



**Université Abderrahmane MIRA-Bejaïa**

**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de Master**

Présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Master

**Option : Gestion Des Ressources Humaines**

*Thème*

L'impact de la formation sur le développement des  
compétences du personnel

**Cas : NAFTAL District CBR Bejaia**

**Présenté par :**

ZAIDI Kamel

**Sous la direction de :**

M<sup>me</sup> KASRI-BOUDACHE.S

**Devant le jury composé de :**

**Président du jury :** M<sup>f</sup> ARABIM

**Examineur :** M<sup>me</sup> AJTOUTAH

**Encadreur :** M<sup>me</sup> KARSRI-BOUDACHE.S

« Juin 2014 »

## **Remerciements**

*Avant tout je tiens à remercier dieu. Ce travail est bien plus qu'une œuvre individuelle mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que je ne saurai jamais les remercier assez.*

*Mes remerciements vont particulièrement à M<sup>me</sup> BOUDACHE, mon encadreur qui, à travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et sa confiance qu'elle m'a accordé, m'a conforté dans mes efforts et m'as permet d'avancer a pas constants et à accomplir cette œuvre.*

*Les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de ma considération et de mon respect.*

*Je tiens aussi à remercie :*

*Mon encadreur au sein de NAFTAL District Carburant Bejaia M<sup>me</sup> MOKRANI SAMIA ainsi que le responsable de formation Mr OUKRID TAHAR et à tout le personnel de l'entreprise.*

*Enfin, je tiens à remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.*

***Dédicaces***

*À ma famille*

*Et à tous mes amis*

# **Sommaire**

## Sommaire

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : La formation.....</b>	<b>4</b>
Section 1 : La formation.....	4
Section 2 : La politique de formation en entreprise.....	9
<b>Chapitre II : Les concepts généraux de compétence.....</b>	<b>24</b>
Section 1: Le management des compétences.....	24
Section 2: L’impact de la formation sur le développement des compétences.....	34
<b>Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL.....</b>	<b>39</b>
Section 1: Présentation de l’organisme d’accueil.....	39
Section 2: La formation au sein de NAFTAL.....	47
Section 3: De la formation au développement des compétences au sein de NAFTAL...53	
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....	54
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>74</b>
<b>La liste bibliographique.....</b>	<b>75</b>
<b>La table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	

## **La liste des abréviations**

**AMG** : Administration et Moyen Généraux

**BOG** : Bureau d'Ordre

**CBR** : Carburant

**CE** : Comité d'Entreprise

**CLP** : Carburants, Lubrifiants et Pneumatique

**CSP** : Catégorie Socioprofessionnelle

**DFC** : Département Finances et Comptabilité

**DG** : Direction Générale

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**ING** : Service Informatique de Gestion

**NAFTAL** : Entreprise National de Commercialisation et de Distribution de Produit Pétroliers

**OSC** : Ouvres sociales et culturelles

**PF** : Le Plan de Formation

**RH** : Ressources humaines

**SONATRACH** : Société National Pour la Recherche, Transport, Production, Transformation et Commercialisation des Hydrocarbures

**UND** : Unité NAFTAL de Distribution

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Les composantes de la compétence	26
2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	56
3	La répartition de l'échantillon par CSP	57
4	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	58
5	La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée	59
6	Pensez-vous que la formation est bénéfique ?	59
7	Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?	61
8	La répartition de l'échantillon selon l'harmonisation du programme de formation avec le travail	61
9	La contribution de la formation pour les savoirs	62
10	Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteint	63
11	La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation	64
12	La répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation	65
13	L'auteur de l'évaluation	65
14	La répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation	66
15	Le niveau des formateurs	67
16	Souhaitez-vous faire une autre formation ?	68
17	Communication des objectifs de la formation	68
18	La formation vous-a-t-elle semblé adapté à vos besoins	69
19	Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation dans votre travail ?	70
20	Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?	71

## Liste des figures

<b>Figure N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Organigramme de District Carburant Bejaia	46
2	La répartition de l'échantillon par genre	55
3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	56
4	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	57
5	L'avis de CSP sur la formation	59
6	L'harmonisation du programme de formation avec le travail par CSP	60
7	L'atteinte des objectifs	62
8	Le suivi après la formation	63
9	L'évaluation après le stage de formation	64
10	L'auteur de l'évaluation	65
11	La nécessité de l'évaluation	65
12	Le niveau des formateurs	66
13	Le besoin d'une autre formation	67
14	Communication des objectifs de formation	68
15	Adaptation aux besoins du personnel après la formation	69
16	Application des connaissances acquises	69
17	Développement des compétences par la formation	70



# **Introduction générale**

### Introduction générale

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes les formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing), importance accrue des facteurs financiers dans la décision industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents. L'ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain. (BOUCHET M-H, Pearson Education, 2005.).

La fonction « personnel » à émergé lentement au cours de la première moitié 19<sup>ème</sup> siècle. Elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié, pour devenir fonction ressource humaine est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle. Donc, elle à connu trois phases où on retient notamment la troisième phase qui est liée à la reconnaissance de la fonction ressources humaines : les nouveaux professionnels de la gestion des ressources humaines ont associés aux réflexions de la direction générale.

Le chef du personnel devient ainsi directeur des ressources humaines. Sa responsabilité est de permettre à l'entreprise de répondre aux grands défis des années 90.

Ainsi nous retenons la définition de pour dire que « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ».

L'instabilité de l'environnement des entreprises et la difficulté de le maîtriser poussent ces dernières à rechercher une certaine flexibilité, à favoriser la créativité et l'innovation ...pour pouvoir acquérir des avantages concurrentiels sur les marchés qui assureront leur pérennité, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses richesses humaines. Sur ce, les entreprises doivent ajuster sans cesse les compétences de leurs mains-d'œuvre en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée. La formation des employés est un des principaux moyens d'accroître le niveau de compétence de la main-d'œuvre, elle se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation

des individus et des groupes à leurs environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs de l'organisation.

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'elle constitue pour cette dernière un investissement.

Le développement des compétences individuelles assure dans l'entreprise une plus grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel tout en augmentant la capacité de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développer.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigue, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines.

Pour illustrer concrètement l'intérêt que porte le gouvernement algérien à la formation continue, la législation algérienne a promulgué un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale à la formation. (BELAID.M & TAOURID, Edition pages bleues, Alger, 2005, P14). Ceci n'est possible que par la pratique, entre autre, d'une bonne politique de formation et de développement des compétences qu'aura comme objectif principal la mise à la disposition de l'entreprise des personnes compétentes ayant un potentiel de développement et qui auront à charge de développer leur organisation dans un environnement concurrentiel et où la créativité et la mobilisation feront la différence.

C'est dans cet esprit que notre étude de recherche qui porte sur « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel » va s'inscrire.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la direction de NAFTAL district carburants Bejaia, qui a pour mission principale la valorisation optimale et

sur le long terme des carburants en Algérie pour contribue au développement économique et social.

Notre travail de recherche consiste à répondre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur :

***La formation au sein de NAFTAL a-t-elle un impact sur le développement des compétences?***

A la lumière de cette question principale, un certain nombre d'hypothèses s'imposent qui seront ensuite confirmer ou infirmer.

- **H1** : une politique de formation est une nécessité pour le développement des compétences du personnel
- **H2** : pour être performant, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise.
- **H3** : après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.
- **H4** : les programmes élaboré dans le cadre de la formation par l'entreprise « NAFTAL » district carburant Bejaïa favorise l'épanouissement personnel de ses salariés.

Notre démarche méthodologique c'est inscrit dans une approche qualitative, ce qui nous a permis de mieux cerner les contours de sujet, nous avons collecté des informations, à travers, lectures des ouvrages, des revues, et en parallèle nous avons effectuée un stage pratique, au niveau de NAFTAL.

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres, nous allons dans un premier chapitre, nous intéresser à la définition d'un ensemble de concepts qui reviendront tout au long de notre travail, la politique de formation en entreprise (enjeux, élaboration d'une politique de formation...). Le deuxième chapitre s'intéressera à la gestion des compétences et leurs développement, nous allons, à travers celui-ci, discuter de l'intérêt de valoriser les compétences, pour terminer par nous intéresser aux liens existants entre d'une part, la notion de développement des compétences et, d'autre part, la formation. Nous allons consacrer le troisième et dernier chapitre à la présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL » puis la formation et le développement des compétences ainsi que la démarche du travail, et enfin les résultats, liée à l'enquête par questionnaire, sur la formation et le développement des compétences auprès des employés de « NAFTAL », nous allons analyser et commenter les

données rassemblées et nous essayerons de tirer des conclusions en rapport avec la problématique posée.

# **Chapitre 01 : la formation**

### Chapitre 01 : la formation

#### Introduction

De tout temps, les organisations ont une dimension formatrice qui n'a pas toujours été reconnu. Que se soit une formation sur le tas (apprendre quelque chose et l'appliquer), une formation par alternance (au sein des établissements spécialisés), une formation par tutorat (partager ses savoirs faire) ou encore plus récemment par envoi en formation à l'extérieur ou au centre de formation de l'entreprise, l'apprentissage et la formation professionnelle ont toujours existé dans l'organisation. Il ya à relever l'évolution de son rôle. Passant de simple fonction à caractère social et culturel à une variable stratégique avec laquelle l'ensemble des organisations doivent compter (entreprise et administrations), la formation a bien parcouru un chemin qui n'a pas été toujours facile jusqu'à aujourd'hui car sa légitimité et son utilité ont été, de temps à autre, fragilisées car nous ne savons pas si réellement elle contribue à la performance et à la compétitivité des entreprises et si elle le fait, comment elle y arrive ? Élément auquel nous allons essayer de contribuer et de faire éclaircir tout au long de ce chapitre.

#### Section 01 : Eléments de définition

Par souci de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus de l'importance au capital humain. La formation s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

##### 1.1. La formation continue :

L'encyclopédie de gestion (sous la direction de Robert le Duff, Ed Dalloz, Paris, 1999) définit la formation comme suit : « la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production ». Cette définition met l'accent sur le lien qui existe entre action de formation et présence de compétence. En effet, la formation est considérée comme l'un des instruments qui, par ailleurs, est devenue indispensable et stratégique pour assurer la disponibilité des compétences au niveau de l'entreprise. En parlant de la formation, Bertrand Schwartz donne une définition plus opérationnelle citée in (DIMITRI Weiss, Ed d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.P42) : « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions

qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ». En effet, la formation a pour avantage de bousculer nos représentations mentales et de pouvoir imaginer une situation ou un problème sous de nouveaux angles et par conséquent de nouvelles solutions apparaîtront. Ceci n'arrive pas de manière linéaire ou mécanique mais par un processus d'apprentissage qui déborde du cadre de la formation pour embrasser l'environnement global de l'apprenant (situation du travail, engagement cognitif, travail en équipe).

Fabre définit la formation citée in (DIMITRI Weiss, 2001.P42), par la présence de quatre logiques; une logique de changement qui résulte de l'implication cognitive, relationnelle et effective de l'apprenant, et qui se traduit, bien sûr, par des changements dans la personne au plan comportemental, cognitif et de représentation des choses. Deuxièmement, il ya présence d'une logique de centration sur l'apprenant pour pouvoir élaborer un programme de formation bien adapté à la situation de l'apprenant (niveau initial de formation, l'objectif de formation, la capacité d'absorption des informations).

Le savoir et les connaissances dispensés doivent servir à résoudre des problèmes pratiques dans l'entreprise. Ceci nous amène à parler de la troisième logique qui est la logique d'adéquation de contenu de la formation aux objectifs du plan de formation.

Il ya enfin une logique de professionnalisme qui caractérise aujourd'hui l'activité de formation en entreprise. En effet, piloter la formation en entreprise aujourd'hui nécessite un savoir théorique avancé (aspects stratégiques, place et rôle de la formation en entreprise, concepts et aspects transversaux,...), un savoir-faire consolidé (analyse des besoins de formation, ingénierie de formation, négocie un contrat de formation avec un fournisseur, élaborer un cahier de charge formation, etc.), mais aussi un savoir-être qui s'imposera pour pouvoir mener à bien son projet de formation et qui nécessite la coopération de tous les départements.

Par ailleurs, la formation est considérée comme un investissement duquel il faut attendre un «retour sur investissement». Néanmoins cette situation rencontre des difficultés du fait que la notion « *investissement- formation* » crée des problèmes de mesure au plan comptable. En effet, les investissements en formation restent encore imputés au compte de charge mais pour lesquels on essaye de mesurer l'efficacité et don ses effets par plusieurs



méthodes. La formation est un investissement immatériel, d'où d'ailleurs les difficultés d'isoler ses effets et de mesurer son impact sur l'entreprise.

### **1.2. L'investissement formation :**

Ce concept renvoie à l'idée que la formation n'est plus cette dépense sociale ou encore un coût doit minimiser voire supprimer. Ce n'est qu'à partir de la moitié des années 80 que l'idée de considérer la formation en entreprise comme un investissement commence à s'imposer du fait de la transformation de l'environnement économique, technologique et organisationnel qui demande la présence et développement de nouvelles compétences en entreprise. La formation se présente ainsi comme l'un des instruments les plus privilégiés pour mettre à la disposition de l'entreprise des compétences jugées utiles pour son développement. La définition de la formation comme étant un investissement immatériel pose problème de sa mesure. En fait, il est comptabilisé en exploitation (charges) mais donne lieu à des tentatives de calcul de retour sur investissement notamment par l'évaluation des effets économiques de la formation dans le cadre du processus d'ingénierie de formation.

### **1.3. Ingénierie de formation :**

Guy Le Boterf (1990) la définit comme suit : « *c'est un ensemble coordonné d'activités permettant de maîtriser et de synthétiser des informations multiples, nécessaire à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité* » proposé par (Dimitri Weiss, Ed d'Organisation, Paris, 2001, p.435). D'abord, le mot ingénierie renvoie à un univers technicien. C'est le cas de le dire car même s'il s'agit du champ de la formation (qui faisait partie jusqu'alors de l'environnement social et culturel de l'entreprise), l'ingénierie de formation fait appel et utilise des méthodes et des moyens divers (pour arriver à son objectif qui est d'optimiser la politique de formation), entre autres, l'analyse des besoins de formation, conception d'un plan de formation, la définition d'un cahier de charges (pour négocier l'achat de formation avec un fournisseur extérieur...), l'évolution et le suivi du plan de formation et l'ingénierie de la qualité dans l'environnement de formation.

### **1.4. Le concept de la compétence :**

La compétence est un concept qui est largement utilisé aujourd'hui dans les discours et les pratiques des entreprises, mais ne traduit pas, le plus souvent, la même réalité ou encore le

même contenu. Nous allons donner ici les sens accordés à la notion de compétence en économie, en sociologie et en stratégie avant de revenir au sens donné dans les pratiques de certaines entreprises puis au sens du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH).

### 1.4.1. La compétence de point de vue disciplinaire :

Chaque discipline a développé une définition particulière de la compétence qui se rapproche de son domaine de préoccupation en tant que discipline scientifique.

En économie, la théorie évolutionniste de la firme reconnaît ouvertement le rôle de la compétence dans le processus de prise de décision dans le cadre d'une «rationalité limitée» des preneurs de décisions. Pour la théorie évolutionniste (Arnaud de Meyer, Sophie Dubuisson, Christian Le Bas, *innovation et performance*, Ed Economica, Paris, 2001): « *la compétence est une aptitude reconnue à une personne ou à une institution, une connaissance suffisamment approfondie permettant de juger ou décider*».

La théorie de capital humain (Becker, 1964) et la théorie du capital intellectuel (Schulz, 1963) reconnaissent implicitement le rôle des compétences (à travers notamment les investissements en formation) dans la croissance et le développement économique.

En sociologie, c'est particulièrement la discipline de la sociologie du travail qui s'est intéressée à la notion de qualification qui a pris plusieurs définitions suivant le contexte historique (savoir-faire de métier, tenue d'un poste de travail, titres et diplôme) puis à la notion de compétence. L'émergence du concept «compétence» a complètement renouvelé son champ d'intérêt. Il est désormais question de savoir comment se créent, se mobilisent et se développent les compétences dans les organisations. Ceci correspond, à vrai dire, à un renouvellement des problématiques posées en sociologie.

En stratégie d'entreprise, c'est à travers le concept de « compétence clé » de la firme que s'est exprimé son intérêt. Pour Porter (Arnaud De Meyer, Sophie Dubuisson, Christian Le Bas, *innovation et performance*, Ed d'Organisation, Paris, 2001, 3eme édition, P.435); il ya trois types de compétences en entreprise a savoir, les premières s'apparentes a la maitrise de certaine activités telles que la recherche et développement (R&D), les secondes se trouve dans les habitudes et les routines et l'organisation de entreprise (qu'on appelle communément les compétences organisationnelles). Les troisièmes sont liées au patrimoine externe que l'entreprise s'est constituer avec le temps telles que l'image de marque, les réseaux de

coopération et d'alliance, etc. par ailleurs, le développement de l'approche ressource ou encore du modèle de ressources et des compétences (MRC) en stratégie a partir des années 90 vient appuyer l'intégration du concept du dominant (qui consistait à analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise pour pouvoir élaborer la stratégie, en mettant en lumière les différents couples produit /marché qu'il faut développer, ceux à maintenir et enfin ceux à faire disparaître progressivement) est devenu moins pertinent car la volatilité des situations de l'environnement et la difficulté de le maîtriser rendent toute tentative de planification à long terme plus ou moins hasardeuse et risquée. Les recherches ce sont ainsi orientés vers des modèles qui s'appuient sur les ressources internes de l'entreprise plutôt que sur l'environnement. Ces ressources sont considérées comme ressources d'avantages concurrentiels :

⇒ Les ressources en capitaux physique (usines, équipements, finances, technologies).

⇒ Les ressources en capitaux humain (compétences, intelligences, capacités d'apprentissage des salariés,...).

⇒ Les ressources en capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, système de gestion).

Les compétences que l'entreprise devrait développer sont celles qu'on appelle « compétences clés » car elles sont à la fois rares, précieuses et difficilement imitables mais aussi et surtout susceptible de donner des avantages concurrentielles pour l'entreprise.

J.Aubret, P. Gilbert et F.Pigeyre (2002, p.65) donnent trois caractéristiques de la compétence en stratégie, à savoir

- Le fait de s'intéresser en stratégie davantage à la compétence collective (routines, organisation, coordination) et à un degré moindre à la compétence individuelle.
- Pour devenir un avantage concurrentiel, la compétence doit être rare, difficilement copiable ou imitable et doit avoir en elle une part importante de savoir équivoque.

- la stratégie en tant que discipline tournée vers l'action s'intéresse d'avantage sur ce que peut apporter en action (par apport a la concurrence, aux clients, aux fournisseur) la compétence à l'entreprise que sur ce que sont ses compétences, c'est-a-dire identifier les compétence qui n'apportent rien à l'entreprise et n'intéresse pas la stratégie.

### **1.4.2. La compétence dans la pratique des entreprises :**

Le concept de compétence est apparu et utilisé dans la pratique de certaines entreprises durant les années 80 avant que des chercheurs en gestion ne s'y intéressent de plus près. Dans la pratique c'est souvent suite a un compromis entre les forces en présence dans l'entreprise qu'on arrive à s'entendre sur une définition de la compétence, ce qui est d'ailleurs a l'origine de l'existence de plusieurs définitions suivant les conditions socio-économiques des entreprises

L'accord ACAP2000 (accord sur la conduite de l'activité professionnelle) signé entre le patronat de la sidérurgie française et quatre organisations syndicales en 1990 définit la compétence comme suit « *la compétence est un savoir-faire opérationnel validé* ». J.Aubret, P. Gilbert et F.Pigeyre (2002, p.11).

Dans une autre entreprise française (Pechiney) spécialisée en aluminium (suite à la signature en 1992 d'un accord entre patronat et syndicat), la compétence est définit la comme suit : « *c est la mise en œuvre des capacités dans une situation professionnelle donnée avec un niveau d'exigence précisé* ».

Le caractère contingent de la notion de la compétence a fait qu'il existe de nombreuses définitions qui sont plus ou moins voisines (selon le problème ou les problèmes que l'on compte traiter au niveau de l'entreprise) et il n'est pas possible de les citer tout ici.

## **Section 02 : La politique de formation en entreprise**

La politique de formation est, à bien des égards, une constante avec laquelle il serait judicieux de compter pour asseoir une performance et une capacité pérenne à faire face aux concurrents. Il n'est pas sans intérêt de rappeler que la formation vise avant tout le transfert et le développement des compétences individuelles et collectives.

### **2.1. Les enjeux de la formation professionnelle continue en entreprise :**

Au vu des évolutions majeures qu'a connues l'environnement des entreprises en matière de technologie et au plan économique et social, la formation en entreprise est devenue une variable importante sur laquelle s'appuie bon nombre d'entreprises pour asseoir une démarche qualité, intégrer une nouvelle technologie et/ou adopter une nouvelle organisation du travail. Ainsi, nous ne pouvons imaginer une possibilité d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement des entreprises en matière de performance et de compétitivité sans mise en œuvre d'action de formation et de développement des compétences (à travers la conception d'une politique et de développement des compétences)

La formation assure à l'entreprise d'une part, la possibilité d'adaptation de ses ressources humaines à l'évolution des métiers et des emplois afin qu'ils puissent rester performants dans la réalisation de leurs travail (ce qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise). D'autre part, elle assure des gains de productivité (par la maîtrise du métier et des relations qu'il implique avec les autres métiers), la production des besoins et des services de meilleure qualité mais aussi la création d'un esprit ouvert au changement et à l'innovation.

Toutefois, la formation en tant qu'investissement immatériel n'est pas toujours perçue comme contributif au développement de l'entreprise. Certains entreprises voient encore en elle des dépenses et des charges qu'il faut car la loi les y oblige il ya même celle qui ne font que verser la part légale qu'impose l'Etat à des organismes collecteurs sans se soucie des bénéfices probables qu'elles peuvent attendre des actions de formation.

Le développement de l'ingénierie de formation et la formalisation des processus et actions de formation (évaluation des besoins de formation, plan de formation, comptabilité de formation progiciels de formation, utilisation des tableaux de bord, qualité en formation, e-formation,...) ne se sont opérés qu'une fois que tout le monde (ou presque) à été convaincu de la nécessité de former et de consentir des efforts pour développer les compétences de l'ensemble de personnel afin qu'il puisse être productif et mobilisable pour faire face à la concurrence qui exige souvent des qualités de réactivités, de flexibilité et d'innovation continue.

La formation à aussi une dimension sociale qui s'exprime par une socialisation des individus (permet de développer l'esprit de groupe et de renforcer la culture de l'entreprise) mais aussi et surtout elle constitue un outil de développement personnel et professionnel (accès à un nouveau savoir, développer ses compétences, possibilité de promotion, de

mobilité et développement de carrière). La formation s'avère aussi un vecteur pour asseoir une culture d'entreprise et un certain « esprit maison » en vue d'une implication et mobilisation accrue des membres de l'organisation.

### 2.2. Les réalités actuelles de la formation :

Les pratiques des entreprises en matière de formation sont très variées.

A.Meignant(1986) propose une typologie des pratiques qui se base sur quatre paradigmes qui caractérisent la formation (Dimitri Weiss et all, 3eme édition, 2001, p.424.)

1• *la formation- impôt* : Il est relatif aux entreprises qui cherchent à se mettre en conformité avec la réglementation régissant la formation en entreprise plutôt que de la prendre en main (l'entreprise ne voit pas l'intérêt à former).

2• *la formation- pactole* : Il est le fait des entreprises qui s'intéressent aux financements externes de la formation pour mener des opérations de reconversion de métiers due à des changements brusques ou structurels.

L'entreprise cherche avant tout à bénéficier des financements des collectivités locales, régionales et/ou niveau national.

3• *la formation sécurité* : L'entreprise ne voit dans l'action de formation qu'un vecteur de stabilité sociale et de sécurité pour les salariés, elle est utilisée comme moyen de réponse à des demandes individuelles ou comme récompense.

4• *La formation- développement* : La formation est considérée comme un investissement et on attend de ce fait une contribution à la performance et à l'efficacité de l'organisation (réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, changement de comportement, réorganisation du travail,...etc.). Elle est perçue comme un moyen au service de la stratégie d'entreprise. Ainsi les responsables de formation disposent souvent des moyens matériels, humains et financiers conséquents pour réaliser leurs objectifs en étroite relation avec les autres domaines d'activités et fonctions de l'entreprise tels que la gestion de projet, la gestion de la qualité, l'intégration d'une nouvelle organisation du travail, une nouvelle technologie,...etc.

La formation n'est importante que parce qu'elle contribue à la résolution de problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Sa finalité économique s'exprime par le fait qu'elle « fabrique » des compétences professionnelles économiquement et socialement utiles (Dimitri Weiss et all, Ed d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2001, p.426). La formation connaît aussi aujourd'hui une rationalisation accrue qui vise à la rendre autant efficiente qu'efficace. Ceci se réalise à travers le développement de l'ingénierie de formation, l'externalisation (achat de formation à des organismes de formation, cahier de charges de formation,...), le développement des démarches qualité en formation, le développement des méthodes d'évaluation,...etc.

Par ailleurs, la formation a connu trois évolutions par rapports à la situation de travail avec laquelle des situations de tension ont toujours existé. En effet s'il faut dispenser des formations aux salariés, faut-il le faire avant, dans ou hors de la situation de travail? La première étape a consisté à former avant le début de travail (par la formation initiale ou par la formation juste avant le début du travail pour les nouvelles recrues). La deuxième étape faisait que la formation ne précède plus le travail mais elle l'accompagne, c'est-à-dire qu'elle vise à développer les compétences des salariés sur le lieu même de leur travail pour qu'ils soient plus efficace dans la réalisation de leurs travaux respectifs. Dans la troisième étape, un rapprochement s'est créé entre situation de travail et situation de formation (Dimitri Weiss, 2001, p.426). On reconnaît l'existence d'un effet formateur de travail; l'expérience au travail comme pouvant développer des compétences (développement de l'alternance notamment vis-à-vis des jeunes, développement des formations spécifiques...etc.). Le premier souci de l'entreprise est la création de conditions favorables au développement des compétences. Ce dernier est présenté comme une nouvelle étape dans l'histoire de la formation (Claude Lévy Le Boyer, *Gestion des compétences*, Ed d'Organisation, 2002, p.130.). Ainsi, la n'apparaît que comme un outil parmi d'autres visant le développement des compétences lequel est devenu un enjeu majeur pour la performance et la compétitivité des entreprises (comme pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel à travers la détention de compétences individuelles, collectives et organisationnelles spécifiques).

### **2.3. Construction d'une politique de formation :**

Une politique de formation se définit à travers buts ou les finalités qu'elle se donne, des principes à respecter et des conditions d'efficacité ou de réussite. Tout comme une politique de marketing, une politique financière ou encore une politique des ressources

humaines, la politique de formation en entreprise des objectifs à atteindre qui peuvent être variés. On cite par exemple la préparation du personnel à des évolutions à venir, à des reconversions, à développer les compétences et le professionnalisme des salariés, à développer la culture d'entreprise, à développer l'employabilité,...etc. Les principes directeurs sont rattachés aux valeurs et à la culture de l'entreprise. En effet, à travers la formation professionnelle, l'entreprise peut exprimer ses valeurs. Par exemple, si l'entreprise fonctionne avec un mode de management plutôt participatif, l'association des salariés à l'élaboration du plan de formation sera exprimé à travers le choix par personnel des actions de formation (du moins celles qui le concernent directement) telle que la formation générale, la formation de culture d'entreprise et par concertation régulière sur les améliorations et l'évaluation du système formation. Aussi, par ces principes, elle met en clair les responsables et acteurs qui ont en charge le pilotage de la fonction formation, son suivi et sa régulation, (mise en œuvre), son contrôle et son évaluation.

Les conditions de réussite renvoient aux éléments sur lesquels s'appuie l'entreprise pour assurer la réalisation des objectifs de formation. Ces éléments peuvent expliquer plus ou moins l'échec ou la réussite d'une politique de formation, on cite par exemple le niveau de centralisation de la fonction, des moyens mobilisés, la communication sur la formation, la prise en compte des « responsabilités de formation » dans la gestion des carrières des managers, la précision des modes d'évaluation de la formation,...etc.

A travers la politique de formation, l'entreprise introduit ou intègre des éléments stratégiques qui guideront sa philosophie et qui se rattachent à sa stratégie globale qui concerne ses marchés, les technologies développées, sa culture, les produits et/ou service (en rapport avec les compétences clés qu'elle compte développer).

Cependant, le style de management de l'entreprise conditionne aussi la réussite de la politique de formation. En effet, si l'entreprise fonctionne par un management autocratique et une organisation du travail basée sur les principes tayloriens (OST), les salariés ne vont pas adhérer ou tout simplement ne s'impliquent pas dans la réalisation de la politique et les résultats seront mitigés. Mais si les salariés ont été associés depuis l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'application des procédures, ils développeront une toute autre attitude car ils se sentiront partie prenante du projet et de la politique à mettre en œuvre et leur adhésion fera que cette politique remplira les fonctions pour laquelle elle a été élaborée. Mais ceci n'est pas automatique car la complexité de l'environnement externe et interne de l'entreprise



nécessite d'avoir une vision plus large en intégrant les évolutions de l'environnement et d'envisager l'interaction avec les autres composantes de la fonction ressources humaines (recrutement, évaluation, gestion des carrières, rémunération, etc.).

Pour Jacques Soyer (*fonction formation*, Ed d'Organisation, Paris, 2002, p.61), la construction d'une politique de formation doit intégrer nécessairement certaines phases que nous allons décrire :

### **2.3.1. Construction d'un avant projet :**

C'est à travers l'analyse stratégique de l'entreprise et des objectifs généraux à moyen et à long terme que seront inspirés les besoins globaux de formation et de développement des compétences. C'est suite à la connaissance des forces et des faiblesses, des opportunités et menaces de l'entreprise que les grandes lignes de la politique de formation seront dégagées. Toutefois, il convient de vérifier que les orientations choisies ne sont pas en contradiction avec les moyens qu'on compte accorder à la formation ni avec la culture de l'entreprise. Il conviendrait, par ailleurs, d'associer dès ce stade de réalisation tous les acteurs de la formation (directeur générale, management intermédiaire, représentants des salariés, directeur des ressources humaines, responsable formation, etc.) dans le projet de formation et de développement des compétences.

### **2.3.2. Harmonisation du projet avec les autres politiques des ressources humaines :**

Il s'agit d'éviter d'entrer en contradiction avec les politiques de recrutement, de gestion des carrières, d'évaluation, de communication, d'organisation, de rémunération, ...etc. En effet, on ne peut parler d'une politique de formation bien construite si on ne veille pas à une cohérence d'ensemble entre celle-ci et les autres politiques relevant de la fonction des ressources humaines.

### **2.3.3. Validation initiale par la direction :**

Une fois validés par la direction des ressources humaines (DRH), le projet est soumis pour acceptation à la direction générale qui intégrera des modifications qu'elle juge nécessaire (suite à sa discussion en comité de direction).

### **2.3.4. Consultation des instances représentatives :**

Il s'agit de faire remonter à la direction des remises en causes ou/et des critiques sur le projet tel qu'il est réalisé jusque là avant de déboucher une forme finale.

### **2.3.5. Présentation aux managers :**

Ces derniers sont invités à apporter leur critiques et/ou remarques à leur direction avant l'accord définitif de cette dernière.

### **2.3.6. Accord final de la direction :**

Une fois les instances consultées et mises au courant, la direction générale s'attachera à communiquer le document à l'ensemble des acteurs de l'entreprise et le travail ne s'arrête pas là puisque l'objectif final est la mise en œuvre de la politique de formation à travers la définition d'un plan de formation (qui fera plus tard l'objet d'un développement) et son évaluation.

## **2.4. Les différents types de formation :**

Tous ces types de formation peuvent ne pas exister ensemble dans l'entreprise. Cette dernière peut ne pas avoir des objectifs de long terme et, dans ce cas, on constatera l'absence de la formation « projet d'entreprise » ou encore étant donné la taille petite de l'entreprise, celle-ci ne s'intéressera pas à la formation « gestion prévisionnelle du personnel »,...etc. Toutefois, on retrouve généralement dans l'entreprise cinq types de formation :

### **2.4.1 La formation-adaptation :**

C'est une formation de court terme qui vise l'adaptation rapide du salarié à son poste de travail à travers une formation de perfectionnement suite à l'évolution des exigences du poste (esprit qualité, intégration ou utilisation d'une technologie nouvelle, nouvelle organisation du travail,...etc.). Pour Jacques Soyer (*fonction formation*, Paris, 2002, p.179) : « *C'est à partir de l'analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type* ».

### **2.4.2 Formation « gestion prévisionnelle du personnel » :**

Celle-ci est prise dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Anticipant sur l'évolution des emplois et des compétences, ce type de formation permettra de proposer des formations de reconversion, des formations à des postes

nouvellement créés ou à créer, des formations pour développer des compétences spécifiques qui s'avéreront utiles dans l'avenir (notamment la maîtrise des technologies d'information et de communication, méthodes de résolution de problèmes, méthodes de créativité, etc.). Par ailleurs, une cellule sera créée pour apporter l'aide nécessaire aux salariés poursuivant ce type de formation afin d'éviter la démotivation et/ou désorientation car ces formations ont une échéance de moyen terme (2ans à 3ans) mais aussi visent la plupart du temps la tenue de postes encore non définis.

### **2.4.3 Formation-catalogue :**

Elle regroupe les formations consacrées à l'apprentissage des outils de base du travail (expressions écrites, calculs, langues,...etc.) et la formation « culture d'entreprise » qui vise plutôt à développer chez le formé des valeurs porteuses pour l'entreprise (esprit d'initiative, communication, partage des connaissances respect du client,...etc.) La formation-catalogue n'est pas systématique mais dépend du nombre des demandeurs suite à quoi l'entreprise organise une session.

### **2.4.4 Formation « projet d'entreprise » :**

Ce type de formation est lancé suite à la volonté de l'entreprise d'accompagner son projet par une formation de son personnel (pour se donner une plus grande chance de réussite). C'est le cas, par exemple, si l'entreprise compte intégrer un management par la qualité en faisant accompagner ce projet par une formation de l'ensemble du personnel aux outils et méthodes de gestion par la qualité totale. L'entreprise qui a l'intention de développer en son sein la notion de partage des connaissances doit songer à accompagner ce projet par une formation pour la maîtrise des technologies d'information et de communication (NTIC). La formation concerne tous ceux qui sont impliqués dans le projet et son efficacité dépend du degré d'implication des salariés et de leur motivation à faire aboutir le projet en question.

## **2.5. La formation et les autres composantes d'une politique de gestion des ressources humaines :**

La formation entretient de part sa nature des liens avec les autres composantes de fonction « ressources humaines », à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication interne, la rémunération, la gestion des carrières, etc. La cohérence avec ces autres composantes de la gestion des ressources humaines est à rechercher pour donner une plus

grande chance d'atteindre les objectifs de formation car il existe une forte interaction avec elles.

Si la politique de l'entreprise en matière de recrutement vise à privilégier les recrutements internes plutôt qu'externes, il est clair que la politique de formation doit intégrer en son sein des formations qui prennent en charge les notions de mobilité horizontale et de mobilité verticale des salariés. Il est donc nécessaire que l'entreprise développe une certaine lisibilité sur ses emplois, leur hiérarchisation (classification), les compétences individuelles et collectives que l'entreprise veut développer. Tout ceci servira à dégager quelques principes directeurs des différents types de formation à dispenser en priorité. Si l'entreprise s'appuie sur des recrutements externes pour renouveler son personnel, dans ce cas les formations viseront davantage à assurer une meilleure intégration des nouvelles recrues. Ceci ne doit pas nous faire oublier qu'il faut aussi savoir entretenir la motivation des autres salariés en assurant une évolution professionnelle minimale.

La politique d'évaluation doit s'attacher, entre autres, à faire mesurer les compétences et le professionnalisme des salariés (en plus de la mesure de la performance et du potentiel). C'est suite à cette évaluation qu'on pourrait savoir quel type de formation conviendra à tel cadre, agent de maîtrise, ou encore ouvrier. Selon les lacunes constatées en matière de compétences et des objectifs de postes, l'entreprise oriente ses choix en matière de formation, ce qui assure une plus grande efficacité et pertinence dans la politique de formation.

Pour donner une plus grande crédibilité à la formation, il faut qu'à la sortie de la formation suivie, le salarié soit récompensé par une augmentation de salaire, une promotion sinon une meilleure prise en compte de ses besoins divers (amélioration de l'environnement et des conditions du travail, possibilité de mettre en pratique les compétences et connaissances acquises). Rémunérer les compétences dans l'entreprise doit nécessairement aider à mieux accepter les formations proposées qui visent, entre autres, à développer les compétences des salariés, celle-ci (rémunération des compétences) influera nécessairement sur la performance globale de l'entreprise, mais il reste difficile à réaliser (encore faut-il les définir, les identifier, les faire accepter par l'entreprise, difficulté de rétracter en cas d'échec).

La communication interne entretient aussi des liens avec la politique de formation. En effet, d'une part la formation est une occasion de communiquer entre les différents responsables et acteurs de l'entreprise et permet par ailleurs de soulever certains problèmes

liés à la formation, de rechercher en commun des solutions à l'occasion des rencontres programmées par les différents instances (surtout le désamorçage de problèmes liés aux relations interpersonnelles, aux conflits d'intérêt,...etc.). D'autre part, la communication interne aide à diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de formation,...etc.). Elle aide aussi à mieux informer sur les formations existantes et développées par l'entreprise, sensibiliser le personnel et l'inciter à s'inscrire aux différents type de formation proposés.

### 2.6. Le plan de formation en entreprise :

La politique de formation se matérialise à travers un plan de formation finalisé suivant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Cette connexion avec la stratégie se réalise à travers l'existence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui détecte les écarts à combler en matière d'effectifs, d'emploi et de compétences par, entre autres, des actions de formation (ici on se situe dans un paradigme de formation-développement).

#### 2.6.1. Les finalités d'un plan de formation :

Réaliser un plan de formation revient à prendre des actions dans le temps (analyse des besoins, construction des actions de formation, budgétisation, suivi des actions, évaluation,...etc.). A.Meignant (Dimitri Weiss et al, *ressource humaines*, Ed d'Organisation, 3eme édition, paris, 2001, p.433.) met en perspective trois finalités, qui en fait, correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi pluriannuel :

⇒ A court terme : La formation vise à consolider l'existant à travers des formations de perfectionnement, la maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, la maîtrise d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues.

⇒ A moyen terme : Elle vise à faciliter les changements si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre des promotions, le développement des potentiels et la gestion des carrières.

⇒ A long terme : La formation vise dans ce cas à préparer l'avenir en essayant d'adapter salariés et cadres aux changements qui pourraient caractériser

l'environnement de l'entreprise ou encore des changements voulus par elle-même (développer une culture d'entreprise, esprit qualité, ouverture à un environnement interculturel, etc.) à travers des formations générales, université d'entreprise, séminaires, etc.

Néanmoins, vu les caractéristiques actuelles de l'environnement, l'entreprise se retrouve devant la difficulté de pouvoir respecter les objectifs de moyen et de long terme même dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui se voit souvent devant l'obligation de revoir et d'actualiser ses objectifs initiaux.

### **2.6.2. Elaboration d'un plan de formation :**

Il est défini comme l'ensemble des objectifs et des moyens qui permettent l'acquisition et le développement des compétences du personnel. Il contient, en plus des objectifs généraux et spécifiques assignés à la formation, un calendrier de réalisation, des programmes et modalités de mise en œuvre, les catégories et métiers concernés, le budget détaillé et enfin les modalités d'évaluation. Le plan de formation est piloté par le responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines et ses étapes de réalisations sont les suivantes :

### **2.6.3 Identification des besoins de formation :**

Il s'agit, de repérer les besoins de formation à travers les résultats mis en lumière par la GPEC, en matière d'écart de compétences entre l'état des ressources humaines actuelles et les compétences requises à l'horizon de temps choisi (décalage à résoudre par des actions de formation à définir). En plus, il y a lieu de mener une enquête à l'intérieur de l'entreprise qui aura à recenser les besoins de formation individuels. Ce travail doit être mené par le responsable de formation en collaboration avec le directeur des ressources humaines (DRH), le directeur générale et les chefs de service. Pour (J.P.Citeau, *GRH, principe généraux et cas pratiques*, Ed Armand Colin, 2001, p.106.) les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir :

⇒ Au niveau institutionnel :

C'est-à-dire au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en considération les orientations et les choix stratégiques de l'entreprise. Celle-ci vise à éviter les dysfonctionnements futurs dus à l'inadaptation de ses ressources humaines et la démarche de GPEC en entreprise répond à ce souci.

⇒ Au niveau sectoriel :

Tous les chefs de services ou unité de travail seront invités à exprimer leurs besoins de formation, aidés en cela par le responsable de formation notamment dans la manière de conduire la procédure opératoire d'expression et de détection des besoins de formation (problèmes spécifiques à résoudre par la formation, niveau de compétences insuffisant constaté sur un poste, problèmes de communication,...etc.).

⇒ Au niveau individuel :

Comme indiqué auparavant, une enquête au niveau des salariés et cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations rentrent dans le cadre des projets de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, formation décidée suite à un bilan des compétences,...etc.)

**2.6.4. Formalisation du plan de formation :**

Une fois les objectifs de formation identifiés à tous les niveaux, il y a lieu de définir les actions, les moyens matériels, humains et financiers à mobiliser, le calendrier de réalisation (échéance à respecter),...etc. L'entreprise aura à choisir entre une formation interne (dispenser dans un centre appartenant à l'entreprise et/ou encore par ses propres cadres et techniciens servant de formateurs pour le temps de la formation) ou une formation externe qui sera assurée par un organisme de formation extérieur qui sera lié à l'entreprise par une convention de formation dans laquelle on explicite les clauses du contrat. Dans le cadre de la formation externe. L'entreprise peut opter pour une formation « intra-entreprise », c'est-à-dire que le prestataire de formation est invité à monter un projet de formation spécifique pour elle (l'entreprise) ou encore envoyer ses salariés et cadres en formation « inter-entreprise » dans le cadre d'un catalogue de formation appartenant à un prestataire de formation. Le plan de formation sera finalisé dans un document écrit qui sera présenté aux différents acteurs concernés par la gestion de la formation dans l'entreprise pour être discuté et enrichi. Ce document servira notamment à l'évaluation de l'avancement dans la réalisation des objectifs et des résultats auxquels on a abouti au terme du programme de formation.

**2.6.5. Suivi et exécution du plan de formation :**

Afin d'assurer des actions de formation programmées, il faut mettre sur pied une gestion administrative continue du plan de formation (volet comptable et réglementaire,

déclenchement des actions de formation, convocation, gestion des dossiers des stagiaires, gestion des relations avec l'organisme de formation,...etc.). Par ailleurs, il faut veiller à ce que ces actions de formations ne nuisent pas à la bonne marche de l'entreprise en évitant par exemple de laisser partir en formation un nombre important de salariés ou encore d'éviter une absence longue d'un salarié ou cadre travaillant dans un emploi sensible.

Vu l'importance prise par la formation continue dans les entreprises et les sommes alloués à sa gestion et à la réalisation de ses objectifs, on fait de plus en plus appel à des outils nouveaux pour optimiser et rationaliser les budgets de formation.

Ainsi l'utilisation de l'informatique, des progiciels de gestion et des tableaux de bord sont devenus courant et facilitant énormément le suivi sur tous les plans des actions de formation.

### **2.6.6. Evaluation des actions de formation ou effet formation :**

La formation professionnelle continue étant considérée par beaucoup d'entreprises comme un investissement, il est alors important d'évaluer et de mesurer le « retour sur investissement » des dépenses de formation d'autant plus qu'elles correspondent de plus en plus à des sommes importantes et qui dépassent largement le taux minimal légal exprimé en pourcentage de la masse salariale. L'évaluation de la formation se fait en général à trois niveaux :

⇒ *Premier niveau :*

On l'appelle « évaluation à chaud ». Elle vise à mesurer l'efficacité pédagogique de la formation. Pour ce faire, on utilise en générale un questionnaire où il est question de « prendre le pouls » sur l'appréciation immédiate, leur satisfaction ou insatisfaction, problèmes rencontrés, relation avec les formateurs et le respect du cahier des charges,...etc.

⇒ *Deuxième niveau :*

On l'appelle aussi « évaluation à froid ou défermé ». Elle est réalisée après quelques semaines de la fin du stage, séminaire ou autre formes de formation. Cette évaluation vise essentiellement à apprécier le plus objectivement possible le transfert de connaissance dans les situations de travail. Autrement dit, il s'agit de voir si les formés maîtrisent ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles des actions de formation ont été engagées. On effectue cette évaluation par plusieurs moyens, entres autres, l'observation



directe des comportements au travail, observation des résultats sur le travail des salariés formés,...etc. Néanmoins, des problèmes « d'opérationnalisation » des procédures traduisant ce type d'évaluation sont à surmonter mais aussi des problèmes de coût.

⇒ Troisième niveau ou l'évaluation globale :

C'est à ce niveau que se mesure réellement l'efficacité de la formation et c'est aussi à ce niveau que se joue véritablement la légitimité de la fonction formation (pour qu'elle n'apparaisse pas comme fonction sociale et culturelle sans lien avec la création de valeur pour l'entreprise) car visant à mesurer en particulier « le dividende formation » à travers la tentative de mesure du retour sur investissement. Elle est réalisée en général quelque mois après la sortie de formation (ou encore une année). Pour ce faire, on utilise deux types d'indicateurs en plus de l'audit formation qui nous permet de vérifier la formation réussie (expériences, procédures utilisées, mobilisation des acteurs, méthodes pédagogiques utilisées,...etc.) afin de les réitérer à l'avenir mais aussi pour mieux évaluer l'effet formation sur l'organisation dans son ensemble.

Les indicateurs de progrès sont utilisés pour apprécier l'effet formation sur le taux d'absentéisme, le taux de mobilité le taux de turn-over, évolution du nombre d'accidents de travail, la baisse ou l'augmentation des déchets, des éléments témoignant de changement dans les conditions du travail. Ce qui a un impact certain sur l'activité de l'entreprise (en particulier sur le niveau de productivité et de la qualité des produits).

Les indicateurs de performances visent quant à eux l'évaluation de l'effet formation sur des facteurs conditionnant particulièrement la survie de la poursuite de l'activité de l'entreprise (chiffre d'affaires, productivité, valeur ajoutée, taux de marge,...etc.). Il est clair qu'il n'est guère facile d'isoler l'effet formation car plusieurs variables peuvent intervenir d'une manière concomitante, auxquelles on peut imputer l'effet en question. Ceci est plus vrai pour les variables concernant par exemple le lien au chiffre d'affaire, les résultats financières, la productivité.

Par ailleurs, on ne peut négliger le rôle de l'audit de formation dans la détection des faiblesses ou des points forts d'une politique de formation mais aussi des meilleures pratiques en la matière, ce qui contribue indéniablement à améliorer le système formation dans l'entreprise et en particulier son efficacité. Selon Meignant (Dimitri Weiss et al, *Ressources humaine*, Ed d'Organisation, paris, 2001, p.443.), il faut se garder de l'illusion de la

possibilité d'aboutir à une mesure précise de l'apport de la contribution de la formation à la performance et à la compétitivité globale de l'organisation car il est très difficile d'isoler l'effet formation des autres éléments ou facteurs affectant la même réalité.

Toutefois, comme appui à l'effort des entreprises à vouloir mesurer l'effet formation mais aussi pour les « réconforter » dans leurs efforts de financement de la formation, des recherches théoriques (études économétriques pour la plupart) ont démontré qu'il y a bien un lien positif entre la formation et quelques variables clés telles que la productivité, le chiffre d'affaires.

### **Conclusion**

La formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. En vue de cette importance les entreprises doivent réfléchir à une véritable gestion d'une formation efficace.

# **Chapitre 02 : les concepts généraux de compétence**

### Chapitre 02 : les concepts généraux de compétence

#### Introduction

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,...) et des individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif. En effet pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus, elles peuvent même devenir improductives. Cela suppose que l'on puisse compter sur le professionnalisme des acteurs de l'organisation. En effet face à des événements imprévus, face à l'inédit, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes, construire des compétences adéquates.

#### Section 01 : Le management des compétences

Par ce que les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser, dans le développement de leurs compétences et de leurs formations pour se maintenir à niveau. Détenir une ou des compétences est aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et représente donc un enjeu individuel et collectif. En vue de cette importance plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences et son processus.

##### 1.1 Historique et définition du management des compétences :

Dans ce premier point, nous allons aborder d'une façon générale la compétence et le management des compétences.

##### 1.1.1 Évolution historique de la compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990. (LE BOTERF.G, *construire les compétences individuelles et collectives*, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.15).

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

### 1.1.2 Définition de la compétence :

Le terme de compétence fait partie du sens commun dans les organisations :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par **PERETTI** « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». (PERETTI. J-M, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2ème édition, Vuibert 2001, P.60).

De cette définition, nous pouvons retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens que **David COURPASSON et Yves-Frédéric LIVIAN** affirment que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la «compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié». (COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991).

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon **Dimitri WEISS** la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, la compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ». (WEISS.D et autres, In revue personnel, N°330, Février 1992, P.342).

Selon **Philippe ZARIFIAN** « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge ». (ZARIFIAN.P, Edition Liaison, Paris, 2005, P.5).

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- Dans le 1<sup>er</sup> point : La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.

- Dans le 2<sup>ème</sup> : La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.

- Et dans le 3<sup>ème</sup> : La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

### 1.1.3 Les composantes de la compétence :

Selon **Elizabeth LECOEUR**, les principales composantes de la compétence, sont :

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

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

**Tableau N°1 : Les composantes 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 :</p> <p>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 la négociation.</p>
---------------	--

<b>Aptitude</b>	<p>Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l’histoire de l’individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l’occupation d’un poste et dans l’organisation à laquelle l’individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et a orienter rapidement son action de manière positif.</p>
-----------------	--

<b>Motivation</b>	« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d’objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).
<b>Contexte</b>	Environnement de travail du professionnel en action. 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.

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

### 1.1.4 Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante (BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155) :

#### **a. Les compétences transversales :**

C’est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple: savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) qui, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

#### **b. Les compétences professionnelles :**

C’est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence

professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

### **c. Les compétences spécifiques :**

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

### **d. Les compétences collectives :**

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments (BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998, P.160) qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

### **e. Les compétences individuelles :**

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités (DIETRICH.A., « le management des compétences », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6.).

### **1.1.5 Les objectifs de la compétence :**

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

- 1- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.



- 2- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action.
- 3- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. (Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition paris, 2007, p179).

### 1.1.6 Les critères d'évaluation de la compétence :

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

- **La performance**

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

- **L'expérience**

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

- **Le mérite**

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

- **Le potentiel**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadres de développement de potentiel (Valérie Marbach. évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, p14).

### 1.1.7 Les facteurs déterminants de la compétence

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

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

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

Exemple : Être organisé ou savoir communiquer.

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

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

### 1.1.8 Le bilan de la compétence :

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

#### 1.1.8.1 Les objectifs de bilan de compétence

Le bilan de compétence permet d'analyser les aptitudes, les compétences personnelles et professionnelles et motivations du salarié, mais aussi il permet d'organiser ses priorités professionnelles.

Est l'objectifs pour l'entreprise de :

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

#### 1.1.8.2 Le déroulement de bilan de compétence

La démarche de bilan de compétence comprendre trois phase qui sont :

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

### **a. Une phase préliminaire qui a pour objet de :**

- confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- définir et analyser la nature de ses besoins ;
- l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

### **b. Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :**

- d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;
- d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle

### **c. Une phase de conclusion qui permettent de :**

- prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation ;
- prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet (André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>ème</sup> édition ESF, 1998, Paris, p82).

### **1.1.9 Le référentiel de la compétence :**

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence (André Guittet. Développer les compétences, 2<sup>ème</sup> édition ESF, 1998, Paris, p82).

Est selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme : « un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés » (Amina Barkatoolah. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris, p36).

#### **1.1.9.1 Les objectifs du référentiel de compétence**

- Déplacer l'objectif et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence ;
- Orienter le développement des compétences, autrement Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences ;
- Faciliter les ajustements organisationnels, dans ce cas Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier ;
- facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

### 1.1.9.2 Les fonctions du référentiel de compétence

Le référentiel de compétence répond fondamentalement aux nouvelles exigences de l'emploi, de la formation et plus récemment de la gestion de La compétences. Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :

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

## 1.2 La mise en œuvre du management des compétences

Le management des compétences n'est pas uniquement un concept. Il s'applique dans la pratique : ses activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir point d'appui dans l'entreprise. Le management des compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

### 1.2.1 Définition du management des compétences :

« Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences de leur développement un vecteur majeur de la

performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise » ((DIETRICH.A., 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, P.1).

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

Le management des compétences est caractérisé par « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs » (BEIRENDONCK. L-V, Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33).

Ainsi le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Or, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise.

### **1.2.2 Les étapes du management des compétences :**

(BEIRENDONCK.L.V, Edition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, P.41) propose une démarche, permettant la mise en œuvre du management des compétences, basée sur 10 étapes :

- 1- Établir un groupe pilote planifiant tout le processus, qui doit être responsable de la communication et de la mise en œuvre ;
- 2- Formuler des objectifs et créer un plan d'approche générale ;
- 3- Assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres ;
- 4- Traduire la mission et vision en activités et en compétences de base ;
- 5- Formuler les compétences générales ;
- 6- Discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie pour le management des compétences ;
- 7- Présenter les conséquences des choix effectués ;

- 8- Créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise. Employer de préférence une terminologie existante et réfléchie pour les compétences et l'adapter aux indicateurs en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise ;
- 9- Baliser le champ d'action. Choisir de référence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, où l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement des compétences ;
- 10- Suivre la logique du modèle de management des compétences pour la planification des interventions.

### Section 02 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences.

Le développement des compétences devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

#### 2.1 La relation entre la formation et la compétence :

(SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « **Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes** », consulté le 16/04/2014 à 11h00, source: [www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI\\_LEGHIMA.pdf](http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf)). Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

#### 2.2 Les avantages de la formation:

Parmi les avantages de la formation on distingue :

##### 2.2.1 Les Avantages de la formation pour l'entreprise

(Mémoire de magister en science de gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « **le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise** », Université de Tlemcen, 2006, P.30-31.) Les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. Nous pouvons les énumérer comme suit :

-Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.

-Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.

- Elle améliore le climat organisationnel.

- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.

- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.

- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.

- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.

- Elle aide au développement organisationnel.

- Elle fait acquérir des connaissances.

- Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.

- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles

- Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.

- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.

- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieure.

- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.

- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail.

- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.

- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.

- Elle améliore les relations patronales- ouvriers.

- Elle élimine les pratiques et comportement nuisibles, comme cacher les outils.

- Elle crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation
- Elle aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

### 2.2.2 Les Avantages de la formation pour l'individu

La formation présente divers avantages pour l'individu :

- Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
  - Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
    - Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
    - Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.
    - Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
      - Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
      - Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.
      - Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation.
      - Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelle et de maîtrise de son avenir.
        - Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
        - Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.
        - Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

### 2.3 La formation comme un outil de développement des compétences :

La philosophie de la formation continue 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 le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales



(BRUNETAUX.J-B, « **Gestion des Ressources Humaines et Communication** », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, 2007).

### **2.3.1 La valorisation des compétences par la formation**

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

Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

### **2.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences**

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 est 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 au moins deux raisons :

- la décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;
- l'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager se permette de l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. 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.

### **Conclusion**

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

**Chapitre 03 : La formation  
et le développement des  
compétences au sein de  
NAFTAL**

### Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein de NAFTAL

#### Introduction

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de près au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à NAFTAL district carburants de Bejaia sur le développement des compétences par la formation, ou nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

#### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

##### 1.1 Historique de NAFTAL :

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) à été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétrolier.

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

- De la formulation des bitumes

- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.

- Du transport des produits pétroliers.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.2 NAFTAL District Carburants de Bejaia :

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

➤ **Direction** : Sont rattachés :

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

- ✓ Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services maintenance installations fixes, surveillance et entretien canalisations, reconnaissance produits...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburante ;

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

- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

**1.3 Les missions dévolues aux différentes structures sont :**

✓ **Département Informatique :**

**A) Service Information de Gestion (ING)**

**B) Service Système et Réseaux**

Sa mission est :

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

✓ **Département AMG (administration et moyens généraux) :**

Les missions du département AMG sont :

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

**1. Service administration :**

**a- Section gestion du personnel :**

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

- Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation ...).
- Formalise et suit les prêts véhicules.

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

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

### **c- Section prestation sociales :**

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

### **2. Service ressources humaines :**

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
- Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations du personnel.

- Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- Tenir à jour le fichier personnel
- Elaboration des tableaux de bord
- Traitement des requêtes du personnel
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- Suivi de l'apprentissage
- Suivi des stagiaires

### **3. Service des moyens généraux :**

Ses activités sont assurées par trois sections :

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

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

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

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

#### **c- Section économat :**



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

- Satisfaire les commandes des structures.

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

Elle est chargée de la gestion de :

- Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...

- Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

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

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine.

- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District.

- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers.

Il comprend trois services à savoir :

**a- Service trésorerie :** il est composé de deux sections, la Section recettes et La Section dépenses .Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.

- Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses.

- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)

- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie.

- Etablir des rapports d'activités.

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

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.

- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)

- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans

- Elaborer les analyses et synthèses comptables

- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes

**c- Service budget et coût : sa mission :**

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District

- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût

- Contrôler et traiter les situations financières du District

- Procéder aux ajustements des budgets et crédits

- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

✓ **Département Transport & Technique** : Il a pour mission :

- Elaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.

- Elabore les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution net ravitaillement des produits commercialisés.

- Suivi de la réalisation des travaux.

- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres.

- Etablir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

**a- Service exploitation et maintenance** : sa mission est de :

- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.

- Etablir les performances de maintenance.

- Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants

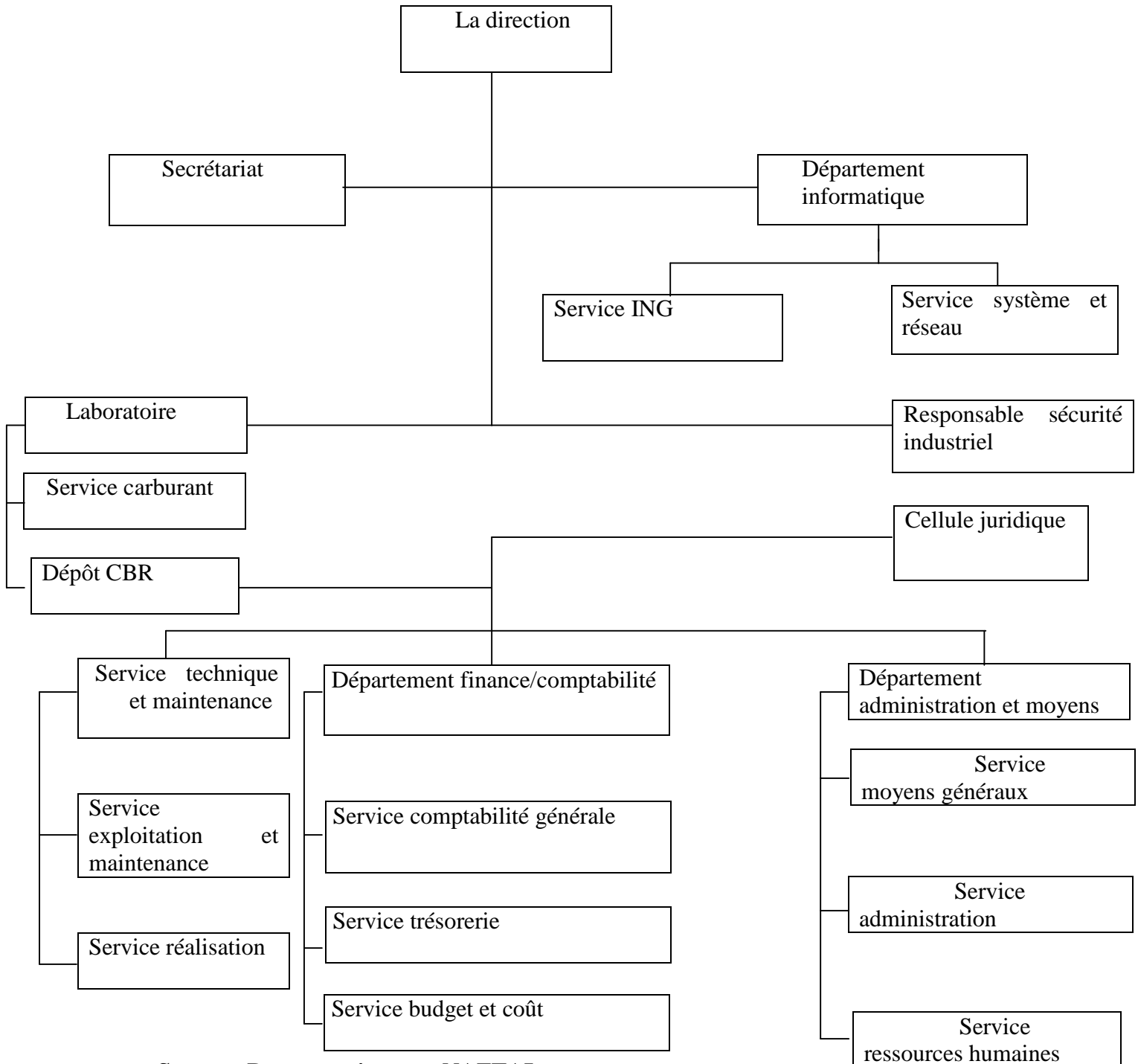
**b- Service études et réalisation** : sa mission est de :

- D'établir la partie technique des cahiers de charges.

- De suivre les travaux programmés ayants traits aux projets. Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

1.4 L'organigramme de NAFTAL :

**FIGURE N°01 : Organigramme du District Carburant de Bejaia**



Source : Document interne NAFTAL

### Section 02 : La formation au sein de NAFTAL

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

Au sein de NAFTAL la formation professionnelle continue prend aujourd'hui une grande importance pour plusieurs raisons, elle est examinée comme un moyen pour réaliser ses objectifs, elle est considérée comme une source de l'enrichissement de portefeuille des compétences de l'entreprise, Aussi elle aide à réaliser de bons résultats en améliorant la qualification des agents et leur performance dans leur poste de travail, et préparer à l'occupation des nouveaux postes, tout cela qui amène vers une productivité équivalente à leurs salariés.

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

#### 2.1 La politique de formation au sein de l'entreprise NAFTAL :

Pour que NAFTAL puisse atteindre ses objectifs, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

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

##### 2.1.1 Les finalités de la politique de formation :

- Développement du professionnalisme :

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des

agents et les rendant plus performants à leur poste de travail (qualification et comportement) et en les préparant à l'occupation des nouveaux postes.

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

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

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

➤ Ouverture sur l'extérieure et veille technologique :

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

➤ Transfert de technologie :

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

➤ Développement d'une culture d'entreprise :

Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise. L'accent est mis, en particulier, sur l'institution d'une communauté de langage, de méthode et d'outils rationnels de travail.

La génération des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorisent la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

### **2.2 La place de la formation au sein de NAFTAL :**

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

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

### **2.3 Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL :**

- ✓ Reprendre à un besoin réel ;

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

**2.4 Les type de la formation :** Nous pouvons les classer comme suit :

### **2.4.1 Selon la durée :**

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

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

Elles sont les plus répandus, et cela se passe entre 3 à 5 jours, nous citons :

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

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

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

- La réception d'un courrier (un envoie de la part de l'école de formation pour l'entreprise « NAFTAL ») : ce courrier comprend l'objectif et le type de la formation, la durée, l'endroit dont la formation va t-être effectuer ainsi que la prise en charge.

- La liste des modules : c'est un bilan qui désigne le nombre des modules ainsi que la répartition de leur durée dont le salarié va les effectuée.

- La liste des participants : elle désigne les personnes qui vont faire la formation.

### **2.4.2 Selon le lieu :**

#### ▪ La formation interne :

Ce type de formation s'effectue à l'intérieur de l'entreprise « NAFTAL » et ça concerne tout les salariés de l'entreprise.

- La formation externe :

Ce type de formation s'effectue au niveau des écoles externe c'est-à-dire à l'extérieur de l'entreprise « NAFTAL » et elle ne concerne que les cadres supérieurs

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

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

### 2.5 Le plan de formation :

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

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

#### 2.5.1 Définition d'un plan de formation :

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

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

#### 2.5.2 L'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL :

##### a- Identification des besoins :

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

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

### **b- Analyse des besoins :**

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

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

### **c- Fiche d'expression des besoins en formation :**

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

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

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

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

**2.6 La mise en œuvre du plan de formation :** Cette phase se déroule au niveau du district CRB /Bejaia elle consiste à :

- Désigner les salariés concernés par la formation ainsi que leurs immatriculations ;



- Etablir un tableau de bord de formation mensuel qui comporte les renseignements suivants :

- Métiers (métiers de la base, maintenance industrielle.....) ;
- Type de besoins (formation recrutement, perfectionnement....) ;
- Coût de formation qui doit prendre en compte les frais directs de formation (frais pédagogiques, charges fiscales et sociales, présalaires, frais de mission, de transports....).
- La durée de la formation, le centre de la formation.

### 2.7 Le suivi de la formation :

Le suivi et l'évaluation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs attendus.

Le suivi des formations est une exigence pour toute action qu'elle soit centralisée ou décentralisée, les structures formation s'ont dans l'obligation de :

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

### 2.8 La phase d'évaluation du plan formation :

- **Evaluation à chaud** : L'évaluation à chaud permet au formé à la fin de sa formation d'exprimer leur recommandation et leur satisfaction à travers une fiche d'évaluation.

- **Evaluation à froid** : Elle se fait à l'issue de la formation, elle répond aux objectifs prévus, ce type d'évaluation est qualitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents lors de l'exécution de la tâche.

### 2.9 La valeur ajoutée pour une entreprise NAFTAL de planifier des formations continues pour son personnel :

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

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

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

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

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

#### **3.1 Les types de la compétence :**

On distingue deux types de la compétence qui sont :

##### **3.1.1 Les compétences requises :**

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

##### **3.1.2 Les compétences acquises :**

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

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

### Section 04 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de NAFTAL que nous allons présenter dans cette section.

#### 4.1 Présentation de l'enquête :

On déterminera l'objectif, les hypothèses, et la population de notre enquête.

##### 4.1.1 L'objectif de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de l'entreprise, en utilisant un questionnaire

##### 4.1.2 Les hypothèses de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.

##### 4.1.3 La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de NAFTAL.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de NAFTAL, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 30 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 30 distribués, nous avons reçus 20 questionnaires : soit 10 personnes qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

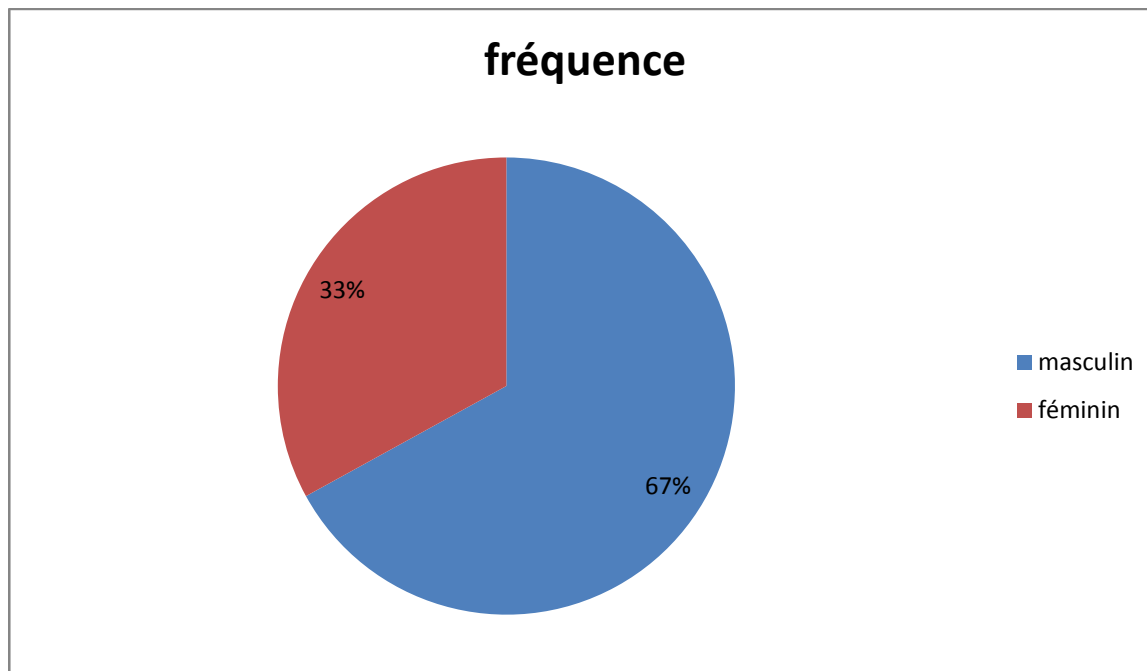
- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Questions ouvertes ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

### 4.2 Analyse des données :

Figure N°02 : La répartition de l'échantillon par genre



Source : réaliser par nos soins

#### Commentaire :

D'après les données de la figure N°02, nous constatons que 67% de notre échantillon sont des masculins et 33% féminins.

Tableau N°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

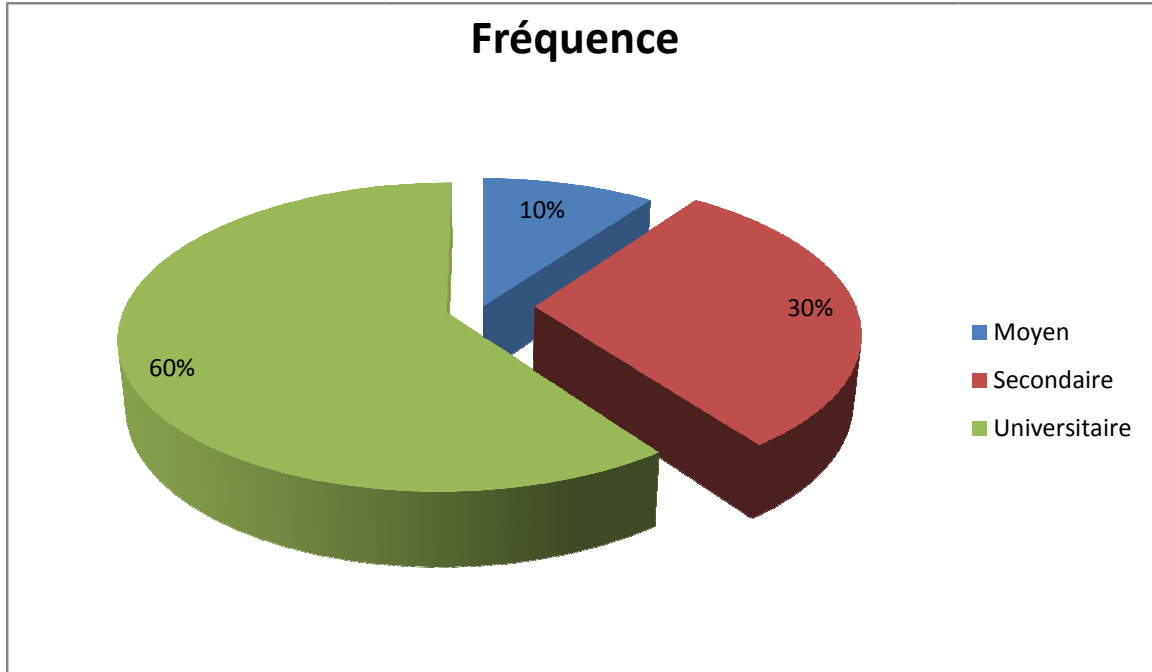
Age	Fréquence	%
[20,30]	05	25
[31,40]	10	50
[41,50]	03	15
Plus que 50ans	02	10
Total	20	100%

Source : réaliser par nos soins

#### Commentaire :

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit 75% ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

Figure N°03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

D'après les données de la figure N°03 ci-dessus, nous remarquons que 60% de notre échantillon sont des universitaires, 30% ont un niveau secondaire et 10% ont un niveau moyen, qui veut dire que le personnel de NAFTAL est doté d'un niveau d'instruction et cela revient à la nouvelle vision de l'entreprise pour l'emploi et la performance.

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon par CSP

CSP	Fréquence	%
Cadre	4	20
Maitrise	9	45
Exécution	7	35
Total	20	100

Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

Le tableau ci-dessus, nous montre que 20% des personnes questionnés sont des cadres, alors que 45% sont des maîtrises et 35% sont des exécutants.

**Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience**

L'expérience	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Moins De 5ans	1	25	1	12.5	4	57	6	32
De 5ans à 10ans	1	25	3	37.5	2	29	6	32
Plus de 10ans	2	50	4	50	1	14	7	36
Total	4	100%	8	100%	7	100%	19	100%

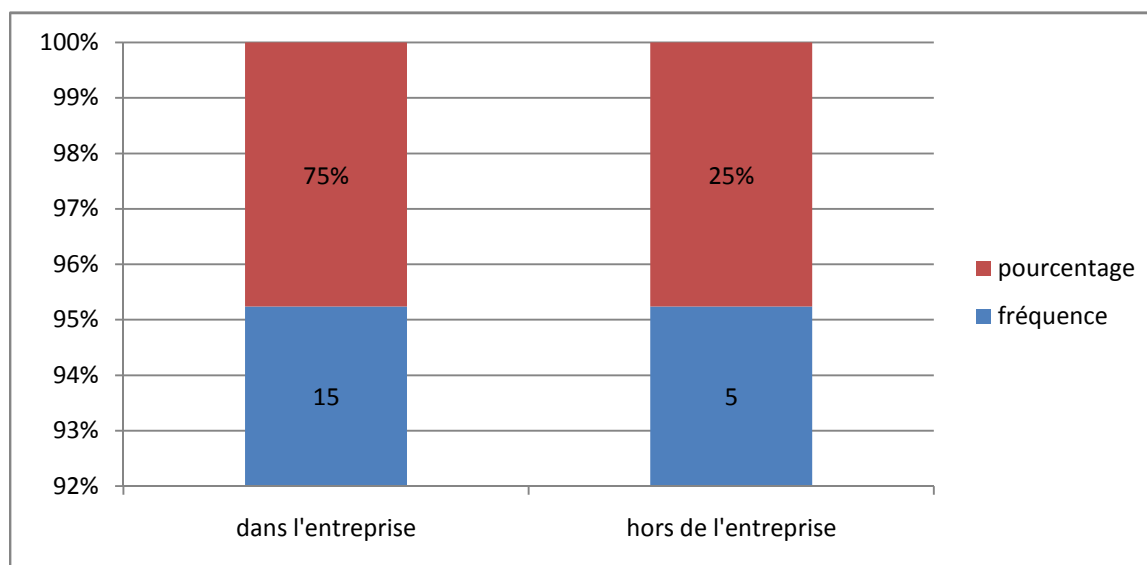
**Source :** réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

Nous remarquons dans le tableau N°4, que 6 répondent dont le pourcentage est de (32%) ont une expérience de moins 5 ans; parmi un cadre, un agent de maitrise et 4 agents d'exécution.

De même 6 répondent également avec un pourcentage de (32%) et d'une expérience qui varie entre 5 et 10 ans; parmi un cadre, 3 agents de maitrise et 2 agent d'exécution. Enfin 7 répondent avec un pourcentage de (36%) et d'une expérience de plus de 10 ans; parmi 2 cadres, 4 agents de maitrise et un agent d'exécution.

**Figure N°4 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste de travail**



**Source :** réaliser par nos soins.

### Commentaire :

La figure ci-dessus nous montre que la première catégorie est celle qui a travaillé directement à NAFTAL avec une fréquence de 15 employés soit un pourcentage de (75%).

La deuxième catégorie est celle qui a travaillé hors de l'entreprise NAFTAL avec une fréquence de 5 employés soit (25%).

Ce qui indique que les catégories professionnelles de NAFTAL possèdent une expérience professionnelle antérieure acquise au sein de l'entreprise NAFTAL, ce qui leurs a permis d'acquérir le savoir-faire et le savoir-être nécessaire. Donc ce parcours professionnel leurs a permis aussi d'acquérir une expérience non négligeable.

**Tableau N°5 : la répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation d'une longue durée**

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	1	3	1	5	25
Non	3	6	6	15	75
Total	4	9	7	20	100%

Source : réaliser par nos soins.

### Commentaire :

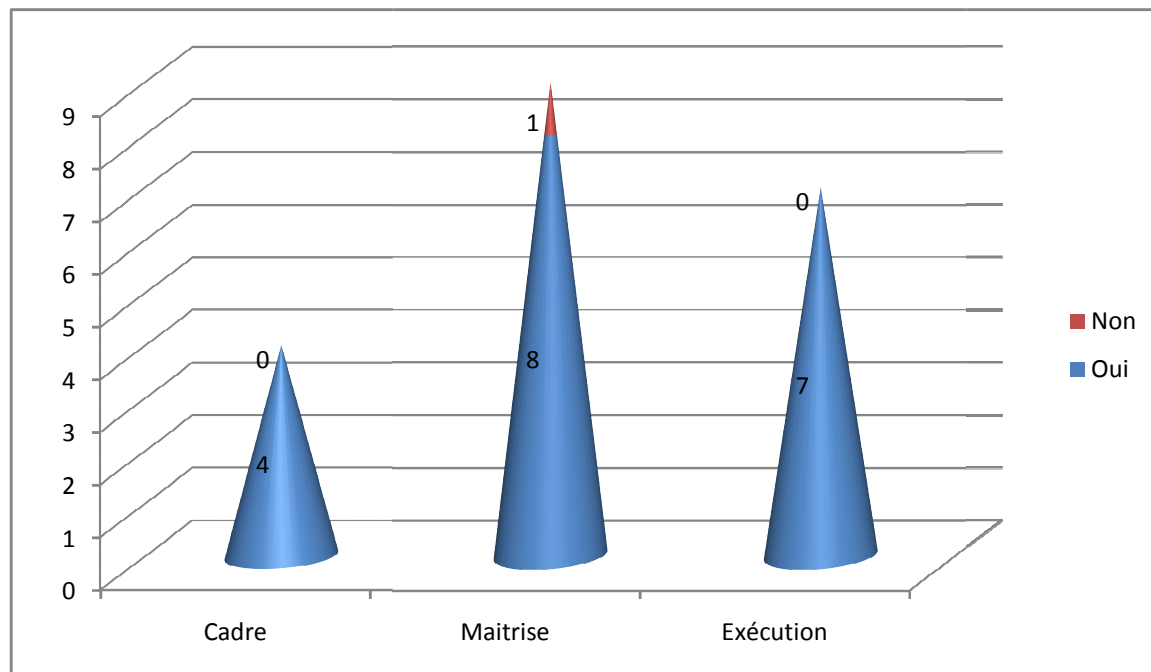
Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 75% n'ont pas bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que NAFTAL n'offre pas d'importance à ce type de formation, ou bien elle favorise la formation d'une moyenne et courte durée, qui est la moins couteuse et rentable.

**Tableau N°6 : pensez-vous que la formation est bénéfique ?**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	%
Oui	4	8	7	19	95%
Non	0	1	0	1	5%
Total	4	9	7	20	100%

Source : réaliser par nos soins

Figure N°5 : L'avis de CSP sur la formation



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :**

Le graphe ci-dessus nous montre que la majorité des personnes interrogées, soit 95%, affirment que la formation est bénéfique, un seul employé de la catégorie maitrise qui ne partage pas cet avis, puisque ya que lui qui n'a pas bénéficié d'une formation dans sa catégorie. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation.

Tableau N°7 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de ré.	%
Une meilleure adaptation au poste	5	36	5	33	3	30	13	33
Un enrichissement de votre culture personnelle	2	14	3	20	2	20	7	18
La possibilité d'être promu	4	29	4	27	2	20	10	26
Une meilleure participation pour	3	21	3	20	3	30	9	23



<b>l'entreprise</b>								
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>10</b>		<b>39*</b>	<b>100</b>

**Source :** réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

Nous remarquons que les attentes par rapport à la formation diffèrent d'une catégorie à l'autre. Concernant les cadres, ils attendent de la formation la possibilité d'être promu soit un taux 29%, les agents de maîtrise attendent plus une meilleure adaptation à leur poste de travail d'un pourcentage de 33% et la possibilité d'être promu de 27%.

S'agissant des agents de d'exécution, ils attendent aussi de la formation une meilleure adaptation au poste de 30% et une meilleure participation pour l'entreprise de 30%.

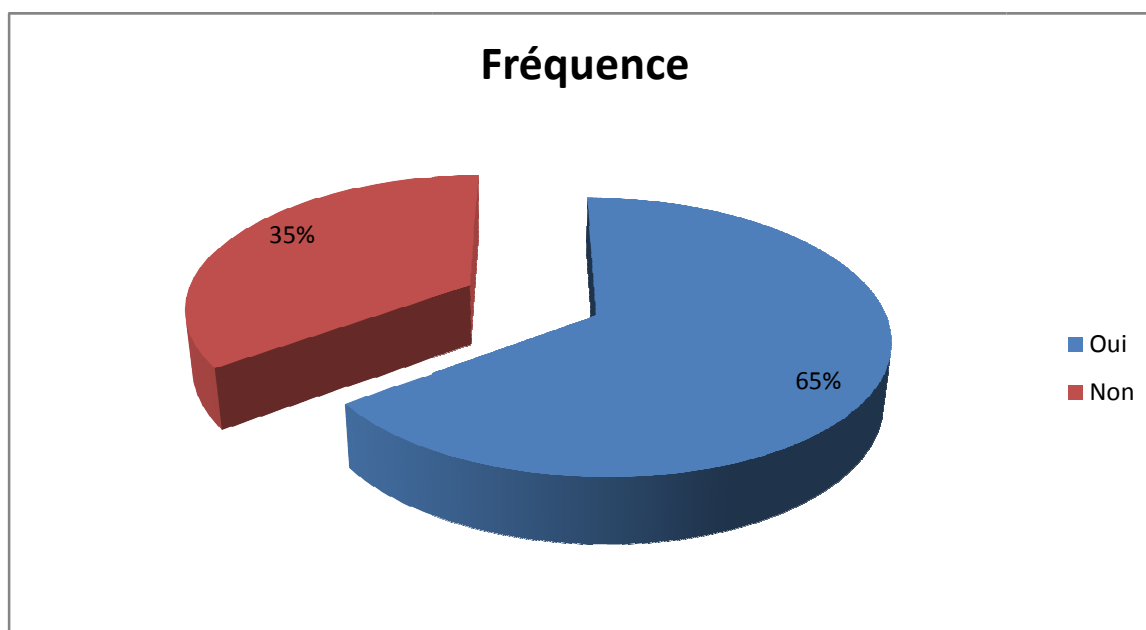
Ces résultats montrent qu'il ya une certaine concurrence entre les employés car chacun cherche la flexibilité et la mobilité.

**Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon l'harmonisation du programme de formation avec le travail**

désignation	Cadre	Maitrise	exécution	Nombre de réponses	%
<b>Oui</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>65</b>
<b>Non</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Source :** Réaliser par nos soins

**Figure N°6 : L'harmonisation du programme de formation avec le travail par CSP**



**Source :** Réaliser par nos soins

**Commentaire :**

Les questionnés trouvent que le programme de leur formation était en harmonie avec leur travail avec un taux de 65%, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise.

**Tableau N°9 : La contribution de la formation pour les savoirs**

	Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponses	%
<b>savoir</b>	<b>Beaucoup amélioré</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
	<b>Amélioré</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>8</b>	<b>88</b>	<b>6</b>	<b>85</b>	<b>17</b>	<b>85</b>
	<b>Statut quo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Savoir faire</b>	<b>Beaucoup amélioré</b>	<b>3</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
	<b>Amélioré</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>71</b>	<b>15</b>	<b>75</b>
	<b>Statu quo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Savoir être</b>	<b>Beaucoup amélioré</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>Amélioré</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>89</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>85</b>
	<b>Statut quo</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Source :** Réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

**Savoir :**

Les résultats de tableau ci-dessus montrent que 85% des formés estiment que leur savoir s'est améliorer, 10% d'eux pensent que leur savoir après avoir bénéficié d'une action de formation qu'il est statut quo et uniquement 5% trouvent qu'il est beaucoup améliorer.

**Savoir faire :**

Conformément au tableau ci-dessus, 75% des personnes formés sentent que leur savoir faire est amélioré, 15% le considèrent beaucoup améliorer et seulement 10% d'entre eux trouvent qu'il n'a pas changé (statut quo).

**Savoir être :**

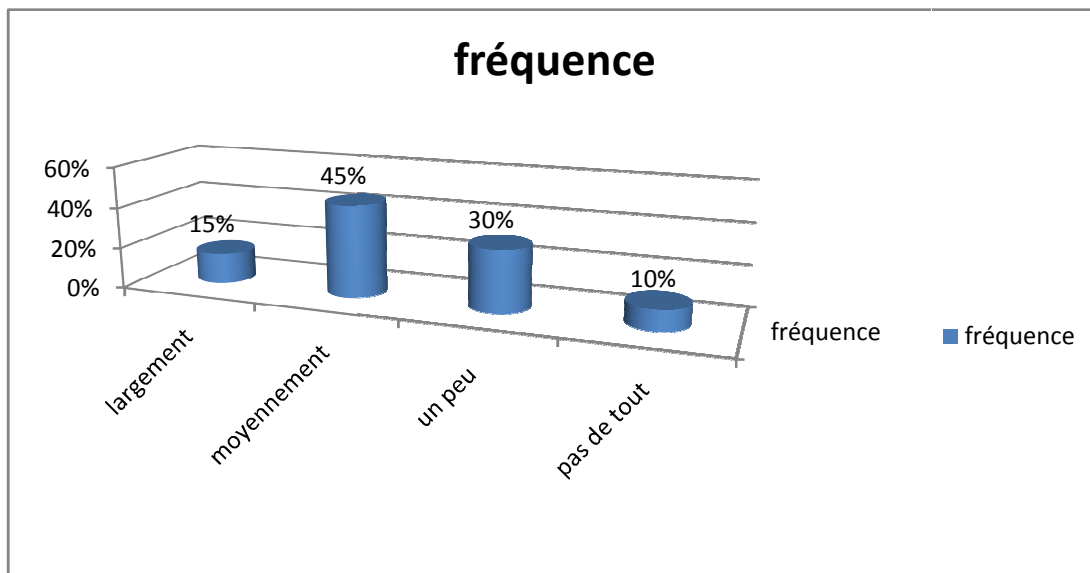
D'après les données de tableau ci-dessus, 85% des agents qui ont bénéficié d'une formation trouve que leur savoir être est améliorer

**Tableau N° 10 : selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteint ?**

Désignation	Cadre	%	maitrise	%	exécution	%	Nbre de réponses	%
<b>Largement</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>28.5</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Moyennement</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>67</b>	<b>1</b>	<b>14.5</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>Un peu</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>28.5</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>Pas de tout</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>28.5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins.

**Figure N° 7 : L'atteinte des objectifs**



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :**

Le graphe ci-dessus nous manifeste que 45% des personnes de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 30% d'entre eux pensent

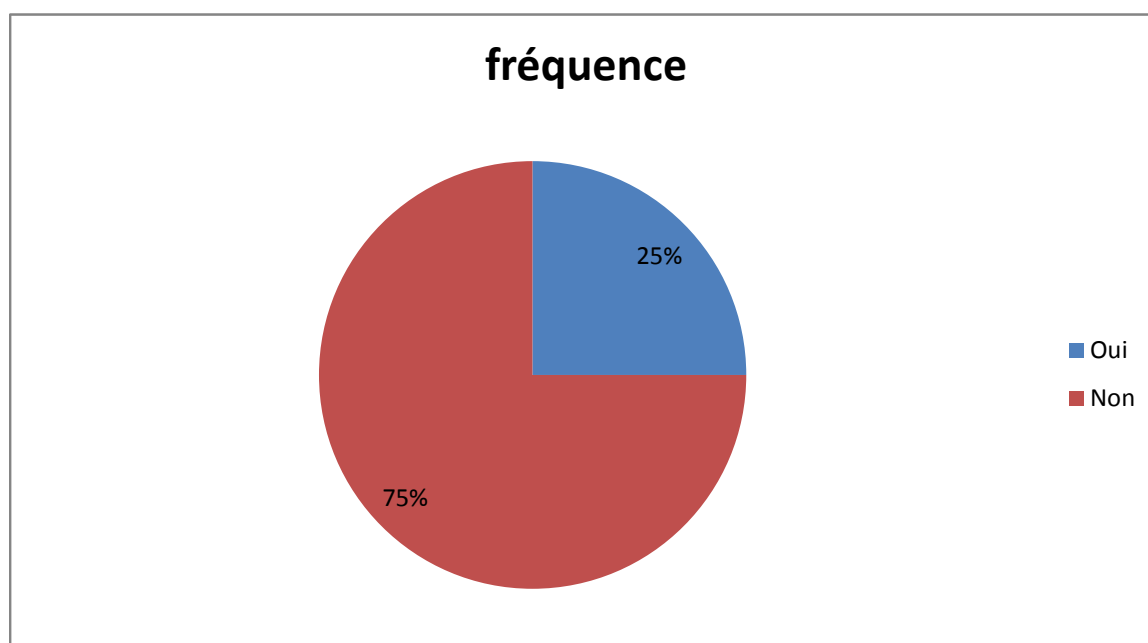
qu'ils sont légèrement atteints, 15% considèrent qu'ils sont largement atteints et 10% jugent qu'ils ne le sont pas de tout, ils sont de catégorie exécution et d'après eux les raisons de leur mécontentement est liées au manque d'encadrement.

**Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	1	3	1	5	25
Non	3	6	6	15	75
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins

**Figure N° 8 : Le suivi après la formation**



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :**

Ce graph nous indique que 75% des personnes interrogées ne sont pas aidées dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation. Qui signifie qu'il ya pas un suivi assuré par l'entreprise.

**Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon l'évaluation après la formation**

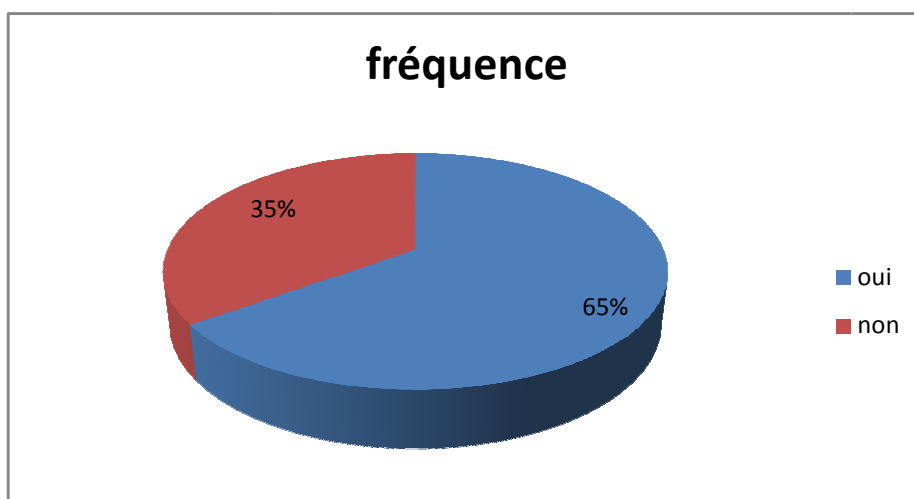
désignation	Cadre	Maitrise	exécution	Nbre de réponse	%
Oui	2	5	4	11	65

<b>Non</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>17*</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins.

\*3 non répondus

**Figure N°9 : L'évaluation après le stage de formation**



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :**

Parmi les effectifs formés, le graphe ci-dessus nous renseigne que 65% sont évalués après leur stage de formation et 35% ne sont pas évalués, d'où la confirmation de la troisième hypothèse.

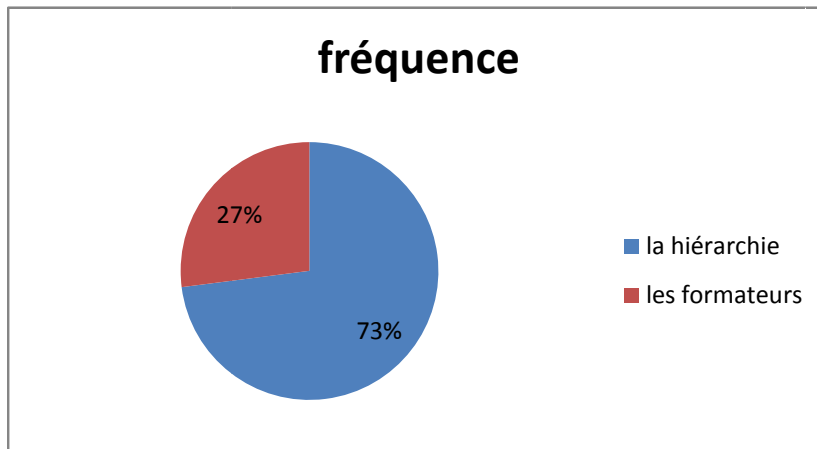
- **Si oui, par qui êtes-vous évalués ?**

**Tableau N° 13 : L'auteur de l'évaluation**

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
Par la hiérarchie	0	2	1	3	27
Par les formateurs	2	3	3	8	73
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins

Figure N°10 : L'auteur de l'évaluation



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

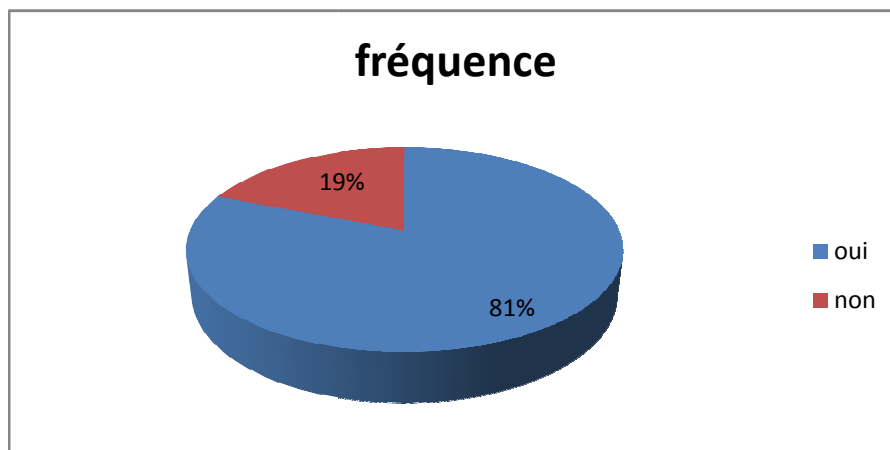
Nous constatons que 73% des formés sont évalués, après leur formation par les formateurs, contre 27% sont évalués par la hiérarchie. Cela explique que l'entreprise aura du mal à savoir si les objectifs ont été atteints ou non.

Tableau N° 14 : La répartition de l'échantillon selon la nécessité de l'évaluation

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
Oui	2	4	3	9	81
Non	0	1	1	2	19
Total	2	5	4	11	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°11 : la nécessité de l'évaluation



Source : réaliser par nos soins

**Commentaire :**

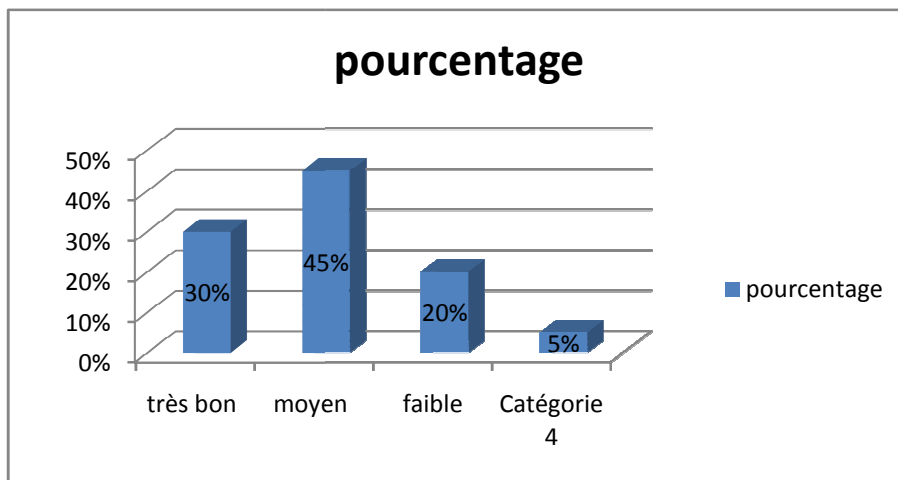
81% pensent que l'évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation. Car celle-ci leur permet de connaître leur points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

**Tableau N°15 : Le niveau des formateurs**

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
<b>Très bon</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>Moyen</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>Faible</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
<b>Autres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins.

**Figure N° 12 : Le niveau des formateurs**



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

D'après ce graphe, 45% des questionnés trouvent que leurs formateurs sont d'un niveau moyen, alors que 30% pensent que le niveau de leurs formateurs est très bon, ce que nous amène à comprendre que la formation reçue est d'un encadrement limiter ou d'un niveau moyen.

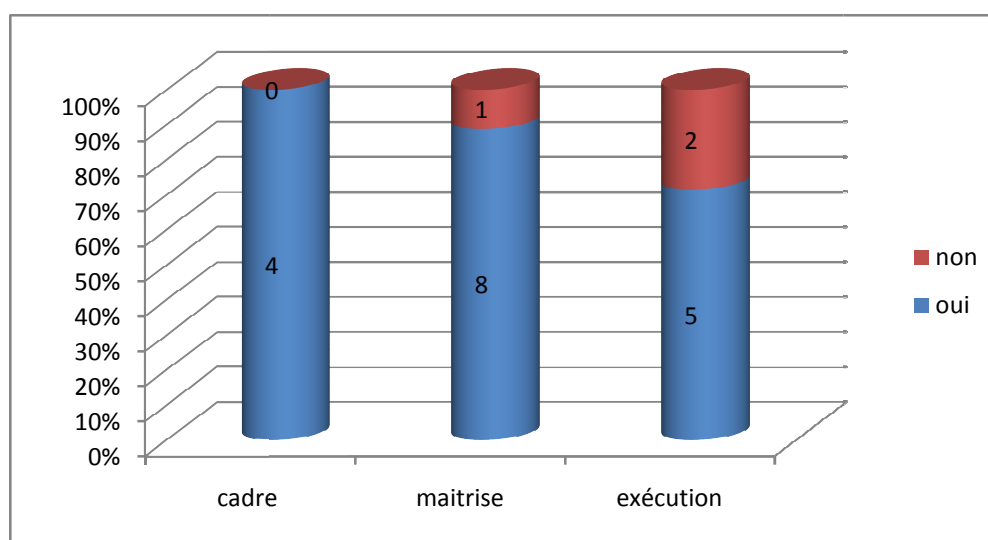
**Tableau N° 16 : Souhaitez-vous faire une autre formation ?**

désignation	cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%

<b>Oui</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>85</b>
<b>Non</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins.

Figure N° 13 : Le besoin d'une autre formation



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

85% des interrogés (la majorité) désire bénéficier d'une autre formation qui vise à combler une insuffisance chez le personnel formé.

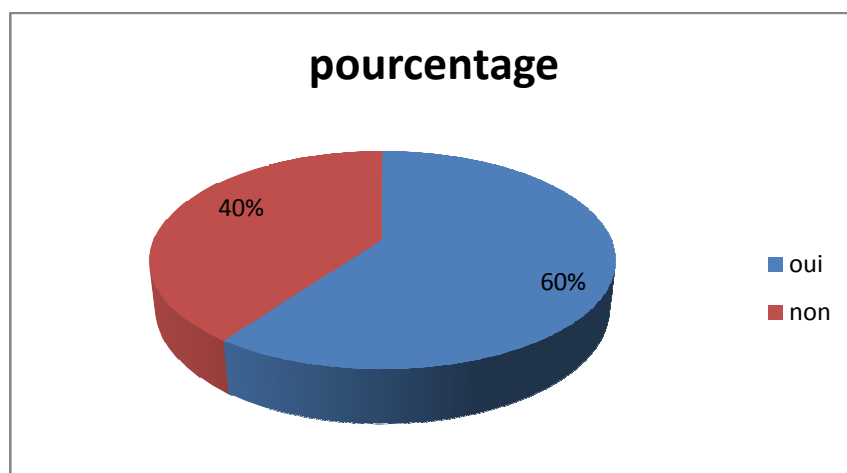
Tableau N° 17 : communication des objectifs de la formation

désignation	cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
<b>Oui</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>60</b>
<b>Non</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
<b>total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Source : réaliser par nos soins.



Figure N° 14 : communication des objectifs de la formation



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

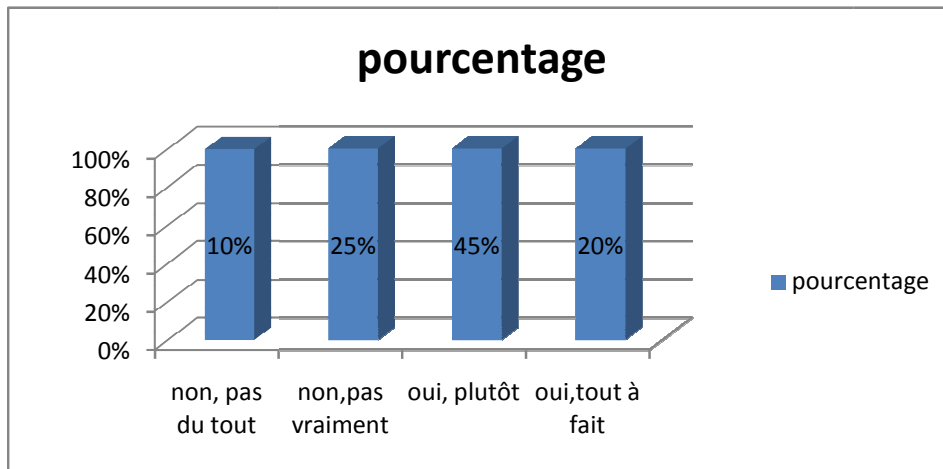
Ce graphe montre que 60% de personnel formés sont au courant des objectifs attendus de l'entreprise par cette formation et 40% ne l'est pas.

Tableau N° 18 : La formation vous a-t-elle semblé adapté à vos besoins ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
Non, pas du tout	0	1	1	2	10
Non, pas vraiment	1	2	2	5	25
Oui, plutôt	2	4	3	9	45
Oui, tout à fait	1	2	1	4	20
total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N°15 : adaptation aux besoins du personnel après la formation



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

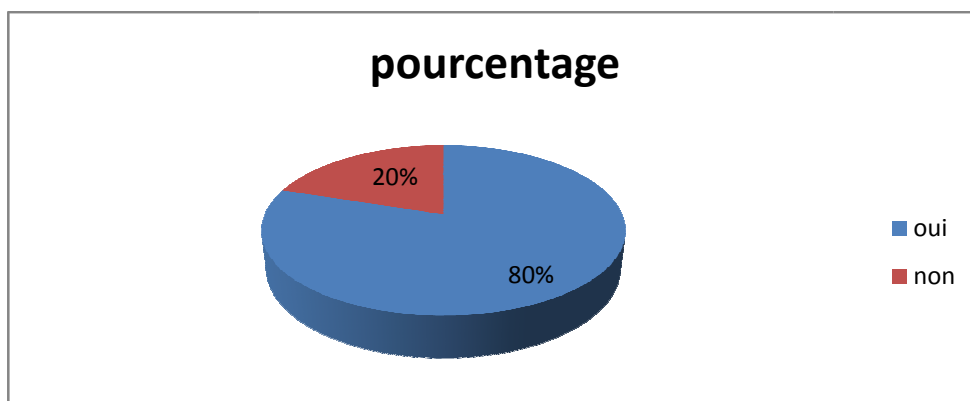
Nous constatons que la majorité des questionnées ; soit 65% trouvent qu'ils s'adaptent à leurs besoins après la formation. Et 35% ne partage pas cet avis, cela s'explique par l'adéquation des besoins que l'entreprise identifie.

Tableau N°19 : avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation dans votre travail ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nbre de réponses	%
Oui	3	7	6	16	80
Non	1	2	1	4	20
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

Figure N° 16 : application des connaissances acquises



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

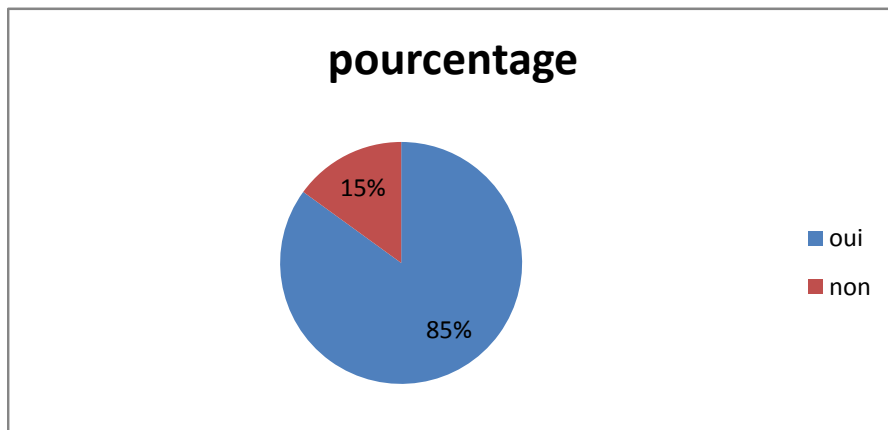
Les résultats de ce graphe permettent de saisir que 80% (la majorité) de l'effectif formé a pu appliquer les connaissances qu'il a acquises lors de la formation.

**Tableau N° 20 : Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?**

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	%
Oui	4	7	6	17	85
Non	0	2	1	3	15
Total	4	9	7	20	100

Source : réaliser par nos soins.

**Figure N° 17 : le développement des compétences par la formation**



Source : réaliser par nos soins.

**Commentaire :**

Le graphe N° 22 indique que 85% des formés (la majorité) trouvent que la formation suivie, développe vraiment leurs compétences contre 15% qui estime le contraire.

**4.3 Discussion des résultats**

L'étude menée sur « la formation est développement des compétences » au sein de l'entreprise NAFTAL nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à la formation de ses salariés vue les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde de travail. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés ont bénéficié ;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation ;

### ➤ Les difficultés rencontrées

Certaines difficultés telles : le manque d'information sur la gestion des compétences dans le lieu professionnel et le refus d'une minorité de répondre à nos questions, ont été les difficultés rencontrées lors de notre étude de terrain au sein de l'entreprise NAFTAL

### Les suggestions

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Diversifier les types de formations ;
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel;
- Généraliser le système d'évaluation pour l'ensemble du personnel;
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation.

### Conclusion

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus. Elle rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Nous avons relevé, tout au long de notre travail de recherche, l'aspect stratégique que revêtent la formation et développement des compétences dans l'entreprise d'aujourd'hui.

La première partie nous a permis d'avancer le fait que la formation professionnelle n'est pas suffisante pour développer les compétences individuelles dont l'entreprise a besoin par ce que l'environnement actuel qui se caractérise par ailleurs, par une grande complexité et une grande incertitude, exigent de développer et de faire acquérir des compétences nouvelles que la formation seule ne pourrait pas réaliser. Ces compétences sont, entre autre, l'initiative, le travail en groupe, la capacité à communiquer, la responsabilité, la capacité à apprendre, la capacité d'apprendre à apprendre, etc. Il s'agit aussi de développer la mobilité dans le travail car elle permet de se confronter à de nouveaux problèmes et à différents environnements (nouvelles organisations de travail, nouvelles normes..., etc.) qui sont des sources importantes de développement des compétences. Il est question, par ailleurs, d'avoir un œil nouveau car l'expérience dans le travail doit être considérée comme une occasion d'apprendre et de développer de nouvelles compétences et non pas simplement comme un temps passé au travail (la dimension d'apprentissage est à mettre en avant).

Toutefois, il faut dire que l'existence d'une politique de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, sans qu'elle soit accompagnée d'une « intention stratégique », va limiter l'impact sur sa performance et sa compétitivité. Aussi, l'adhésion et la mobilisation du personnel de l'entreprise n'est pas automatique, d'où l'intérêt de réaliser un travail d'orientation et d'explication des enjeux de la formation et du processus de développement des compétences au plan individuel, au plan collectif et organisationnel.

Toutefois, Toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et donner à une démarche logique de réalisation dont les principaux points sont la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences voire la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

La formation au sein de NAFTAL District Carburant Bejaia reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de NAFTAL District Carburant de Bejaia pour avoir une idée sur la formation des salariés et son impact sur leurs compétences, nous ont renseigné que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur le développement des compétences dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive, et ils nous ont permis de confirmer nos hypothèses.

# **La liste bibliographique**



## La liste bibliographique

### I. Liste des ouvrages :

1. André Guittet. **Développer les compétences**, 2<sup>ème</sup> édition ESF, Paris, 1998.
2. Arnaud de Meyer, Sophie Dubuisson, Christian Le Bas, « **innovation et performance** », Ed Economica, Paris, 2001.
3. BATAL.C, « **la GRH dans le secteur public** » Edition d'organisation, tome I, 1998.
4. BEIRENDONCK. L-V, Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006.
5. BRUNETAUX.J-B, « **Gestion des Ressources Humaines et Communication** », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
6. Claude Lévy Le Boyer, « **Gestion des compétences** », Ed d'Organisation, 2002.
7. DIETRICH.A., « **le management des compétences** », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010.
8. DIMITRI Weiss et all, « **Ressources humaines** », Ed d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
9. J.Aubret, P. Gilbert et F.Pigeyre, « **Mangement des compétences** », *Ed Dunod, Paris*, 2002.
10. J.P.Citeau, « **GRH, principe généraux et cas pratiques** », Ed Armand Colin, 2001.
11. jaques soyer, « **fonction formation** », Ed d'Organisation, paris, 2002.
12. Jean-Marie Peretti. « **Ressources Humaines** ».8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2003,2004.
13. LE BOTERF.G, « **construire les compétences individuelles et collectives** », Edition d'Organisation, Paris, 2004.
14. LECOEUR.E, « **La gestion des compétences** », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.
15. Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, « **Gestion des Ressources Humaines** », 3<sup>ème</sup> édition paris, 2007.
16. PERETTI. J-M, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2ème édition, Vuibert 2001.
17. Philippe Les ERAY, « **précis de développement des compétences** », édition Liaison1999.
18. Valérie Marbach. « **Évaluer et rémunérer les compétences** », édition d'organisation, 1999,
19. Valérie Marbach. « **Evaluer et rémunérer les compétences** ». Edition d'organisation, 1999.

20. ZARIFIAN.P, Edition Liaison, Paris, 2005.

## II- Liste des mémoires :

1. Amina Barkatoolah. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris.
2. COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991.
3. Mémoire de magister en science de gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Université de Tlemcen, 2006.
4. Mémoire de magister en science : BOUAIFEL FAROUK, « Essai d'analyse de la contribution de la politique de formation de valorisation des compétences à la compétitivité de l'entreprise algérienne », Université de Bejaia, 2005.
5. SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes », consulté le 16/04/2014 à 11h00, source: [www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI\\_LEGHIMA.pdf](http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf)

## III- Site internet :

1. Mémoire online.com.
2. [www.iefp-formation.com](http://www.iefp-formation.com)
3. [www.journale.officile.com](http://www.journale.officile.com)

## La table des matières

- Remerciements et dédicace
- Liste des abréviations
- Liste des tableaux
- Liste des figures

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : la formation.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Eléments de définition.....</b>	<b>4</b>
1.1 La formation continue.....	4
1.2 L'investissement formation.....	6
1.3 Ingénierie de formation.....	6
1.4 Le concept de la compétence.....	6
1.4.1 La compétence de point de vue disciplinaire .....	7
1.4.2 La compétence dans la pratique des entreprises.....	9
<b>Section 2 : La politique de formation en entreprise.....</b>	<b>9</b>
2.1 Les enjeux de la formation professionnelle continue.....	9
2.2 Les réalités actuels de la formation.....	9
2.2.1 La formation impôt.....	11
2.2.2 La formation pactole.....	11
2.2.3 La formation sécurité.....	11
2.2.4 La formation développement.....	11
2.3 Construction d'une politique de formation.....	12
2.3.1 Construction d'un avant projet.....	14
2.3.2 Harmonisation du projet avec d'autres politiques des ressources humaines.....	14
2.3.3 Validation initial par la direction.....	14
2.3.4 Consultation des instants représentatives.....	14
2.3.5 Présentation aux managers.....	15
2.3.6 Accord final de la direction .....	15
2.4 Les différents type de formation .....	15
2.4.1 La formation adaptation.....	15

2.4.2	Formation gestion prévisionnelle du personnel.....	15
2.4.3	Formation catalogue.....	16
2.4.4	Formation projet d'entreprise.....	16
2.5	La formation et les autres composantes d'une politique de gestion des ressources humaines.....	16
2.6	Le plan de formation en entreprise.....	17
2.6.1	Les finalités d'un plan de formation.....	18
2.6.1.1	Â court terme.....	18
2.6.1.2	Â moyen terme.....	18
2.6.1.3	Â long terme.....	18
2.6.2	Elaboration d'un plan de formation.....	19
2.6.3	Identification des besoins de formation .....	19
2.6.3.1	Au niveau institutionnel.....	19
2.6.3.2	Au niveau individuel.....	20
2.6.3.3	Au niveau sectoriel.....	20
2.6.4	Formalisation du plan de formation.....	20
2.6.5	Suivi et exécution du plan de formation.....	20
2.6.6	Evaluation des actions de formation ou effet formation.....	21
	<b>Chapitre II : Les concepts généraux de la compétence.....</b>	<b>24</b>
	<b>Section 1 : Le management des compétences.....</b>	<b>24</b>
1.1	Historique et définition du management des compétences.....	24
1.1.1	Evolution historique de la compétence.....	24
1.1.2	Définition de la compétence.....	25
1.1.3	Les composantes de la compétence.....	26
1.1.4	Les typologies de la compétence.....	27
1.1.4.1	Les compétences transversales.....	27
1.1.4.2	Les compétences professionnelles.....	28
1.1.4.3	Les compétences collectives.....	28
1.1.4.4	Les compétences individuelles.....	28
1.1.5	Les objectifs de la compétence.....	28

1.1.6	Les critères d'évaluation de la compétence.....	29
1.1.7	Les facteurs déterminants de la compétence.....	30
1.1.8	Le bilan de la compétence .....	30
1.1.8.1	Les objectifs de bilan de compétence.....	30
1.1.8.2	Le déroulement du bilan de compétence.....	30
1.1.9	Le référentiel de la compétence.....	31
1.1.9.1	Les objectifs de référentiel de compétence.....	31
1.1.9.2	Les fonctions du référentiel de compétence.....	32
1.2	La mise en oeuvre du management des compétences.....	32
1.2.1	Définition du management des compétences.....	32
1.2.2	Les étapes du management des compétences.....	33
<b>Section 2</b>	<b>L'impact de la formation sur le développement des compétences.....</b>	<b>34</b>
2.1	La relation entre la formation et la compétence.....	34
2.2	Les Avantages de la formation.....	34
2.2.1	Les avantages de la formation pour l'entreprise.....	34
2.2.2	Les Avantages de la formation pour l'individu .....	36
2.3	La formation comme un outil de développement des compétences.....	36
2.3.1	La valorisation des compétences par la formation.....	37
2.3.2	Systematisation des plans des formations comme accompagnement de la valorisation des compétences.....	37
<b>Chapitre III : La formation et développement des compétences au sein de NAFTAL</b>		
<b>Section 1</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>39</b>
1.1	Historique de NAFTAL.....	39
1.2	NAFTAL District Carburants de Bejaia.....	40
1.3	Les missions d'évolues aux différentes structures.....	42
1.3.1	Départements informatique.....	42
1.3.2	Département AMG.....	42
1.3.3	Département finances et comptabilité.....	44
1.3.4	Département transport et technique.....	45
1.4	L'organigramme de NAFTAL.....	46

<b>Section 2 : La formation au sein de NAFTAL.....</b>	<b>47</b>
2.1 La politique de formation au sein de l’entreprise NAFTAL.....	47
2.1.1 Les finalités de la politique de formation.....	47
2.2 La place de la formation au sein de NAFTAL.....	48
2.3 Les objectifs de la formation au sein de NAFTAL.....	48
2.4 Les Types de la formation.....	49
2.4.1 Selon la durée .....	49
2.4.1.1 à court terme .....	49
2.4.1.2 à long terme.....	49
2.4.2 Selon le lieu .....	49
2.4.2.1 La formation interne .....	49
2.4.2.2 La formation externe.....	50
2.5 Le plan de formation .....	50
2.5.1 Définition de plan de formation .....	50
2.5.2 L’élaboration d’un plan de formation au sien de NAFTAL.....	50
2.5.2.1 Identifications des besoins .....	50
2.5.2.2 L’analyse des besoins .....	51
2.5.2.3 Fiche d’expression des besoins on formation .....	51
2.6 La mise on œuvre de plan de formation .....	51
2.7 Le suivi de la formation .....	52
2.8 La phase d’évaluation du plan formation .....	52
2.8.1 Évaluation à froid .....	52
2.8.2 Évaluation à chaud.....	52
2.9 La valeur ajoute pour une entreprise NAFTAL de planifier des formations continue pour son personnel.....	52
<b>Section 3 : De la formation au développement des compétences au sein de NAFTAL.....</b>	<b>53</b>
3.1 Les Types de la compétence .....	53
3.1.1 Les compétences requises.....	53
3.1.2 Les compétences acquises.....	53

<b>Section 4 : Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....</b>	<b>54</b>
4.1 Présentation de l'enquête.....	54
4.1.1 L'objectif de l'enquête.....	54
4.1.2 Les hypothèses de l'enquête.....	54
4.1.3 La population de l'enquête.....	54
4.2 Analyse des données.....	55
4.3 Discussion des résultats.....	70
4.4 Les suggestions.....	71

**- Conclusion**

**- Conclusion générale**

**- Liste bibliographique**

**- Les annexes**

## Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master II en science de gestion, option *gestion des ressources humaines*, dont le thème porte sur « *impacte de la formation sur le développement des compétences de personnel* » nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérer ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique

Ce questionnaire est adressé au personnel de NAFTAL District Carburant Bejaia.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

L'intéressé

ZAIDI Kamel



## Questionnaire

### **I. Les données personnelles :**

1. Genre :

Masculin                      Féminin

2. Age :

[20-30]                      [31-40]                      [41-50]                      Plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :

Moyen                      Secondaire                      Universitaire

4. Catégorie professionnelle :

Cadre                      Maîtrise                      Exécution

5. Expérience :

Moins de 5 ans                      de 5ans à 10 ans                      Plus de 10 ans

6. L'ancienneté :

Dans l'entreprise                      Hors de l'entreprise

### **II. La formation**

7. Avez-vous bénéficié d'une formation d'une longue durée ?

Oui                      Non

8. Pensez vous que la formation est bénéfique ?

Oui                      Non

Si oui en quoi ?.....

Si Non pourquoi ?.....

9. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

La possibilité d'être promu

Une meilleure participation pour l'entreprise

10. Le programme de formation est il en harmonie avec votre travail ?

Oui                      Non

11. Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), votre habileté (savoir-faire) et votre comportement (savoir-être) se sont :

Beaucoup amélioré                       Amélioré                       Statut quo

12. Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Largement                      Moyennement                      Un peu                      Pas de tout

13. Y'a-t-il un suivi assuré, pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

Oui                      Non

Si oui comment ?.....

Si non pourquoi ?.....

14. Êtes-vous évalués après votre formation ?

Oui                      Non

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie                      Par les formateurs

15. Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

Oui                      Non

16. En ce qui concerne la qualité de prestation de la formation, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

Très bon                      Moyen                      Faible                      Autres

17. Souhaitez-vous faire une autre formation ?

Oui                      Non

18. L'entreprise vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

Oui                      Non

19. La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins ?

Oui, plutôt                      Oui, tout à fait                      Non, pas de tout                      Non, pas vraiment

20. Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

Oui                      Non

21. Si vous avez bénéficié d'actions de formation, pensez-vous qu'elles développent vraiment vos compétences ?

Oui                      Non

*Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.*

