

**FACULTE DES SCIENCES DE GESTION  
ECONOMIQUE ET COMMERCIALES.**

**Département : Science de Gestion**



**Mémoire de Fin de Cycle  
En Vue de l'Obtention du Diplôme**

**MASTER**

**Spécialité : Management des Ressources Humains**

**Contribution de la formation sur le  
développement des compétences**

**Cas : DANONE Djurdjura**

**Présenté par :**

**MERMOURI FAHIMA**

**Président : KHERBACHI SONIA**

**Examineur : MOUSSAOUI KAHINA**

**Encadreur : GHANEM YASMINA**

**Année de Formation : 2022/2023**



# **Dédicaces**

# ***REMERCIEMENT***

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la force la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements vont particulièrement à Mme Ghanem Yasmina ma promotrice, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle m'a accordé.

Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail. Le personnel de Danone Djurdjura Algérie SPA, à leur tête Mme Salima. Ainsi que tous les enseignants et le personnel administratif.

Nos remerciements s'adressent aussi :

Aux membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail qu'ils trouveront ici, l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.



# **Dédicaces**

# *Dédicace*

Avec un cœur plein de joie Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents, Ma chère belle-mère qui m'a soutenu durant toute la durée de ce travail et mon cher beau-père aussi.

Mon cher mari *Aghilas* pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail, et notre cher enfant *Mestane*.

Mes chères sœurs et mon cher frère *Massi*, mes chère belle sœurs et beaux-frères toute ma famille sans exception.

À mes chères amies. À toute ma famille et à ceux ou celles qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire. En fin, A toutes personnes qui ont participé de près ou de loin pour l'accomplissement de mon travail.



# **Liste des Tableaux**

## Liste des Tableaux

---

### Liste des Tableaux

**Tableau 01:** les composants de la compétence

**Tableau 02 :** Répartition de l'échantillon par genre

**Tableau 03 :** Les agents qui ont bénéficié d'une formation

**Tableau 04:** les types de formation en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise

**Tableau 05:** plan de formation

**Tableau 06:** bénéficié d'une promotion

**Tableau 07 :** une démarche de la gestion des compétences

**Tableau 08:** L'existence des outils d'identification des compétences

**Tableau 9:** L'existence des outils de transfert des compétences

**Tableau 10:** les outils de transfert des compétences

**Tableau 11:** Le bilan individuel des compétences

**Tableau 12 :** les savoir acquis sont suffisants pour un meilleur rendement

**Tableaux 13:** programme de formation

**Tableau 14:** faire le point sur l'apport de formation

**Tableau 15:** est-ce que l'entreprise encourage à développer les compétences

## Liste des figures

---

### Liste des figures

**Figure 01:** construire un plan de formation simple et efficace

**Figure 02 : Le curseur de la compétence.**

**Figure 03 :** Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

**Figure 04 :** Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

**Figure 05 :** La représentation selon la catégorie professionnelle

**Figure 06 :** la répartition selon l'ancienneté

**Figure 07:** Le moyen bénéficié d'une formation

**Figure 08 :** combien de fois vous avez bénéficié d'une formation

**Figure 09:** la durée de formation

**Figure 10:** type de formation

**Figure 11:** le programme de la formation est-il en harmonie avec le poste de travail

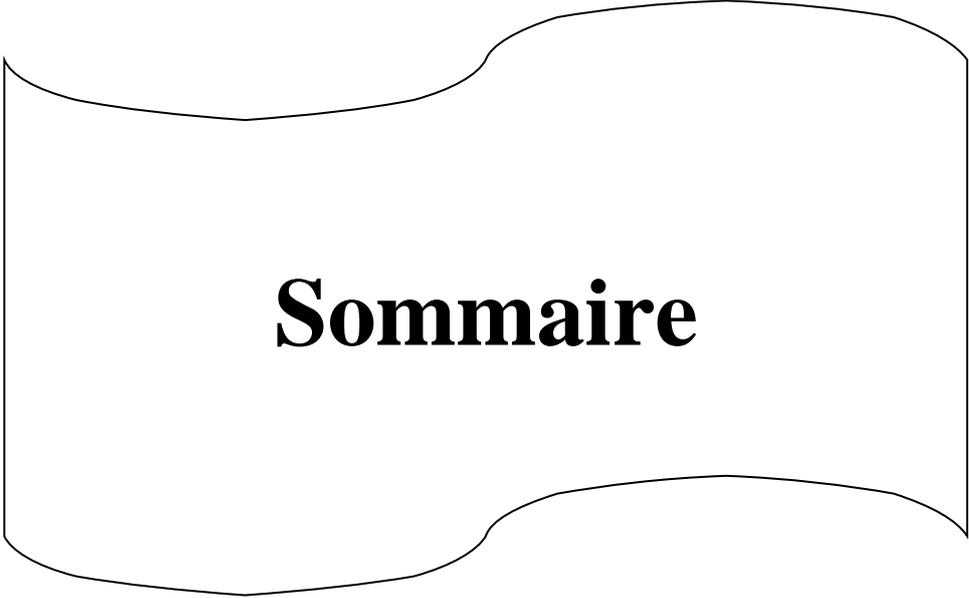
**Figure 12:** plan de formation

**Figure13:** les objectifs prioritaires en suivant une formation

**Figure 14:** L'existence des outils d'identification des compétences

**Figure15:** Les outils de transfert des compétences

**Figure 16:** l'impact de la formation



# **Sommaire**

# Sommaire

---

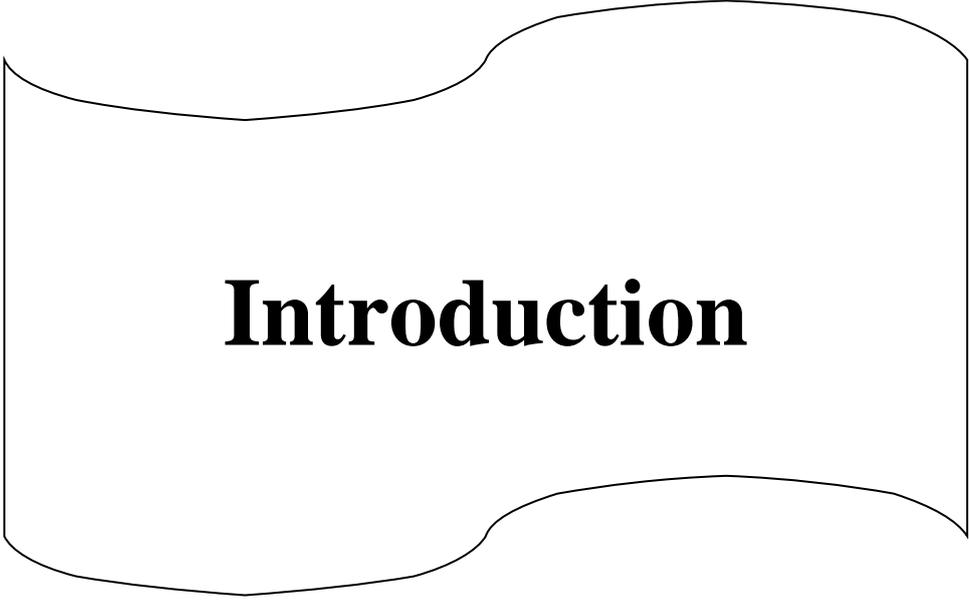
## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	0
1	
<b>Chapitre 01 : Aspect conceptuels et théoriques sur la formation des employés</b> .....	05
<b>Introduction</b> .....	05
<b>Section 01 : Définition, types et objectifs de la formation</b> .....	05
<b>Section 02 : plan de formation</b> .....	14
<b>Section 03 : La politique de la formation</b> .....	19
<b>Conclusion</b> .....	22
<b>Chapitre 02 : Aspect théorique sur le développement des compétences</b> .....	24
<b>Introduction</b> .....	24
<b>Section 01 : généralité sur la gestion des compétences</b> .....	24
<b>Section 02 : Les outils d'évaluation des compétences</b> .....	32
<b>Section 03 : La relation entre la formation et compétence</b> .....	36
<b>Conclusion</b> .....	31
<b>Chapitre 03 : la contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone</b> .....	44
<b>Introduction</b> .....	44
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise</b> .....	44
<b>Section 02 : Méthode et technique de la recherche</b> .....	52

## Sommaire

---

<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion général.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>76</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>80</b>



# **Introduction**

### **Introduction générale**

Dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles financières et informationnelles, les ressources humaines occupent une place de choix en raison de leur impact sur le fonctionnement général du système.

La formation des employés constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement de l'entreprise. Elle contribue au développement des compétences des salariés afin d'actualiser leur savoir et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leur comportement professionnel comme elle renforce le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

De nos jours, avec l'innovation des différentes technologies et l'arrivée de la mondialisation et l'ouverture des économies au monde, la GRH est devenue une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise.

En effet, est revendiquée dans les années 1980-1990 comme une fonction stratégique de l'entreprise, ce qui signifie d'une part, qu'elle constitue un levier important de réalisation de politique générale de l'entreprise au même titre qu'occupant la fonction financière ou fonction de production dans le processus décisionnel de l'entreprise. D'autre part, elle contribue avec l'expertise, aux tâches administratives telle que la gestion des contrats de travail, des bulletins de paie...

Ainsi, pour assurer leur compétitivité et leur pérennité, les entreprises doivent investir dans la gestion des RH. Pour ce faire, elles doivent s'assurer sans cesse que leurs employés ont les connaissances et les compétences nécessaires qui leur permettront de réaliser les objectifs fixés.

La formation est un outil qui permet d'accroître le niveau de compétences, des connaissances des salariés et de la productivité de l'entreprise.

Le but de tout responsable de formation est d'atteindre une formation efficace, moins coûteuse, de meilleure qualité, mieux adaptée aux besoins des apprenants qui ont su faire face aux critiques de détracteurs et se transformer en profondeur.

Le concept de compétence peut se définir simplement comme : «des savoirs, des savoirs faire, des savoirs-être (capacité relationnelles, à gérer les situations interindividuelles) et des savoirs-raisonner (mode de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité)».

Ainsi, la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle.

Alors, gérer les compétences est une démarche qui permet aux entreprises de connaître le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateur à former et à accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions, et enfin d'aider les salariés à évaluer et à développer leur employabilité.

La fonction formation est en plein développement, en témoigne la place qu'elle occupe au sein de l'entreprise algérienne, et le projet qu'elle véhicule. Notamment à travers le plan de formation et sa contribution au développement de toutes les activités de l'entreprise. La formation en entreprise est considérée comme un investissement dont on attend une multitude de bienfaits.

Dans une organisation, les développements des compétences est un champ de pratique en interrelation avec les autres domaines des ressources humaines, principalement avec la gestion des talents et le développement de carrière. On le mentionne souvent, une organisation à besoin des bonnes personnes avec les bonnes compétences aux bons postes et aux bons moments pour atteindre ses objectifs.

Ce qui nous pousse à l'étude de la formation et son rôle dans le développement des compétences au sein des entreprises algériennes. Pour ce faire nous avons choisi une étude de cas portant sur l'entreprise Danone Djurdjura.

Notre travail de recherche consiste à apporter des éléments de réponses à la question centrale suivante : **La formation exerce-t-elle un impact significatif sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Danone ?**

De cette question centrale découlent deux questions secondaires :

1. Quelle place occupe la formation dans la DRH ?
2. Comment la formation, peut-elle contribuer au développement des compétences ?

**Hypothèse 1 :**

La formation permet d'augmenter la chance d'employabilité dans un secteur sous tension.

**Hypothèse 2 :**

La formation représente un investissement impactant positivement la productivité des bénéficiaires en améliorant leurs compétences et qualifications.

Pour vérifier la validité des hypothèses nous avons fait une enquête sur le terrain auprès de l'entreprise Danone à travers une analyse par questionnaire administré auprès des employés.

➤ **Objectifs et raison du choix du thème :**

A travers de notre travail de recherche nous visant à atteindre les objectif suivant :

- ✓ Déterminer le rôle de la formation dans la gestion des ressources humaines et sa nécessité dans l'entreprise.
- ✓ Comprendre le processus d'évaluation des compétences des salariés.
- ✓ Savoir si la formation obligatoire dans le secteur professionnelle et découvrir c'est elle porte un plus aux salariés sur le plan pratique, large à l'entreprise sur le marché concurrentielle.
- ✓ Sur le plan personnel, en tant qu'étudiante en GRH, ce travail va me permettre d'acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.
- ✓ Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.
- ✓ Enrichissement personnel en termes de savoir.

➤ **Les raison de choix du thème**

Nous avons choisi ce thème (l'impact de la formation sur le développement des compétences), par ce qu'il est intéressant à plus d'un titre, il excite notre curiosité, notre envie de savoir plus, car la formation et les compétences comportent une valeur ajoutée au marché du travail.

Notre travail est structuré autour de trois chapitres : Le premier chapitre, portera sur conceptuels et théoriques sur la formation des employés organisé en trois sections, la première section abordera les définitions, les types et les objectifs de la formation, la seconde section traitera des modes et plan de formation. La troisième section abordera La politique de la formation. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation aspect théorique sur le développement des compétences organisé en trois sections, la première section abordera généralité sur la gestion

des compétences, la deuxième section traitera les outils d'évaluation des compétences, et la troisième section abordera la relation entre la formation et compétence.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche, ainsi, la première section va porter sur la présentation de l'organisme d'accueil Danone Djurdjura Algérie, la deuxième section abordera la méthodologie de la recherche et la troisième section traitera l'analyse et interprétation des résultats.

# **Chapitre 1**

**Aspects conceptuels et  
théoriques sur la formation des  
employés.**

### Chapitre 01 : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation des employés.

#### Introduction

La formation est un concept qui a existé et bien évolué depuis des siècles. Elle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autre fois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques.

Aujourd'hui la formation est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise et un moyen privilégiée de développement, car elle permet à l'entreprise, d'une part, de faire face à l'évolution économique et technologique à travers la préservation, l'adaptation et l'intégration de compétence, et d'autre part, d'assurer sa compétitivité.

#### Section 01 : Généralité sur la formation

La formation professionnelle revêt une importance accrue en raison des mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent active est une donnée démographique qui plaide en faveur de son développement. Enfin, les orientations politiques en matière d'emploi débouchent depuis quelques années sur un discours consacrant l'adaptabilité et «l'employabilité» des travailleurs.

#### 1 Définition et évolution de GRH :

##### 1.1 Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humain : « est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humain pour une grande performance de l'organisation c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique ». <sup>1</sup>

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme :

« Un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>COHEN ELIE, « l'administration du travail » kasse de France 2008 p.34

<sup>2</sup> MARIE PERETTI JEAN, « RH », édition dunod, Paris 2006 p.06

La gestion des ressources humaines est définie comme : « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs ». <sup>3</sup>

### 1.1.1 L'évolution de la GRH :

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations ; cette idée est peu délaissée dans les débuts de XX<sup>ème</sup> siècle, cependant avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir, l'école classique et l'école des relations humaines et l'école moderne.

### 1.1.2 La place de la formation dans la GRH

Aujourd'hui la formation est un outil clé dans la GRH. Elle est une composante d'une politique active de développement humain et social durable centré sur une augmentation des compétences des salariés, comme elle sert à optimiser leurs motivations. La gestion des ressources humaines recouvre de nombreux domaines d'activités. Cette diversité a contribué largement à l'accroissement de son champ d'action. Les activités de la fonction RH visent d'une part à mettre à la disposition de l'organisation une main d'œuvre de qualité suffisante et à fournir aux RH un cadre de travail idéal. La GRH se base essentiellement sur quatre piliers principaux de la gestion des salariés, parmi ces piliers la formation.

La formation est l'une des activités de la GRH à côté du recrutement, de l'évaluation, et de la gestion des carrières, et de la rémunération, elle permet l'acquisition des connaissances, afin que l'entreprise s'adapte aux changements internes et externes tels que la concurrence, l'évaluation des postes... etc.

La formation joue un rôle prépondérant tout au long de la vie des salariés car c'est un levier de développement des compétences du personnel. Aussi elle permet aux entreprises d'accroître leur productivité et l'augmentation de rendement de leurs mains d'œuvres. Sa mise en place favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

---

<sup>3</sup> SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnes », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

### 1.2 Définition de la formation :

La formation est une activité et une fonction de la gestion des ressources humaines à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Elle est un investissement qui répond à la fois aux aspirations du personnel et ceux de l'entreprise, elle consiste à l'atteinte des objectifs primordiaux comme : satisfaction de personnel, performance et un meilleur rendement.

Selon **Cohen** : « la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. »<sup>4</sup>

**Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier** définissent la formation continue comme : « 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 morales, 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 ou futures».<sup>5</sup>

Selon **J.M. PERETTI** : « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement ».<sup>6</sup>

Selon **ARDOUIN** : « la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... ».<sup>7</sup>

Aujourd'hui La formation est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise et un moyen privilégié de développement, car elle permet à l'entreprise, d'une part, de faire face aux

---

<sup>4</sup> ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Edition, la découverte, 2001, P157.

<sup>5</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, PARIS, 2004, P336.

<sup>6</sup> ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette, paris, 1991 P28.

<sup>7</sup> THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2<sup>ème</sup> Édition, Dunod, 2006, P10.

évolutions économiques et technologiques à travers la préservation, l'adaptation et l'intégration de capitale compétence, et d'autre part, d'assurer sa compétitivité.

Elle est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

### 1.3 Les objectifs de la formation :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences technique de l'organisation voire des mentalités.

**MARIE Dominique polo**<sup>8</sup> le confirme bien en disant que « la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier».

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Sans objectifs clairs, le programme de la formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.

---

<sup>8</sup> <https://fr.scribd.com/document/393519281/Les-Contrats-Speciaux-de-Formation>, consulté le 02/04/2023 à 18 heures.

- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
  - Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
  - Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
  - Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
  - Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.
  - Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
  - S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
  - Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
  - Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
  - Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
  - Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
  - Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- Après avoir défini les différentes objectifs de la formation on va présenter dans le prochain point, les enjeux de la formation, dans ce qui suit :

### 1.4 Les enjeux de la formation professionnelle

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

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches.
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...).
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de la vie en leur proposant d'acquérir des compétences variées

de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

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

### ✓ Une stratégie réactive de la formation

L'entreprise réfléchit à des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion social sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

### ✓ Une stratégie proactive de la formation

L'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et de replacer dans le périmètre globale de la politique RH de l'entreprise.

Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnelles, mobilité, promotion social.<sup>9</sup>

## 1.5 L'évaluation de la formation professionnelle

### 1.5.1 L'évaluation à chaud

Les stagiaires sont interrogés par un questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leurs intentions de mise en œuvre s'il y a lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sur sa progression.

### 1.5.2 L'évaluation à froid

Porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur un poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages. L'évaluation à froid est, de loin, la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation.

---

<sup>9</sup> SOULEZ Guillot Chloé, « Gestion des ressources humaine », 9ème édition, Gualino lextenso, issy-les-Moulineaux, France.

Pour ce faire il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre des compétences.

L'adaptation du poste de travail et l'évolution des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres.<sup>10</sup>

### 1.6 Les types de la formation :

Il existe cinq types de formation :

#### ❖ **Formation adaptation :**

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité ... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), ou pour le recyclage afin de rétablir les pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

#### ❖ **Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :**

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

#### ❖ **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 promotion.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> CAMPOY Eric, ETIENNE Maklouf, MAZOULI Karim, VALERIE Neveu, « Gestion des ressources Humaines », 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 1994-2000, page, 107

<sup>11</sup> GAY LE BOTERF, « l'ingénierie et évolution de la formation », édition d'organisation, paris, 1999, p.78

La formation de recyclage est une formation tendant à donner aux travailleurs dépassés par le progrès technique les nouvelles qualifications pour mettre à jour leurs connaissances professionnelles.

❖ **Formation outil intellectuel de base (culture générale) :**

Il s'agit d'une formation générale (langues, mathématique, analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau de personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation «mobilité». Nous pourrions également l'appeler formation «pré professionnelle». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

❖ **Formation culture d'entreprise :**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

❖ **Formation mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de la formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc...

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influenceront la réussite du projet.

Avant de terminer cette section en conclusion, la formation est un élément clé pour le développement des employés et la réussite de l'entreprise. Elle permet de fournir aux employés

les compétences et les connaissances pour accomplir leur travail efficacement, ainsi que de les aider à progresser dans leur carrière.

Dans la prochaine section en va présenter le plan de formation dans ce qui suit

### **Section 02 : Plan de formation**

Chaque entreprise pour gérer efficacement les compétences de ses collaborateurs doit établir un plan de formation. Ce dernier est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il s'agit d'un ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou développement des compétences.

#### **2 Définition de plan de formation :**

Le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

Selon JACQUES SOYER «le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économique, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec, le style de management, la nature de l'entreprise, les politiques du personnel, les modes d'organisation du travail». <sup>12</sup>

Le plan de formation a pour but de combler l'écart entre les compétences actuelles des personnes et les compétences souhaitées pour réaliser les objectifs fixés par la direction tout en tenant compte de ce que demandent les salariés. Le plan de formation annuel ou pluriannuel est la traduction opérationnelle de politique de formation de l'entreprise, il tient compte, non seulement de la politique de la formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il n'est pas juridiquement défini par un texte, c'est un document contractuel entre la direction, les responsables de service, les responsables de formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Le terme plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires :

- Le plan de formation au sens fiscal et financier : comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation, avec les déclarations fiscales correspondantes.

---

<sup>12</sup> JACQUES SOYER, «fonction formation», édition d'organisation, Lille, 1999«,p.162

- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines : avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une «liste».

Autre définition, d'après ALAIN MEIGNANT «le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». <sup>13</sup>

«Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise, pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristique». <sup>14</sup>

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définie dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, après consultation des représentants du personnel et le responsable de formation.

### 2.1 Contenu d'un plan de formation :

Le plan de formation permettra de préciser de manière synthétique les 4 (quatre) éléments suivants :

1. Descriptif des actions de formation, qui forme-t-on ? A quoi ? Par qui ?
2. Hiérarchisation des priorités de formation ; quel est le niveau de priorité de telle action ?
3. Prévision d'étalement de ces action dans le temps ; quand ? combien de temps ?
4. Budgétisation prévisionnelle des actions à mener ; quel cout ? quel financement ?

Le plan de formation comportera des informations quantitatives qui permettront d'assurer le suivi de son exécution, les besoins de formation sont traduits en ligne du plan, chaque ligne du plan représentant une action de formation, chaque ligne du plan précisera les informations selon les quatre (04) éléments précédemment cités, celle-ci et prise en charge par un responsable désigné, qui peut être le responsable hiérarchique des personnels concernés.

Il conviendra des ne pas cumuler la responsabilité de ligne du plan et l'animation de l'action de formation de cette ligne

---

<sup>13</sup> ALAIN MEIGNANT «a managé la formation», édition d'organisation, paris, 1991 , p.221

<sup>14</sup> THIERRY ARDOUIN, «Ingénierie de formation pour l'entreprise», Edition DUNOD, paris, 2003, p.141

Le plan doit ressortir toutes les informations en ce qui concerne :

- ✓ La nature de chaque opération.
- ✓ La problématique (le besoin).
- ✓ L'objectif ciblé par l'action de formation.
- ✓ Les postes de travail concernés et l'effectif.
- ✓ La nature et le type de formation préconisés.
- ✓ Les différents intervenants.
- ✓ La durée de chaque opération de formation.

Après avoir présenté quelque information sur le plan de formation, nous allons aborder les acteurs et le rôle du plan de formation dans le point suivant :

### 2.2 Les acteurs du plan de formation et leurs rôles

Plusieurs acteurs participent dans l'élaboration et la mise en œuvre de plan de formation ;

- La direction :
  - ✓ Fixe les orientations et les priorités.
  - ✓ Décide de l'enveloppe budgétaire.
  - ✓ Informe et consulte les partenaires sociaux (selon législation nationale).
- **Les responsables de RH et formation :**
  - ✓ Pilotent l'ingénierie.
  - ✓ Apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels.
  - ✓ Consultent les partenaires sociaux.
  - ✓ Elaborent le cahier des charges de formation.
  - ✓ Contrôlent la réalisation du plan.
  - ✓ Proposent les arbitrages budgétaires.
  - ✓ Animent la mise en place concertée de l'assurance qualité du plan de formation.
  - ✓ Recherchent et sélectionnent les réalisations de formation.
  - ✓ Valident les programmes pédagogiques.
- **Les partenaires sociaux sont consultés pour :**
  - ✓ Exprimer leur point de vue.
  - ✓ Négocier (selon législation nationale).
- **Les responsables opérationnels :**
  - ✓ Définissent les compétences requises.
  - ✓ Identifient les besoins de formation.
  - ✓ Elaborent les demandes de formation.

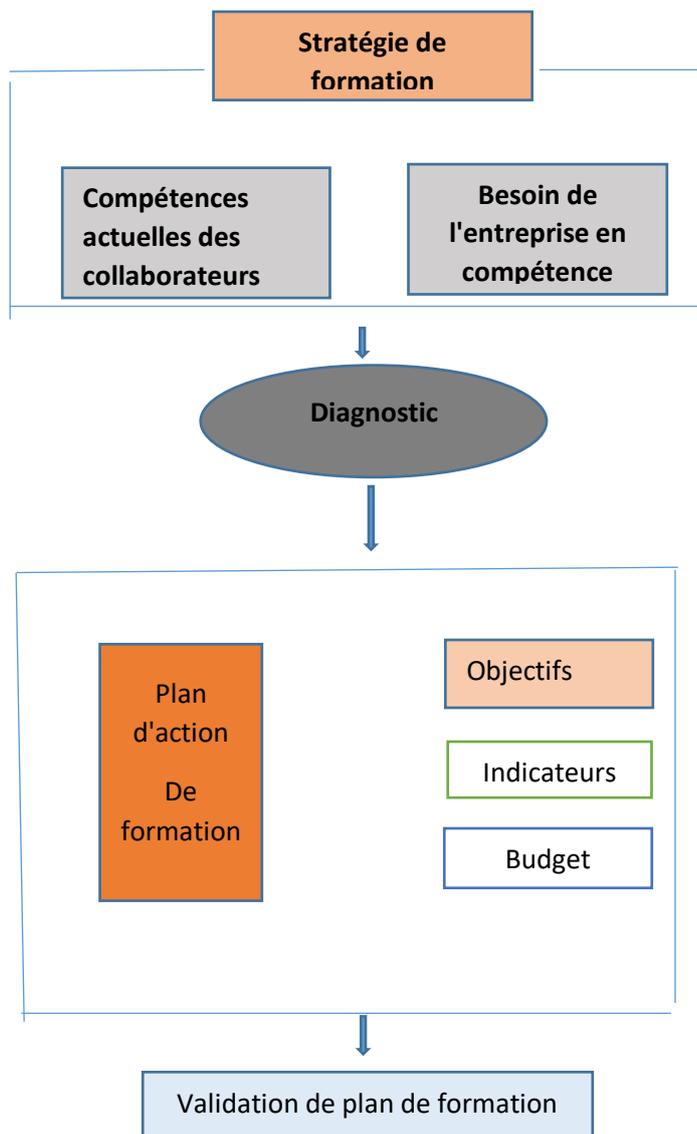
- ✓ Évaluent les effets en situation de travail.
- ✓ Estiment les impacts.
  
- Les employés :
  - ✓ Formulent les projets individualisés de professionnalisation et de formation.
  - ✓ S'entraînent à agir avec compétence.
  - ✓ Participent activement à l'évaluation des effets.

### 2.3 Construire un plan de formation

Quelques conseils pour construire un plan de formation simple et efficace :

Pour élaborer un plan de formation, il faut suivre, dans les grandes lignes, un processus consistant à :

**Figure N°01** : construire un plan de formation simple et efficace :



**Source** : Rédigé par LAURENT GRANGER., 2008, site internet ([www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)).

-Mettre en balance les besoins de l'entreprise et les compétences des collaborateurs. Et cela dans un cadre défini par une stratégie de formation.

-Définir des actions de formation en fonction du diagnostic réalisé lors de l'étape précédente.

Il convient alors de fixer des objectifs pertinents et choisir les indicateurs associés. Toujours dans cette phase, les couts sont estimés pour bâtir des budgets opérationnels précis. Il s'agit de bâtir un véritable plan d'action comme pour tout autre domaine managérial.

-Consulter les instances représentatives du personnel pour valider le plan de formation. Il existe des exigences légales pour cet outil.

Les plans de formation peuvent varier en fonction de l'entreprise et des besoins de l'employé. Est un document récapitulant l'ensemble des actions de formation sélectionnées par l'employeur afin de développer les connaissances ainsi que les compétences de ses salariés, pour améliorer leurs performances et le bien-être au travail. La troisième section abordera la politique de formation.

### **Section 03** : la politique de la formation

Toute entreprise met en œuvre une politique de formation. Toute fois rare celle qui l'écrivent et la diffusent. Il s'agit pourtant d'une pratique dont la nécessité augmente avec taille de l'entreprise, en effet, les acteurs concernés par la formation sont nombreux, la formation est une fonction partagée et chaque acteur doit bien connaître ce que l'on attend de lui.

### **3 Définition de la politique de formation**

Selon JACQUES SOYER la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentée au comité de l'entreprise. Pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée.<sup>15</sup>

Selon Alain MEIGNANT<sup>16</sup>, une politique de formation doit répondre à trois finalités :

---

<sup>15</sup> JACQUES SOYER «formation» édition organisation, paris, 1999, p.48

<sup>16</sup>MEIGNANT Alain «manager la formation» édition liaison, paris 1997, p.65

Consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

### 3.1 Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

➤ **Assurer la compétence et la qualification des personnels :**

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

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

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble du personnel ou du public ciblé en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

➤ **Améliorer l'efficacité des services :**

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

➤ **Mettre en place ou renforcer une démarche qualité :**

C'est objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

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

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelle et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

➤ **Connaitre l'organisation et développer une politique de communication :**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre services. Chacun peut ainsi mieux se situer et situer son travail dans l'ensemble.

➤ **Développer une dimension particulière :**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine est l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur chantier...etc.

### 3.1.1 Les moyens pour la mise en place d'une politique de formation :

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

- **Les moyens humains :**

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

- **Les moyens financiers :**

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

### 3.1.2 Piloter un projet de formation :

Un projet de formation est toujours un processus complexe, on retrouve généralement des étapes clés et un ordre de classement dans l'élaboration et réalisation d'un programme de formation, dont la première concerne l'identification des besoins.

- ❖ **Les besoins et leur analyse :**

Le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie, cette tâche doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle.

- ✓ **La notion de besoin de formation :**

D'après certains auteurs, l'expression «besoin de formation» n'est qu'un langage utilisé par les organisations. En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou objectifs à atteindre par la formation.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est considérée comme étant un moyen d'aide aux organisations afin de pouvoir trouver une solution aux problèmes rencontrés.

Pour Alain MEIGNAT<sup>17</sup> : «le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de formation».

Exemple : le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à l'anglais ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin, et le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin, peut être son poste de travail va subir des transformations dans les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Avant d'offrir quelque, formation, que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation ou la résolution d'un problème particulier.

### ❖ **Les types de besoins :**

Les besoins peuvent être personnels, individuels ou collectifs :

- **Les besoins personnels** : lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels** : il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre de poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec son manager ou l'organisation.
- **Les besoins collectifs** : ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

La politique de la formation en gestion des ressources humaines est un ensemble de règles et de procédures établies par une entreprise pour guider la formation et le développement de ses employés. Elle est élément important de la GRH vu l'importance de la formation pour l'entreprise et les salariés.

---

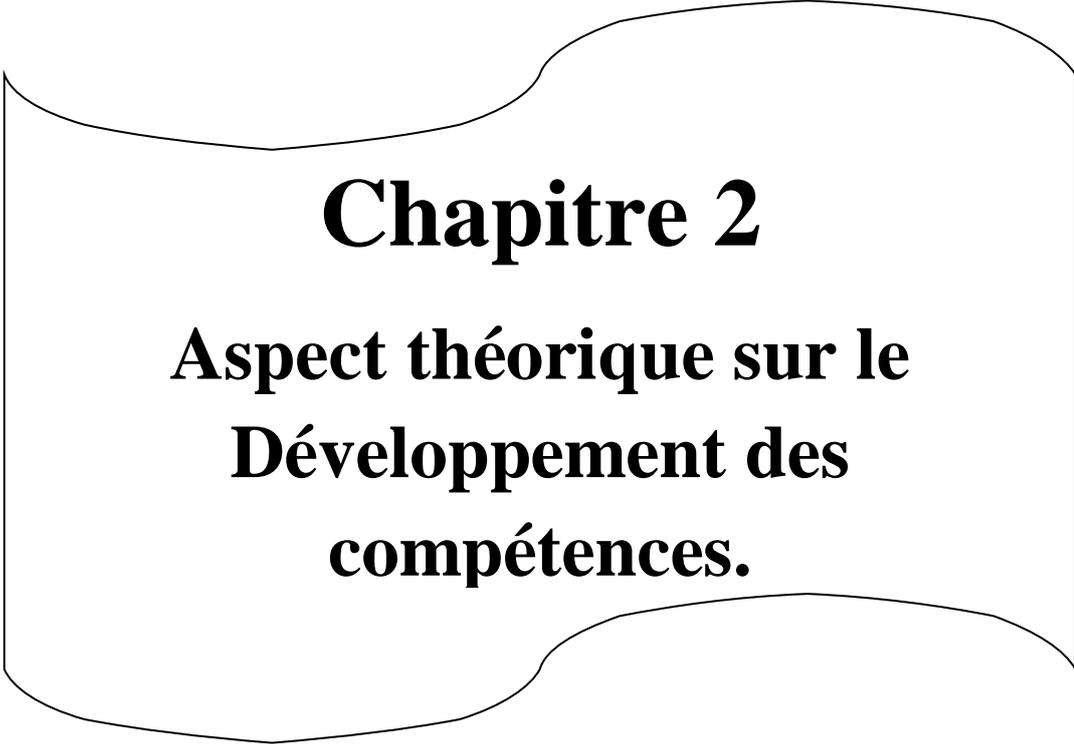
<sup>17</sup>MEIGNAT Alain, op. cit.p.150

### Conclusion

L'investissement dans le projet de formation devient désormais une source d'écoute inestimable des organisations d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du Développement des compétences. Les entreprises sont tenues de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Le plan de formation est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il Rassemble toutes les formations en cours et avenir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie.

L'action de l'évaluation de formation de nos jours est considérée comme une dimension stratégique très importante qui contribue non seulement à l'efficacité et aussi à la pertinence des organisations, mais elle se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des employés dans l'entreprise. On peut dire de tout ça, que la formation constitue pour les firmes modernes un investissement pertinent et stratégique car le gain en concurrence et en productivité passe par des nouvelles compétences. La formation paraît comme un moyen efficace qui permet aux employés de l'entreprise d'acquérir un ensemble de connaissances théoriques et pratiques qui pouvant faciliter leurs tâches actuelles et futures.



## **Chapitre 2**

**Aspect théorique sur le  
Développement des  
compétences.**

### Chapitre 02 : Aspect théorique sur le développement des compétences

Des changements majeurs surviennent dans la compétence et de leurs développements partout à travers le monde. Les entreprises étatiques ou privés ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de la compétence car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs performances de gestion et pour se restructurer. Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises, y compris les entreprises Algériennes sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs compétences et de faire les développer. C'est ainsi que les évolutions dans ces domaines peuvent avoir de graves conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs. La compétence est une combinaison des connaissances, savoirs faire, expériences et des attitudes dans une situation de travail.

#### Section 01 : Généralité sur la gestion des compétences

Depuis de nombreuses années, la compétence prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,...) et des individus. Tous (organisation et individus) considéraient que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif.

##### 1.1 Le concept de la compétence :

L'observation des pratiques des entreprises en matière de définition et d'usage de la notion de compétence donne l'impression d'une grande hétérogénéité. Celle-ci se manifeste à travers des définitions très diverses de la compétence, ainsi qu'à des usages fortement différenciés.

Autrement dit, l'introduction puis le développement de cette notion dans les entreprises ne se sont aucunement accompagnés d'une convergence des pratiques. Les nombreuses études qui ont relaté différentes expériences montrent en effet qu'il existe une assez large variété de méthodes d'opérationnalisation de la compétence. Cette variété s'explique en grande partie par la préoccupation majeure des entreprises cherchant à répondre à une question simple : «comment définir la compétence?». De ce fait, elles s'efforcent d'élaborer un compromis, ce qui suppose que différents acteurs s'entendent autour d'une acception que tous peuvent partager : les salariés, leurs représentants, l'encadrement comme la direction.<sup>1</sup>

##### 1.2 Définition de compétence :

La compétence est une notion polysémique qui a donné lieu à une diversité de définition et de connotation, plusieurs acteurs sont venus le confirmer différemment.

---

<sup>1</sup> Hosting by Copernicus International Index    www.revue-isg.com    Page 19

- **En GRH**, « la compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre des savoir et savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. La compétence se réalise dans l'action ; c'est un processus qui, au-delà des savoir et des savoir-faire, fait appel au savoir être des personnes et à leur aptitudes éthiques ». <sup>2</sup>
- **GUY LE BOTERF**, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir être. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent ». <sup>3</sup>
- **SYLVIE GUERRERO** « La compétence en générale définie par la combinaison de savoir, savoir-faire et savoir être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (savoir être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même ». <sup>4</sup>
- **Gérard DONNADIEU** définit la compétence comme « Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportement structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». <sup>5</sup>

A travers ces définitions, nous pouvons constater que la compétence est une qualification professionnelle, elle se décline en savoir-faire, et en savoir-être ainsi qu'en des aptitudes physiques.

- **Ce que disent les dictionnaires** : Le dictionnaire LAROUSSE nous donne la définition suivante et plutôt vague de la compétence : « Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger » <sup>6</sup>

Ainsi, d'après les définitions citées en haut, le concept de compétence est très complexe. C'est pour cette raison que nous identifierons les caractéristiques de la compétence pour une meilleure compréhension du concept.

### 1.3 Les caractéristiques de la compétence

La compétence, qu'elle soit individuelle ou collective est régie par un certain nombre de principe invariant :

---

<sup>2</sup> Grundstein, M. (1995) la capitalisation de connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances. Acte du colloque L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité

<sup>3</sup>GUY LE BOTERF, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation, p.16G

<sup>4</sup>Sylvie GUERRERO, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris 2014, P26

<sup>5</sup> DIMITTRIWEISS, «les ressources humaines», édition d'organisation, paris, 1999. p70

<sup>6</sup> LAROUSSE. Définition « compétence ». <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648>.

## Chapitre 02 : Aspect théorique sur le développement des compétences

---

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence possède une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- La compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on le met en œuvre (principe dynamique).
- La compétence doit être reconnue par les autres acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et organisationnel.
  
- La compétence à un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

La structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les organisations <sup>7</sup> :

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

La compétence se caractérise par un ensemble de connaissances, de compétences techniques et comportementales, ainsi que par l'expérience pratique et la capacité d'apprentissage. Dans l'ensemble, la compétence est un mélange équilibré de connaissance, de compétences techniques et comportementales, soutenu par l'expérience pratique et la volonté d'apprendre continuellement.

### 1.4 Les enjeux de la compétence sur les entreprises

Si les pratiques communément exprimées à travers le vocable «gestion des compétences» renvoient à des domaines variés de la GRH, c'est aussi parce qu'elles constituent pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs.

---

<sup>7</sup> PHILIPPE ERAY, précis de développement des compétences conciliaires formation et organisation, Edition Liaison, Paris, 1999, p.21.

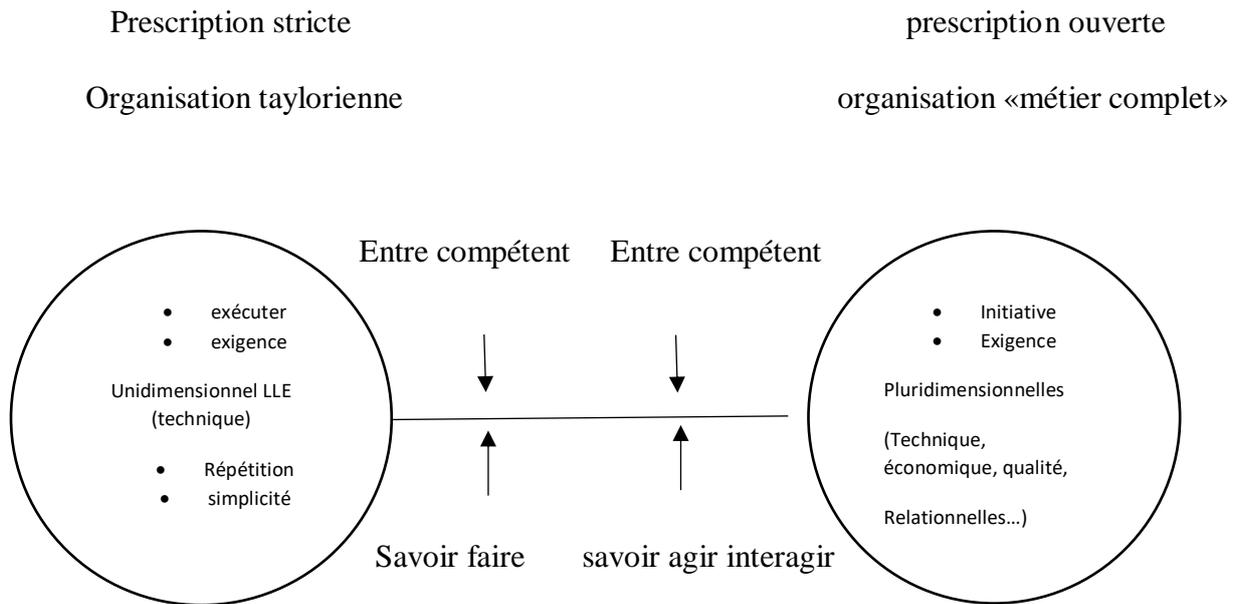
### 1.4.1 Les exigences de la performance économique

Il est devenu banal de rappeler que les deux décennies écoulées, sous l'impact des profondes transformations des conditions économiques mondiales, ont marqué une modification importante des conditions de la performance économique. Autrement dit, l'accélération des échanges et les transformations des termes de la concurrence, portant de plus en plus sur la qualité et la variété des produits, de traduisent aujourd'hui par des évolutions dans les stratégies des entreprises. La place accordée aux «ressources humaines» dans la définition et la mise en œuvre de ces stratégies tend également à se transformer.

### 1.4.2 L'enjeu de l'adaptabilité professionnelle

Corrélativement à la question de la performance, individuelle et collective, se pose celle de l'adaptation professionnelle : dans un environnement évoluant rapidement, la question qui se pose est comment s'assurer que les salariés sont prêts à tout moment à répondre à des exigences d'autant plus fortes qu'elles sont généralement imprévisibles. L'ampleur des transformations économiques et des conditions de production, sur fond de crise de l'emploi dans les années quatre-vingt-dix, ont fait de l'adaptabilité des personnes à des emplois en constante évolution, l'un des enjeux majeurs pour les entreprises. Aujourd'hui, le retour d'une croissance soutenue rappelle, s'il en était besoin, combien cette préoccupation est omniprésente et dépasse un simple cadre conjoncturel. Pour autant, la question n'est pas nouvelle. Un débat récurrent existe sur les rapports entre « appareil éducatif » et « appareil productif ». Au niveau des entreprises, comme nous l'avons vu auparavant, les premières expériences de gestion des compétences sont apparues dans les années quatre-vingt et s'inscrivaient déjà dans cette préoccupation : il s'agissait de développer des dispositifs permettant à l'entreprise de disposer de la main-d'œuvre nécessaire au moment voulu. Plus précisément, il s'agissait de définir quelles seraient les caractéristiques que la main-d'œuvre devrait posséder dans un horizon donné. Au départ, les entreprises ont tenté de prévoir quels seraient leurs besoins en termes d'activité ou, pour reprendre une terminologie stratégique, en terme de couple produit / marché, afin d'en déduire les emplois futurs et les mettre en perspective avec les caractéristiques des personnes. Le travail du directeur des ressources humaines consistait ensuite à envisager toutes les mesures nécessaires pour faire correspondre les besoins aux ressources.

**Figure 02 : Le curseur de la compétence.**



**Source : Le Boterf, 2003, p65.**

Ainsi, la compétence, pour Le Boterf, se réfère à « un savoir-agir » dans des situations de travail particulières. Le Boterf veut donner une définition jugée pertinente, utile et opérationnelle pour les organisations et entreprises. Ce concept de compétence, c'est pour l'individu, « un ensemble de ressources appropriées personnelles... et de son environnement... pour gérer un ensemble de situations professionnelles... afin de produire des résultats... satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire... »<sup>8</sup>. Si cette définition place la compétence « au carrefour de la formation professionnelle, de la situation de formation et de la biographie du sujet »<sup>9</sup>, cela nécessite de réinterroger les dispositifs de formation pour que des espaces de formation extérieurs aux cadres de référence habituel en formation soient explorés par les formateurs et les salariés.

Pour résumer les interrogations de Guy Le Boterf, c'est-à-dire sur le décalage entre la surutilisation de la notion de compétences et sa faiblesse conceptuelle ; pour lui, la compétence n'est pas une addition de savoirs, savoir-faire et savoir-être pour cerner un métier, selon les recherches en sciences cognitives et face à l'enjeu que représente la gestion des compétences aujourd'hui. Le Boterf propose donc une nouvelle approche de la compétence.

<sup>8</sup>Le Boterf 2003, p65.

<sup>9</sup> Dolz et Ollagnier, 2002 :p. 11

### 1.5 Les typologies de la compétence

Nous distinguons différents types de compétences qui apparaissent dans une même entreprise à savoir :

#### 1.5.1 Les compétences individuelles

Une compétence individuelle est l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail.<sup>10</sup>

La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. De plus, lorsqu'il y a une divergence entre les conduites et les représentations d'un individu en situation de travail, il est conseillé de développer les compétences essentielles résumées dans les motivations, les traits de personnalités et l'image de soi pour remédier à une telle situation.

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales qui servent à différentes situations professionnelles. On parle aussi de compétences génériques, selon DIETRICH A, cette dernière est définie comme «un processus par lequel l'homme s'adapte à son environnement et s'approprie une situation»<sup>11</sup>.

#### 1.5.2 Les compétences collectives

Moins répandues que la notion de la compétence individuelle, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. La compétence collective s'appuie donc sur la qualité des interactions, de l'interdépendance et de l'ouverture à la coopération.

Selon GUY LE BOETERF<sup>12</sup>, la compétence collective est une résultante. Elle s'émerge à travers la coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui, le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaboré des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;

---

<sup>10</sup>LE BOTERF, G. «Construire la compétence collective de l'entreprise», Gestion, Vol.22, n°3, automne 1997, P82

<sup>11</sup>DIETRICH, A. «Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion», Education permanente, n°140,2000, p19

<sup>12</sup> GUY LE Bortef, «l'évaluation des compétences.», Edition d'organisation, paris, 2000, P280

- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

### 1.5.3 Les compétences organisationnelles

Nommées également «compétences d'entreprise», certaines d'entre elles sont considérées comme stratégiques et sont appelés «compétence clefs». Les compétences organisationnelles renvoient à «des modes d'action et à des routines organisationnelle dans lesquelles ont pu être incorporés des savoirs et savoir-faire des individus, mais qui ne sont pas seulement ces savoirs et savoir-faire»<sup>13</sup>. Une compétence stratégique est « un ensemble de plusieurs savoir et de technologies»<sup>14</sup>. Celle-ci possède trois caractéristiques ; les étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir.

### 1.6 Les composantes de la compétence

Selon LECOEUR E. les principales composantes de la compétence, sont :

- Le savoir
- L'aptitude
- La motivation
- Le contexte

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de compétence :

---

<sup>13</sup>AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisation concepts analyses, Dunod 2002

<sup>14</sup>DIETRICH, A. «Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion», Education permanente, n°140,2000, p19

## Chapitre 02 : Aspect théorique sur le développement des compétences

**Tableau N°01** : les composants de la compétence

<b>Savoir</b>	<p>«Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale» (J-G millet, 2005)</p> <p>Exemple : s'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de négociation.</p>
<b>Aptitude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour attendre les résultats attendus.</li> <li>• Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</li> <li>• Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</li> </ul> <p>Exemple : résistance, aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
<b>Motivation</b>	<p>«processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (p- Roussel, 2000).</p>
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement de travail du professionnel en action.</li> <li>• L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</li> </ul>

**Source** : LECOEUR.E, «la gestion des compétences», Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19

Les compétences sont des atouts essentiels dans notre développement personnel et professionnel. Les compétences nous permettent d'accomplir des tâches avec efficacité, de résoudre des problèmes, de communiquer efficacement, et d'interagir de manière productive avec les autres. Elles sont le fruit d'un apprentissage continu, d'une pratique assidue et d'une volonté constante de s'améliorer. A cet effet il existe plusieurs outils d'évaluation des compétences que nous allons présenter dans la deuxième section

### Section 02 : Les outils d'évaluation des compétences

Les compétences d'un individu représentent une combinaison de connaissances, méthodes, comportements et capacités à accomplir une tâche. Lorsque les compétences sont envisagées au niveau collectif, elles visent à réaliser une mission commune de la manière la plus efficace possible. C'est pour cette raison qu'il est important d'évaluer les compétences. A cet effet plusieurs outils d'évaluation peuvent être distingués :

#### 2 L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences professionnelles, est une démarche permettant à la direction d'une entreprise de mesurer le niveau et la qualité des compétences de ses employés. Elle est mise en place par la direction de la société, ou la direction des ressources humaines (DRH). Toutes les entreprises sont concernées, grands groupes, PEM ou TPE. L'enjeu de l'évaluation des compétences d'une entreprise dépasse le simple jugement du savoir, savoir-faire et savoir-être des employés.

D'une part, elle permet de reconnaître les compétences des employés et de préparer l'évolution de leur parcours au sein de l'entreprise. Elle servira, à ce titre, de base au manager et à l'employeur pour évoquer la rémunération, les évolutions de poste ou les formations.

D'autre part, c'est un outil indispensable pour développer et organiser l'activité d'une entreprise. La digitalisation de l'économie et pression concurrentielle imposent aux entreprises de s'adapter et d'évoluer de plus en plus vite. Diriger une entreprise nécessite de travailler sur la transmission, l'amélioration et l'adaptation des compétences afin de se donner les moyens de rester concurrentiel ou de le devenir sur de nouveaux marchés. C'est parce que vous aurez préalablement évalué les compétences de vos employés que vous pourrez établir un plan de formation qui permettra de mettre en œuvre votre stratégie.

Enfin, l'évaluation des employés permet aux dirigeants d'avoir une idée précise de la valeur ajoutée que l'entreprise peut apporter à ses clients. Plus une entreprise est importante, plus les dirigeants sont amenés à traiter des dossiers qui les éloignent du terrain. Avoir la possibilité de connaître les compétences actuelles et en devenir de ses équipes est une force qu'il peut utiliser lors de négociations commerciales importantes, ou dans le cadre de sa vision stratégique.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Laurent Dufour, «l'évaluation des compétence », 2020 <https://www.leblogdudirigeant.com/>

### 2.1 Les outils d'évaluation des compétences au sein des entreprises

#### 2.1.1 Organisation de l'entreprise

L'organisation permet d'avoir une représentation visuelle des différents services de l'entreprise et de visualiser la répartition de ses ressources humaines en fonction des différentes activités.

Organigramme est incontournable lors du recrutement d'un nouveau collaborateur car il aide à comprendre le fonctionnement de l'organisation et de ce qui s'y passe réellement.

En revanche il a ses limites : il n'aide pas à comprendre les mécanismes informels de l'entreprise ni les phases de croissance et d'évolution puisqu'il s'agit d'un état à un instant.

#### 2.1.2 Fiche de poste

La fiche de poste est un outil de management des compétences à valoriser et à «chouchouter» dans nos organisations. Elle permet de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Elle comprend la définition de la fonction (liste concrète des missions, des tâches, des responsabilités), la liste des compétences et des aptitudes nécessaires et enfin le contexte de la fonction (hiérarchie). Il ne faut pas confondre la fiche de poste et le profil de poste qui lui, est le portrait idéal du candidat recherché.

#### 2.1.3 Référentiel de compétences

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

Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité. Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité. A titre d'exemple : négocier un contrat d'achat de matériel bureautique. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés, il peut atteindre des niveaux de complexité divers suivant les buts visés et la finesse de la description dépendra de l'utilité recherchée<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Guittet, A, «Développer les compétences par une ingénierie de la formation», ESF Editeur, paris, 1998, P35

### 2.1.4 Entretien annuel d'évaluation

Beaucoup d'entreprise peinent encore aujourd'hui à gérer cette démarche alors que l'entretien individuel est un levier de performance incontournable pour la gestion des compétences. C'est au moment des entretiens annuels que le manager évalue les compétences de son équipe. Pour chaque collaborateur, il vérifie l'adéquation de ses compétences avec celles renseignées sur sa fiche de poste.

Aujourd'hui il faut envisager l'entretien annuel d'évaluation avec l'aide d'un système d'information des ressources humaines(SIRH) qui permet de préparer l'entretien avec des pré-évaluations en ligne ainsi que des bilans réguliers et progressifs, claqués sur le rythme des missions des collaborateurs.

L'entretien d'évaluation est indispensable pour cerner les forces, les faiblesses et faire le point sur les résultats obtenus. Il permet de définir de nouveaux objectifs et d'obtenir un feed-back de la part des collaborateurs.

### 2.1.5 Entretien professionnel

A ne pas confondre avec l'entretien d'évaluation, l'entretien professionnel a pour but d'échanger avec le collaborateur sur son parcours professionnel et l'évaluation de sa carrière. Il convient d'identifier les évolutions possibles au sein de l'entreprise (mobilité interne, promotion, évaluation du poste, etc.), et de proposer les formations adéquates pour la réalisation de ce projet professionnel.

### 2.1.6 Formation

La formation est un outil incontournable de gestion des compétences !

La gestion du «capital humain» doit permettre à l'entreprise de rester compétitive face aux évolutions techniques et organisationnelles, de satisfaire à l'obligation d'adapter les compétences des salariés à leur poste et à leur emploi et de créer un climat favorable à la motivation des collaborateurs. La Politique de formation d'une entreprise peut être mise en œuvre à travers les actions de formation, de professionnalisation, les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). La formation a pour vocation d'optimiser les performances individuelles des collaborateurs, de préparer les évolutions professionnelles des salariés, d'améliorer leur employabilité, d'anticiper les changements auxquels l'entreprise doit faire face et de favoriser la capitalisation des savoirs.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>[https:// www.eurecia.com](https://www.eurecia.com)

## Chapitre 02 : Aspect théorique sur le développement des compétences

---

Les outils d'évaluation des compétences jouent un rôle crucial dans l'évaluation objective et mesurable des compétences individuelles. Ils offrent des méthodes structurés et standardisées pour évaluer les connaissances, ainsi que l'expérience pratique d'une personne

### Section 03 : la relation entre formation / compétence

La formation contribue à trouver des solutions pour combler certains manques et certains écarts et donc développer les compétences du personnel et les mettre au niveau des exigences des matières. La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation.

La question du développement des compétences professionnelle occupe aujourd'hui une place centrale dès le champ de la formation des individus un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale.<sup>18</sup>

Dans cette section on va présenter les points à aborder qui sont : (le transfert des compétences, la formation est le développement des compétences, les approches de développement des compétences par la formation et la formation comme facteur de valorisation des compétences).

### 3 Le transfert des compétences

La compétence est perçue comme un objet inconstant, volatile, évaluable uniquement dans l'acte professionnel. Toutefois, il y a une forte volonté d'en faire un « objet » prévisible, à transposer et reproduire, mais aussi à valider et reconnaître. Et ceci afin de la rendre transférable. Dans ce cadre, le transfert des compétences est la situation de travail qui met en relation deux (02) acteurs (de niveaux de compétences différents ou de génération). Les interactions qui se produisent dans ce contexte sont censées, permettre au plus ancien de transférer des concepts théoriques (connaissances) et des concepts d'action ou d'attitude (savoir-faire et savoir-être) au plus jeune. Ce dernier, tente de s'approprier les connaissances, les gestes, les réflexes, les réflexions et les attitudes à adopter et les reproduire dans un autre contexte, où

---

<sup>18</sup> GUY, Botref, « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, Paris 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P131.

il est appelé à assumer ses responsabilités et pratiquer ses activités en toute confiance. Ceci dépend alors de :

- Sa capacité à « décontextualiser » les connaissances et les compétences ;
- Sa capacité à « transposer » ces concepts du « contexte d'acquisition » au « contexte d'application » ;
- Sa capacité à « décontextualiser » à chaque situation donnée les compétences mobilisables.<sup>19</sup>

### 3. Formation et développement des compétences

Les conditions de l'évaluation des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse. La formation et le développement des compétences ne relèvent pas de même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte. Le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessus :<sup>20</sup>

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management qui ne permet pas l'expression des initiatives individuelles et développement de responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir.
- A l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualification utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ce qui suivent les différentes formation.
- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences qui sera appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparent davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est t'a dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en «double boucle» et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs et d'apporter les corrections nécessaire.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> LYNDA SIDHOUM, NABILA ACILA, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans L'entreprise algérienne. Cas : société nationale d'assurances (saa), revue des sciences commerciales, numéro Spécial 02, 2017, p 65.

<sup>20</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.

<sup>21</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT. p.146.

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- La capacité d'initiative ;
- La capacité de traitement d'information divers ;
- La capacité d'empathie ;
- La capacité de synthèse et de vision globale.

Ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience. C'est à ce niveau qu'intervient donc, l'ingénierie de formation dans le but de bâtir un dispositif de développement des compétences opérationnelles, et donc pleinement efficaces.

### **3.2 Les approches de développement des compétences par la formation**

Le développement des compétences professionnelles comme un processus tente d'appréhender la structure dynamique de la formation et de transformation des compétences. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développent et se produisent les compétences au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquelles sont placés les acteurs. Alors comment s'organisent les compétences produits dans le travail ainsi les mécanismes et les ressorts de leur évolution.

La plupart des études s'appuient sur l'analyse de l'activité du sujet comme le souligne (Clot, 1995) «seule une analyse de l'activité tout en situation que de production que formation permet de rendre compte du développement des compétences car en tout état de cause, c'est aussi dans les rapports du sujet à sa propre activité que se forment et se transforment les compétences».<sup>22</sup>

Dans une perspective, les auteurs ne se demandent plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles mais s'interrogent plutôt sur les condition qui garantissent leur développement, et s'intéresse au situation qui favorisent la production des compétences individuelles ou collectives et aux facteurs et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, ainsi que aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles.

---

<sup>22</sup>Clot Y, « La compétence en cours d'activité », Edition Education Permanente, paris, 1995, p 115.

### 3.3 Formation comme facteur de valorisation des compétences

Le principe de la formation comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales ou horizontales. «La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe».<sup>23</sup>

Cependant, toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre.
- Programmer la réalisation des actions.
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière). L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour deux raisons :

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est parti prenante dans la décision de formation ;

---

<sup>23</sup>FAISANDIER Sylvie et SOYER Jacques, Fonction formation, disponible sur le site : [http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6\\_Soyer.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6_Soyer.pdf). Consulté le 17/03/2023.

- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec logistique conséquente.<sup>24</sup>

Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement. «La formation, qu'elle soit initiale ou continue, représente alors un outil essentiel au développement des compétences de la main-d'œuvre et, par le fait même, de la compétitivité des organisations. Dans cette perspective, elle joue un rôle d'accompagnement et d'adaptation aux fluctuations qui affectent les milieux de travail».<sup>25</sup>

### 3.3.1 L'ingénierie de développement des compétences

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux emplois et l'ingénierie du nouveau personnel. Cette démarche est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitable par le personnel en situation de travail pour obtenir ce résultat. Elle agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert. C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation pour assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail proposes à développer les savoir-faire. La compétence a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel. Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet au salarié de se situer, d'avoir une meilleur compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Ainsi, il est important de confirmer que les deux approches sont intimement mêlées au gré des missions et des contextes, et les auteurs parlent généralement d'ingénierie de formation, car elle

---

<sup>24</sup>JOUILI Kamel & CHAABOUNI Jamil, « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de Services et d'ingénieries informatiques tunisiennes » (en ligne) disponibles sur le site : <http://www.uqtr.ca/> revue de travail, vol.4, num1 pp218-249

<sup>25</sup>FOURNIER Pierre-Sébastien, soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à L'apprentissage sur le cours de vie professionnelle (en ligne) disponible sur le site : <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc184-844.pdf>

consiste une base technique commune aux deux approches et adaptable à la plupart des problèmes de l'organisation.

Pour **Levy LEBOYER**<sup>26</sup> : les développements des compétences représentent une nouvelle étape dans l'histoire de la formation :

-celle qui sépare les activités de la formation et de travail «la formation précédait le travail».

- vise la formation des salariés dans leur lieu de travail, «la formation accompagne le travail».

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente la condition de réalisation et de développement de ces compétences. Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences est le résultat d'une expérience qui est même très conditionnée par le facteur relationnel de l'organisation

### **3.3.2 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences**

Selon **Daniel Pernin**, la formation du développement des compétences, comprend cinq principes.<sup>27</sup>

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

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain. L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce réduit la propension initiale de chacun.

L'acquisition des concepts de base peut se faire suivante des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun. Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés. L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leurs simplicités et leurs valeurs significatives,

---

<sup>26</sup>LABOYER Levy, la gestion des compétences, Edition d'organisation, EYROLLES, 2009, P 54. .

<sup>27</sup> MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs. Le contrôle dans une situation réelle un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures .l'entraînement contrôlé sur le terrain est l'apprentissage qui se développe au fur et mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé.

### **b. Promouvoir le bon usage de la formation**

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

### **c. Etablir des cahiers de charge**

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

### **d. Concevoir une action de formation adaptée**

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

### **e. Choisir les actions prioritaires**

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'organisation choisisse les plus indiquées. Ces choix des actions retenues sont faits par les organisations de la formation.

La formation joue un rôle essentiel dans le développement et l'amélioration des compétences d'une personne. Elle permet d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer des compétences techniques et comportementales, et d'obtenir une expérience pratique.

### Conclusion

Les compétences de l'entreprise sont égales à la somme des compétences des salariés. Plus les salariés développent leurs compétences, plus l'entreprise est forte sur son marché. Pour faire évoluer les salariés et l'entreprise, il est nécessaire de réaliser régulièrement un «inventaire» des compétences détenus par l'entreprise. Cet inventaire permet de s'appuyer sur un document écrit pour faire le point individuel sur les projets des salariés et de l'entreprise et de donner aux salariés une feuille de route pour leur formation. L'entretien annuel d'évaluation des compétences des salariés est un outil qui permet de réaliser cet inventaire. Pour être efficace, cet entretien doit se préparer au niveau de l'entreprise comme au niveau des salariés pour que chacun en maîtrise les enjeux et les contenus. Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

# **Chapitre 3**

**La contribution de la formation  
au développement des  
compétences ai sein de l'entreprise  
DANONE**

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

### **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

Mon travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur Danone. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA). Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant mon stage pratique au niveau de cette entreprise, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête. Ensuite de montrer l'impact de la formation sur le développement des compétences, en s'appuyant sur une enquête de terrain en utilisant un questionnaire distribué sur un échantillon de 66 salariés.

#### **Section 01 : présentation de l'entreprise**

Entreprise Danone Djurdjura Algérie est l'une des administrations algériennes qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

##### **1.1. Historique du groupe Danone**

Les origines du groupe Danone (ci-après également le groupe ou Danone remontent à 1966, lors de la fusion de deux sociétés françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les brasseries Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de bière, des eaux minérales, et de l'alimentaire infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers et pâtes, on fusionne devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, Danone le premier producteur de yogourts au

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

États-Unis générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marque de Biscuits en Europe, les filiales Biscuits de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser groupe Danone (BSN, société mère du groupe, à cette occasion, également rebaptisée groupe Danone, ci- après également la société.

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, boisson et biscuits, snacks céréalières) qui représentent 77% du chiffre d'affaires, le groupe Danone est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de biscuits et snacks céréalière et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société Danone.

### **1.2.Laiterie Djurdjura**

Djurdjura Algérie SPA(DDA) est limitée à la fabrication de produit laitiers Djurdjura est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (5) filiales du groupe Batouche. C'est en 1984, que mure dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

une équation simple «ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambition, donc pas d'avenir dans l'entreprise», avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

- En 1988, comme le dit si bien le proverbe «à cœur ne veillent rien d'impossible», l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.
- En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.
- En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pots/heure.
- En 1995, l'entreprise Djurdjura sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux(02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.
- En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.
- En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portion 08 et 16 portions, fromage à pâte pressé, camembert).
- En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe Danone.

### **1.3.Partenariat «Danone. Djurdjura Algérie SPA»**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe Danone» a conclu un accord de partenariat avec la laiterie Djurdjura, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (SPA) en prenant une participation de 51% dans la société Danone. Djurdjura Algérie SPA(DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque Danone a été lancée en aout 2002.

#### **1.3.1. Situation géographique**

Danone Djurdjura Algérie est implantée :

- ✓ Danone une zone industrielle « Taharacht» véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- ✓ A deux (02) km d'une grande agglomération(Akbou).
- ✓ A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

- ✓ A 60 km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- ✓ A 170 km à l'ouest de la capital Alger.
- ✓ Par ailleurs o trouve des acteurs économiques importants tel que : Candia, Soummam, Ifri... etc.

### **1.3.2. Identification de l'entreprise (DDA)**

#### **a. Dénomination sociale**

##### **Avant le partenariat :**

- Le groupe Danone : la dénomination sociale de société est Groupe Danone.
- Laiterie Djurdjura : la dénomination sociale est Laiterie Djurdjura

##### **Après le partenariat :**

- La dénomination des deux sociétés le partenariat est «Danone Djurdjura Algérie SPA».

#### **b. Le siège social :**

##### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe Danone : le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie Djurdjura : le siège social de la société est situé à la zone industrielle d'Akbou (w) Bejaia Algérie.

##### **Après le partenariat :**

- Le siège social de la société «Danone Djurdjura Algérie SPA» est situé à la zone industrielle d'Akbou (w) Bejaia Algérie.

#### **c. Forme juridique**

##### **Avant le partenariat :**

- Le Groupe Danone : la société de forme anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe Danone a été constitué le 02 février 1899, l'Assemblée générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 à propager la durée de société au 13 décembre 2040.

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

- Laiterie Djurdjura : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code algérien entre les associés de la famille de Batouche (société familiale).

### **Après le partenariat :**

- Société par action à la capitale de 7900 200 000 D
- Téléphone : 213(034) 19 1 53- (034) 19 1 8
- Télécopie : 0982 400 948
- Responsable actuels : Mr Renaud Chamonal (Directeur générale).

### **d. Danone actuellement :**

- ✓ En 2006 exactement en mois de juillet (Danone Djurdjura) est devenu « SPA Danone» avec 95%
- ✓ Les 5% restantes pour la famille Batouche.

### **1.4.Mission**

La mission de Danone est claire : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre il s'agit d'une mission, à laquelle s'ajoute la volonté de chercher à développer l'innovation sociétale sans laquelle notre croissance économique ne pourra être pérenne.

C'est ce que l'on appelle en interne (le double projet économique et sociale).

De quoi s'agit-il ?

Tout est parti d'un discours de 1972 novateur à l'époque et toujours d'actualité Antonie Riboud, PDG Danone que : (la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête au seul de l'usine)

Le modèle d'entreprise de Danone repose sur la principale que performance économique et attention portée aux individus vont pair grands axes sont ainsi au cours du développement de Danone :

- Un axe de santé : 100% de nos produits axé santé et nutrition.
- Un axe pour tous : proposer au plus grand nombre des produits et nutrition.
- Un axe people : il n'y a pas de développement des hommes. Il cherche donc le développement de toutes les parties prenantes de Danone qu'elles soient internes ou externes.

## Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

---

### 1.5. Les valeurs

Nous partageons de valeurs, propre à nous, ces dernières se résument dans l'acrostiche (Hope) qui veut dire (espoir) :

**Humanisme** : l'attention portée à l'individu, consommateur, collaborateur, ou citoyen, est au cœur de nos décisions.

**Ouverture** : la diversité est source de richesse, et le changement une permanente opportunité.

**Proximité** : savoir rester proche de chacun dans le monde : collaborateur, consommateur et client, fournisseurs, actionnaire et société civile.

**Enthousiasme** : les limites ne s'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir.

**COD** : il s'agit ici de décliner les 4 valeurs en attitudes managériales. (CODE) correspond également à un acrostiche, ce dernier désigne le style unique de leadership attendu des danoners :

- **C POU committed (engagé)** : les danoners s'engagent pour créer un futur ambitieux en lien avec la mission du groupe, ils ont le goût du changement, et la volonté de produire des idées en rupture.
- **O pour open (ouvert)** : ils sont ouverts à l'apprentissage au sein de l'entreprise mais avec son environnement, ils développent de l'empathie pour les autres et pratiquent le dialogue direct.
- **D pour doers (celui qui agit)** : ils font et ils délivrent des résultats en s'engageant et en prenant des risques et responsabilités avec agilité, pragmatisme et rapidité.
- **E comme empowered (celui qui fédère les équipes)** : chaque leader d'équipe, a pour mission de développer l'autonomie de ses équipes, à travers le coaching, la confiance et la délégation et chacun est incité à rechercher le feedback et les opportunités de développement, c'est ce que Danone attend au quotidien.

### 1.6. Les directions de DDA

La direction générale de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie est composée de huit départements qui sont sous l'autorité du directeur général :

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

### **1.6.1. La direction des ressources humaines :**

Cette section, assure la gestion administration, des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veille aux relations avec les organismes extérieurs. Le département ressources humaines a pour mission : de gérer les informations, de développer les organisations (événements), communiqué en interne.

### **1.6.2. La direction des finances :**

C'est une fonction de support, elle travaille en coopération avec tous les autres départements. Elle a pour mission : d'établir les états financière (bilans, tableau des comptes de résultat), de calculer des rations de trésorerie (cash-flow, paiement, etc.), d'estimer les P et L de tous les nouveaux projets mais aussi les dépense par département et pars produits entrant dans le cadre du contrôle de gestion, de réaliser le contrôle interne en procédant à un audit interne de tous les business.

La direction finance prend sous sa coupe le service informatique technologique : système IT/IS. Ce qui fait la particularité du service IT/IS est son rattachement au département des fiance : il est composé de deux volets (informatique technologique).

Prenant IT/IS a pour mission : d'accompagner les objectifs business d'un point de vue technique. De mettre en place les moyens informatiques et de gérer le pack informatique et sa maintenance préventive et réactive.

### **1.6.3. La direction achat (supplier et sourcing développement) SSD :**

La responsabilité de cette direction est de traiter les appels d'offre et de procéder à la sélection des formations, de négocier avec fournisseurs et de réduire les couts d'achat. Ce dernier travaille en étroite avec supplychain, permettant à cette dernière une maitrise de la chaine en mont. La direction SSD s'occupe également de tout ce qu'a trait à la collecte de lait.

### **1.6.4. La direction commerciale :**

Le département commercial a pour mission : de gérer les flux d'information entre la direction commerciale et la direction supplychain, de développer le marketing direct via le service tarde marketing, de développer les promotions et les animations sur les circuits de distributions et enfin, de gérer et stimuler la force de vente.

### **1.6.5. Direction production :**

Ce département prend en charge l'ensemble des opérations : à la production, a la maintenance, la performance, l'hygiène et la sécurité, ces opérations permettent la réalisation de produit selon

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

les normes internationales. Travaillant en étroite collaboration avec la supplychain et le département achat dans le but de respecter les délais de production.

### **1.6.6. La direction supplychain ou gestion intégrée de la chaîne logistique :**

Cette direction assure la gestion optimale des flux d'information et marchandises, tout le long de la chaîne logistique, depuis les achats approvisionnement auprès des fournisseurs, la production ou l'exploitation, la distribution jusqu'à la délivrance des marchandises chez le client final.

Elle se charge également de fournir les produits que le consommateur désire acheter au bon endroit. Ou bon moment, régulièrement et au moindre coût.

L'objectif étant d'optimiser : le niveau des stocks, les coûts et la qualité de produits

### **1.6.7. La direction marketing :**

Au cœur des affaires de Danone, la direction marketing travaille en étroite collaboration avec tous les autres départements car il est responsable en premier lieu du développement de tous les produits de Danone, elle a pour mission s'établir le lien entre Danone et son marché (mener des études de marché) de développer des produits ayant pour satisfaire aux mieux les exigences des consommateurs et enfin de gérer le mix marketing de chaque produit.

### **1.7. La production et les différents produits**

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques.
- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruit).
- Yaourt à boire (Dan'up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.
- Yaourt Oikos
- Danino
- Bledilait et Blidina

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

### **Section 02 : la méthode et technique de la recherche**

Pour mieux apprécier l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous avons opté pour l'analyse par questionnaire afin de recueillir les données qui nous permettront de répondre à nos questionnements de départ. Cette section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée et la technique utilisée. Nous allons présenter notre questionnaire ainsi que les caractéristiques de notre échantillon.

#### **1. La méthode et la technique utilisée**

Toute recherche scientifique est déterminée par la méthode et les techniques suivies par l'enquêteur dans l'objectif d'acquérir les informations nécessaires afin de répondre à une problématique prédéfinie. Plusieurs outils peuvent être utilisés pour recueil des données réaliser et concrétiser les informations acquises par le chercheur. En effet les différentes étapes sont suivies par le chercheur pour recueillir les informations et mesurer les résultats dans le but de vérifier les hypothèses établies dans les premières étapes de la recherches.

##### **✓ Méthode utilisée**

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, parce qu'elle est liée à la nature de notre thème et plus précisément à la question de départ, ainsi qu'à nos hypothèses de recherche, elle sert à une étude statistique descriptive. Donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses.

##### **✓ La technique utilisée**

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé le questionnaire comme technique qui offre beaucoup d'avantage à la collecte des données pertinentes et afin de décrire les caractéristiques et de trouver les corrélations entre les variables dans nos hypothèses.

#### **Le questionnaire**

Notre questionnaire se déroule autour de trois axes :

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

- ✓ Le premier axe du questionnaire comporte des questions relatives données personnelles de l'enquêté telle que : le sexe, l'âge, le poste occupée...etc. cette partie A pour objet de définir les caractéristiques de notre échantillon et de nous aider dans l'interprétation des résultats
- ✓ Le second axe concerne la formation professionnelle, elle nous informe sur les formations offertes par l'entreprise
- ✓ Enfin le troisième axe porte sur le développement des compétences, les questions de cet axe nous permettront de savoir si les formations offertes par l'entreprise permettent le développement des compétences des salariés formés.

### **2. La population et échantillon d'étude**

#### ✓ **La population d'étude**

La population visée dans notre enquête est représentée par les salariés de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie couvrant toutes les catégories socioprofessionnelles : les cadres, exécutions et les agents de maîtrise.

#### ✓ **L'échantillon**

Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 66 salariés, de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, que nous avons extrait d'une manière au hasard et couvrant les différentes catégories socioprofessionnelles (les cadres, exécutions et les agents de maîtrise). Malheureusement nous n'avons pu récupérer que 33 questionnaires. Cependant, certains interrogés n'ont pas répondu sur certaines questions, c'est-à-dire il y a des données manquantes.

### **2.1. La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats**

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude.

Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

#### **2.1.1. Préparation et réalisation de l'enquête**

Pour mieux connaître l'avis du personnel de DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA). Sur l'impact et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête par questionnaire au niveau de l'entreprise sise à la zone Taharacht Akbou située à la wilaya de Bejaia.

## Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

### a. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée et comprendre l'impact des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires.

Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation. Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leur savoir, savoir-faire et comportement.

### b. Caractéristiques de notre échantillon

Dans ce point nous allons résumer les caractéristiques de notre échantillon relativement aux réponses données par rapport à la première partie du questionnaire.

Notre échantillon est caractérisé par la dominance des hommes par rapport aux femmes. Soit 87,87% du total de l'échantillon sont des hommes contre 12,12% des femmes. Ceci pourra s'expliquer d'une part par la nature de l'échantillon qui est un échantillon aléatoire et d'autre part par le type de travail à exécuter (tache d'exécution et tache d'encadrement par rapport au niveau d'instruction). Voir tableau n°1.

**Tableau 01** : Répartition de l'échantillon par genre

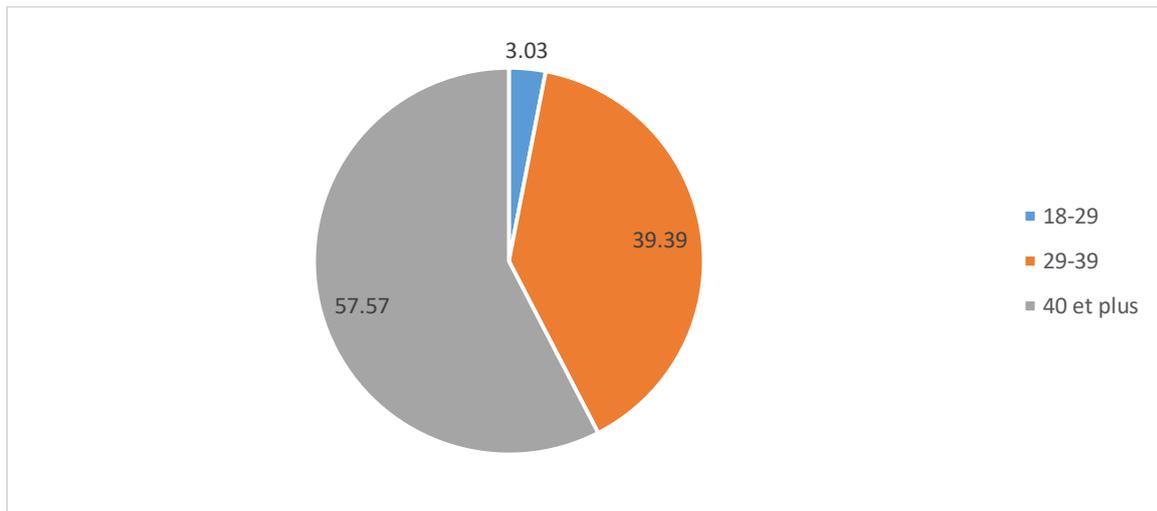
Genre	Fréquence	pourcentage
Masculin	29	87.87%
Féminin	4	12.12%
Total	33	100%

Source : élaboré par nos soins à partir données collectées

Concernant l'âge des salariés de notre échantillon, la figure n°1 retrace sa répartition par trois principales tranches d'âge.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Figure n°1 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins à partir des données collectées

Il est apparent que notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge. Indiquant ainsi que notre échantillon couvre un effectif de différentes tranches d'âge avec des proportions différentes. La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 40 et plus » avec un taux de 57.57% ; suivie par celle de « 29-39 » avec un taux de 19.69% et 3.03% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 18-29 ans ». Cette représentativité élevée des deux catégories 29.39 et plus de 40 ans est due l'ancienneté de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie existante depuis 1984. De ce constat, on déduit que l'entreprise garde le plus long temps ses travailleurs dans leurs postes ce qui est soutenu par une politique de fidélisation et une politique de rémunération attractive.

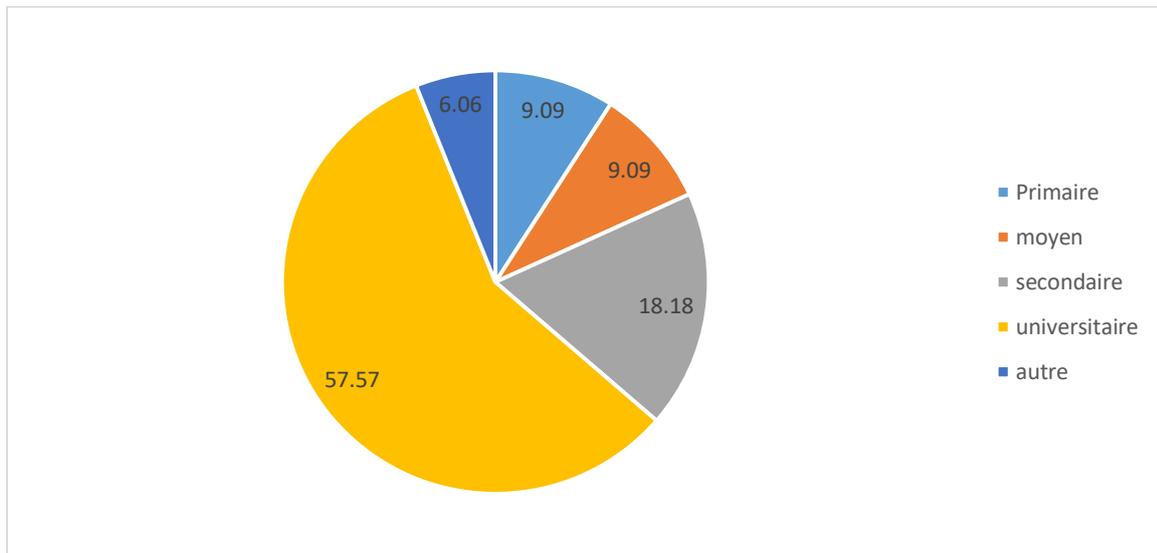
Par rapport au niveau d'instruction, notre échantillon est de différents niveaux d'instruction partant du primaire à l'universitaire (Voir figure n°2). Ceci est très important pour nous car il va nous informer si la formation concerne uniquement ceux qui n'ont pas de niveau ou ça concerne aussi ceux qui ont fait des études supérieures.

Sur 33 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction varie comme suit :

- 19 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 57.57%
- Les 6 personnes, soit un taux de 18.18% ont un niveau secondaire.
- 3 personnes ont un niveau moyen, soit un taux de 9.09%
- pour le niveau de primaire aussi on a trois personnes soit 9.09%.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Figure n°2 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

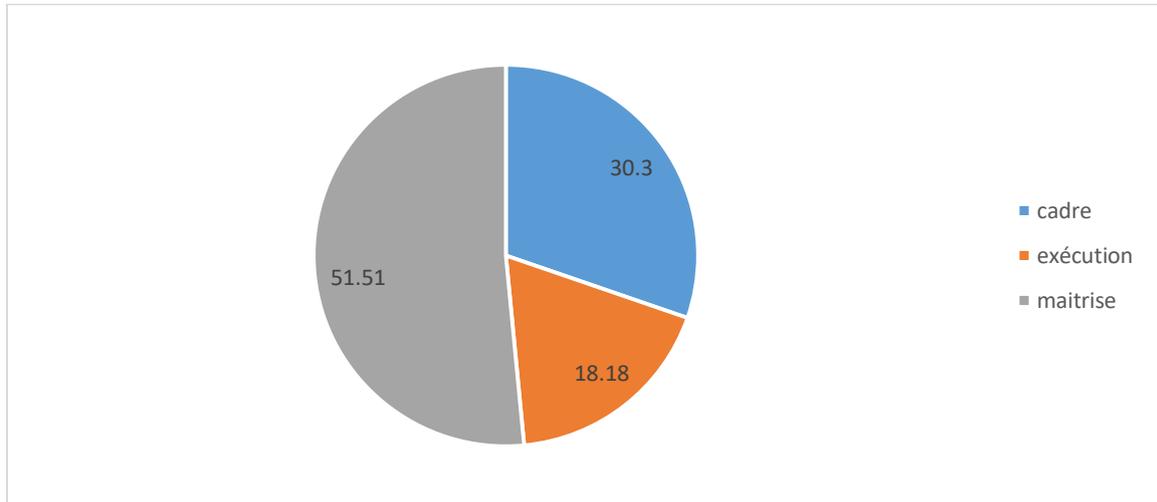
Ce tableau nous démontre que la catégorie des employés de niveau universitaire occupe la première place avec un taux de 57.57% suivie par la catégorie de niveau secondaire avec un taux 18.18 %. Ces taux sont expliqués premièrement, par la nature de l'activité de l'entreprise qui nécessite beaucoup d'effectifs à la production et l'entretien ce qui explique la volonté et l'engagement de l'entreprise quant à la formation et le développement des compétences pour cette catégorie. Deuxièmement, Car la conception du travail au sein de l'entreprise est composée de différentes tâches qui sont soit complexes ou bien simples donc ces dernières n'exigent pas une qualification trop élevée et qui seront destinés à ceux de niveau universitaire. La deuxième place de la représentativité est occupée par la catégorie des secondaires (Les techniciens et les techniciens supérieurs) ce qui s'explique par le fait que les cadres sont d'une haute qualification dans leurs domaines ce qui permettra à l'entreprises de suivre l'évolution technologique et les changements organisationnels, vis-à-vis de leur environnement et de renforcer leur existence sur le marché national.

L'importance donnée ces dernières années par Danone aux niveaux d'instruction universitaire et secondaire explique aussi l'importance offerte à ces catégories en matière de travail en entreprises. Parce qu'elle possède plus de savoirs mobilisables vers les activités de conception de travail et d'encadrement. Cette catégorie est capable de s'adapter et de gérer les techniques introduites par les responsables d'entreprises.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Notre échantillon est aussi composé de différentes catégories socioprofessionnelles. La figure n°3 retrace leur répartition par trois catégories.

**Figure n°3 : La représentation selon la catégorie professionnelle**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

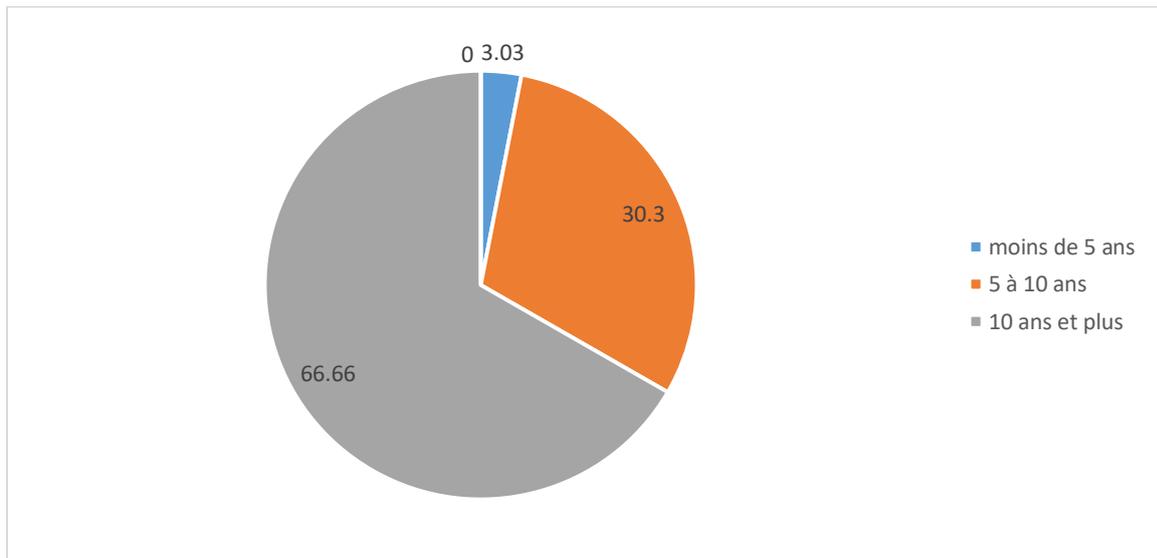
La figure illustre que 51.51% des enquêtés sont des agents de maitrises tandis que 30.30% sont des cadres, par contre 18.18% seulement sont des agents d'exécution.

Cette répartition est justifiée par la nature d'activité de l'entreprise qui nécessite d'abord un grand nombre d'agents de maîtrise puis des cadres.

L'infériorité des agents d'exécutions s'explique aussi par la nature du travail qui exige moins d'agent d'exécution puisqu'il y a un nombre important d'agent de maitrise catégorie qui occupe la première place qui font une grande partie de leurs taches par contre les cadres leurs tâche consiste aux fonctions des chefs des départements qui constitue un nombre restreint.

## Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Figure n°4 : la répartition selon l'ancienneté.



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Cette figure nous fait remarquer que 66.66% ont une ancienneté de plus de 10 ans et 30.30% travaillent dans l'entreprise pour une période allant de 5 à 10 ans. Ce qui est expliqué d'un côté par l'âge de l'entreprise, de l'autre côté par la politique de fidélisation suivie par l'entreprise depuis sa création.

3.03 % des enquêtés ont passé moins de 5ans dans l'entreprise. C'est-à-dire nouvellement recruté. Cette catégorie enregistre un pourcentage très faible car la politique de recrutement adoptée par l'entreprise durant les trois dernières années a été largement impacté par la pandémie Covid-19 et aussi la faiblesse de la croissance économique causée par la baisse de l'activité économique au niveau mondial et aussi à la chute des cours du pétrole depuis déjà 2014. Cette conjoncture ne permet pas de recruter de nouvelles compétences ou même d'investir ou élargir l'activité.

A cet effet, notre échantillon est aléatoire et couvre différentes catégories : hommes, femmes, jeunes et âgés, diplômé et non diplômés, anciens et nouvellement recrutés et aussi cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Dans la section suivante, nous allons utiliser ces différentes caractéristiques afin d'interpréter les résultats de notre enquête.

## Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

### Section 03 : analyse et interprétation des résultats

L'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique. Nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats. Un tri plat complété par un tri croisé notamment dans la dernière partie du questionnaire.

Le tableau n°2 retrace la répartition de notre échantillon suivant le fait est ce qu'ils ont suivi une formation ou non.

**Tableau n°2** : Les agents qui ont bénéficié d'une formation

Les bénéficiaires de formation	Fréquence	pourcentage
Oui	28	84.84%
Non	5	15.15%
Total	33	100%

**Source** : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

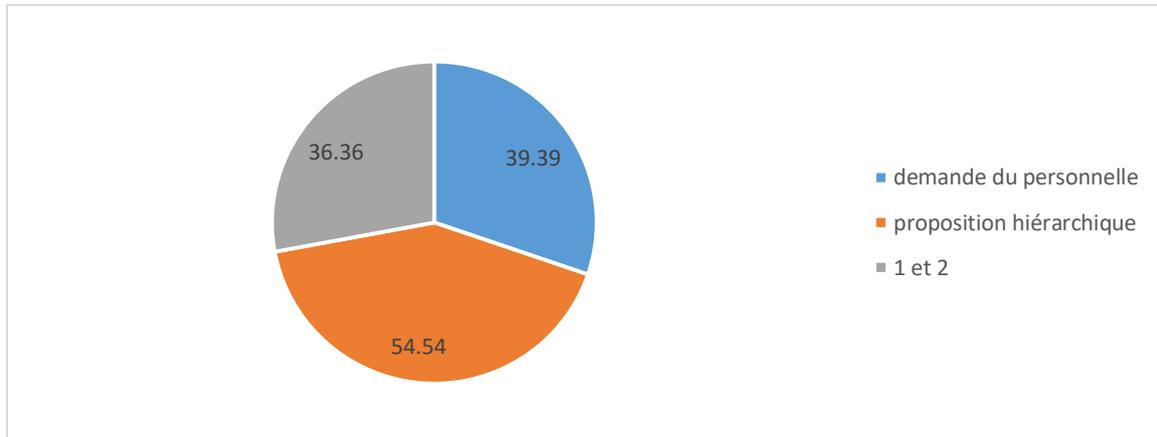
Sur les 33 personnes interrogées, on remarque que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un pourcentage de 84.84% qui représente un effectif de (28) enquêtés, contre un taux de 15.15% de personnes qui n'ont pas bénéficié d'une formation avec un effectif de (9) enquêtés. Ceci montre que l'entreprise accorde une place primordiale à la formation du fait que la majorité ont déjà suivi une formation.

Ceux ayant reçu une formation, ils l'ont reçu soit par demande personnelle ou par proposition hiérarchique ou les deux à la fois.

La figure n°5 montre la répartition par moyen.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

**Figure n°5 :** Le moyen bénéficié d'une formation

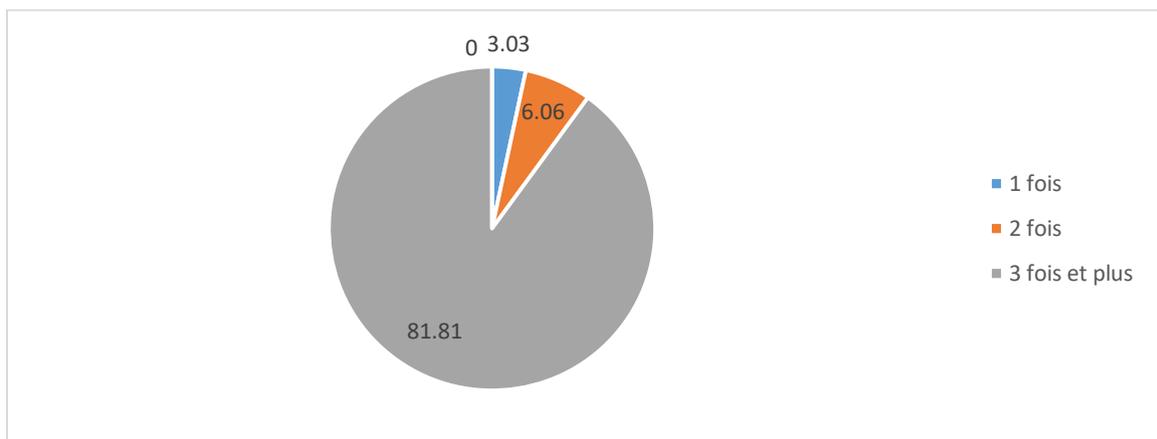


**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

On remarque que la majorité ont bénéficié d'une formation par proposition hiérarchique soit 54,54% contre 39,39% par demande du personnel. Ainsi, il paraît que même les salariés demandent des formations, pour leurs importances et pour l'entreprise et pour le salarié.

Les salariés de notre échantillon diffèrent par rapport au nombre de fois qu'ils ont bénéficié d'une formation. La figure n°8 résume cette répartition.

**Figure n°6 :** combien de fois vous avez bénéficié d'une formation



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Sur les 33 personnes interrogées, tous les employés ont bénéficié d'au moins une formation, soit un taux de 100%. 2 personnes ont suivi de formation 2 fois avec un taux de 6.06% et 27 personnes ont bénéficié de la formation plusieurs fois avec un taux 81.81%. Cela s'explique par

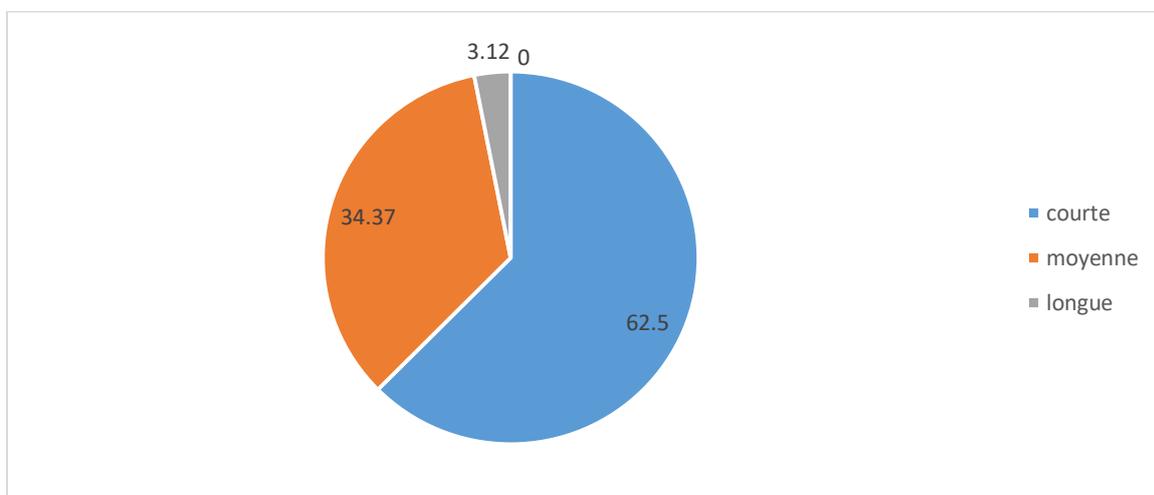
### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

la transmission du savoir, du savoir-faire et des comportements qui permettent d'alimenter des bases de données collectives des connaissances.

La dominance des bénéficiaires se résume peut-être par la qualité et type de formations offertes par l'entreprise, et beaucoup plus par les formateurs eux même, car Danone Djurdjura travail souvent avec des formateurs qualifiés et de renommée, de plus, les formations sont souvent de type externe qui signifie que les salariés doivent se déplacer à l'extérieur de l'entreprise (instituts, écoles de formation et cabinets spécialisés) afin de se former. Le contenu de formations qui dépend lui-même du besoin de l'entreprise peut jouer un rôle important dans la réussite de la formation.

La durée de la formation peut être aussi un élément déterminant du développement des compétences. En effet, les formations offertes peuvent être soit de courtes, de moyenne ou de longue durée suivant les objectifs de la formation. La figure n°9 ci-après montre la répartition de notre échantillon suivant la durée de la formation suivie.

**Figure n°7** : la durée de formation



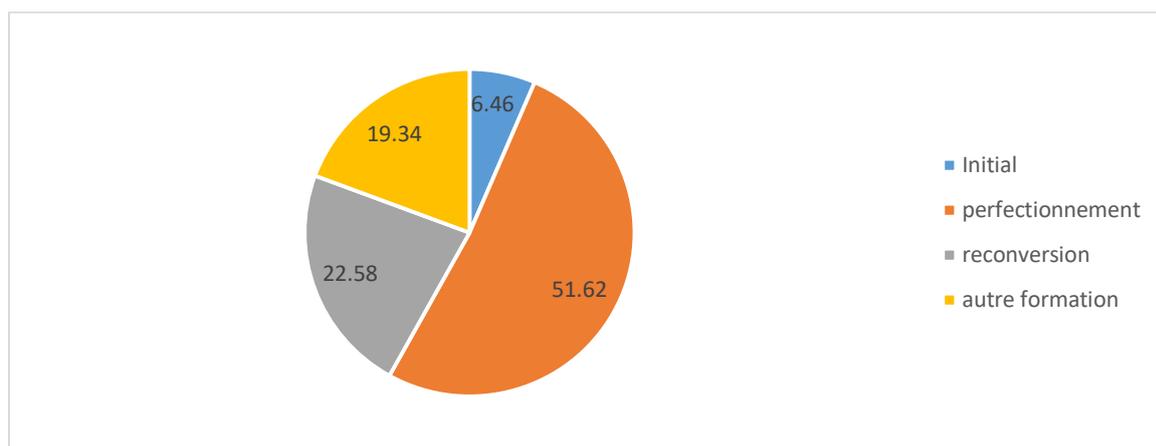
**Source** : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Cette figure montre que 62.5% des personnes interrogées ont bénéficié des formations de courte durée, contre un taux de 34.37% moyenne. Tandis qu'un taux très faible soit 3.12% ont bénéficié de formation longue durée. Donc les formations de courte durée l'emportent sur les autres types. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce type de formation est moins couteux que les autres.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Les résultats de notre enquête montrent que la majorité des interrogés ayant suivi une formation elle est de types perfectionnement. Ceci veut dire que ces formations sont destinées à développer les compétences et les connaissances des salariés. Voir figure n°8

**Figure n°8** : type de formation



**Source** : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les salariés interrogés ayant suivi une formation de type perfectionnement, soit 51.62% trouvent que leurs compétences et performances au travail sont très influencées et ceci correspond à ceux qui ont plus de 10 ans, contre 22.58% des personnes interrogées qui ont suivi une formation reconversion et un taux de 19.34% pour autre formation et un taux faible qui est le 6.46% pour la formation de initiale.

Il paraît à travers le tableau n°7 qui retrace le type de formation suivie en fonction de l'ancienneté que les nouveaux salariés qui ont moins de 5 ans de travail et ceux ayant entre 5 et 10 ans ont majoritairement et principalement suivi une formation initiale. Alors que les plus anciens ont principalement suivi une formation de perfectionnement.

**Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

**Tableau n°3 : les types de formation en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise**

L'ancienneté	Type de formation				
	Initiale	perfectionnement	reconversion	Autre formation	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	0	0	0	6.46%
5 à 10 ans	4	2	1	1	25.80%
10 ans et plus	3	12	1	5	67.74%
total	9	14	2	6	31 100%

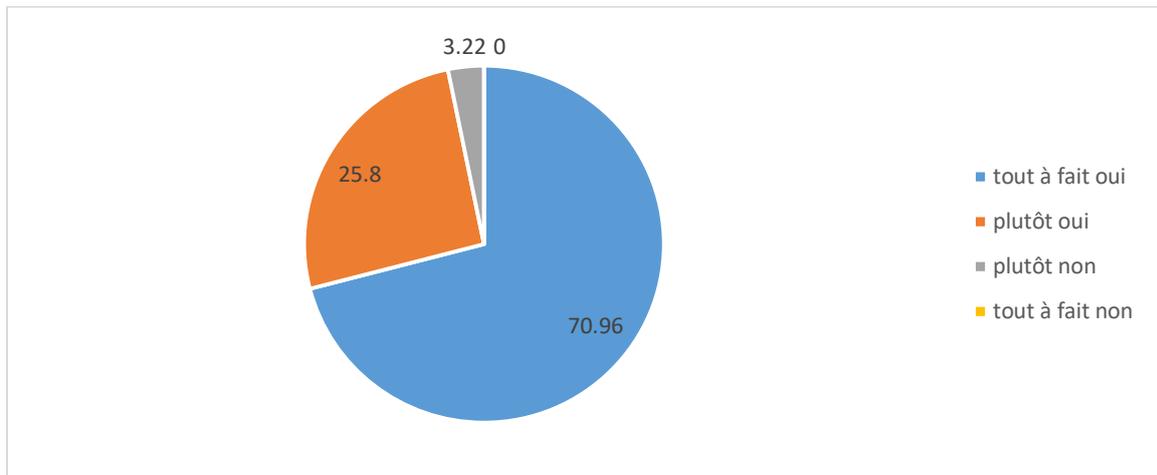
**Source :** Source : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

En effet, le type de formation le plus influent au travail au sein l'entreprise Danone Djurdjura Algérie et ces formations ont été davantage sur l'acquisition des meilleures qualifications et des capacités qui leurs permettent de répondre aux exigences de travail.

Puisque les formations suivies à l'entreprise Danone Djurdjura sont très importantes le programme de formation est très important car il définit les compétences à acquérir. Les programmes de formation offerts sont, doivent être en harmonie avec le poste occupé pour permettre au salarié de développer ses compétences. La figure n°12 retrace les programmes qui sont en harmonie avec le poste de travail.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Figure n°9: le programme de la formation est-il en harmonie avec le poste de travail



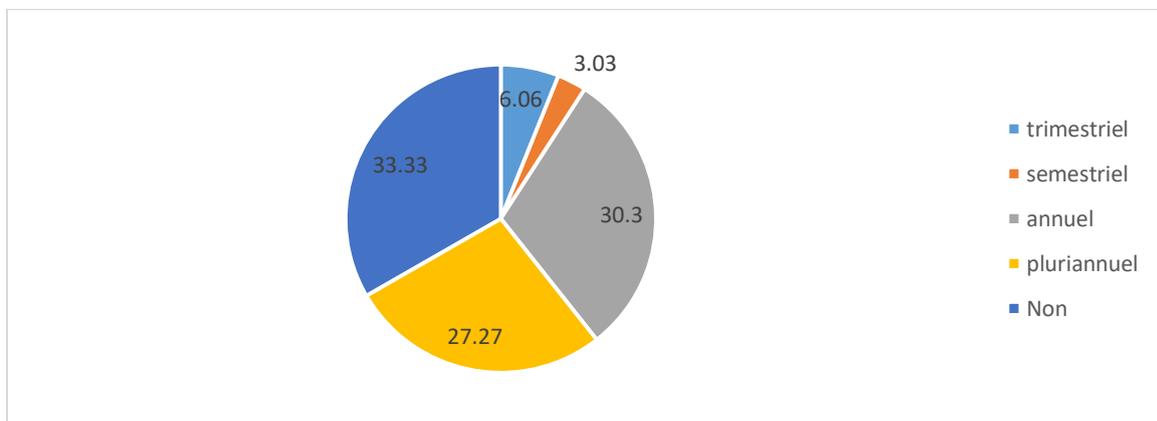
Source : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

La figure nous montre que 70.96% des personnes interrogées trouve que le programme de formation reçue est tout à fait en harmonie avec les poste occupé. 25.80% de personnes trouvent que le programme est plutôt en harmonie avec le poste occupé, tandis que 3.22% des salariés l'infirmes.

Ainsi, on peut dire que les programmes de formations offertes par l'entreprise à ses employés sont en harmonie avec le poste occupé. Ce qui est logique car l'entreprises offre principalement des formations de perfectionnement.

Les résultats de notre enquête révèlent majoritairement l'existence d'un plan de formation au niveau de l'entreprise

Figure n°10 : plan de formation



Source : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

### **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

En effet d'après la figure n°10, 66,67% des salariés montrent que l'entreprise dispose d'un plan de formation contre 33,33% qui déclarent que l'entreprise ne dispose pas de plan de formation.

Le tableau n°4 montre le type de plan de formation dominant. En effet, parmi les salariés ayant déclaré que l'entreprise dispose d'un plan de formation, 30,3% d'entre eux déclarent que le plan de formation de l'entreprise est principalement de type annuel ou pluriannuel.

Tableau n°4 : plan de formation

Plan Formation	Oui	Non	Pourcentage
Trimestriel	2	0	6.06%
Semestriel	1	0	3.03%
Annuel	10	0	30.30%
Pluriannuel	9	0	27.27%
Ce qui répondu par non		11	33.33
Total	22	11	100%

Tableau n°5 : bénéficié d'une promotion

Bénéficiaire d'une formation	Fréquence	pourcentage
Oui	14	42.42
Non	19	57.57
Total	33	100%

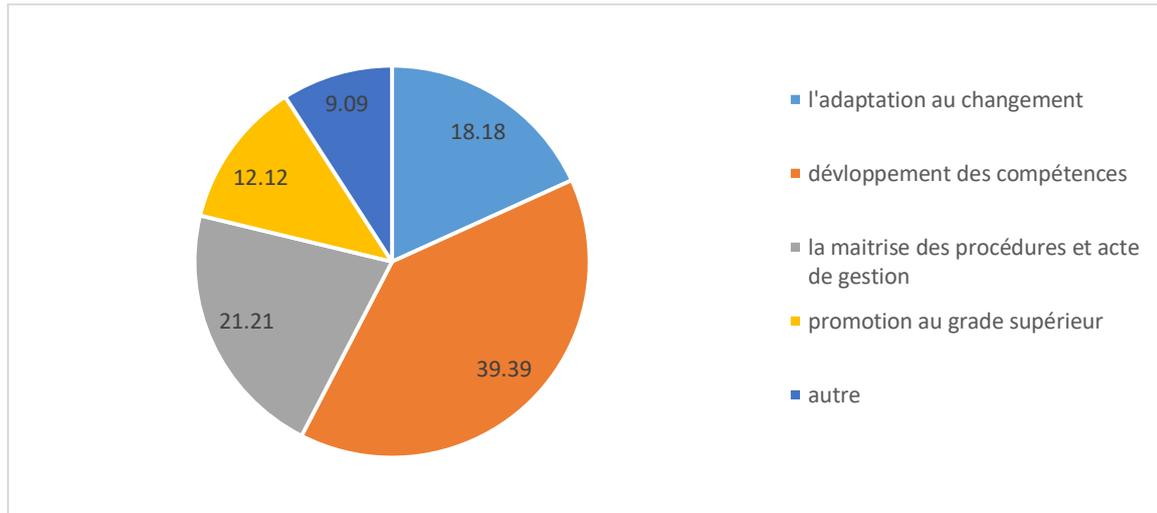
**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les données de ce tableau nous montrent que parmi les 33 personnes interrogées, en remarque pas mal de personnes qui ont bénéficiés d'une promotion à traverses la formation avec un taux de 42.42%, contre un taux de 57.57% qui n'ont pas bénéficiés d'une promotion. Ceci veut dire l'objectif visé à travers la formation n'est pas principalement la promotion.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

En effet, à travers la figure n°11, on remarque que l'objectif principal visé à travers la formation c'est principalement le développement des compétences (soit 39,39%) suivi par l'objectif de maîtrise des procédures de gestion (soit 21,21%) puis l'objectif d'adaptation au changement avec un pourcentage de 18,18%.

**Figure n°11** : les objectifs prioritaires en suivant une formation



**Source** : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Pour s'interroger sur l'impact de la formation sur le développement des compétences, il est indispensable de s'interroger d'abord sur l'existence d'une démarche gestion des compétences.

**Tableau n°6** : une démarche de la gestion des compétences

Démarche de la gestion	Fréquence	pourcentage
Oui	19	57.57%
Non	14	42.42%
Total	33	100%

**Source** : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Le tableau n°6 ci-dessus nous informe que 57.57% des personnes interrogées assure l'existence d'une démarche de gestion des compétences au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. Tandis que 42.42% des personnes interrogées affirment l'absence de cette démarche.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

**Tableau n°7 : L'existence des outils d'identification des compétences**

Les outils d'identification des compétences	Cadre	Exécution	maitrise	Pourcentage
Oui	9	3	9	63.63%
Non	1	3	8	36.36%
Total	10	6	17	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après ce tableau, 63.63% des personnes de notre échantillon affirment l'existence des outils d'identification des compétences au sein de l'entreprise DDA, par contre 36.36% l'infirme.

En effet, la majorité des cadres et des agents de maîtrise affirment l'existence des outils de gestion des compétences.

En effet, l'outil le plus utilisé est le Bilan des compétences (soit 36,36%) de l'ensemble de l'échantillon suivi par l'entretien annuel (soit 27.27%) suivi au final par la certification des compétences et autre outils avec un taux de 18.18%. (Voir le tableau n°8et figure n°13).

**Tableau n°8 : L'existence des outils d'évaluation des compétences**

Les outils d'identification des compétences	Cadre	Exécution	Maitrise	Pourcentage
Entretien annuel	3	0	3	27.27%
Bilan des compétences	2	1	5	36.36%
certification des compétences	1	1	2	18.18%
Autre	3	0	1	18.18%
Total	9	2	11	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des données collectées

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Notons que l'entreprise utilise principalement les entretiens annuels pour identifier les compétences et principalement les bilans de compétences pour les agents de maîtrise.

D'après le tableau n°9, 57.57% des personnes interrogées affirment l'existence des outils de transfert des compétences. Tandis que 42.42% assure l'absence de ces outils.

**Tableau n°9 : L'existence des outils de transfert des compétences**

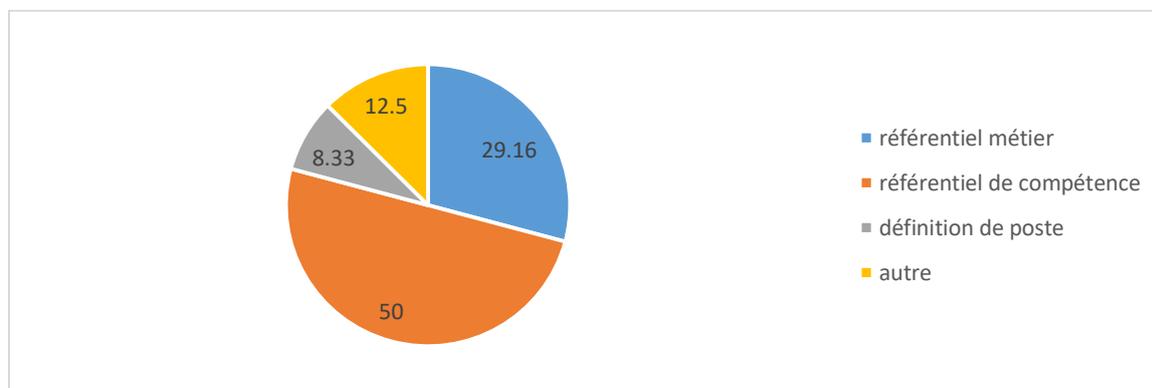
Les outils de transfert des compétences	Cadre	Exécution	Maitrise	Pourcentage
Oui	8	2	9	57.57%
Non	2	4	8	42.42%
Total	10	6	17	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

8 parmi les 10 cadres et 9 parmi les 17 agents de maîtrise déclarent l'existence des outils de transfert de compétence alors que 4 parmi les 6 agents d'exécution infirment l'existence de ces outils.

La figure n°12 ci-dessous nous informe que les outils de transfert des compétences les plus utilisées au sein de cette entreprise référentiel compétence avec un taux de 50%, référentiel métier avec un taux de 29.16%, et définition de poste avec un taux de 8.33%.

**Figure n°13 : Les outils de transfert des compétences**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Alors que 12.5% des personnes interrogés disent qu'ils existent d'autres outils de transfert des compétences telles que la formation.

**Tableau n°10 : les outils de transfert des compétences**

Les outils de transfert des compétences	Cadre	Exécution	Maitrise	Pourcentage
Référentiel métier	1	0	6	29.16%
Référentiel de compétence	4	2	6	50%
Définition de poste	1	0	1	8.33%
Autre	2	0	1	12.5%
Total	8	2	14	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

**Tableau n°11 : Le bilan individuel des compétences**

Bilan individuel des compétences	Cadre	Exécution	Maitrise	Pourcentage
Oui	9	4	10	69.69%
Non	1	2	7	30.30%
Total	10	6	17	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

La lecture du tableau nous permet de constater que 69.69% des personnes déclarent que l'entreprise leur a élaboré un bilan des compétences. Tandis que 30.30% du total de l'échantillon l'infirmes. En 9 sur 10 cadres, 4 sur 6 agents d'exécution et 10 sur 17 agents de maîtrise affirment que l'entreprise leur élabore des bilans de compétence afin d'identifier les compétences dont dispose les salariés.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

Quant à l'importance des savoirs acquis pour l'amélioration des rendements, la lecture du tableau n°21, nous permet de constater que 75.75% des personnes interrogés voient que les savoirs acquis sont suffisants pour un meilleur rendement, tandis que 24.24% de la population étudiée l'infirmes.

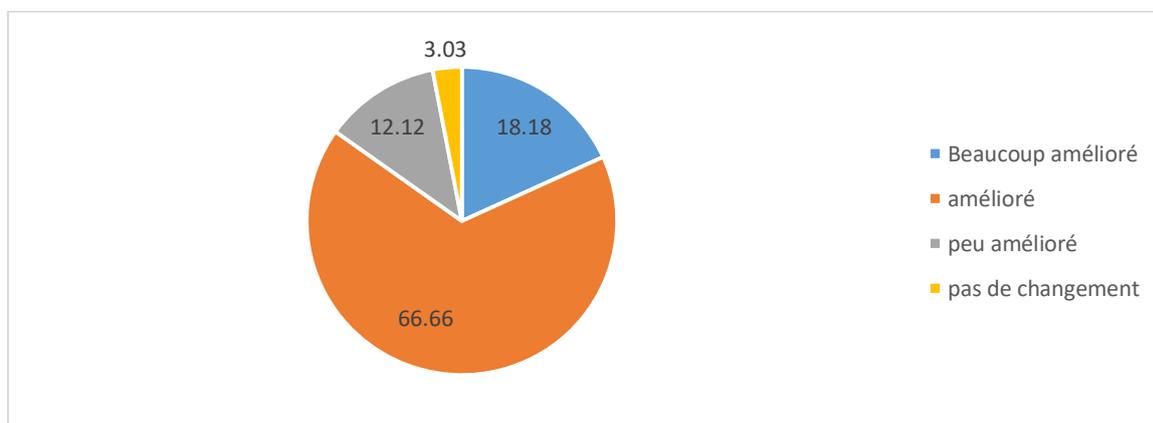
**Tableau n°12 : les savoir acquis sont suffisants pour un meilleur rendement**

Les savoir acquis	Cadre	exécution	Maitrise	Pourcentage
Oui	9	4	12	75.75%
Non	1	2	5	24.24
Total	10	6	17	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

En effet, 9 parmi les 10 cadres, 4 parmi les 6 agents d'exécution et 12 parmi les 17 agents de maîtrise affirment que les savoirs acquis à partir de la formation ont permis une amélioration de leurs rendements.

**Figure n°14 : l'impact de la formation**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

La lecture de cette figure, nous permet de constater que 66.66% des personnes interrogées voient que l'impact de formation améliore le rendement, la plus part c'est des agents de maîtrise, et que un taux de 18.18 % des personnes beaucoup amélioré, tandis que 12.12 % peu amélioré et un taux de 3.03% voient que y'a pas de changement dans leur rendement.

## Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

---

**Tableaux n°13 : programme de formation**

Programme de formation	Cadre	Exécution	maitrise	Total	Pourcentage
<b>Oui</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>76.66%</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>23.33%</b>
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les données du tableau n° 22 ci-dessus, nous informent que 76.66% des personnes interrogés trouve que les programmes de formation permettent un développement des compétences, tandis que 23.33% des salariés l'infirmes.

En effet ce n'est que 7 parmi les 16 agents de maîtrise pour qui les programmes de formation suivis ne permettent pas un développement des compétences alors la totalité des cadres et des agents d'exécutions indiquent que les programmes de formation exercent un rôle crucial dans le développement des compétences.

**Tableau n°14 : faire le point sur l'apport de formation**

L'apport de formation	Cadre	Exécution	maitrise	total	Pourcentage
<b>Oui</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>46.66%</b>
<b>Non</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>53.33</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les données du tableau n°23, nous montrent que 46.66% des personnes interrogées voient que l'entretien avec le département pour faire le point sur l'apport de formation, tandis que 53.33% des salariés l'infirmes.

### Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone

---

**Tableau n°15 : est-ce que l'entreprise encourage à développer les compétences**

Développer les compétences	Cadre	Exécution	maitrise	Total	Pourcentage
Oui	9	6	8	23	69.69%
Non	1	0	9	10	30.30%
Total	10	6	17	33	100%

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les données du tableau n°24 nous informent que 69.69% des salariés trouvent que l'entreprise encourage à développer les compétences, et que 30.30% des personnes trouvent d'encouragement.

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leurs formation suivi déjà, les ont doté de caractéristiques jugées souhaitables, ont incité de meilleures attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux à qui elle est destinée déjà inévitablement leurs procuré une intégration rapide au travail.

En effet, la formation présente pour les travailleurs une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cette raison que les salariés déclarent attacher une grande importance à l'amélioration de leurs compétences, ajoutant que ces actions de formation ne servent pas seulement à développer des compétences, mais également à l'amélioration de la qualité de la communication et des relations humaines entre les salariés.

Selon les analyses des résultats obtenus, nous concluons que l'entreprise Danone Djurdjura Algérie offre des formations qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

## **Chapitre 03 : La contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone**

---

## Conclusion

---

### Conclusion

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences l'entreprise. Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et son impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir être.

La formation est donc inductrice de changement simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'administration parce qu'elle agit, sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'organisation. Car la compétence aujourd'hui ne peut garantir que la performance de l'immédiate. Par conséquent l'implication de tous les salariés de l'entreprise est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

Cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés, qu'il est intéressant de développer. Il est important de développer les dispositifs de formation au sein des entreprises, pour éviter ce sentiment de menace sur les compétences personnelles.

De plus, il semble primordial de mettre l'accent sur l'évaluation de la formation, encore trop peu pratiquée dans les organisations, puisque la formation demeure un investissement conséquent pour l'entreprise et qu'il est important qu'elle soit bénéfique pour l'ensemble de ses acteurs, à court, mais également à long terme. La mise en place d'actions de formation nécessite la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'elle soit profitable à tous.

## Conclusion

---

Ces différentes études et analyses m'ont permis de mieux appréhender la formation professionnelle continue d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles mais qui ont pu être faites au cours de notre enquête sur deux

- La formation est perçue par les individus comme un facteur de motivation. Au retour de formation, les individus sont motivés, fiers d'avoir acquis de nouvelles compétences et impatients de pouvoir les mettre en œuvre dans leur travail au quotidien. De plus, nous pouvons penser que le simple fait d'être sollicité pour suivre une action de formation leur montre l'intérêt de leur entreprise dans le développement de leurs compétences, ainsi que l'envie de les voir évoluer et l'investissement que l'organisation réalise dans ce but.

- La formation permet aux salariés d'accroître leurs compétences professionnelles mais également leurs compétences personnelles. Cela est d'autant plus vrai pour le développement du côté relationnel. On rencontre d'autres collègues, on partage, on échange et on apprend de l'expérience des autres.

- Aussi la formation leur permet d'accroître leurs connaissances en rapport avec leurs fonctions actuelles, et non en vue de se reconverter professionnellement. Facteur de motivation, une chance d'accroître leurs connaissances et le savoir-faire, pour améliorer leurs méthodes de travail. Il est positif et encourageant de constater que les dispositifs de formation ne sont pas ressentis par les salariés comme une menace sur leur savoir-faire.

Au final, nos résultats nous ont permis de confirmer nos hypothèses de départ, en effet la majorité des salariés interrogés ont bénéficié d'une formation ce qui les a permis:

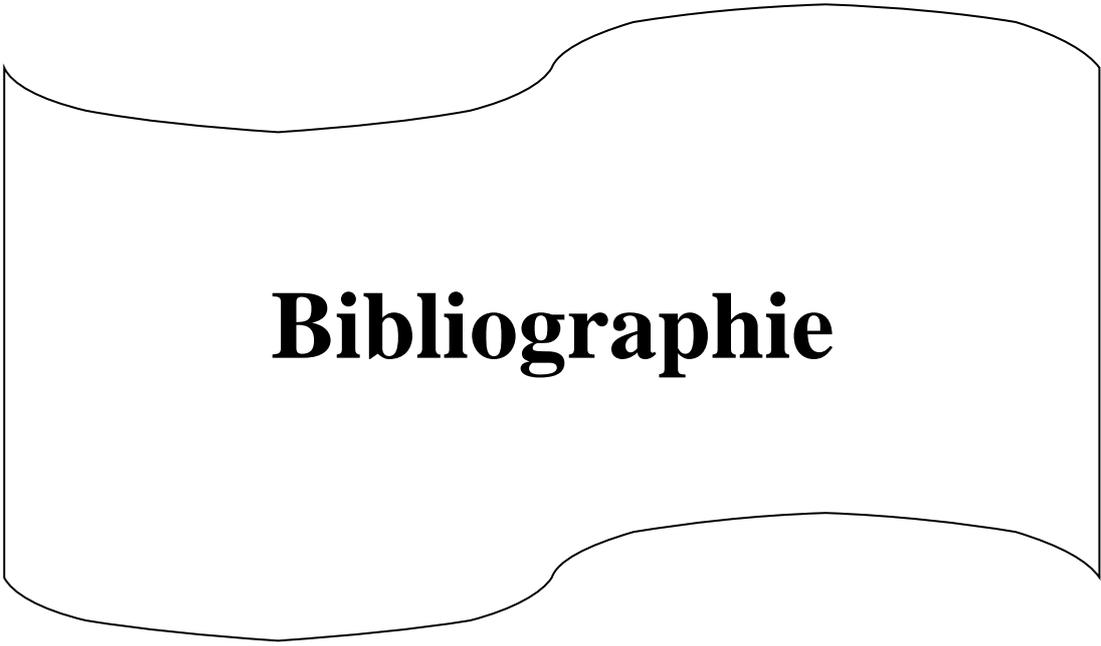
- D'être plus performant au travail
- D'améliorer leurs savoirs faire, niveau de connaissances, et leurs rendements
- De réaliser leur tâche efficacement
- De rendre les salariés polyvalents

Notre étude a démontré que l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement des compétences des salariés de l'entreprise.

L'entreprise Danone donne importance pour la réalisation de ces besoins, et met en place des formations pour accroître les compétences de ces salariés

## Conclusion

---



# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Bibliographie

#### Les ouvrages

1. ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette, paris, 1991
2. AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisation concepts analyses, Dunod 2002
3. CAMPOY Eric, ETIENNE Maklouf, MAZOULI Karim, VALERIE Neveu, « Gestion des ressources humaines », 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 1994-2000,
4. Clot Y, « La compétence en cours d'activité », Edition Education Permanente, paris, 1995
5. DIETRICH, A. «Compétences et performance: entre concepts et pratiques de gestion», Education permanente, n°140,2000, PP19-34
6. DIMITRI Weiss, «les ressources humaines», édition d'organisation, paris, 1999
7. DJAQUE SOYER «formation» édition organisation, paris, 1999
8. Dolz et Ollagnier, 2002
9. ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion », 3 eme édition, Edition, la découverte, 2001
10. ELIE COHEN, « l'administration du travail » kasse de France 2008
11. FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaine», 2 ème édition, De Boeck, PARIS, 2004
12. Grundstein, M. (1995) la capitalisation de connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances. Acte du colloque L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité
13. Guittet, A, «Développer les compétences par une ingénierie de la formation», ESF Editeur, paris, 1998
14. GAY LE BOTERF, «l'ingénierie et évolution de la formation», édition d'organisation, paris, 1999
15. GUY LE Bortef, «l'évaluation des compétences.», Edition d'organisation, paris, 2000
16. GUY, Botref, « construire les compétence individuelles et collectifs », édition d'organisation, paris 2 ème édition, 2001
17. GUY LE BOTERF, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation
18. Hosting by Copernicus International Index
19. JOULI Kamel & CHAABOUNI Jamil, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés
20. JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006
21. JACQUES SOYER, «fonction formation», édition d'organisation, Lille

## Bibliographie

---

22. LAROUSSE. Définition « compétence ».
23. LE BOTERF, G. «Construire la compétence collective de l'entreprise», Gestion, Vol.22, n°3, automne 1997, PP82-85
24. Le Boterf, 2003
25. LE Boetrf 2008
26. LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002
27. LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT LABOYER Levy, la gestion des compétences, Edition d'organisation, EYROLLES, 2009,
28. LECOEUR.E, «la gestion des compétences», Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19
29. LYNDA SIDHOUM, NABILA ACILA, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans L'entreprise algérienne. Cas : société nationale d'assurances (saa), revue des sciences commerciales, numéro spécial 02, 2017
30. MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987  
MEIGNAT Alain «manager la formation» édition liaison, paris 1997
31. MEIGNAT Alain, «*a managé la formation*»,*édition d'organisation, paris, 1991 , p.221*
32. PHILIPPE ERAY, précis de développement des compétences conciliaires formation et organisation, Edition liaison, Paris, 1999
33. SOULEZ Guillot Chloé,» « Gestion des ressources humaine », 9ème édition, Gualino lextenso, Issy-les-Moulineaux, France
34. SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986
35. Sylvie GUERRERO, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3<sup>eme</sup> édition, Dunod, paris 2014
36. THIERRY ARDOUIN, «Ingénierie de formation pour l'entreprise», Edition DUNOD, paris, 2003
37. THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2 ème édition, Dunod, 2006

## Bibliographie

---

### Site web

<https://fr.scribd.com/document/393519281/Les-Contrats-Speciaux-de-Formation>, consulté le 02/04/2023 à 18 heures.

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> › PDF.

[www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648>

<https://www.leblogdudirigeant.com/>

[https:// www.eurecia.com](https://www.eurecia.com)

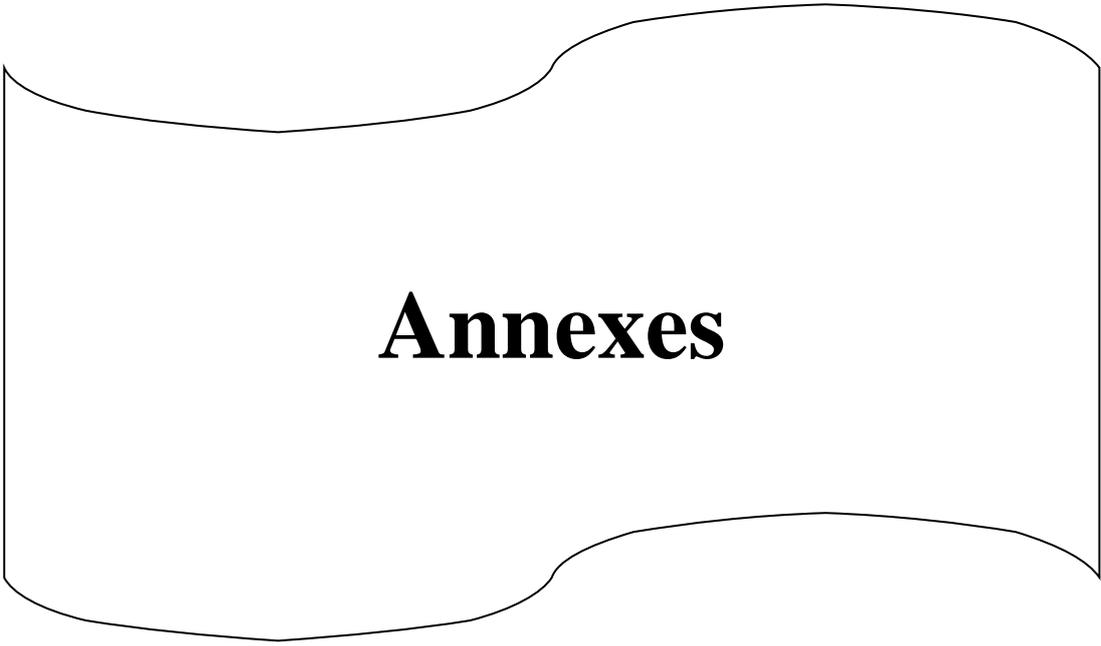
[http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6\\_Soyer.pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6_Soyer.pdf). Consulté le 17/03/2023.

<http://www.editions->

<http://www.cgsst.com/stock/fra/doc184-844.pdf>

[www.revue-isg.com](http://www.revue-isg.com)

<https:// www.eurecia.com>



# **Annexes**

## **Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire, pour l'obtention d'un master 2 en science de gestion, option management des ressources humaines, dont le thème porte sur «impact de la formation sur le développement des compétences », je vous sollicite de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (X) dans l'une ou plusieurs des cases proposées.

Je vous assure de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Ce questionnaire est adressé au personnel «DANONE».

**Merci d'avance pour votre aimable collaboration.**

**Partie 01:** données personnelles

1. **Sexe:** Masculin  Féminin
2. **Age:**  
18 - 28   
29 - 39   
40 et plus
3. **Niveau d'instruction:**  
Primaire  moyen  secondaire  universitaire   
Autre
4. **Catégorie socioprofessionnelle :**  
Cadre  exécution  maitrise
5. **Expérience:**  
Moins de 5 ans  de 5 ans à 10 ans  10 ans plus

**Partie 02:** Formation

1. **Avez-vous bénéficié d'une formation durant votre carrière professionnelle ?**  
Oui  Non   
Si vous n'avez pas bénéficié d'une formation dit nous pourquoi ?  
.....  
.....  
.....
2. **Par quel moyen avez-vous bénéficié d'une formation ?**  
Demande personnelle  proposition de responsable hiérarchique
3. **Combien de fois vous avez bénéficié d'une formation?**  
1 fois  2 fois  3 fois et plus
4. **Quelle a été la durée de votre formation ?**  
Courte  moyenne  longue
5. **Quel type de formation vous avez déjà fait?**  
Formation initiale lors de recruter

Formation de perfectionnement

Formation de reconversion

Autre formation

**6. Qui était à l'initiative de cette formation?**

Vous-même

Votre établissement

Vous et votre établissement

Autre

**7. Pensez-vous que la formation est nécessaire pour votre poste de travail?**

Tout à fait oui

Plutôt oui

Plutôt non tout à

Tout à fait non

**8. Le programme de la formation est-il en harmonie avec votre poste de travail?**

Tout à fait oui

Plutôt oui

Plutôt non tout à

Tout à fait non

**9. Existe-t-il un plan de formation au sein de votre entreprise ?**

Oui  non

**Si oui, est-il ?**

Trimestriel

Semestriel

Annuel

Pluriannuel

**10. A travers la formation suivie avez –vous bénéficié d'une promotion?**

Oui  non

**11. A votre avis quels sont les objectifs prioritaires en suivant une formation?**

L'adaptation au changement

Développement des compétences

La maîtrise des procédures et acte de gestion

Promotion au grade supérieur

Autres

### Partie 03 : développement des compétences

**1. Existe-il au sein de votre entreprise, une démarche de la gestion des compétences?**

Oui  non

**Si c'est oui, de puis quand ? Et quel est son contenu ?**

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

**2. Votre entreprise dispose-elle des outils d'identification des compétences?**

Oui  Non

**Si c'est oui lesquels ?**

Entretien annuel

Bilan des compétences

Certification des compétences

Autres

**3. Votre entreprise, utilise-t-elle des outils de transfert des compétences ?**

Oui  Non

**Si c'est oui, quels sont ?**

Référentiel métier

Référentiel de compétence

Définition de poste

Autre

**4. Votre entreprise a-t-elle élaboré un bilan individuel des compétences ?**

Oui  Non

**Si non pourquoi ?**

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

**5. Les savoirs acquis sont suffisants pour un meilleur rendement?**

Oui  Non

**6. Quel est l'impact de formation sur votre rendement?**

Beaucoup amélioré

Amélioré

Peu amélioré

Pa de changement

**7. Trouvez-vous que les programmes de formation permettent un développement des compétences?**

Oui  Non

**8. A l'issus de votre formation avez- vous eu un entretien avec votre département pour faire le point sur l'apport de votre formation?**

Oui  Non

**9. Est-ce que votre entreprise vous encourage à développer les compétences ?**

Oui  Non

**Si oui comment?**

.....

.....

.....

.....

## **Table des matières**

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des tableaux et figures**

**Introduction générale.....1**

**Chapitre 01 : Aspect conceptuels et théoriques sur la formation des employés.....**

**Introduction du chapitre.....**

**Section01 : Définition, types objectif de la formation.....**

1.1 Définition de la GRH .....

1.2 Définition de la formation .....

1.3 Les objectif de la formation .....

1.4 LES ENJEUX DE LA FORMATION.....

1.5 L'évaluation de la formation .....

1.6 Les types de la formation .....

**Section 02 : le plan de formation.....**

2.1 Définition de plan de formation.....

2.2 Contenu d'un plan de formation .....

2.3 Les acteur de plan de formation .....

2.4 construire un plan de formation .....

**Section 03 : la politique de formation .....**

3.1 Définition de la politique de formation.....

3.2 Les objectif de politique de formation .....

3.2.1 Les moyens pour la mise en place d'une politique de formation .....

3.2.2 Piloter un projet de formation .....

<b>Chapitre 02 : aspect théorique sur le développement des compétences .....</b>	
<b>Section 01 : généralité sur la gestion de compétence.....</b>	
1.1 le concept de la compétence .....	
1.2 définition de la compétence .....	
1.3 les caractéristiques de la compétence.....	
1.4 les enjeux de la compétence .....	
1.5 Les typologies de la compétence.....	
<b>Section 02: les outils d'évaluation des compétences.....</b>	
2.1 L'évaluation des compétences .....	
2.2 Les outils d'évaluation .....	
<b>Section 03 : la relation entre formation et compétence.....</b>	
3.1 Le transfert des compétences .....	
3.2 Formation et développement des compétences.....	
3.3 Les approches de développement des compétences par formation .....	
3.4 Formation comme facteur de valorisation des compétences .....	
<b>Chapitre 03 : la contribution de la formation au développement des compétences au sein de l'entreprise Danone Djurdjura .....</b>	
<b>Section 01 : présentation de l'entreprise .....</b>	
1.1 présentation du terrain de l'enquête.....	
<b>Section 02 : méthode et technique de recherche.....</b>	
2.1 Présentation de méthode et la technique de recherche .....	
2.2 Présentation de la population et l'échantillon d'étude .....	
<b>Section 03: analyse et interprétation des résultats .....</b>	
<b>Conclusion général .....</b>	
<b>Bibliographie .....</b>	
<b>Annexe .....</b>	

## **Résumé**

La formation offre aux individus l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour exceller dans leur domaine d'activité. Elle permet de renforcer les compétences existantes et d'en développer de nouvelles, ce qui favorise une meilleure employabilité et ouvre des perspectives de carrière.

Les programmes de formation offrent souvent un cadre structuré et des ressources pédagogiques de qualité, ce qui permet aux apprenants d'assimiler les connaissances de manière efficace et cohérente. Ils peuvent bénéficier de l'expertise d'instructeurs expérimentés qui transmettent des informations précieuses, partagent des meilleures pratiques et offrent des conseils pratiques.

En outre, la formation favorise le développement des compétences non techniques telles que la communication, la résolution de problèmes, le travail d'équipe et le leadership. Ces compétences sont essentielles dans le monde professionnel moderne, où les employeurs recherchent des candidats capables de s'adapter aux changements, de fonctionner efficacement et de résoudre les défis de manière créative.

Le présent travail porte sur l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise Danone Djurdjura.

L'analyse a été menée par questionnaire administré au pré de 33 salariés de l'entreprise.

Les résultats de l'analyse montre que l'entreprise donne une place primordiale à la formation du fait qu'elle offre des formations à ses salariés. De plus, les formations suivies ont permis une amélioration des connaissances et une implication d'avantage des salariés dans leurs postes. Ce qui montre que la formation influence positivement le développement des compétences au sein de l'entreprise.

## **Mots clés**

Formation, développement des compétences, l'évaluation, connaissances

## Summary

Training provides individuals with the opportunity to acquire new knowledge, skills and abilities necessary to excel in their field. It makes it possible to strengthen existing skills and develop new ones, which promotes better employability and opens up career prospects.

Training programs often offer a structured framework and quality educational resources, which allows learners to assimilate knowledge effectively and consistently. They can benefit from the expertise of experienced instructors who impart valuable information, share best practices and offer practical advice.

In addition, the training promotes the development of soft skills such as communication, problem solving, teamwork and leadership. These skills are essential in the modern professional world, where employers are looking for candidates who can adapt to change, operate efficiently and solve challenges creatively.

This work focuses on the impact of training on the development of skills of employees within the company DANONE Djurdjura ALGERIA.

The analysis was carried out by questionnaire administered to the meadow of 33 employees of the company.

The results of the analysis show that the company gives a primordial place to training because it offers training to its employees. In addition, the training courses followed have improved knowledge and increased employee involvement in their positions. This shows that training positively influences the development of skills within the company.

## Key word

Training, skills development, assessment, knowledge