché.

La formation dans les années 60 et 70 :

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par l'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale, et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après l'Indépendance.

Dans les années 60, une quarantaine d'établissements de formation ont été construits, formant plus spécifiquement aux métiers de bâtiment, répondant ainsi aux besoins en termes de reconstruction⁸. Dès les années 70, le secteur de la formation techno-professionnelle a connu un véritable engouement, d'où sa confrontation à la nécessité urgente de répondre aux multiples besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée pour donner un élan aux efforts d'industrialisation en Algérie.

- **La loi 78- 12 du 05/08/1978**

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

1. La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique ;

⁸ Rapport du CNES (Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux, « apprentissage et formation professionnelle ou la transmission du savoir », le 7-8-1997.

2. L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs ;
3. La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

La formation dans les années 80 :

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, puisqu'il ya l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Ce n'est qu'une réelle dynamique s'installe ayant pour objectif la démocratisation de l'accès à la formation en s'appuyant sur les modes de formation alternatifs et en les développant, ceci dit l'ampleur des besoins, leur multiplicité et leur urgence ont fini par mettre en évidence les limites de la capacité de l'Etat algérienne à y faire face.

- **Le décret 82-298 du 04/02/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise**

a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Ce décret est applicable à toutes entreprises dont le nombre de travailleurs permanents est supérieur ou égal à 20.

L'objectif de la formation professionnelle est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée ; dans l'entreprise doit programmer des actions en matière de : formation professionnelle spécialisée, de perfectionnement professionnel, de recyclage et de alphabétisation fonctionnelle.

La formation à partir des années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. La situation macro-économique de l'Algérie est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques des ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation.

- **La loi 90-11 de 21 avril** (elle a été mise à jour le 08/07/97) stipule dans l'article N°57 que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation »⁹
- **La loi 79-02 du 31 décembre 1997**

Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue.

Il aura fallu attendre l'année 2001 pour voir la législation algérienne en matière de formation professionnelle promulguer un texte imposant aux entreprises de consacrer 1% de leur masse salariale à la formation la moitié pour le perfectionnement en gestion, avec un risque de pénalité dans le cas où le texte ne viendrait pas à être pris en considération par l'entreprise¹⁰.

- **Décret présidentielle n° 12-140 du 21 Mars 2012**

Pourtant la ratification du programme exécutif de coopération et dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012, entre le gouvernement algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010.¹¹

Section 2 : Le processus et la politique de la formation

2.1. La politique de la formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission, aussi la formation ne fait pas exception à cette règle, en effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

⁹ BELLOULA.T droit du travail, ED Dahlab, Alger, 1994, p158

¹⁰ Journal officiel N° du 31-12-1997

¹¹ Journal officiel, op. cit. p 21

2.1.1. Les facteurs d'élaboration de la politique de la formation

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante, elle s'appuie sur la prise en compte, itérative, des sept facteurs suivants :

1- Le marché, le produit, la concurrence (environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité.....).

2- La technologie : évolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme) ;

3- L'organisation : Le système socio organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

4- Le management : ou « animation hiérarchique » : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

5- Etat des ressources humaines :

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois ;

- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation .

6- Situation sociale en termes de climat et relation sociales :

- relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

- climat social : dans quelles situations générales se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ;

- culture et histoire : culture descendante liée au management ;

- culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

7- Environnement réglementaire et sociogéographique :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO9000) .Mais aussi la réglementation d`une façon générale¹².

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines. La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel.

Le responsable de formation a là un rôle à jouer pour donner une vraie place à la formation sans être exhaustif¹³.

2.1.2 L'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore en quatre phases essentielles et complémentaires :

A. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

Selon **G. Le boterf**¹⁴ « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ».

La formation vient donc à combler un manque de compétence identifié.

Schématiquement, il est possible de distinguer **4 types de besoins de formation** liés à :

¹²Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003, page 86

¹³Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise », p86

¹⁴G- le Boterf (1990), « L'ingénierie et évolution de la formation », ED D'organisation, p96.

- ✓ L'activité même l'entreprise (nouveau matériel, gamme de produit, positionnement marketing...);
- ✓ Des obligations (réglementation sociale, règles d'hygiène et de sécurité, démarche qualité...);
- ✓ Un projet de changement d'organisation ou d'investissement (fusion de différents services, rachat d'entreprise...);
- ✓ L'évolution des métiers et la gestion des âges dans l'entreprise (emploi des seniors, départs à la retraite, pénurie d'emploi sur des métiers stratégiques, difficultés de recrutement...).

1/ Définir un calendrier adapté à la réalité de l'entreprise Le recueil des besoins de formation peut s'effectuer à tout moment mais deux périodes sont à privilégier :

- Lors des entretiens professionnels.
- Dans la période précédant l'élaboration du plan de formation.

Vous pouvez également procéder de manière échelonnée tout au long de l'année, au fur et à mesure des difficultés rencontrées, à la mise en place de nouveaux projets...

2/ Fixer des priorités :

Il convient d'arbitrer entre les besoins de formation identifiés et d'établir des priorités. Tout dépend du degré d'urgence de la situation à l'origine du projet de formation.

B. le choix des formations :

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

- des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles...);
- Du budget disponible ;
- Des contenus des formations ;
- Des modalités pratiques de réalisation (formation par moyen internes ou organisme extérieures, formation inter ou intra-entreprise...).

C. Le plan de formation

Il est important que l'entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c'est-à-dire élaborer pour une période de 3 à 5 ans ; cette durée est définie selon les objectifs fixés et les types de formation).

Chaque entreprise peut choisir une stratégie pour construire un plan de formation propre à elle, mais la création de ce plan dépendra de plusieurs acteurs de l'entreprise c'est-à-dire, pour construire un plan de formation efficace, il faut que (la direction, les managers, le responsable formation, les formés... etc.) participent, d'une manière à harmoniser les différents objectifs de chaque fonction afin de réaliser l'objectif générale, que les pratiques et le suivi du plan de formation soient en cohérence avec les règles sociales.

Définition du plan de formation :

A. MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés»¹⁵.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel); le coût de fonctionnement du service de formation interne...etc.;
- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités;
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;

¹⁵MEIGNANT Alain. p 191.

- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans ;
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats , satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

- Le plan de formation comporte :
- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

D. Le suivi de la formation :

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs Salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action ...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles

acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

○ **Le suivi administratif :**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le plan disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

○ **Le suivi comptable :**

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui se répartissent comme suit :

- les frais versés aux stagiaires eux-mêmes, il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en place de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;

- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

2.2. Le rôle de différents acteurs de la formation

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence des actions de formation, il est nécessaire dès le début de définir les acteurs intervenants dans cette action. Les acteurs principaux dans la majorité des formations sont les suivants :

1) Le maître d'ouvrage de formation :

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe commande d'une action de formation :

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées ;
- Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés ;
- Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse formation proposée par le maître d'œuvre ;
- Il définit les critères de sélection des stagiaires ;
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement ;
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

2) Le maître d'œuvre de formation :

Le maître d'œuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage.

- Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage ;

- Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation ;
- Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation de cahier des charges du maître d'ouvrage ;
- Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogique et le programme de formation ;
- Il 'élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution ;
- Il assure la logique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation ;
- Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

3) Les directions d'administration centrale :

Les directions d'administration centrale fixent l'orientation stratégique relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

- Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.
- Elles construisent les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

4) Le directeur du service :

Le directeur de service est responsable du maintien ou l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service.

- Il utilise à cet effet les quatre leviers (formation, recrutement, organisation du travail, gestion de carrière) de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences;
- Il pilote la politique de son service en matière de formation.

5) Le responsable hiérarchique :

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ces collaborateurs.

1. Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.

Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, recueillir l'expression des demandes individuelles et aide à la construction de parcours de professionnalisation.

2. Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.
3. Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

6) L'intervenant :

Ce terme désigne tout formateur, animateur, conférencier impliqué dans une action collective de formation.

7) Le formateur :

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ces qualités pédagogiques qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogique de la commande du maître d'œuvre, son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

8) L'animateur :

L'animateur est la personne qui prépare, conduit, stimule et facilite le travail d'un groupe.

9) L'apprenant (ou stagiaire) :

L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de connaissance, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

Sur la lumière de tous ce qui a été présenté, il est remarquable que :

- La politique de formation s'intègre à la politique générale de l'entreprise, laquelle met en évidence les grands axes essentiels permettant d'orienter les décisions

d'organisation de la formation. En intégrant les acteurs appropriés à chaque étape du processus afin d'assurer le suivi efficace ;

- La démarche d'évaluation est intégrée dans les pratiques de la formation, afin d'assurer l'efficacité de ses actions, atteinte des objectifs, de la performance.¹⁶

2.3. La mise en œuvre de la formation

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

Dans cette perspective, 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 des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné.

Les départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formationEtc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions .Cette comptabilité des données peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salarial ;
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;

¹⁶ Guide de référence de la formation. Direction du personnel des services et de la modernisation, juin 2004.p11

- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action
- Au coût des actions de formations rapportées aux prévisions budgétaires ;
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

2.4. Évaluation de la formation :

Jacques Ardoino rappelle que l'évaluation est partout ; « évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier, estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. »¹⁷ Ainsi, chacun est amené à évaluer. Cependant, évaluer ne s'arrête pas seulement à juger ou à vérifier et contrôler un fait ou une action. C'est aussi un moyen de prendre des décisions.

L'évaluation s'inscrit donc dans un processus permanent de recherche d'améliorations. L'évaluation en formation permettrait donc de mettre en exergue les points forts et les points faibles des actions réalisées afin de mettre en place des actions correctrices. Marc Dennery définit l'évaluation en formation comme « l'ensemble des actions entreprises dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les apprenants, soit la qualité d'une action ou d'un projet de formation, soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise, et de comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés »¹⁸. L'évaluation en formation va donc encore plus loin puisque, selon cette définition, elle permettrait de mesurer l'impact des actions de formation sur la performance de l'entreprise.

2.4.1. La démarche d'évaluation

Les démarches qualité importées du Japon via les États-Unis ont été très fortement développées dans les années 1980 à 1990. Elles ont eu une influence forte sur les prestations de service, et donc sur la formation. Elles ont déplacé le regard des professionnels vers les systèmes de formation pour prendre en compte la nécessité impérieuse de mettre en place des dispositifs d'évaluation de l'efficacité réelle des formations.

¹⁷ Ardoino J., « L'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T., Ingénierie de la formation pour l'entreprise, Dunod, 2006.

¹⁸ Dennery M., Évaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget formation, ESF, 2005.

L'évolution des démarches d'évaluation et de qualité a été réalisée progressivement dans le secteur de la formation professionnelle. Il y a eu d'abord la mise en place de démarches participatives d'amélioration de la qualité des produits et des services. La formation a été considérée alors comme un service particulier où le client intervenait aussi dans la « production » du service (concept de « servuction »), pour lequel il était possible de mesurer le niveau de qualité. Dès lors, l'évaluation va, elle aussi, être coproduite par le client et le prestataire et conduite sous l'égide du comité de pilotage. L'évaluation finale, le bilan, ne seront que le reflet de l'état des relations entre le prestataire et son client tout au long du déroulé de l'action de formation mise en œuvre. Durant cette évolution, la structuration et la formalisation des démarches d'évaluation de la formation professionnelle ont été réellement structurées. Toutefois, pour la formation comme pour tous les investissements immatériels, la complexité de l'approche du calcul et de l'analyse est encore bien réelle. L'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation. En effet, ils devraient être pleinement intégrés par le comité de pilotage à la mise en œuvre et au suivi des actions de développement des compétences. En ce sens, il convient également d'intégrer à cette réflexion sur l'évaluation plusieurs axes complémentaires : le suivi de la formation, la validation des acquis, leur certification et toute la communication faite autour des actions de formation. Dans les faits et dans tout le processus, l'évaluation en formation professionnelle continue des adultes, puis la reconnaissance et la validation des acquis ou de l'expérience reposent sur trois approches complémentaires :

- l'orientation et la sélection des prestataires comme des participants ;
- la régulation et l'adaptation des actions comme du projet ;
- l'évaluation, la validation et la certification des compétences et des résultats.

Plus globalement et dans les faits, l'évaluation de la formation permet de savoir s'il est possible et utile de former, de désigner les acteurs et les participants adéquats, puis de savoir si la formation est efficace pour l'orienter si besoin, et enfin de valider si le processus de formation est achevé, s'il a rempli sa fonction et comment il serait souhaitable ou non de le poursuivre.

Jean-Marie Barbier recense trois types d'évaluation :¹⁹

- L'évaluation implicite : « c'est une évaluation non exprimée par le formateur ou l'institution au quelle il est rattaché, et qui, cependant intervient dans le processus pédagogique ». Ceci signifie que le formateur va adapter ses enseignements en fonction de la compréhension des apprenants.
- L'évaluation spontanée : « c'est une évaluation exprimée mais qui reste non formalisée ». Dans ce cas, le formateur va échanger avec les apprenants sur ses enseignements, leurs incompréhensions.
- L'évaluation instituée : « c'est une évaluation à la fois exprimée et formalisée ». Dans ce cas, le formateur évalue explicitement les stagiaires à l'aide, par exemple, d'un questionnaire en fin de formation, afin d'évaluer les acquis.

2.4.2 L'objectif de l'évaluation de la formation

Dans les faits, l'évaluation des actions de formation professionnelle continue des adultes, puis la reconnaissance et la validation des acquis ou de l'expérience reposent sur trois approches complémentaires d'un même processus complet :

- l'orientation et la sélection ;
- la régulation et l'adaptation ;
- la validation et la certification. Pour chacune de ces trois étapes, trois orientations peuvent être données à l'évaluation : le pronostic, le diagnostic et le contrôle.

2.4.3. Les modalités de l'évaluation de la formation

Au même titre que la formation des participants sont évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval. Le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. Ce suivi est généralement développé sur deux axes : le suivi des actions et le suivi des participants.

Le suivi des participants doit permettre :

¹⁹ Barbier J.-M., L'évaluation en formation, Presses Universitaires de France, Paris, 1985

- L'application pour mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.
- La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle ; le stage n'est qu'un commencement, une amorce et doit être considéré comme tel et non comme une fin.
- La mutualisation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe, voire d'une organisation ; c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

Le suivi de la formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation. Trois principes clés prévalent à l'organisation du suivi de la formation :

- impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants ;
- adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus ;
- concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

a) L'ÉVALUATION SOMMATIVE

L'évaluation sommative prend généralement place avant ou à l'issue d'une séquence de formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques, visées par la formation. Elle prend donc la forme d'un bilan assez général et, dans le cas de tests de fin d'action, peut conduire à une certification. Une simple note, si elle prétend repérer un niveau assez général d'acquisition, relève de l'évaluation sommative.

L'évaluation sommative intervient donc en bilan, au terme d'un processus d'apprentissage ou de formation. Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

b) L'ÉVALUATION FORMATIVE

Elle est beaucoup plus étroitement liée au processus de formation. Son objectif est de guider et d'orienter l'apprenant dans sa démarche de formation. À cette fin, des informations

relatives aux difficultés de formation sont recueillies. Puis, ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées. Sur la base de cette interprétation, le formateur et le groupe en formation adaptent leurs aides et stratégies pour orienter et faciliter l'apprentissage. L'évaluation formative a donc pour but de faciliter la progression des apprentissages. Elle a lieu pendant l'apprentissage alors qu'une action pédagogique peut être entreprise dès que le diagnostic est posé. On peut prescrire divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement selon l'information recueillie. L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte. De nombreuses mises en situation sont souvent assimilées à des évaluations formatives. L'apprenant comprend où il en est dans l'acquisition des compétences et peut orienter son parcours en fonction de ce qu'il pense devoir acquérir.

c) *L'ÉVALUATION NORMATIVE*

Elle permet aussi de situer les apprenants les uns par rapport aux autres. Dans ce processus on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation « critériée » :

- Une évaluation est dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants.
- Une évaluation est dite « critériée » quand on ne compare pas l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine, par la référence à des critères, si l'apprenant est en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ses objectifs.

Lorsque l'évaluation intervient au-delà de l'action de formation professionnelle pour entériner les compétences acquises, il arrive que l'on parle de validation, voire de certification. Ces différentes démarches sont pour une part assimilées à des formes d'évaluation. Toutefois, en formation, l'évaluation se distingue de la validation et de la certification par le fait que l'évaluation est conduite en interne, qu'elle est récurrente et qu'elle fait intégralement partie du processus de la formation. La validation et la certification peuvent être menées par des tiers. Elles sont occasionnelles.

À terme, le plan de communication doit aussi, et surtout, permettre de transformer une réussite en avantage concurrentiel pour chacun. Les participants doivent être valorisés, les acteurs doivent être reconnus et les institutions renforcées par tout le dispositif et le plan de communication qui seront mis en œuvre durant et à la fin du projet. Au terme de cette validation, tout le plan de communication doit aussi être mis en œuvre. Il agit sur la qualité des actions et des dispositifs durant le projet lui-même. Ce dernier est coproduit dans l'intérêt des parties et implique, à bon escient, différents médias internes ou externes. Le comité de pilotage oriente cette communication qui doit transformer un projet en réussite et une action en victoire.

Conclusion

La formation comme levier de création des compétences est nécessaire à tout déploiement stratégique. De ce fait chacune des améliorations opérationnelles, et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

la formation doit apporter des preuves tangibles de sa rentabilité, c'est là qu'intervient l'évaluation de la formation en terme de coût.

L'évaluation de cette formation s'avère ainsi très intéressante, et les entreprises actuellement tentent à savoir les effets de la formation pour les salariés ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements. En fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

CHAPITRE II :
LA NOTION COMPÉTENCE

Introduction

Le concept de compétence en management des ressources humaines est né dans un contexte économique où régnait l'incertitude et les changements dans l'environnement des entreprises (concurrence de plus en plus forte, innovation permanente, consommateurs de plus en plus exigeants...). Ce changement et cette incertitude ont poussé les entreprises à élargir les compétences de leurs salariés pour être flexible et, par conséquent, assurer leurs performances.

Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétences.

Section 1 : Généralité sur la notion compétence**1.1. Evolution de la notion compétence**

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

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

Ce n'est pas seulement l'entreprise qui s'y intéressera mais ce sont aussi de l'Etat désirent redynamiser le marché de l'emploi, les administrations et institutions en charge des politiques en formation, le patronat porté sur les impératifs du changement, les consultants dans un esprit marketing vantant les mérites d'une approche managériale basée sur les compétences et aussi les chercheurs universitaires auxquels le concept permet des ressources humaines et des théories qui l'encadre.

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature notamment définitoire, Yves Lichtenberger considère que « le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant),..., il se généralise dans le discours des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines

dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer profit de l'initiative de leurs salariés »¹.

¹ Yves Lichtenberbegr, compétence : organisation du travail et confrontation sociale. Formation et emploi, N°67, page 100.

1.2. La compétence, au centre de plusieurs approches

La compétence est cernée sous plusieurs approches, chacune tentant de montrer ce qui la différencie des qualifications, ayant longtemps servi d'axe fondamental à la gestion des ressources humaines.

a) Approche par les savoirs

Dans certaines conceptions, le fait de détenir des savoirs rendrait compétent et la compétence se résumerait à « des savoirs mis en œuvre ». Le contrôle de la mise en œuvre disparaît au profit du contrôle des connaissances. Le repérage des savoirs se fait par la détection des niveaux des maîtrises (faible, moyen, fort). Les emplois sont alors disséqués pour produire des « manières » d'apprendre et d'exécuter, cette approche est sous-tendue par l'idée que plus j'apprends, plus je suis compétent et le diplôme serait alors la preuve de cette compétence.

Cette approche n'est pas fautive mais elle est incomplète et la preuve en est que même si des personnes sont sans qualifications, ils peuvent servir dans le système organisationnel et sans lesquels celui-ci ne serait pas fonctionnel, aussi, ceux qui savent le plus ne sont pas ceux qui sont les plus compétents. Les diplômés deviennent vite caducs tant le savoir évolue vite et la ressource humaine diplômée devient vite moins compétente ou non-compétente.

a) Approche par les savoir-faire

Être compétent c'est réussir une action. Pourquoi alors ne pas l'assimiler à un savoir-faire ? Il est admis qu'une action d'exécution réussie d'une tâche fournit une preuve de compétence de l'exécutant au sein de l'organisation ; ce qui mène à dire que les individus, dans une organisation, sont pris comme des éléments indépendants dont l'environnement est marginalement influent. L'absence d'une perception systématique du rôle et de la place de l'individu s'explique par le fait que les défenseurs de cette approche considèrent l'individu substantivement rationnel dans sa sphère de tâches professionnelles.

Cette approche ne présente aucune valeur ajoutée dès lors qu'elle ne crée aucune ligne de démarcation entre les qualifications et les compétences. Cette approche n'explique pas, non plus, ce qui permet d'agir, de réussir et d'exceller puisque même quand un savoir est assorti de savoir-faire, on retombe vite dans la démarche précédente. Il suffirait alors de mettre savoir

devant la tâche pour formaliser la compétence. Ainsi, une secrétaire pour qui les tâches sont de « tenir l'agenda de son patron, taper à la machine et organiser les réunions », la compétence serait de « savoir tenir l'agenda de son patron, savoir taper à la machine et savoir organiser les réunions ».

b) Approche par les comportements et les savoir-être

En parallèle des approches précédentes, une approche basé sur les comportements et les savoir-être a été développée. Ainsi, en plus des réservoirs de connaissances et des réussites répétées, l'individu n'est considéré comme compétent que s'il présente des aptitudes à se différencier des autres, à agir différemment. Le comportement est alors rattaché à la personnalité : pour prédire les comportements, il suffit de décrire la personnalité et pour connaître la personnalité, il suffit d'écrire les comportements. Dans cette approche le comportement inclut nécessairement les savoirs et les savoir-faire mais une place privilégiée est laissée à l'aptitude de l'individu à déployer, combiner et valoriser ses réservoirs de connaissance et de savoir-faire.

La limite de cette approche tins à deux points : premièrement, le fait qu'elle s'adosse à la psychologie, elle combine plusieurs concepts flous (bon sens, intuition, prudence,..., etc.) Cela donne un caractère subjectif à la compétence dès lors que chacun a sa façon propre de se comporter et croit savoir repérer la compétence.

Deuxièmement, parce qu'elle donne une place explicative, et à la dimension personnelle, elle ne donne pas les moyens capables de développer ces attributs personnels. Ainsi, si l'on considère le charisme, on saurait dire qu'il ya peu de moyens d'agir sur les ressources humaines en dehors de recrutement; le reste étant dépendant de l'individu.

c) Approche mixte ou tridimensionnelle

Celle-ci combine les trois approches et définit la compétence à partir les trois approches précédemment décrite.

Ainsi, la compétence est définie comme une capacité de l'individu à agir à partir de ses savoirs, ses savoir-faire et ses savoir-être.

Section 2 : La gestion des compétences**2.1. Identification et Evaluation des compétences**

Les compétences sont le fruit de l'expérience, mais qu'elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents. Il faudra donc tenir compte dans l'élaboration d'une liste de pré-requis, non seulement des compétences, mais également des aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autres compétences. Par ailleurs, que les missions qui définissent un poste ou un emploi soient nombreuses ou pas, diverses ou homogènes entre elles, chacune d'elles peut mettre en jeu plusieurs compétences différentes, et également plusieurs aptitudes spécifiques. Il faudra inventorier les pré-requis nécessaires à chacune des missions qui composent un poste et, de ce fait, commencer par faire une liste de ces missions.

2.1.1. L'élaboration de la liste des compétences d'un poste ou d'un emploi.**A) Identifier les compétences**

L'identification des compétences requises représente une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences. Il faut dire que la tâche n'est pas aisée et ceci pour trois raisons :

- aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il faut éviter de faire des descriptions qui sclérosent la nature des missions définissent un poste donné. Il est évident que ce souci de flexibilité est prioritaire dans le contexte économique et technologique actuel;
- un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Et cela est d'autant plus vrai qu'on s'élève dans l'échelle hiérarchique. Il faut donc aussi éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiatives individuelles;
- il faut se méfier des intitulés de poste : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables. Ce n'est pas la même chose d'être chef du personnel au siège de l'entreprise ou d'avoir ces mêmes fonctions dans une filiale à l'étranger, ni d'être ingénieur commercial dans une ville industrielle ou de l'être dans une région en voie de développement.

À ces trois sources de difficultés s'ajoute une quatrième, liée à la complexité et à la diversité des missions qui composent un poste. De ce fait, il faudra non seulement choisir une méthode d'analyse, mais également décider à quel niveau peut être fait l'inventaire des compétences. Pour le poste dans son entier ? Pour des segments de ce poste définie par l'objectif des missions qui le composent et concrétisés par des domaines de compétences ? Pour des tâches spécifique correspondant chacune à une seule compétence ? Il est évident que la réponse à cette question dépend de la nature du poste et des missions, et que le niveau d'analyse devra être décidé en fonction des caractéristiques de chaque cas.

Ces difficultés imposent de choisir, pour chaque poste, la meilleure méthode destinée à réunir des informations et les traduire en liste de compétences. En particulier, il est nécessaire de bien préciser les objectifs de l'analyse de poste envisagée ainsi que les possibilités existantes de recueil d'informations, et d'élaborer un cahier des charges précisant la forme que doit prendre la liste de compétences. Il peut s'agir simplement d'une série de concepts, auxquels s'ajouteront éventuellement des définitions générales, des exemples précis ou encore des exemples calibrés, qui illustrent différents niveaux de compétences. Il faut également faire l'inventaire des sources d'informations disponibles – sous la forme de documents écrits et surtout grâce à l'accès aux « experts » que sont les personnes ayant occupé ou occupant actuellement le poste analysé, à leur hiérarchiques et, le cas échéant, aux formateurs

B) Les méthodes utilisées pour établir une liste de compétence

Les méthodes décrites ci-dessous ont été choisies en tenant compte des remarques qui précèdent et des choix qu'elles impliquent. Une large place est faite dans cette liste aux méthodes non structurées, parce qu'elles ne font pas appel à un instrument préétablie; deux méthodes structurées sont décrites ensuite parce que l'instrument qu'elles utilisent a été adapté et validé en France. Par ailleurs, chaque description est conclue par un commentaire concernant son apport à l'analyse des compétences. Notamment, il faut bien distinguer les méthodes dont l'objectif est de décrire les activités, les missions, les responsabilités inhérentes au poste décrit de celles qui permettent de préciser directement les compétences

requis pour exercer correctement ces activités, remplir ces missions et assumer ces responsabilités. Les principales méthodes non structurées sont l'observation, les journaux personnels, les entretiens, les incidents critiques et la « grille de Kelly ».

- L'observation est sans aucun doute la méthode la plus fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des compétences requises pour des postes relativement simples. Elle peut être plus ou moins rigoureuse, c'est-à-dire impliquer simplement l'observation de personnes en train d'exécuter les tâches qui composent leur poste, ou bien comporter un relevé de la fréquence et du temps consacré à chacune de ces tâches. Dans tous les cas, l'observation simple ne permet pas de recueillir des informations sur la difficulté ou sur l'importance de telle ou telle tâche. Toutefois, si elle est précédée d'une analyse des documents disponibles, destinée à faire la liste des comportements qui jouent un rôle central dans l'accomplissement de la tâche, et si elle est accompagnée par un entretien avec la personne observée, qui complète l'information, elle constitue une méthode facile à faire accepter et souvent fructueuse. Mais l'observation reste une méthode d'usage et d'intérêt limités. Elle est peu applicable lorsqu'il s'agit de postes de haut niveau. Et, quelle que soit la fonction considérée, elle est forcément subjective : les résultats obtenus par deux observateurs peuvent différer sensiblement parce que ceux-ci ont une idée a priori de ce qui est important dans le poste qu'ils observent. Surtout, l'observation ne permet d'obtenir qu'une liste de comportements, même si on présente cette liste de manière plus sophistiquée, par regroupement en fonction des objectifs principaux du poste ou encore sous la forme de séquence temporelle.

De toute manière, il restera à identifier les compétences requises pour chacun des segments de comportements observés. De ce point de vue, l'observation ne peut être qu'une première étape de l'analyse de poste. Et il ne faut pas, sous prétexte qu'il s'agit d'une méthode évidente pour obtenir des informations sur un poste, en négliger les phases préalables que sont la formation des observateurs et l'élaboration de procédés communs pour relever, noter et classer les informations recueillies

- L'auto-description des activités par la ou les personnes qui occupent le poste à analyser est susceptible de remplacer ou de compléter l'observation. Elle peut prendre plusieurs formes :

Faire noter les activités successives chaque fois que celles-ci changent ; faire relever la nature de l'activité en cours, à intervalles déterminés à l'avance, par exemple toutes les heures; ou encore demander de dresser une liste d'activités à la fin de la journée. Dans ces différentes modalités, l'auto-description a l'avantage de ne pas mobiliser en permanence celui qui est chargé de l'analyse de poste et de permettre, sous réserve de la coopération de plusieurs occupants du poste analysé, une comparaison entre des auto-descriptions différentes. Elle est donc particulièrement utile lorsqu'il s'agit de postes dont les responsabilités excluent la présence d'un observateur et où le type de tâches effectuées – étudier un dossier, prendre une décision... – rend l'observation inefficace. Il n'en reste pas moins qu'il faudra, comme dans le cas de l'observation, procéder à une seconde étape dont le but sera de préciser les qualités requises par les différentes activités décrites.

L'entretien peut être non structuré, c'est-à-dire sans liste de questions préparée à l'avance, ou structuré, de manière à aborder systématiquement le contenu des activités soit par ordre chronologique, soit en fonction des missions à accomplir, par exemple. Malgré son apparente simplicité, l'entretien exige une formation préalable qui enseigne à l'interviewer comment mettre l'interviewé à son aise, et comment recueillir toute l'information disponible. Cette méthode permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations sur ce que la personne qui occupe le poste considère comme étant particulièrement important ou difficile, ou même sur les activités qui lui plaisent et sur celles qui sont des fardeaux. Toutefois, comme dans les deux cas précédents, les résultats obtenus sont subjectifs, en ce sens qu'ils dépendent à la fois de l'interviewer et de l'interviewé. De plus, l'entretien descriptif ne permet d'obtenir que des données sur les activités. Mais il peut être poussé plus loin, grâce à l'utilisation d'une des deux méthodes qui suivent, et aboutir alors à une liste de qualités requises – compétences, ainsi que les aptitudes et traits de personnalité qu'elles comportent.

La méthode des incidents critiques a été inventée par Flanagan (1954) pendant la Seconde Guerre mondiale et est encore largement utilisée actuellement. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des incidents qui sont, aux yeux des experts interrogés, « critiques », c'est-à-dire très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés, être mis en situation, c'est-à-dire décrits en fonction d'un problème à résoudre, par rapport aux intentions et aux objectifs de la ou des personnes mises en jeu, et de manière à ce

que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision.

C) La grille de Kelly

Kelly a élaboré une théorie des « construits » personnels qui constitue le fondement de sa méthode. Il part de l'idée que chacun d'entre nous perçoit le monde extérieur en utilisant un ensemble de concepts qui lui est personnel et qui détermine aussi bien son comportement que la manière dont il perçoit et explique le comportement des autres. La grille de Kelly permet d'obtenir une liste de ces concepts personnels et de définir leur signification.

Dans le cas de l'analyse de poste, elle précise les concepts qui différencient les bons des mauvais comportements, ou les bons des médiocres employés et, par suite, les qualités requises pour assurer efficacement une fonction donnée

2.1.2. Évaluer les compétences

Tout d'abord pourquoi évaluer les compétences ? D'ailleurs les deux parties ont tout intérêt de **s'engager dans ce cercle vertueux : diagnostic - formation - évaluation**. L'entreprise, pour compter parmi son effectif de collaborateurs compétents dans leurs métiers et dans les tâches qui leur incombent ; les salariés pour s'épanouir durablement dans leurs missions.

On comprend aisément que **tirer les compétences de ses employés vers le haut est bénéfique** pour tout le monde. Et pour se donner les moyens de réussir, il est indispensable de **mesurer régulièrement où se positionne chaque collaborateur vis-à-vis du référentiel établi**. Sans cela, c'est avancer en aveugle et risquer d'investir à perte dans des formations pas adaptées ou mal calibrées par rapport aux besoins de l'entreprise.

2.1.2.1. Composantes d'un processus d'évaluation

1. Les visées de l'appréciation

L'appréciation poursuit de multiples objectifs, qui sont le plus souvent combinés entre eux, et qui sont aussi divers que la déclinaison de la stratégie de l'entreprise, l'évolution des collaborateurs, le renforcement de la transparence ou le développement de la motivation des salariés. Nous pouvons préciser les objectifs de l'évaluation selon les acteurs suivants.

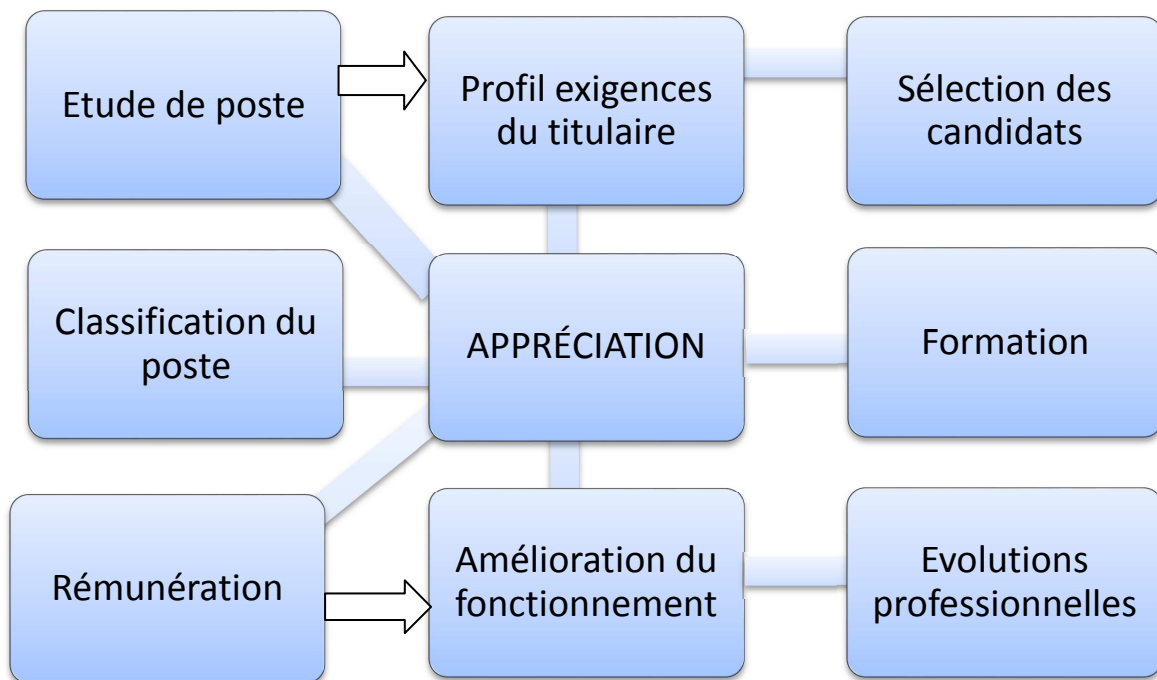
La Direction générale

Pour la Direction générale, les objectifs principaux sont les suivants:

- décliner les axes stratégiques en plans d’actions opérationnels ;
- objectiver le système d’appréciation, pour pouvoir justifier les principales décisions en termes de ressources humaines (rémunérations, carrières, formations...) ;
- favoriser l’adhésion des salariés aux défis de l’entreprise ;
- clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation ;
- développer leurs compétences et capacités d’évolution ;

La Direction des Ressources Humaines :

Figure n°1 : L’évaluation est un thème central dans la politique RH, comme le démontre le schéma suivant:



Source : Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, Gestion des Ressources Humaines, 3e édition, Dunod, 2008,

La DRH doit décliner le processus de l'évaluation vis-à-vis de ses trois partenaires habituels : la Direction générale, les managers et les salariés, et ses objectifs s'inscrivent dans ceux de la Direction générale, définis ci-dessus.

La DRH a besoin d'un retour d'informations issues du terrain, qui soit à la fois intégré (qui relie et met en cohérence les différents processus RH) et dynamique, c'est-à-dire s'adaptant aux évolutions de l'organisation et des salariés.

Sur le plan des compétences, l'évaluation des salariés permet de préciser sa gestion des emplois, en distinguant notamment les emplois stratégiques et ceux destinés à disparaître à court ou moyen terme.

Vis-à-vis des apprécieurs, la DRH doit apporter un soutien en termes de management en élaborant un processus d'appréciation (réalisation de documents supports), en accompagnant les managers (formation aux entretiens, définition des objectifs de la Direction générale en plans d'actions individuelles, mise en place de référentiels...).

Enfin, par rapport aux salariés, la DRH doit veiller à l'utilité des entretiens d'évaluation, et donc au traitement des informations collectées afin de développer sur le plan professionnel ses salariés (formation, gestion des carrières...).

Elle doit par ailleurs garantir la bonne mise en œuvre des entretiens, en veillant au respect des principes d'équité entre salariés.

Les managers

Les objectifs de management concernent la relation de l'appréciateur à l'apprécié. L'entretien représente un moment privilégié pour recueillir de l'information et clarifier les rôles. Ce dialogue doit permettre de préciser les missions et les objectifs si nécessaire, de repérer les dysfonctionnements et initier des actions de progrès. L'entretien doit également valoriser le salarié dans la mesure où le manager fait un retour sur la performance du salarié et son niveau d'atteinte des objectifs. De plus, le salarié peut exprimer son degré de satisfaction ou d'insatisfaction. C'est également un élément important de la direction participative par objectifs, car il permet d'aborder les questions de la définition des objectifs et des moyens alloués. L'évaluation a pour but d'améliorer la performance car elle permet de repérer les

dysfonctionnements et de rechercher les points d'amélioration. Enfin, la prise de décision des managers impacte directement la politique RH sur le plan individuel (rémunération, mobilité) et collectif (gestion des emplois, organisation).

Les salariés

Pour les salariés, l'évaluation a un double objectif de dialogue et de reconnaissance. Le dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats, l'organisation, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles. La reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération). Il est intéressant de constater les attentes des salariés par rapport à l'entretien d'appréciation.

On constate donc une pluralité des visées de l'appréciation, ce qui rend difficile la mise en place du processus. Il est en effet peu évident qu'un seul outil puisse répondre à autant d'objectifs différents. Ainsi, les données relatives à la performance dans l'emploi actuel ou au potentiel d'évolution vers d'autres emplois ne peuvent faire l'objet d'une évaluation unique, sur la base d'un même outil et sous l'autorité d'un seul évaluateur.

2. L'objet de l'appréciation

a) Les résultats et la performance

Le recours à l'appréciation des résultats s'est fortement développé, parallèlement à la mise en place de la gestion par objectifs dans un grand nombre d'entreprises. Cette appréciation se déroule en deux phases :

- négociation des objectifs en début de période,
- mesure des performances, c'est-à-dire de l'écart entre les réalisations et les objectifs.

La fixation des objectifs est au cœur de ce processus, et le nombre ainsi que le type d'objectifs doivent être choisis avec justesse. Le risque est en effet de focaliser l'investissement du salarié sur certains points au détriment des objectifs secondaires, ou de rechercher le résultat à tout prix, ce qui peut entraîner le non respect des procédures ou la

détérioration d'autres aspects non appréciés. Pour éviter ces risques, il est souvent prévu de multiplier les objectifs, tout en maintenant le cap sur quelques priorités. Les objectifs sont le plus souvent quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires, évolution des coûts...), mais peuvent également être qualitatifs (date de mise en place d'un projet). Une combinaison de ces deux types d'objectifs est possible, notamment par le biais de l'appréciation de la manière dont les objectifs ont été atteints. Après la définition des objectifs, la phase de mise en place d'indicateurs de mesure est déterminante. Ces indicateurs doivent être très précis pour éviter les contestations lors de l'évaluation des performances.

Le processus de l'appréciation des résultats fait partie intégrante de la gestion par objectifs, particulièrement bien adaptée aux managers et aux gestionnaires, et elle est présente dans les quatre étapes suivantes :

- définition des objectifs (résultats, moyens),
- élaboration d'un échéancier,
- comparaison des résultats avec les objectifs fixés (analyse des écarts, diagnostic des causes, plans d'action),
- définition de nouveaux objectifs et des actions à mener pour faire face aux difficultés déjà rencontrées par le passé.

b) Les compétences

Depuis les années 90, les entreprises ont largement développé les démarches d'appréciation des compétences, et ont intégré la notion de compétences dans leur politique de rémunération. Dès lors, il est nécessaire de positionner le salarié dans un référentiel de compétences, et d'évaluer régulièrement son niveau de compétences pour le situer dans la grille de classification. L'appréciation des compétences concerne l'ensemble des catégories de personnel et plus seulement les cadres. Elle est souvent mieux perçue par les salariés que l'évaluation des résultats, et a pour intérêt de pouvoir combiner les démarches individuelles et collectives, dans la mesure où la dimension organisationnelle de la compétence est prise en compte.

- Compétences communes : elles sont partagées par tous les collaborateurs et reflètent la culture de l'entreprise
 - Sens du service / sens commercial
 - Travail en réseau
 - Exigence / implication
 - Gestion de la pression / du stress
 - Initiative / innovation

- Compétences métiers : spécifiques à chaque métier, elles sont déterminées en fonction de la mission et de la fonction. Trois à six compétences sont évaluées parmi la quinzaine suivante :
 - Analyse et synthèse
 - Anticipation
 - Capacité à mener plusieurs tâches de front
 - Capacité d'adaptation
 - Capacité de décision
 - Confidentialité
 - Diplomatie
 - Ténacité
 - Ecoute
 - Exemplarité
 - Organisation
 - Persuasion

- Réactivité
 - Rigueur / Flexibilité
 - Sens du résultat
- Compétences managériales : elles concernent uniquement les collaborateurs ayant des fonctions d'encadrement et d'animation d'équipes :
- Leadership
 - Courage managérial
 - Délégation
 - Compréhension de l'entreprise
 - Vision à moyen et long terme

Le ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), régulièrement actualisé par l'ANPE, peut servir de référence pour mettre en place ce type de méthodologie.

La maîtrise de compétences n'est pas toujours synonyme de performances. L'appréciation des compétences a donc un intérêt certain mais ne saurait se substituer à l'évaluation des résultats.

c) **Le potentiel**

L'évaluation du potentiel prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'apprécier les évolutions possibles au-delà du poste tenu. Elle consiste à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un salarié est susceptible d'occuper à terme défini, et intègre les trois dimensions suivantes :

- une dimension quantitative : le niveau du poste susceptible d'être tenu par le salarié,
- une dimension qualitative : le type de poste (fonctionnel, opérationnel, management, expertise...),
- une dimension temporelle : l'horizon de prédiction.

L'analyse du potentiel implique une vue précise des performances réalisées par le salarié tout au long de sa carrière, et elle est souvent effectuée par plusieurs personnes pour garantir une diversité de points de vue. Les outils à disposition pour ce type d'évaluation se rapprochent de ceux utilisés lors de certains recrutements. Les centres d'évaluation sont par exemple adaptés pour estimer un potentiel à moyen terme.

d) Les comportements

L'appréciation des comportements ou des « compétences comportementales » part du postulat qu'il existe des comportements générateurs de performances. Les compétences comportementales sont en effet constitutives de la performance du salarié dont les situations de travail nécessitent en permanence des séquences d'ajustement ou de transaction. Cette évaluation est très présente dans les pays anglo-saxons, mais souvent contestée en France car considérée comme subjective. Certaines entreprises qui disposent d'une forte culture d'entreprise intègrent dans leur support d'entretien un volet relatif aux comportements valorisés en interne.

3. Les acteurs

A. Le supérieur hiérarchique direct

Il est a priori le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et le niveau de performance atteint, et donc à ce titre en charge de l'évaluation dans environ 90 % des cas. Cette responsabilité est également en lien avec son rôle d'encadrement et de management. Cette remarque générale doit toutefois être relativisée et tenir compte du contexte organisationnel. Ainsi, les changements d'organigramme, les restructurations ou changements de sites sont fréquents et peuvent complexifier les situations. Par ailleurs, l'inconvénient de ce type d'appréciation est lié au fait de confier l'appréciation des résultats et la fixation des objectifs à une seule personne. Cette double responsabilité est source d'inéquité de traitement et de manque d'objectivité. Pour pallier les limites de l'appréciation par une seule personne, d'autres acteurs peuvent alors intervenir dans le processus d'évaluation.

B. Le collègue « ad hoc »

Cette méthode consiste à augmenter le nombre d'appréciateurs et permet de faire face aux difficultés définies plus haut et aux risques de subjectivité d'un appréciateur unique. Kodak a longtemps pratiqué ce mode d'appréciation qui prévoyait dans un premier temps une évaluation par un collège de 3 à 5 personnes, composé de managers et de clients internes. Cette appréciation est effectuée en l'absence du salarié sur la base d'une grille d'appréciation. Dans un second temps, le salarié et son responsable échangent sur l'appréciation formulée par le collègue, et définissent ensemble les objectifs et les points d'amélioration.

C. Le 360° et le 540°

Le 360° feedback, aussi appelé « diagnostic à évaluateurs multiples », se présente sous la forme d'un questionnaire auquel la personne à évaluer doit répondre. Elle est placée au centre d'un cercle composé de son responsable (n+1) et de certains de ses collègues et collaborateurs (n-1). Le principe est de comparer les réponses, guidées par des perceptions et des systèmes de représentation différents.

Cette méthode permet au salarié de recevoir un « feedback » sur sa performance, de manière anonyme et de la part des principaux niveaux avec lesquels il travaille. Contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation, le 360° ne s'appuie pas seulement sur le supérieur hiérarchique comme source d'information, mais fait également appel aux pairs, collègues et subordonnés et, dans certains cas, aux clients et fournisseurs. On parle alors de 540° feedback.

C'est la liste des compétences requises pour un emploi. Le référentiel est la seconde partie de la fiche emploi compétences. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences. Le référentiel des compétences a pour but de permettre de :

- proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.

-constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires.

- observation en situation de travail.

- entretiens individuels.

- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

2.2. Le développement des compétences et la formation

Le développement des compétences est un concept différent. Et ceci pour quatre raisons :

1) Le développement des compétences n'est pas une nouvelle technique pédagogique qui serait, comme c'est le cas dans la plupart des activités de formation traditionnelle, imposée par la hiérarchie en vue de faire acquérir des qualifications utiles. En d'autres termes, il ne suppose pas une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent, encore moins entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui s'y soumettent. C'est une attitude que doit adopter avant tout celui qui veut développer ses compétences, attitude qui doit être partagée et reconnue comme telle par la hiérarchie de l'entreprise.

De ce point de vue, le développement des compétences ne peut pas faire l'objet de manuels pédagogiques et n'est pas une activité de formation placée sous l'autorité d'un responsable. C'est la volonté de chercher soi-même à préciser ses possibilités de développement, et de tenter, soi même, de trouver les moyens qui favoriseront ce développement – même si cet effort doit se faire en contact avec les responsables de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. En outre, besoins et moyens varient selon les organisations ; de ce fait, les

objectifs et les expériences formatrices varieront également et il ne peut pas y avoir de plan de développement «omnibus».

Il faut souligner que la nouvelle orientation impliquée par le développement des compétences correspond bien à l'évolution actuelle des entreprises dans la mesure où elles sont contraintes à des changements plus rapides et plus profonds que par le passé. L'initiative laissée à chacun pour organiser son développement personnel coïncide également avec la manière dont Il faut souligner que la nouvelle orientation impliquée par le développement des compétences correspond bien à l'évolution actuelle des entreprises dans la mesure où elles sont contraintes à des changements plus rapides et plus profonds que par le passé.

L'initiative laissée à chacun pour organiser son développement personnel coïncide également avec la manière dont les individus cherchent actuellement à gérer eux-mêmes leurs carrières même s'ils doivent le faire en tenant compte des besoins et des évolutions prévisibles du marché.

Ceux-ci acceptent beaucoup moins facilement la présence d'une autorité tutélaire qui décide de ce qu'ils doivent apprendre, sans leur laisser d'autonomie. De ce point de vue, le développement des compétences fait partie des initiatives qui visent l'accroissement de la participation individuelle aux décisions collectives, comme, par exemple, la constitution de groupes autonomes et la création de cercles de qualité.

2) Les relations entre activités de travail et de production d'une part et développement des compétences d'autre part, ne sont pas celles qui existent entre travail et formation traditionnelle. On peut dire que le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation. Une première étape a vu la formation se séparer des activités de production et de service. Il s'agissait alors, essentiellement, d'une formation initiale, qu'elle soit faite avant l'entrée dans l'entreprise ou qu'elle représente un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés qui devaient apprendre, une fois pour toutes, les produits et les services, les structures, les méthodes, la culture de l'entreprise. En d'autres termes, la formation précédait le travail proprement dit.

Cette perspective relativement statique s'est révélée inadaptée lorsque la productivité est devenue un problème central du fait de la rapidité du progrès technique, du coût de l'emploi et des difficultés économiques. La deuxième étape a ceci d'original que la formation y est

destinée non plus aux personnes à intégrer dans l'entreprise, mais à celles qui sont déjà en place, avec l'objectif de les rendre plus efficaces. D'où la conception d'une formation qui consiste à acquérir les compétences que n'avaient conféré ni la formation initiale ni la formation donnée par l'organisation en début de carrière. En d'autres termes, la formation ne précède plus le travail, elle l'accompagne.

Plus récemment, face à une crise économique plus dure et à la concurrence de pays en voie de développement rapide, le recrutement s'est ralenti, les licenciements se sont multipliés et les ressources en compétences, celles que l'organisation possède déjà ou qu'elle est susceptible de développer au sein de son personnel en place ont pris une importance accrue. D'où l'effort actuel des entreprises pour connaître avec précision leurs ressources potentielles en compétences, et pour mieux comprendre comment ces compétences peuvent être développées. D'où aussi le souci non seulement de former mais, plus fondamentalement, de créer des conditions favorables à l'acquisition des compétences. Le développement des compétences se fait en réponse à ces nouvelles préoccupations dans la mesure où il s'agit à la fois de déceler les compétences existantes et d'en développer d'autres à la faveur des expériences spécifiques à l'organisation. Acquérir de nouvelles compétences n'est donc plus une activité antérieure au travail ou qui se déroule à côté du travail. Elle se réalise au cours même du travail et par son intermédiaire.

Les compétences ne sont donc pas des qualités innées que l'expérience ne fait que développer. Elles ne s'enseignent pas non plus au sens où il y aurait simple passage de savoirs du maître à l'élève. Elles sont le fruit d'une expérience recherchée et exploitée activement par celui qui y participe, expérience qui permet l'intégration réussie des connaissances et des savoir-faire afin de construire des compétences inédites.

3) Dans ces conditions, un plan de développement ne peut donc pas être organisé de manière systématique, comme c'est le cas pour la formation traditionnelle où l'analyse des besoins précède la recherche des méthodes propres à les satisfaire. Le développement des compétences et la gestion des parcours de carrière ne sont qu'une même activité, dans la mesure où les décisions de mobilité ne sont plus prises uniquement en fonction des capacités de l'individu à remplir de nouvelles fonctions, mais également pour lui ménager de nouvelles expériences qui lui permettront de développer des compétences utiles. Ce développement actif des compétences permet à chacun d'en contrôler l'acquisition, et de gagner ainsi la confiance en soi qui résulte de l'expérience directe des compétences mises en œuvre.

La substitution du terme « développement » au terme « formation » n'est donc pas de pure forme. La gestion des compétences ne peut pas passer par la création de plans généraux de formation. Et elle s'appuie sur une idée fondamentale : c'est la mobilité en cours de carrière qui apporte des occasions de développement individuel en ménageant des occasions d'apprendre. De ce point de vue, introduire le concept et les actions de développement des compétences dans une entreprise suppose donc un renouvellement des attitudes vis-à-vis du rôle, des modalités et des moyens de la formation.

4) Cette attitude active et participante qui fait l'originalité du développement des compétences se concrétise par la priorité donnée au fait « d'apprendre à apprendre ».

De quoi s'agit-il ? Les fonctions qualifiées de « knowledge work », expression qu'on peut traduire par « travail exigeant une compétence » sont de plus en plus nombreuses dans le monde du travail actuel. D'où l'importance d'une méta-compétence, nommée aussi « apprentissage à double boucle ». Il s'agit essentiellement de savoir tirer parti de ses expériences en adoptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résout les problèmes, en étant capable d'analyser son propre comportement, d'identifier les sources de problèmes éventuels et, enfin, de savoir profiter activement de ces observations.

L'importance de quatre méta-compétences, au niveau comportemental (prendre des initiatives dans des conditions de risque et d'incertitude) ; au niveau perceptif (être capable de rassembler et de traiter systématiquement des informations), au niveau affectif (se mettre à la place des autres et résoudre les conflits interpersonnels), au niveau symbolique (conceptualiser l'organisation en tant que système). Qui plus est, l'autorité est remplacée par l'influence, influence qui s'exerce aussi bien au niveau des subordonnés que des collègues et des supérieurs.

Si on veut résumer ces différentes analyses, il faut retenir que l'évolution actuelle des organisations, sans rendre obsolètes les compétences traditionnelles, impose l'acquisition de nouvelles compétences – d'où l'importance, à tous les niveaux, de la capacité à apprendre, à le faire en permanence et de manière autonome, y compris en cherchant à mieux se connaître soi-même.

Conclusion

La notion de compétence présente une complexité explicite, par la diversité des démarches que les entreprises déploient, c'est aussi explicatif de la diversité des objectifs et des résultats au sein des entreprises, le caractère multidimensionnel et globale de la logique des compétences laissent aux entreprises la latitude d'opérer suivant leurs capacités stratégiques, humaines et organisationnelles.

Le développement des compétences des salariés dans le but d'accroître la compétitivité de l'entreprise, d'une part, et de garantir l'employabilité des salariés d'une autre part, est l'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines ces dernières années.

CHAPITRE III :
PRÉSENTATION DE
L'ORGANISEME ET ANALYSE DES
DONNÉES

I. Présentation de l'Entreprise CEVITAL Agro-industriel Bejaia**I.1. Historique :**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créé en Mai 1998.Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de

Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008.

I.2. Situation géographique de CEVITAL :

A l'arrière port de Bejaïa : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

A Bejaïa :

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

- _ Raffinerie Huile.
- _ Margarinerie.
- _ Silos portuaires.
- _ Raffinerie de sucre.

A EI KSEUR :

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK... Sa capacité de production est de 14 400 T par an

.Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A TIZI OUZOU :

A AGOUNI GUEGHRANE: au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

L'Unité d'Eau Minérale LALLA Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

I.3. Les directions de CEVITAL:**La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial,

Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets.

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers. Selon les normes.

Pratiquer le contrôle de gestion.

Faire le Reporting périodique.

La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

- Responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

La direction des Ressources Humaines :

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.

Pilote les activités du social.

· Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

· Assure le recrutement.

· Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

· Gestion de la performance et des rémunérations.

· Formation du personnel.

· Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

I.4. Les produits de CEVITAL:

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1-Huiles Végétales :

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes : FLEURIAL plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

Elio et FRIDOR : Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

· Capacité de production : 570 000 tonnes /an

- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2. Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA,

RANIA, le beurre gourmand et FLEURIAL.

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3. Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

4. Sucre liquide :

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément

Pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000

tonnes/an

- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000

tonnes/an dès 2010.

- Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

5. Silos Portuaires :

Existant :

- Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.
- Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.
- La capacité de stockage Horizon au 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6. Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale LALLA KHADIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate= 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale LALLA KHADIDJA pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHADIDJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

I.5. Les valeurs de Cevital :

L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel.

1. Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel.

Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté.

Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

2. Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

3. Solidarité et esprit d'équipe :

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

Section II : La présentation et déroulement du stage

Les entretiens effectués avec les responsables du service formation de cevital, sur la question de l'impact de la formation sur le développement des compétences et les difficultés qu'ils rencontrent dans l'évaluation de la formation ainsi que les actions mise en place pour y remédier se sont basés sur les points suivants :

2.1. La procédure formation adoptée par cevital :

Cevital investit 1% de sa masse salariale dans les différentes actions de formation par an pour couvrir le besoin en compétence de ses salariés, et pour valider les exigences de la loi en vigueur, néanmoins l'importance accordée par cevital à la formation professionnelle ce pourcentage peut aller jusqu'à 3% de la masse salariale. Pour qu'elle réalise ses actions de formations, cevital se base sur la procédure suivante :

a) Objet de la procédure :

La procédure décrit un processus permettant :

- De pourvoir aux formations permettant de répondre à ces besoins ;
- D'évaluer l'efficacité de la formation dispensée ;
- De s'assurer que ses employés ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualités ;
- De conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, l'expérience et les qualifications.

b) Domaine d'application

Cette procédure s'applique à l'ensemble des activités de formation au bénéfice des employés de Cevital Agro-industrie, qu'elles soient organisées en interne ou en externe.

❖ Le directeur des ressources humaines s'assure que:

- Tous les nouveaux employés ou ceux mutés satisfont aux exigences minimales requises pour le poste qu'ils vont occuper ;

- ❖ Le chef du département développement et le chef de service formation sont responsables :
- Du contenu de la présente procédure ;
- De la mise en œuvre du programme de formation.

Le personnel doit participer aux formations, pour lesquelles il est désigné.

c) Description

c.1. Politique RH :

CEVITAL agro-industrie doit disposer d'une procédure écrite permettant d'identifier les besoins en formation et de pourvoir à la formation du personnel de l'entreprise.

c.2 – Annexe Informatrice :

1. Identification des besoins en formation

Les principaux besoins en formation doivent être répertoriés annuellement dans un plan de formation.

Chaque responsable doit recenser les besoins en formation du personnel de sa structure, remplir Le tableau de recensement des besoins de formation annuel ,et le transmettre au service formation au plus tard le 30 Novembre de l'année précédant l'année de référence.

Le responsable formation centralise et consolide l'ensemble des demandes avec les responsables des structures, calcule le budget de chaque structure et élabore le plan prévisionnel annuel de formation. Le plan prévisionnel annuel de formation est ensuite vérifié par le chef département et le directeur des ressources humaines et approuvé par le Directeur Général.

2. Besoins complémentaires

Outre les formations prévues dans le plan de formation, les employés de Cevital Agro-industrie peuvent participer à des séminaires, colloques et ou journées d'études non planifiés, après accord du directeur de la structure d'appartenance et du DRH.

Toute demande de formation qui n'est pas inscrite dans le plan de formation est rejetée par le responsable de formation, ou dans des cas exceptionnels validés par le directeur général et enregistré comme action hors plan.

3. Organisation de la formation

- **Formation Interne**

Dans le cadre de la certification ISO, des formations internes sont mises en œuvre pour sensibiliser le personnel. Le service formation communique la fiche technique aux formateurs internes pour renseignement, contacte le responsable de structure et arrête, en accord avec ce dernier, le personnel à former, les dates et lieu de la formation.

- **Formation en externe**

Le service formation contacte l'organisme formateur homologué, arrête les dates de formation et communique la liste des candidats à former.

4. Approbations

L'approbation du Directeur Ressources Humaines et le Directeur Général est requise pour les formations à l'étranger et les formations de longue durée, dont le montant dépasse un million de dinars.

5. Contrat de formation

Les candidats inscrits à des formations diplômantes (moyennes ou longues durée) ou des formations certifiantes doivent signer un contrat de formation avec une période de fidélité conformément à la réglementation en vigueur.

6. Évaluation de la pertinence de la formation

À l'issue de la formation, le participant renseigne le rapport évaluation à chaud de la formation. Après une période de trois à quatre 4 mois, le responsable formation envoie le canevas Évaluation à froid de la formation aux responsables des structures, pour évaluer le personnel ayant bénéficié des dites formations.

Le responsable hiérarchique valide et retourne les canevas d'évaluation au service formation

En cas de résultat non satisfaisant, une autre formation doit être programmée par le responsable formation afin d'y remédier

2.2. Difficultés de l'évaluation de la formation au sein de Cevital :

- le volume de formation exécutée est élevé pour qu'un simple service de formation de six personnes est totalement dépassé ;
- La négligence de certains managers dans l'évaluation de leurs subordonnés qui ont subi une action de formation ;
- Certains managers ne maîtrisent pas les outils et les techniques d'évaluation ;
- La difficulté d'évaluer certains domaines de formation, qui ne présentent pas des effets instantanés ;
- Le manque de sensibilisation des salariés sur l'intérêt de la formation.

2.3. L'évaluation de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences au sein de GROUPE CEVITAL :

Pour mieux répondre à la question principale autour de laquelle s'articule ce travail, nous avons pris l'initiative de présenter deux études de cas, relatives à des formations déjà dispensées, et qui permettent d'évaluer au mieux l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés formés.

Ces deux études ont été réalisées par les responsables de service formation, qui ont pour but d'analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences en se basant sur une étude comparative entre les besoins en formation, les formations engagées, et l'évaluation de cette dernière.

Cas N°1 : Formation Maintenance des variateurs ABB

Les variateurs en questions sont installés sur des centrifugeuses utilisées dans une des étapes de raffinage de sucre.

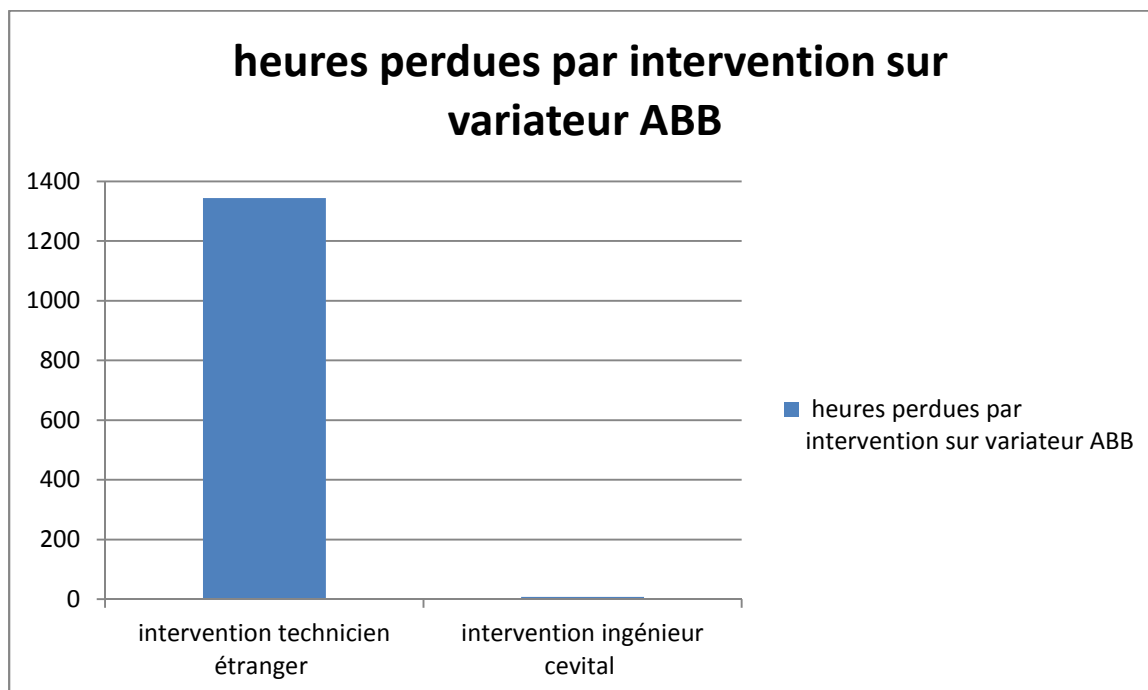
L'objectif est de permettre à nos ingénieurs de détecter les pannes sur leur machines de production et de les réparer, dans les plus courts délais possibles le temps d'intervention permettant la réduction des pertes de production causées par ces pannes.

La formation a un autre but qui est d'éviter l'intervention du fournisseur étranger indispensable avant la formation, une intervention est très coûteuse (11 103.18€), en plus elle enregistre un retard (allant jusqu'à 60 jours qui cause l'arrêt de la machine par conséquence celui de la production donc une baisse de chiffre d'affaire considérable).

Les causes de ces retards sont :

1. La prise de contact avec le dit fournisseur (incompréhension dans l'échange d'Emails par exemple, etc.)
2. Des formalités administratives (visa et autres)
3. Non disponibilité du technicien spécialiste au moment voulu.
4. Procédures d'achat (proforma, bon de commande etc.....)
5. Partie logistique (transport,.....)

Figure n°2 : Comparaison entre la durée d'intervention du fournisseur étranger et les ingénieurs de Cevital après formation.



Source : mémoire « impact des actions de formation et leur retour sur l'investissement », au sein de cevital, 2013 /2014

Interprétation :

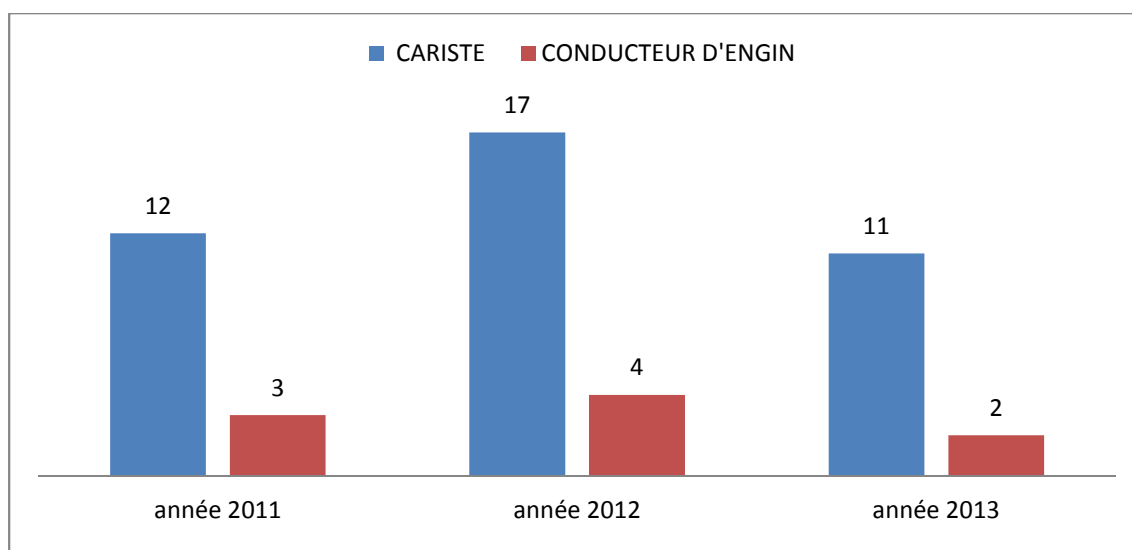
Nous avons constaté qu'après avoir formé ses ingénieurs sur la maintenance des variateurs ABB, leur évaluation nous a démontré que ces derniers sont capables de détecter les pannes et de remettre les équipements en marche dans des délais ne dépassant pas les 8 heures.

Cas N° 2 : Formation des conducteurs chariots élévateurs

Les chariots élévateurs sont utilisés pour les chargements et déchargement de la marchandise ainsi que le déplacement des équipements.

L'objectif est de diminuer le nombre d'accidents de travail, en veillant à leur sécurité et d'augmenter la vitesse des chargements et de déchargements des marchandises.

Figure n°3: Nombre d'accidents enregistrés durant les trois dernières années 2011, 2012, et 2013



Source : mémoire « impact des actions de formation et leur retour sur l'investissement », cevital, 2013 /2014

Interprétation :

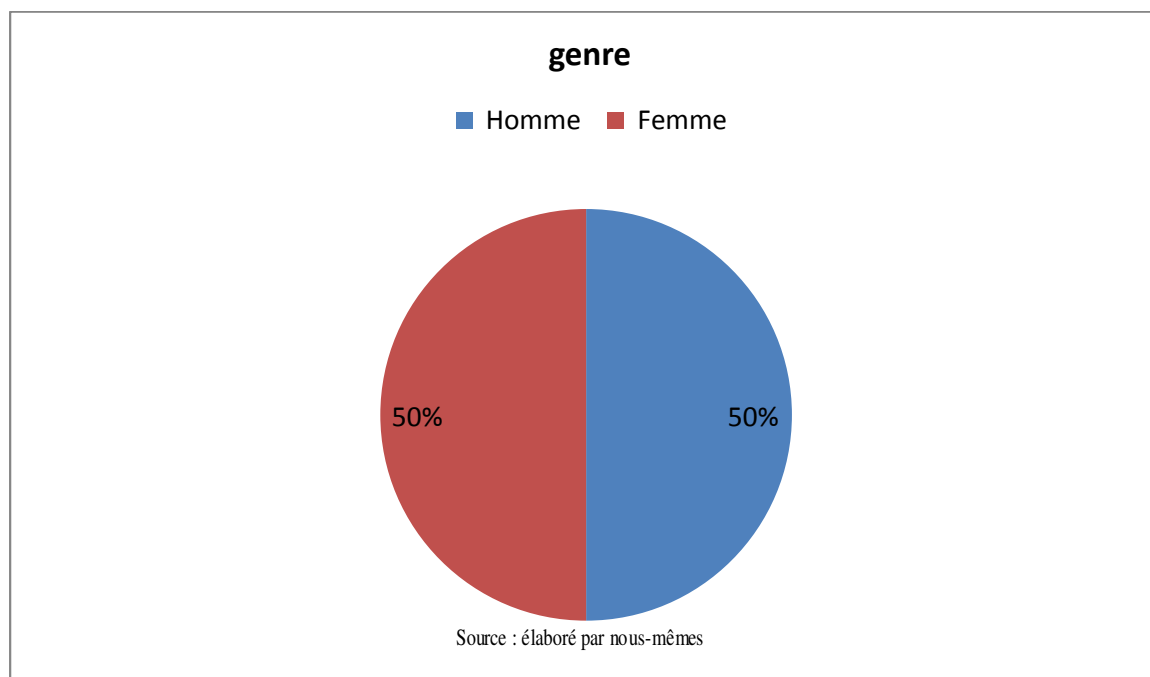
Nous avons constaté qu'après avoir formé les salariés en conduite chariots élévateurs durant l'année 2013, le nombre d'accidents a baissé de 35%. $((\text{Nbre d'accidents en 2012} - \text{Nbre d'accidents en 2013}) / \text{Nbre d'accidents en 2012}) \times 100$.

Section III : traitement et synthèse des résultats :

1. Traitement des résultats :

L'effectif examiné

Figure n°4: La répartition des effectifs examinés par genre



Interprétation :

Pour réaliser cette enquête on a vu la nécessité d'équilibrer notre échantillon dans 50% des effectifs examinés soyons des Hommes et les 50% qui reste sera consacré au Femme pour voir l'impact de la formation professionnelle sur les deux genres.

Tableau n°1 : répartition des effectifs Par âge

Age \ Genre	De 20 à 30 ans	De 31 à 40 ans	De 41 à 50 ans	De 51 à 60 ans	%
Homme	3	6	1	/	50
Femme	2	8	/	/	50
Total	5	14	1	0	100
%	25	70	5	0	

Interprétation :

Ce tableau montre que la majorité de notre échantillon qui est constitué par 70% des hommes et des femmes qui ont entre (31 à 40 ans), et 25% ont un âge qui varie entre (20 à 30 ans), cette partie de notre échantillon constitue la classe jeune, active qui cherche à améliorer leurs compétences et leurs performances au travail par le billet de la formation professionnelle, le reste de notre échantillon représente 5% pour la catégorie d'âge entre (41 à 50 ans) et 0% pour la catégorie entre (51 à 60 ans), cette partie de notre échantillon est la classe la moins attirée pour participer à des formations professionnelles, ce qui va nous donner une meilleure entrée pour répondre à notre problématique de départ.

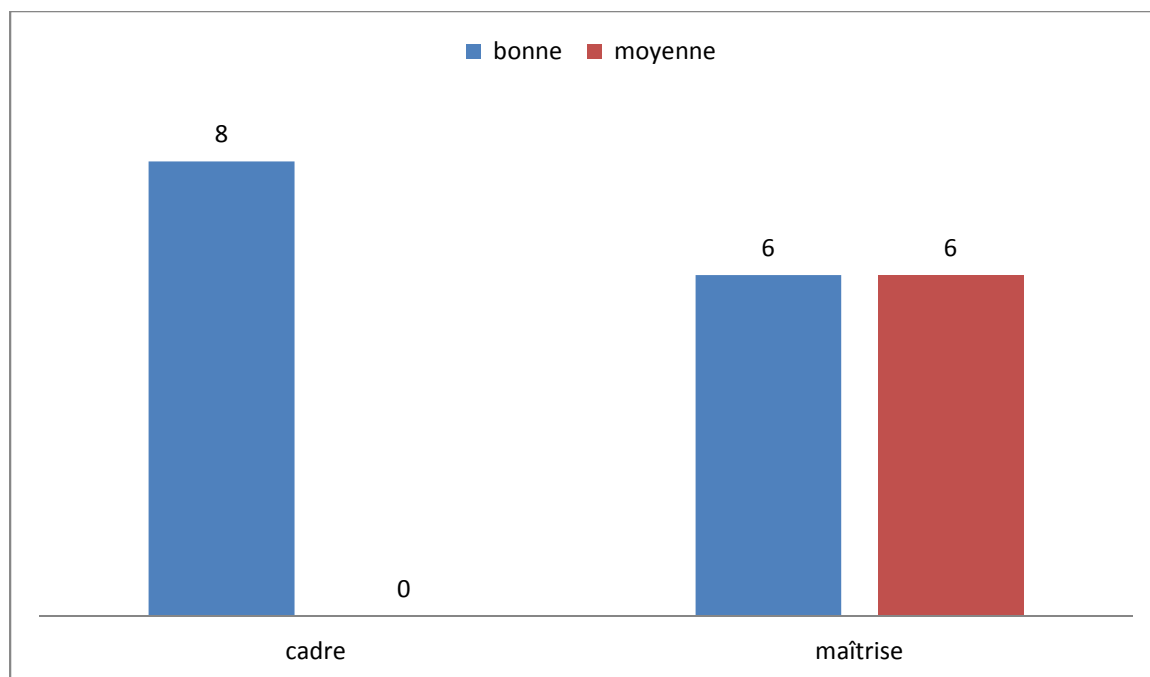
Tableau n°2 : répartition des effectifs Par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie S-P \ Genre	Cadre	Maîtrise	Exécution	%
Homme	4	6	0	50
Femme	4	6	0	50
Total	8	12	0	/
%	40	60	0	100

Interprétation :

Cette répartition sert à classer les effectifs de notre échantillon examiné selon leurs catégorie socioprofessionnelle, dans 40% représente la catégorie cadre, et 60% la catégorie maîtrise, par contrainte du temps nous n'avons pas pu interroger la catégorie exécution

Figure n°5 : L'appréciation des salariés sur la formation



Source : élaboré par nous-mêmes

Lecture :

- On constate que 100% des cadres interrogés sont satisfaits de la formation professionnelle.
- Pour la catégorie maîtrise interrogé 50% pensent que la formation professionnelle est bonne, et 50% disent que la formation professionnelle est moyenne.

Tableau n°3 : pourcentage de formations engagées pour les effectifs examinés :

Type de Formation catégorie	Recyclage	perfectionnement	Initiation	promotion	prévention
Cadre		8	1	2	
Maîtrise	1	7	4		1
Total	1	15	5	2	1
%	4,17	62,5	20,83	8,33	4,17

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

Les formations de perfectionnement est le besoin majeur qui représente **62,5%** des formations engagés pour notre échantillon, dans le but d'améliorer les compétences et de permettre à ses salariés d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences des postes.

- Autres types de formation engagé telle que :
 - Formation de recyclage et formation de prévention sont moins importantes, elles représentent **4,17%** des formations engagés pour notre échantillon pour but de l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois qui ne présentent pas la promotion, et dans l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisibles en emplois spécifiques.
 - Les formations d'initiation viennent en deuxième position de besoin en formation pour notre échantillon d'un pourcentage de **20,83%**, pour but de les adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise de matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

- Les formations de promotion, et d'adaptation qui viennent en troisième position des besoins en formation de notre échantillon avec un pourcentage de **8,33%** qui ont été réalisés pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

Tableau n°4 : Les actions de formations engagées participant-elle au développement des compétences

	Cadre	Maîtrise	%
Oui	8	9	85
Non	0	3	15

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

- 100% des cadres interrogés affirment que les formations dans les quelle ils ont participé ont un impact dans le développement de leurs compétences.

- 75% des agents de maîtrise interrogé estiment que les formations dans les quelles ils ont participé ont un impact dans le développement de leurs compétences, et 15% ont dit que les formations on pas un impact sur le développement de leurs compétences.

Tableau n°5 : Le niveau de connaissance à l'issue de la formation

	Cadre	Maîtrise
Beaucoup amélioré	6	4
Amélioré	2	8
Pas de changement	/	/

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation:

D'après les salariés interrogés on a constaté que les formations professionnelles engagées ont un impact sur l'amélioration de leurs savoirs.

Tableau n°6 : Les progrès de l'habileté (savoir-faire) à l'issue de la formation

	Cadre	Maîtrise
Beaucoup amélioré	4	4
Amélioré	4	8
Pas de changement	/	/

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

D'après les salariés interrogés les formations professionnelles engagées ont un impact sur l'amélioration de leurs savoir-faire.

Tableau n°7 : Les progrès des comportements (savoir-être) à l'issue de la formation

	Cadre	Maîtrise
Beaucoup amélioré	3	5
Amélioré	5	7
Pas de changement	/	/

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

D'après les salariés interrogés les formations professionnelles engagées ont un impact sur l'amélioration de leurs savoir-être

Tableau n°8 : Les savoirs acquis à l'issue des formations améliorent-ils les rendements

	Cadre	Maîtrise
Oui	8	12
Non	/	/

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

100% salariés interrogés affirment que la formation professionnelle engager on un impact sur l'amélioration de leurs **rendements au travail**.

Tableau n°9 : Les formations engagées améliorent-elles la polyvalence

	Cadre	Maîtrise
Oui	8	9
Non	0	3

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

100% de ses cadres affirment que la formation professionnelle a amélioré leur **polyvalence**, et 75% des agents de maîtrise partagent le même avis des cadres.

Tableau n°10 : Les formations engagées améliorent-elles la performance collective

	Cadre	Maîtrise
Oui	8	9
Non	0	3

Source : élaboré par nous-mêmes

Interprétation :

100% de ses cadres affirment que la formation professionnelle a amélioré leurs **performances au groupe**, et 75% des agents de maîtrise partagent le même avis des cadres.

2. Synthèse des résultats :

En lisant et explorant les travaux réalisés dans le passé, nous avons constaté que ces derniers, se sont contentés de présenter un résumé de l'évaluation et la procédure de la formation professionnelle et qu'ils n'illustrent pas clairement l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés, cela revient à la complexité de cette problématique, et du fait qu'elle requiert beaucoup d'effort et de temps (minimum 4 mois), pour dépasser l'analyse statique et évaluer l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences dans le temps.

Il apparaît clairement par notre travail s'inspirant d'expériences diverses ainsi que de cas avérés au sein même de l'entreprise CEVITAL, que l'évaluation de l'impact ainsi que le retour sur investissement des actions de formation, est non seulement capital mais aussi mesurable d'une manière directe ou indirecte grâce aux différents outils d'appréciation telle que l'évaluation à chaud, l'évaluation à froid et l'entretiens annuel.

Les résultats des questionnaires dans la partie pratique ont démontré la pertinence de l'évaluation des actions de formation qui permettent de ce fait, la constatation des transformations chez les employés en matière de compétences acquises grâce aux formations engagées, où la majorité des réponses soutenant l'idée que la formation professionnelle présente un levier incontournable dans le développement des compétences.

À travers les cas des formations Maintenance variateurs ABB et conducteurs des chariots élévateurs on a constaté clairement l'impact de la formation sur le développement de leurs compétences, qui a permis au salariés formés d'acquérir de réparation des variateurs ABB et la diminution des accidents au travail.

De plus, non seulement elle sert d'aide à la décision quant aux choix des actions de formation à réaliser au profit des collaborateurs de CEVITAL, et privilégier celles à fort potentiel en terme de valeur ajoutée, elle facilite également aux responsables hiérarchiques de détecter les écarts de compétences de leurs collaborateurs, et permet aussi de situer les manques constatés sur les formations suivies afin d'entamer des actions de formation correctives.

Nous ne pouvons de ce fait que conclure, que la formation et le développement des compétences sont indissociables, où la formation professionnelle permet de fournir et de

développer des nouvelles compétences qui sont elles-mêmes une nécessité pour le développement de l'entreprise.

CONCLUSION

Générale

Les mutations qu'a connu l'économie mondiale et les bouleversements qu'elle a engendré sur les économies nationales, a vite montré toute l'importance de l'investissement pour l'homme comme une source durable de création de valeur. L'accélération technologique de ces dernières décennies a accentué cette réalité et a poussé les entreprises vers plus d'investissements intangibles.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est une partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet la formation professionnelle présente un enjeu et un axe stratégique. Elle favorise le développement des ressources humaines, c'est un facteur de satisfaction et de motivation.

La formation est une source d'acquisition des nouvelles compétences pour le collaborateur de l'entreprise, elle permet donc d'améliorer leur connaissances, leur compétences et d'en intégrer de nouvelles dans leur quotidien professionnel.

La formation réduit son impact sur la construction réelle de compétences notamment dans la dimension des savoir et des savoir-être. Il ya donc une nécessité d'accompagner cette prise de conscience, et la revalorisation de la place de la formation dans la gestion des ressources humaines par le déploiement d'une approche globale et innovante qui stimulerait le dynamisme de création de compétences nécessaires et exigées par les processus.

La formation au sein de l'entreprise CEVITAL occupe une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie. Des exigences concurrentielles d'un marché font que CEVITAL concentre de gros efforts au niveau de la formation.

L'entreprise de CEVITAL a pris en conscience l'importance de la formation comme moteur de développement de compétence.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau CEVITAL, pour avoir une idée sur la formation et son impact sur le développement des compétences du personnel, nous avons constaté l'amélioration des compétences de ces salariés à l'issue des formations auxquelles ils ont participé.

Références

Liste des références :

❖ Ouvrage :

Aubert. J.GILBERT.P, F. PIGEYRE, « Management des compétences », ED Dunod, paris, 2002.

Ardoino J., « L'intrication du contrôle et de l'évaluation », in Ardouin T., Ingénierie de la formation pour l'entreprise, Dunod, 2006.

ARDOUIN. T « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003.

Boterf. G, « L'ingénierie et évolution de la formation », ED Organisation, paris, 1999.

BIALES, LEURION. R, RIVAUD. L, « Dictionnaire des Faits économiques et sociaux », ED FOUCHER, Paris, 1996.

Loïc. C, Guerin. F, Frédérique. P, « Gestion des Ressources Humaines », 3eme édition, Dunod, 2008.

Pierre. L, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, paris, 1991.

SEIKOU.L ; PERETTI.JM ; BLONDIR. L, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marches ».édition les 4Linc

Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres "gestion des ressources humaines", Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.

VATIE .R, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, ed. Entreprise moderne, 1960.

❖ Articles et Revus :

BELLOULA.T droit du travail, ED Dahlab, Alger, 1994.

Dennery. M, « Évaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget formation », ESF, 2005.

Guide de référence de la formation. Direction du personnel des services et de la modernisation, juin 2004.

Mémoire « impact des actions de formation et leur retour sur l'investissement », ce vital, 2013 /2014

Rapport du CNES (Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux), « apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir », le 7-8-1997.

Yves Lichtenberbegr, « compétence : organisation du travail et confrontation sociale » ; Formation et emploi, N°67.

❖ Textes de lois:

Journal officiel N° du 31-12-1997

ANNEXE

Table des matières

Remerciements

Dédicace.

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Analyse d'ingénierie de la formation professionnelle	
Section 1 : généralité sur la formation	
Introduction.....	4
1.1. L'évolution de la formation.....	4
1.2. Définition de la formation.....	6
1.3. Avantage, enjeux et objectifs de la formation.....	7
1.4. Les types de formation.....	11
1.5. Le cadre juridique de la formation.....	13
Section 2 : Le processus et la politique de la formation	
2.1. La politique de la formation	16
2.1.1. les facteurs d'élaboration de la politique	17
2.1.2. l'élaboration de la politique de formation	18
2.2. Le rôle des différents acteurs de la formation.....	23
2.3. La mise en œuvre de la politique de formation.....	26
2.4. L'évaluation de la formation.....	27
2.4.1. La démarche d'évaluation	27
2.4.2. L'objet de l'évaluation de la formation.....	29
2.4.3. Les modalités de l'évaluation de la formation.....	29
Conclusion.....	32

Chapitre II : la notion compétence

Introduction.....	33
Section 1 : Généralité sur la notion compétence	
1.1. Evolution de la notion compétence.....	33
1.2. La compétence, au centre de plusieurs approches.....	35
Section 2 : La gestion des compétences	
2.1. identification et Evaluation des compétences.....	37
2.1.1. L'élaboration la liste des compétences d'un poste ou d'un emploi.....	37
2.1.2. Évaluer les compétences.....	41
2.1.2.1. Les composantes d'un processus d'évaluation.....	41
2.2. Le développement des compétences et la formation.....	50
Conclusion.....	54

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

SECTION I : présentation de l'entreprise Cevital agro-industriel	55
BEJAIA.....	
I.1. Historique.....	55
I.2. Situation géographique de Cevital.....	55
I.3. Les directions de Cevital.....	56
I.4. Les produits de Cevital.....	58
I.5. Les valeurs de Cevital.....	60
SECTION II : présentation et déroulement du stage.....	62
II.1. La procédure formation adopter par Cevital.....	62
1. Identification des besoins en formation	63
2. Besoins complémentaire.....	64
3. Organisation de la formation.....	64
4. Approbation.....	64
5. Contrat de formation.....	64
6. Evaluation de la formation.....	65
II.2. Difficulté de l'évaluation de la formation au sein de Cevital.....	65
II.3. L'évaluation de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences au sein de cevital.....	65
SECTION III : analyse et synthèse des résultats	69
III-1 – traitement des données.....	69
III-2- synthèse des résultats.....	76
• Conclusion générale.....	78
• Références	
• Annexe	

Questionnaire :

➤ Axe des données personnelles :

1. Sexe : Masculin féminin

2. Age :

20-30 ans

31-40 ans

41-50 ans

51-60 ans

Plus de 60 ans

3. Niveau scolaire :

Universitaire

Secondaire

Fondamental

4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maîtrise

Exécution

5. l'expérience professionnelle:

De 1 à 3 ans

De 4 à 6 ans

De 7 à 10 ans

Plus de 10 ans

➤ Axe de la formation et développement des compétences

6. Le poste que vous occupez correspond –il à vos compétences ?

Oui

Non

7. Avez-vous bénéficié de formations pour l'amélioration de vos connaissances spécifiques à votre rôle au sein de CEVITAL ?

Oui

Non

8. Quelles types de formation avez vous suivis?

Recyclage

Perfectionnement

Adaptation

Formation D'initiation

Formation de maintenance

Formation de promotion

Formations de prévention

Formations de ré déplacement et de reconversion

L'auto-formation

9. la formation développe-t-elle les compétences de travail des salariés de cevital ?

Oui

Non

10. d'après vous comment se détermine les besoin en formation en cevital ?

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

11. est ce que le programme de votre formation répond aux conformités de la tâche que vous exécutez ?

Oui

Non

12. d'après vous existe-il un suivi de formation au sein de votre entreprise ? Justifier ?

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

13. quelle est votre appréciation sur la formation ?

Bonne

Mauvaise

moyenne

14. est ce que la formation reçue vous a permis d'améliorer votre opérationnel ? Justifier ?

23. quel est l'impact de formation reçue sur les compétences des personnels de votre entreprise ?

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

24. pensez-vous que le suivi des formations effectuées par la DRH, contribue au développement des compétences au travail ?

Oui

Non

25. Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises par la formation ?

Oui

Non

26. voyez-vous que la formation est le meilleur moyen pour développer les compétences ?

Oui

Non

27. La formation vous permet elle à développer votre polyvalence ?

Oui

Non

28. Jugez-vous que les actions de formation dans les quelle vous avez participé on développer votre performance individuel ?

Oui

Non

29. Jugez-vous que les actions de formation dans les quelle vous avez participé on développer votre performance dans le groupe ?

Oui

Non

Résumé

L'objet de cette étude est de mesurer les effets de la formation professionnelle sur le développement des compétences. Et la question centrale c'est celle de la mesure : comment évaluer les effets induits de la formation professionnelle sur cette dernière dans le cadre de SPA cevital.

Pour répondre à cette question principale, le travail est repartit en trois chapitres complémentaires, dont le premier est consacré à l'analyse de l'ingénierie de la formation professionnelle. Le deuxième chapitre est la notion de compétence. Le troisième et le dernier chapitre présente le cas pratique qui est la présentation de l'organisme et l'analyse des données

L'étude menée au niveau de cevital montre l'importance de l'effort formation, dont elle est considérée comme un moyen de développement de compétences.

La démarche d'évaluation de cevital commence à ce développé ; elle est devenue une condition pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées.

L'évaluation est indispensable pour assurer la rentabilité, s'aligner aux standards internationaux et garantir la performance globale de cevital.

Mots clés :

Formation, compétence, performance, évaluation, formation professionnelle, développement de compétence.

Summary:

The purpose of this study is to measure the effects of Professional formation on skills development. And the central question is that of measurement: how to assess the induced effects of Professional formation on the latter in the context of SPA cevital.

In order to answer this main question, the work is divided into three complementary chapters, the first of which is devoted to the analysis of the engineering of Professional formation. The second chapter is the notion of competence. The third and last chapter presents the practical case which is the presentation of the organism and the analysis of the data.

The study conducted at the cevital level shows the importance of the formation effort, which is considered as a means of developing skills.

The study conducted at the cevital level shows the importance of the training effort, which is considered as a means of developing skills.

The evaluation procedure of cevital begins to develop; It has become a prerequisite for assessing the return on investment of the formation carried out, according to the objectives set.

Evaluation is essential to ensure cost-effectiveness, align with international standards and ensure the overall performance of cevital.

Keywords:

Formation, Skill, Performance, Evaluation, Professional formation, Competence development.