

REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION



Département des Sciences de gestion



# Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion  
Spécialité : Gestion des ressources humaines*

## Thème

**Le rôle de la formation dans le  
développement des compétences**

**Présentés par :**

GUENNAOUI Lydia

BEN HADDA Lilia

**Rapporteur :**

Mme SALMI Samia

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mlle SI MANSOUR Farida**

**Rapporteur : Mme SALMI Samia**

**Examineur : Mme ANNANE Souhila**

*Promotion 2019/2020*

## *Remerciement*

*Nous tenons particulièrement a remercier notre promotrice Mme :  
SALMI Samia de nous avoir encadrée suivie, soutenue, orientée et  
ses conseils qui nous ont servi de référence durant l'élaboration de  
ce mémoire.*

*Nous tenons également a remercier tous et toutes personnes qui nous  
ont aidé encourager et soutenu et en particulier les enseignants et  
étudiants de département des sciences de gestion.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

*A mon cher papa*

*A ma chère maman*

*Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*A ma promotrice Mme SALMI Samia*

*A mes chers frères et sœurs*

*A mes amies*

*Lilia*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

*A mon cher papa*

*A ma chère maman*

*Qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*A ma promotrice Mme SALMI Samia*

*A mes chers frères*

*A mes amies*

*Lydia*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
PTT	Poste, Télégraphe & Téléphone
CCP	compte courant postal.
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
GAB	Guichet Automatique Bancaire
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
SEAAL	Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger
CDI	contrat à durée indéterminée
CTA	contrat de travail aidé
DAIP	Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle
DUPW	Direction de l'unité postal de la wilaya
S.D.RH	Sous-direction des Ressources Humaines

## Liste des figures et tableaux

### 1. Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure n°01</b> : Les étapes du plan de formation	
<b>Figure n° 01</b> : Organigramme de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou la structure Organisationnelle de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou	
<b>Figure n°02</b> : Organigramme de la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux	
<b>Figure N° 04</b> : La répartition de l'échantillon par genre	
<b>Figure N° 05</b> : La répartition de l'échantillon selon leur âge	
<b>Figure N° 06</b> : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	
<b>Figure n°07</b> : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	
<b>Figure N° 08</b> : L'ancienneté au sein de l'entreprise	
<b>Figure N° 09</b> : la formation	
<b>Figure N° 10</b> : Types de formation	
<b>Figure N° 11</b> : Lieu de formation	
<b>Figure N° 12</b> : Mode de sélection pour la formation	
<b>Figure N° 13</b> : Perception de la formation	
<b>Figure N° 14</b> : L'importance de la formation	
<b>Figure N° 15</b> : Satisfaction en termes de formation	
<b>Figure N° 16</b> : Utilité de la formation	
<b>Figure N° 17</b> : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation	
<b>Figure N° 18</b> : Facteurs favorisant les compétences	
<b>Figure N° 19</b> : Lien entre formation compétence et performance	
<b>Figure N° 20</b> : La mise en pratique des compétences acquises des formations	
<b>Figure N° 21</b> : Développement des compétences	
<b>Figure N° 22</b> : la formation	

## 1. Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Pages</b>
Tableau N°1 : Les composantes de la compétence	
<b>Tableau N° 02</b> : La répartition de l'échantillon par genre	
<b>Tableau N° 03</b> : La répartition de l'échantillon selon leur âge	
<b>Tableau n° 04</b> : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	
<b>Tableau n° 05</b> : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel	
<b>Tableau N° 06</b> : L'ancienneté au sein de l'entreprise	
<b>Tableau N° 07</b> : La formation	
<b>Tableau N° 08</b> : Types de formation	
<b>Tableau N° 09</b> : Lieu de formation	
<b>Tableau N° 10</b> : Mode de sélection pour la formation	
<b>Tableau N° 11</b> : Perception de la formation	
<b>Tableau N° 12</b> : L'importance de la formation	
<b>Tableau N° 13</b> : Satisfaction en termes de formation	
<b>Tableau N° 14 : Utilité de la formation</b>	
<b>Tableau N° 15</b> : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation	
<b>Tableau N° 15</b> : Facteurs favorisant les compétences	
<b>Tableau N° 17</b> : Lien entre formation compétence et performance	
<b>Tableau N° 18</b> : La mise en pratique des compétences acquises des formations	
<b>Tableau N° 19</b> : Développement des compétences	
<b>Tableau N° 20</b> : Besoin d'une autre formation	

# Sommaire

---

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation .....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	6
Section 1 : Cadre conceptuel de la formation.....	7
Section 02 : Les différents modes de Formation .....	13
Section 03 : Le plan de formation .....	17
Conclusion.....	29
<b>Chapitre II : La gestion des compétences .....</b>	<b>30</b>
Introduction .....	31
Section 1 : Les concepts généraux de la compétence.....	32
Section 2 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises Algériennes.....	42
Section 3 : Le développement des compétences .....	45
Conclusion.....	55
<b>Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>56</b>
Introduction .....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
Section 02 : .....	64
Conclusion.....	84
Conclusion générale .....	85
Bibliographie .....	88

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des situations inédites. La mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises, l'apparition d'une concurrence rude à l'échelle mondiale, la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale. Dans ce contexte, les organisations n'ont plus la possibilité de construire ou de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts.

Pour cela, le capital humain est devenu la première richesse des organisations. L'ensemble des recherches et réflexions actuelles illustrent que les facteurs de compétitivité et de croissance se déplacent des actifs techniques vers les actifs immatériels.

L'évolution des valeurs sociétales et des valeurs de l'entreprise (développement durable, RSE, QVT...) associée aux aspirations des salariés et aux attentes des managers, conforte bien cette évolution structurelle.

En effet, pour gagner en performance économiques, et en adaptabilité face à tous ces changements de l'environnement, et pour parvenir à réaliser leurs objectifs, les entreprises sont contraintes de valoriser leurs ressources humaines. Il est acquis que le succès de toutes les organisations dépend, essentiellement, du capital humain. Les ressources humaines apparaissent ainsi comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance. Son importance dans l'entreprise est devenue cruciale, avec la globalisation, les technologies sont partout disponibles, mais ce sont les Hommes qui font la différence. Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, est considéré désormais comme, une source de productivité et de créativité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

En effet, l'investissement en ressources humaines se traduit concrètement par la réalisation d'une stratégie adéquate et efficace permettant à la fois un développement continu des compétences individuelles du personnel ainsi qu'un développement des compétences de l'organisation. Ce développement interpelle le rôle décisif de la formation continue comme moyen privilégié pour l'acquisition du savoir et les connaissances.

L'enjeu de la formation est de valoriser le potentiel humain de l'entreprise, afin que celle-ci puisse rester compétitive, continuer son développement et résoudre les problèmes posés

que ca soit d'ordre économique, technique ou social. Former les salariés et, aujourd'hui, un enjeu et un axe stratégique que les entreprises doivent développer.

En effet, la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de l'entreprise, pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs. A cet égard, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion et de développement des ressources humaines au sein des entreprises Algériennes. L'approche par les ressources et les compétences constitue une porte d'entrée pour s'intéresser à un dispositif de formation, elle permet de mettre à jour les savoirs tacites et formels mis en œuvre pour résoudre des situations de problèmes qui jalonnent un parcours de formation.

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et de nous intéresser à la façon dont la formation est perçue par les salariés, ce qu'elle apporte comme compétences et comment ils la conçoivent au sein bureau de poste Chikhi Amar situé dans la ville de Tizi-Ouzou, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche. En effet dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

**« Quelle est la contribution de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ? »**

De cette problématique découlent les sous questions suivantes

- Quel est le rôle de la formation pour l'entreprise et les salariés?
- Quel est l'impact de la formation sur l'évolution des compétences ?

Pour apporter des éléments de réponses à la problématique et les questions posées nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>** : La formation est facteur majeur pour la compétitivité des entreprises

**H<sub>2</sub>** La formation est le levier d'acquisition des compétences

### **Objet de la recherche**

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui de la formation au sein des entreprises et son articulation avec le développement des compétences d'une part, et la réalisation des objectifs des entreprises d'autre part.

Partant de l'interprétation des données de l'enquête, la présente recherche tentera d'apporter un nouvel éclairage quant à la problématique posée.

### Structure du mémoire

Pour mener à bien notre recherche et tâcher de répondre à notre problématique, nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur la formation et son rôle pour l'entreprise et les salariés en premier lieu, ensuite nous allons voir les différentes étapes pour l'élaboration du plan formation en deuxième lieu.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de la gestion des compétences et leur développement, nous allons, à travers celui-ci, discuter de l'intérêt de valoriser les compétences par la formation.

Quand au troisième chapitre renferme notre étude empirique et exposer les résultats, liée à l'enquête par questionnaire, sur la formation et le développement des compétences auprès des employés du bureau de poste Chikhi Amar.

nous terminerons notre étude par une conclusion générale.

# **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

# Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

## Introduction

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

La vague de formation : la décennie a servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels. Il y a eu de plus de salariés qui sont étudié par eux-mêmes et des diverses façons, par exemple en offrant des cours par correspondance. Dans les organisations de grandes tailles, les salariés ont eu droit à des programmes spécifiques de formation permanente, et ainsi certains d'entre eux obtiennent des promotions.

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

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

# **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

## **Section 1 : Cadre conceptuel de la formation**

Dans cette première section nous allons étudier le concept formation, nous allons voir l'évolution chronologique de la formation au fil des temps, donner ces différentes définition le rôle et voir à l'occasion comment est il élaboré un plan de formation ?

### **1.1. La formation enjeu d'actualité**

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu du travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre, s'est trouvée considérablement augmentée depuis ce temps.

On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu s'accroît à un rythme élevé d'une année à une autre, ce qui nécessite plus que jamais le recours à la formation dans le milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui qui permet aux salariés de diversifier leurs compétences afin de faire face à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tout les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

La formation n'est effectivement pas qu'un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.<sup>1</sup>

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir évoluer, cette évolution ne concerne pas uniquement l'organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités, ce qui importe aujourd'hui et à l'avenir, c'est de posséder une main d'œuvre flexible et adaptable.

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

Les entreprises d'aujourd'hui sont appelées à plus d'adaptation face aux nouvelles données de leur environnement et les exigences de leurs ressources humaines. Pour cela, chaque organisation fait toujours appel à des programmes de formation dans le but de développer les compétences, voir actualiser les connaissances de ses salariés pour une bonne adaptation. La formation est un agent d'adaptation et d'actualisation face aux

---

<sup>1</sup> MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO, p24-25.

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

multiples variations de l'environnement. Elle est considérée comme une préoccupation par les différents responsables de la GRH.

La Formation du personnel est devenue l'un des aspects essentiels de la gestion et du développement des ressources humaines des entreprises. Elle entretient avec le recrutement des relations complexes, elle est complémentaire de l'embauche lorsque cette dernière est suivie d'un programme de formation interne à l'entreprise destiné à combler les lacunes de nouvel embauché ou à le former aux nouvelles techniques spécifiques de l'organisation. Mais elle peut aussi être concurrente du recrutement. Pour beaucoup d'entreprises se pose le choix entre recruter ou former. L'entreprise doit chercher un équilibre entre le recrutement interne, assurant des perspectives de carrières au personnel de l'entreprise, et le recrutement externe permettant le rajeunissement de la pyramide des âges de l'organisation, le maintien de son dynamisme, et son ouverture aux techniques nouvelles.

Plusieurs types et modes de formation permettant à l'entreprise d'évaluer et de choisir à chaque besoin les moins coûteux et les plus performants tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation.

Dans cette seconde section nous verrons le rôle de la formation tout en soulignant les différentes méthodes et types de cette fonction et son objectif.

### **1.2.Définition de la formation**

Selon Cohen : « *la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles.* »<sup>2</sup>

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier définissent la formation continue comme : « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour*

---

<sup>2</sup> ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion», Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

*s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures».*<sup>3</sup>

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs mis à la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La Formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

Selon P.CANDAU : *« la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail ».*<sup>4</sup>

Selon PERETTI: *« par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement ».*<sup>5</sup>

Selon ARDOUIN :*« la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... ».*<sup>6</sup>

### 1.3. Objectifs de la formation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à

---

<sup>3</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2<sup>ème</sup> édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336.

<sup>4</sup> P.CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897, p.333.

<sup>5</sup> ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette , paris , 1991 p28

<sup>6</sup> THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006, P10

<sup>4</sup> ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, P19.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

améliorer ces connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise.

### 1.3.1. Objectifs de la formation en faveur du salarié

En générale, la formation favorise l'adaptation du salarié aux nouvelles exigences de son poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'affecter pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en générale assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensables pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre es salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (*relations verticales et horizontales*).<sup>7</sup>

### 1.3.2. Objectifs de la formation pour l'entreprise

Le souci majeur de tout entrepreneur est de tout mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'action s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts reconnaissent que les premières formations citées constituent un atout fondamental pour l'organisation.

Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leurs postes de travail occupées. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.<sup>8</sup>

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Lorsque le plan de développement identifie le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations sont à envisager. Ces formations sont les conséquences du plan de gestion prévisionnel des emplois.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (*lancement d'un projet d'entreprise*). Par la transversalité des échanges, elle

---

<sup>7</sup>J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4<sup>e</sup>édition, Yaoundé, 2007, p.100.

<sup>8</sup>SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine »,op.cit. P337.

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différents niveaux hiérarchiques et peut ainsi l'entreprise pourra affronter les différentes sources de conflits. La formation demeure une réponse à des besoins spécifiques.<sup>9</sup>

Il s'agit ici des formations non directement liées au contenu du travail comme celles qui concernent le domaine de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.

La formation est l'une des conditions d'amélioration de la qualité de travail en contribuant à une meilleure circulation des informations inter-unité.

Elle s'impose lors de l'acquisition de nouveaux équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de productions.

On remarque aussi sa contribution à améliorer l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à combler un retard de leur niveau générale et leurs permet une certaine polyvalence.

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

### **1.4. Les types de Formation**

Cinq types peuvent être retenus :

#### **1.4.1. Le perfectionnement professionnel**

*« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleur ».*<sup>10</sup>

On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évolution technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le bute l'amélioration de leurs capacités.

#### **1.4.2. La formation « gestion prévisionnelle du personnel »**

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe de pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-

---

<sup>9</sup> Thierry TEBOUL, Élodie LOMBARDO, Les clés dd développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre , guide pratique d'Afdas, p 5.

<sup>10</sup> DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise», éd Foucher, paris, 1998, p,216.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

Emploi, si cette fonction existe, enfin par un Directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

Une information dans l'entreprise sera assurée. Elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers, les compétences requises et les moyens d'acquisition de ces compétences. Les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes se feront connaître, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnes occupant les postes « à risque » (*c'est-à-dire susceptible d'être supprimés à brève échéance*) seront, quant à elles, systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien.

Les cahiers des charges des formations à mettre en place sont construits par des équipes comportant un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours individualisés de formation mis en place sont généralement longs.

L'élément moteur essentiel de ce type de formation est un projet du formé. Un développement de l'autonomie est indispensable au bon fonctionnement du système la régulation est généralement assurée par un responsable d'action, cadre de la société, membre ou non de l'unité formation. Le suivi des réalisations ressemble à celui de la formation « *adaptation* ».

Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « *schéma moyen* » de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation.

### 1.4.3. Le recyclage

« *Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification* ». <sup>11</sup>

Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

### 1.4.4. La formation continue

Visé à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail

---

<sup>11</sup> YAHYAOUÏ. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p, 19

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail.<sup>12</sup>

La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

### 1.4.5. La formation sur le tas (site)

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qui ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ».<sup>13</sup>

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (*un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.*) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « *les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise* ».<sup>14</sup>

## Section 02 : Les différents modes de Formation

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

### 2.1. La formation interne

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « *experts* » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (*formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc.*).

---

<sup>12</sup> SOYER JACQUES « fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, organisation, c group EYrelles, paris, 2003, p, 05.

<sup>13</sup> LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991, p.298.

<sup>14</sup>Idem. P.300.

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (*Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences*) au sein de l'entreprise.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs ;
- Diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

### **2.2.La formation externe**

La formation externe est assurée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, par des organisations extérieures. Les entreprises ont le choix entre deux formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation interentreprises lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes « *formation inter* » ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

### **2.3.Le E-Learning**

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit plus précisément comme (*la création,*

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

*le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs).*

### **2.4. La formation interentreprises**

La formation inter-entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe.

Le fait qu'une session inter entreprise est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent, ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles.

Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme.

A noter qu'une inscription à une formation inter-entreprise met l'organisation face à un risque : l'annulation faute de participant. Car, s'il n'y a pas assez de participants, la session pourra être annulée.

### **2.5. La formation intra-entreprise**

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariées et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement.

La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (*idéalement*) et avec les mêmes attentes (*idéalement*), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise.

A noter qu'il peut exister d'autres formats dans le cadre d'une formation intra entreprise, à savoir :

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

### **2.5.1. La formation intra entreprise en visioconférence**

Une formation en intra visioconférence, à lieu comme son nom l'indique via écrans interposés. Elle a donc les mêmes avantages que la formation intra classique. Cependant, elle permet de gagner sur le temps de transport (*il n'y en a pas...*) et sur le budget (*les frais de vie et de déplacement du formateur ou des stagiaires si cette formation intra regroupe plusieurs stagiaires de plusieurs sites*). Néanmoins, les mises en situation sont limitées et la durée doit être réduite de façon à maintenir l'attention des stagiaires.

### **2.5.2. Formation intra entreprise résidentielle :**

Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (*location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc.*). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles.

De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation.

### **2.6. La formation à l'étranger**

Quand l'entreprise se trouve dans une situation où la formation désirée ne se fait pas à l'intérieur du pays, ce qui veut dire que les capacités nationales sont limitées, ou bien ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés, donc la solution c'est l'étranger.

Dans le cadre de la formation et de perfectionnement à l'étranger une commission paritaire est instituée auprès de chaque direction générale d'une entreprise, elle procède à l'examen des dossiers des travailleurs retenus.

Ces derniers s'engagent à :

- Respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en matière de formation à l'étranger ;
- N'exercer aucune activité ;
- Rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat. Dans le cas contraire, les travailleurs en état d'abandon de poste de travail, entraînant le remboursement de la totalité des frais engagés, et également les salaires perçus tout au long de la formation.

# Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

## Section 03 : Le plan de formation

Toute entreprise quels que soient sa taille et son statu, se doit de participer au développement de la formation, il n'existe pas définition unique et univoque du plan de formation dans les textes règlementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires.<sup>15</sup>

- Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution Obligatoire à la participation au développement de la formation avec les déclarations fiscales correspondantes ;
- Le plan de formation dans sa logique des gestions des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

Le plan de formation est donc un document, plus au moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivie par l'entreprise.<sup>16</sup>

### 3.1. Définition du plan de formation

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.<sup>17</sup>

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

### 3.2. Les étapes du plan de formation

Pour la conception d'une bonne formation qui répond aux objectifs de l'entreprise ou l'organisation, le personnel concerné par le plan de formation doivent respecter les étapes schématisées dans la figure suivantes :

---

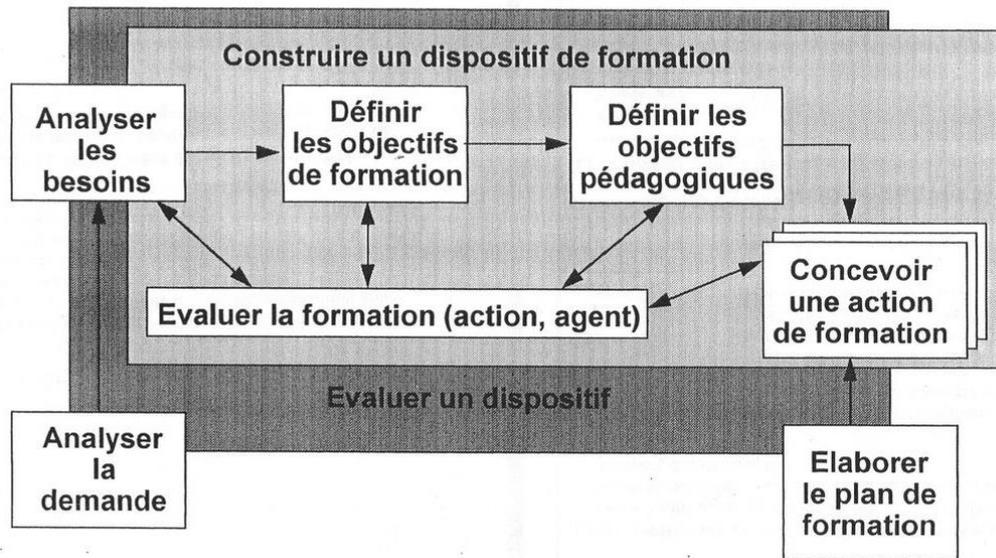
<sup>15</sup>THIERRY Ardouin, Op,cit, p.141.

<sup>16</sup> THIERRY ARDOUIN, Op. Cite, p-p 151-156

<sup>17</sup>JACQUES SOYER. « Fonction formation » .2ème édition, d'organisation, 1998,1999, Paris, p.162.

# Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

Figure n°01 : Les étapes du plan de formation



Source : Thierry Ardouin, « ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006, p 151.

## 3.2.1. Etape 1 : définir les objectifs

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

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

## 3.2.2. Etape 2 : identifier les besoins en compétences :

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

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

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

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

- Dégager le place de la formation pour la résolution des besoins .c'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus ;
- Inscire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service. Il s'agit de les bilans des acquis et des compétences et / ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles ;
- Inscire les formations dans les orientations. C'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'une manière générale les liens avec la politique de formation ;
- Dégager les contraintes et les spécificités. Prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes, et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels.<sup>18</sup>

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

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

- Localiser et décrire les actions de formation : à partir de la reprise des cahiers des charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques financières et pédagogique ;
- Hiérarchiser les actions de formation : en fonction de priorité et de niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation telle que la politique de formation, la culturel, et objectifs spécifiques.

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

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

- Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives

---

<sup>18</sup> ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation », 7 ème édition, éditions liaisons, Paris, 2006, p.53.

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

et quantitatives (*nombre de personne, nombre de jour, type de formation*) nécessaire .ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider ;

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

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

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

- Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année ;
- Pour délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir. Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité de l'entreprise. La consultation se doit justifier par l'employeur et ça par un procès verbal de délibération et qui doit être joint à la déclaration fiscale.

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

Ces étapes sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.<sup>19</sup>

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

Cette étape doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Celui-ci s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout En permettent des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation.<sup>20</sup>

## **3.3. Le contenu du plan de formation**

Le plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales

- Les politiques de personnel ;
- Le style de management ;

---

<sup>19</sup> Thierry Ardouin, op. Cite, p 150.

<sup>20</sup> Ibid.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

- Les modes d'organisation du travail ;
- La culture de l'entreprise...

### 3.4. La construction du plan de formation

- Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?
- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ? ▪ Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ses besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? et comment les impliquer ?
- Des principes de la politique formation sont-ils à observer ?
- Faut-il privilégier la formation interne ?
- Faut-il assurer une formation qualifiante ?
- Faut-il faire jouer aux managers certains rôles ?
- Quels rôles faire jouer aux partenaires sociaux ?
- Quelle période de référence faut-il choisir ?

### 3.5. La construction du plan et ses acteurs

Les réponses à quelques questions guideront le responsable formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise :

#### ▪ Qui est visé par le plan de formation ?

- Quels sont les postes concernés ?
- Tous les titulaires sont-ils impliqués ?
- Quelle est l'ampleur des changements prévus ?
- Ces changements vont-ils dans le sens des souhaits des acteurs ?
- Quelles sont les actions à reconduire d'une année sur l'autre ?

#### L'attitude des acteurs face aux changements prévus face à la formation

- Quel est leur niveau actuel de « *stress* » ?
- Quels sont les changements qu'elles souhaitent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?

Le niveau de stress, s'il est suffisant, peut faciliter le changement. La prise de conscience du fait que la situation ne peut rester en l'état est un élément favorable.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

Les expériences passées en matière de formation influencent également l'attitude du personnel.

### ▪ Pour leurs hiérarchies :

- Quel est le niveau de stress ?
- Sont-elles persuadées de la nécessité de changer ?
- Quels sont les changements qu'elles attendent ?
- Quelle vision ont-elles sur la formation ?

Leur vision de la formation et leur attitude vis-à-vis des changements les conduiront à agir plus ou moins positivement envers leurs collaborateurs. Elles pourront jouer un rôle de frein si les évolutions se font dans un sens qu'elles ne souhaitent pas. Au contraire, si elles sont convaincues de l'utilité des modifications à introduire dans leur secteur, elles auront un rôle moteur auprès de leur personnel.

### ▪ Pour la direction :<sup>21</sup>

- Comment s'implique-t-elle habituellement ?
- Quelle vision a-t-elle de la formation ?
- Veut-elle utiliser la formation comme moyen de changement ?

### ▪ Pour les partenaires sociaux :

- Seront-ils favorables aux changements prévus ?
- Comment considèrent-ils la formation ?
- Quelle est leur attitude habituelle, à l'occasion des relations avec l'employeur ?

### ▪ Qui est donc concerné par la construction du plan de formation ? et quelle stratégie adopter pour obtenir l'adhésion des acteurs ?

Les réponses apportées aux questions précédentes serviront de guide pour choisir cette stratégie. En effet, plus le degré d'adhésion ou d'engagement est (*ou sera*) faible, plus la vision de la formation est négative, plus il sera nécessaire de faire largement participer les acteurs à la construction du plan de formation.

### ▪ La direction générale pour les besoins généraux

Pour les actions stratégiques ou les actions qui touchent une partie importante de l'entreprise, il est souhaitable d'impliquer la Direction.

Par exemple, le responsable formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail. La Direction manifesterait ensuite son engagement auprès

---

<sup>21</sup> P. Citeau, GRH, principes généraux et cas pratiques, Ed Armand Colin, 2001, p.106.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

du personnel et lui montrera qu'elle cautionne l'action programmée. Elle pourra le faire de différentes manières :

- Suivre elle-même l'action et le faire savoir ;
  - A l'occasion d'une réunion d'information, rappeler toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée ;
  - Faire paraître un article, signé de sa main, dans le journal d'entreprise ou se faire interviewer dans la vidéo d'information ;
  - Participer aux ouvertures ou aux clôtures des stages...
- **Les responsables hiérarchiques pour les besoins de leur secteur**

Le recensement des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation.

Le manager a normalement fait participer son équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés. Si des arbitrages sont à opérer, ils pourront être conduits par les lignes managériales.

Le plan de formation peut être construit par les unités opérationnelles en suivant une démarche remontante jusqu'au Directeur. Dans cette hypothèse, qui constitue un idéal, le responsable formation reste chargée de construire la partie inter-direction du plan 'les actions transversales.

- **Les partenaires sociaux :** Les politiques formations accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision. C'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « *catalogue* » (*culture d'entreprise et outils intellectuels de base*).
- **Les futurs formés :** Ils participent aux recueils des besoins de leur secteur, lorsque c'est possible à la construction du plan du secteur. Dans le cas contraire, ils seront informés des priorités et des projets retenus dans le cadre du plan. Leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> P. Citeau, op. Cite, p.107.

### **3.6. L'évaluation de la formation**

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

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

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs, elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps et d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.

Celle-ci permet aussi de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle ou d'un plan de formation.<sup>17</sup>

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer. Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entrepris. L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action.

#### **3.5.1. Les niveaux d'évaluation de la formation**

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

##### **3.5.1.1. L'évaluation à chaud<sup>23</sup>**

Ou se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation. Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer

---

<sup>23</sup> Dimitri Weiss et al, Ressources humaine, Ed d'Organisation, paris, 2001, p.443

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail.

### 3.5.1.2. L'évaluation différée dites à froid

Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration d'un questionnaire, l'auto-évaluation, l'observation ou encore les groupes de discussion.

C'est à ce niveau où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail. C'est-à-dire qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour les quelles ils ont été bien préparés.

Elle ce fait par l'observation directe des comportements au travail relèves et analyse des résultats de l'activité de salarie, l'entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail.

Malgré la pertinence de ce moment, il demeure rarement sollicité. Le manque de précision et la subjectivité des jugements rendent souvent l'évaluation à froid peu maîtrisée et difficile à réaliser.<sup>24</sup>

### 3.5.1.3. L'ingénierie de la formation

L'ingénierie est une activité d'analyse, d'anticipation et de projection, conduite dans quelques domaines.

La formation a en effet été fortement inspirée de ces pratiques d'ingénierie appliquées dans les grands projets industriels (*secteur publics, construction de bêtément ...*)

L'ingénierie de formation consiste à élaborer le plan de formation par étapes successives dans les meilleures conditions possibles tout en tenant compte des différents acteurs intervenants dans le dispositif à le mettre en œuvre, à le suivre, et aussi à l'évaluer

Selon l'économiste T.ARDOUIN, l'ingénierie de formation est l'analyse de la demande de formation, la conception du projet de formation, sa réalisation et son évaluation.

En outre, l'ingénierie de formation consiste aussi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante par le biais de sa Ressource Humaine.

---

<sup>24</sup>Dimitri Weiss et al, op. Cite, p.444.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

Selon AFNOR : *« l'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé ».*<sup>25</sup>

Elle comprend :<sup>26</sup>

*« L'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation/coordination et contrôle/évaluation des effets de la formation ».*

Constituant *« l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation ».*

La définition et les mises en œuvre du politique de formation dans les organisations (*L'entreprise, administration, collectivités locales, etc.*) se trouve dans une situation contrastée. En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation et de l'acquisition des compétences. Mais on sait aussi que le cadre législatif et réglementaire (*Et les coutumes qu'il a contribué à construire*) impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire (*la formation est un droit, la dépense minimale, une obligation légale*). Cela manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter *« un plan annuel de formation »*, élément structurant et quelquefois unique du dialogue social.

L'impact de la formation dans le développement des compétences 20 matière de qualification et de développement de compétence, en sachant mettre cette politique de formation au service des organisations et de leurs salariés. Pour maîtriser cette complexité, dépasser les coutumes qui méritent de l'être, donner des orientations et définir les moyens de leur politique, les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions.

Jaques Soyer : définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (*d'environ 5 à 7 ans*) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 3 parties :

- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;

---

<sup>25</sup> <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/ingenierie-de-la-formation-a256.html>; consulté le 20/02/2021, 22 :31.

<sup>26</sup> Introduction à l'ingénierie de formation, sur [https://www.supagro.fr/ress-tice/asifood/IF/Sequence1/res/Sequence1\\_AsiFood\\_Fr.pdf](https://www.supagro.fr/ress-tice/asifood/IF/Sequence1/res/Sequence1_AsiFood_Fr.pdf), consulté le 20/02/2021, 22 :46.

## Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation

---

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

Dans cette section à venir, nous verrons justement les composantes d'une politique formation liées acteurs de l'entreprise ainsi que les composantes liées aux autres politiques.

### 3.5.2. Les types d'évaluation de la formation

L'évaluation des ressources humaines consiste à apporter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation.<sup>27</sup>

Cette formation a mis l'accent sur l'évaluation du rendement sans prendre en considération l'évaluation du potentiel « *l'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apparences, les connaissances, attitudes, comportement et performances dans le meilleur de l'apprentissage ainsi bien que dans le contexte du travail* ». <sup>28</sup>

Elle est nécessaire car elle permet de :

- Vérifier l'efficacité de la formation ;
- Suivre le déroulement de la formation ;
- Préparer les apprenants à appliquer les leçons de la formation dès leur retour dans le milieu du travail.

### 3.5.3. Les voies de l'évaluation :

Tout le monde est d'accord sur la nécessité d'évaluer les programmes de formation

#### 3.5.1.1. L'évaluation en milieu de formation

Elle se considère la plus utile, et la moins pratique parce que sans doute la plus difficile à organiser. Elle est cependant nécessaire pour mesurer l'impact réel en termes de performance améliorée et productivité accrue de la formation.

#### 3.5.1.2. L'évaluation en fin de formation

Ce type d'évaluation a pour but de :

- Donner aux apprenants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;
- Exprimer leurs avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;

---

<sup>27</sup> JEAN Marie Peretti, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, Paris 1990, p 326.

<sup>28</sup> CASSE Pierre, « la formation performante et gestion du personnel », Edition OPU, 1990, p.199.

## **Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation**

---

- Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs du contenu, de la structure et des méthodes de la formation ;
- Revoir le programme de la formation à l'heure des commentaires fournis par les apprenants ;
- Identifier de nouveaux besoins et préparer.

### Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

Pour l'entreprise Algérienne et malgré qu'elle capitalise un certain savoir durant son court parcours, la situation de la formation continue n'est pas euphonique, mais plutôt alarmante, car ces entreprises en question, pourtant conscientes des nouvelles exigences de la nouvelle économie et du contexte algérien qui s'ouvre à l'échange libre international, adopte un comportement laxiste vis-à-vis de la formation continue.

De ce fait, il est recommandé que la formation continue doive concerner non seulement les jeunes recrues mais également, les travailleurs en poste pour les remettre à niveau et les adapter en permanence aux changements dans tous les domaines.

Des cycles de formation appropriés à chaque population, en termes d'emplois et de niveau, en fonction des objectifs visés par activité et des besoins identifiés, doivent être mis en place à cet effet. Pour les nouvelles recrues, de niveau cadre en particulier, des cycles de formation obligatoires doivent être organisés pour faciliter et accélérer leur intégration professionnelle au niveau de leur affectation.

Le partenariat avec des institutions spécialisées doit viser à faciliter et créer les conditions requises pour changer de culture au niveau des entreprises. Il doit, notamment avoir comme objectif de transposer des acquis théoriques, des démarches et des outils méthodologiques dans les pratiques professionnelles des managers et de leur faire acquérir les compétences requises pour générer des innovations. En fin, on peut dire que la formation continue doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

# **Chapitre II : La gestion des compétences**

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### Introduction

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de leurs enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines. Les changements technologiques, les besoins grandissants et changeants lié aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans la formation et le développement des compétences de ses employés et gestionnaires.

La formation vise d'avantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de reprendre aux besoins ou future de l'entreprise et de l'individu.

Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s'avérer pertinents pour leurs survis et leurs pérennité. Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leur compétences réussissent assez souvent.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### Section 1 : Les concepts généraux de la compétence

Le concept de compétences est développé dans de nombreuses études. l'objet de cette section est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

#### 1.1. Naissance du concept de compétence

Pour Van Beiren donck<sup>29</sup>, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence. Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en effet, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des HOMMES. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détail.

Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien Capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durons les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations particulier et de l'économie en général. Mais des marchés internationaux ont considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de Prahalad et Hamel 1 pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui d'une

---

<sup>29</sup> Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004, p. 15-17.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

compétence organisationnelle, on l'occurrence la compétence distinctive.<sup>30</sup> En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

### 1.2. Définition et objectifs de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétences. A partir de ces définitions, il est possible de dégager des caractéristiques.

#### 1.2.1. Définitions des compétences

Selon P.ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances* »<sup>31</sup>

Selon YVE BACK JEAN (2003) « *La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné.* ».<sup>32</sup>

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ».<sup>33</sup>

#### 1.2.2. Les objectifs de compétences

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

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions ;

---

<sup>30</sup> Hamel Prahalad, « La conquête du futur », inter édition, 1995, p

<sup>31</sup> PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

<sup>32</sup> JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

<sup>33</sup> Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2015, p. 73.

## Chapitre II : La gestion des compétences

- Elle est aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.<sup>34</sup>

### 1.3. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :<sup>35</sup>

- 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>	<i>« Ensemble de connaissances pus au moins systématisées acquises par une activité mental »</i> <b>Exemple :</b> S'assurer de la compréhension de son message par le / les interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.
<b>Aptitude</b>	Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquise avant et pendant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. <b>Exemple :</b> Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.
<b>Motivation</b>	<i>« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »</i>
<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 op. Cite, P.19

### 1.4. Les types de la compétence

#### 1.4.1. Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face

<sup>34</sup> Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p 179.

<sup>35</sup> LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,P.18.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (*les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence*).

L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes et aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (*poste de travail/niveau de qualification*) au couple plus complexe (*fonction/compétence*).

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par apport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux<sup>1</sup>: « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». <sup>36</sup>

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est à dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-Leboyer comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien. La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis une situation professionnelle donnée. <sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.

<sup>37</sup> D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999, p. 124.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

Pour Guy Le Boterf<sup>38</sup> la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est 'un savoir agir reconnu'. Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétent par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

### 1.4.2. Les compétences collectives :

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employés. Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

Pour C. Dejoux « *la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* ». <sup>39</sup>

Selon Le BOTERF, « *ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à un simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel* ». <sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.

<sup>39</sup>C. Dejoux,, op. Cit, p.9.

<sup>40</sup> G. Le BOTERF, op. Cit, p 15, 35.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ». <sup>41</sup>

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en évidence qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

### 1.5. L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui relèvent de soucis de préférence selon GUYLE boterf : « *il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation* ». <sup>42</sup>

### 1.6. Nécessité de la formation dans le développement des compétences

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin « *de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale* ». <sup>43</sup>

### 1.7. Les moyens de développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyens qui se présente comme suit :

---

<sup>41</sup> Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, p.21-35.

<sup>42</sup> Philippe Zarifian, « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001, p 65.

<sup>43</sup> Jean YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### 1.7.1. Expérience professionnelle

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain «*centre for creative leadership*» cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre très important. Selon les diverses enquêtes réaliser par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail.<sup>44</sup>

### 1.7.2. Le changement de fonction

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveau collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir à sa nouvelle action.

### 1.7.3. Les fonctions exigeantes

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessite de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.

### 1.7.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaitre ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manqués ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles...

---

<sup>44</sup> Weiss Dimitri, op. Cit, p. 459.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### 1.7.5. Le coaching

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (*ni consultant, ni formateur*) quia pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérer comme problématique.<sup>45</sup>

Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

### 1.7.6. La professionnalisation

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeant et les groupes de travail.

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.<sup>46</sup>

### 1.8. Les différentes approches de la compétence

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir :

L'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.<sup>47</sup>

#### 1.8.1. L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

---

<sup>45</sup> Claud Levy Bayer, op. Cite, p 135.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> MEKSEM Amine, op. Cite, p 54.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

### 1.8.2. L'approche par le savoir-faire

Les savoirs faire sont des expériences pratiques, volonté d'affirmer la dimension de savoir-faire se traduit encore souvent par la formule.

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur son avenir.

Mémoire des savoirs, maîtriser des techniques ne suffisent plus. Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes sur son comportement et ses attitudes.

### 1.8.3. L'approche par les compétences (savoir être)

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementale qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (*exemple : capacité d'animer une réunion*).

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificité individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement à une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation du premier parti par la deuxième donne naissance à la compétence. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.<sup>48</sup>

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'ya pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

### 1.8.4. L'approche mixte

---

<sup>48</sup> SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes.

Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire, ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Ou s'arrête le savoir et ou commence le savoir-faire ?
- Ou s'arrête le savoir-faire et ou commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéités. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire, savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence.

Quand nous ne le faisons pas, nous accroissons la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions, expliquant que nous agissons avec succès et compétence ;

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont mobilisés ?
- L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation des savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.<sup>49</sup>

### 1.8.5. L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.<sup>50</sup>

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

La compétence caractérise dans cette approche comme suit :

---

<sup>49</sup> SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, P.37.

<sup>50</sup> Ibid. p. 39.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières ;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.<sup>51</sup>

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

### **Section 2 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises Algériennes.**

Parce que les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises algériennes ont intérêt à se responsabiliser, dans le développement de leurs compétences et de leurs formations pour se maintenir à niveau. Détenir de 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 au sein des entreprises Algériennes.

#### **2.1.L'évolution historique de développement de compétences en Algérie**

La démarche compétences en Algérie est évoluée à l'ombre de l'évolution de la fonction GRH, qui montre que l'entreprise Algérienne est passée de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et actuellement à la gestion des compétences qui a toujours constituée une préoccupation des dirigeants des entreprises quelles que soient publiques ou privées.

##### **2.1.1. La mise en place d'évaluation de compétences au sein des entreprises Algériennes :**

Une démarche d'évaluation de compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif pour que cette démarche soit une réussite. Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à

---

<sup>51</sup> SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cite, p.39.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche.<sup>52</sup>

### 2.1.1.1. Les étapes d'une démarche évaluative

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

#### A. Avant l'évaluation

L'employeur a la responsabilité de donner au personnel concerné par l'évaluation une information claire et précise sur le déroulement de l'évaluation, les objectifs entendus, les critères ainsi que les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée.

Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.

L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion.

Les salariés doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués et selon quelle procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation, la continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.<sup>53</sup>

#### B. Lors de l'évaluation

Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à l'ensemble des salariés concernés.

Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive.

Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.

Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation.

#### C. Après l'évaluation

L'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de

---

<sup>52</sup> BELGHNAMI. W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister en management, université d'Oran, 2014, p. 93, 94.

<sup>53</sup> Belhous. S, Temoun. H, « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », mémoire de master, université de Bédjaia, 2015, p. 39-42.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

politique du personnel. A partir des résultats de l'entretien en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le chef hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs repérés lors de l'entretien. Accompagnement, appui ponctuel, plan individuel de formation.

### **2.1.1.2. Les conditions d'une démarche évaluative réussie :**

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, impliquant un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, il faut que :

- Les fonctions soient définies ;
- La hiérarchie soit entraînée à l'observation ;
- Assurer une information au retour au personnel apprécié (feed-back).

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit prendre quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment ;
- Il ne faut pas évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié ;
- La DRH devrait souvent faire le point sur les descriptions de postes pour comparer les résultats obtenus de l'évaluation ;
- Former des évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter ainsi le principe à travail égal, Salaire égal ;
- Ne divulguer en aucun cas les résultats de l'évaluation sans le consentement des personnes évaluées.

### **2.1.2. L'importance d'une Ressource Humaine compétente dans l'entreprise:**

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grande école étrangère spécialisées dans la formation des futurs managers.

Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques, mais même si on s'accorde à dire nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus de vingt ans, malheureusement une grande partie de ces managers n'ont pas suivi de formation en management. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante, elle ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'entreprise.

En effet, aujourd'hui les pouvoirs reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie Algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important. Cet avis est partagé par les

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière.

L'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :<sup>54</sup>

- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie ;
- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes « *horizontaux* » formation de formateurs, encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système de formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références pour développer le capital humain ;
- La restructuration du secteur de la formation autour de la satisfaction et métiers de l'industrie ;
- Le soutien des activités d'études et de recherche.

### Section 3 : Le développement des compétences

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « *la formation tout au long de la vie* » qui constitue le plus grand défi.

#### 3.1. Définition du développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (*l'organisation*) compte réserver à ce processus, son expression et sa «*véhiculisation*» au plan politique (*au niveau de la direction générale*).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des

---

<sup>54</sup>Lamri. M, op. Cite, p.3.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur. L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

Selon GUY LEBoterf .Il ya de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.<sup>55</sup>

### **3.2.La relation entre la formation et la compétence**

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.<sup>56</sup>

#### **3.2.1. La formation comme un outil de développement des compétences**

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste à des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture d'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.<sup>57</sup>

#### **3.2.2. 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 concentration.

---

<sup>55</sup> BOTERF Guy, op. Cit, Paris, 2004, p.56.

<sup>56</sup> SENGUENI Fadhila, « La formation et la compétence

<sup>57</sup> BRUNETAUX.J.B, « Gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

L'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, m'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 l'action. 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 le directeur. 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.

### **3.2.3. 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 vous 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

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

indispensable que le manager se permet 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.

### 3.2.4. Le bilan de compétence profil

Est un dispositif permettant à un salarié de faire le point sur ses points forts et faibles, souvent par apport à un projet d'évaluation professionnelle. Le bilan est réalisé par des centres agréés extérieurs à l'entreprise et les résultats appartiennent au salarié qui peut ou non décider de les partager avec son entreprise. La loi dispose (*art.L.931-21 à 931-26*) qu'il s'agit d'un droit du salarié, qui peut donc demander un congé spécifique pour jouir du temps nécessaire au bilan, financé prioritairement par le Fongecif.

L'entreprise recherche des personnes responsables, compétentes, motivées, autonomes, fiables, elle a besoin de valider les compétences et les capacités des salariés, de les orienter vers des tâches nouvelles.

Or, le hiérarchique n'est pas un professionnel des ressources humaines et, par conséquent, dans la plupart des orientations effectuées à l'intérieur de l'entreprise, on prendra qu'un risque minime faute d'avoir pu faire un diagnostic clair et précis.

En l'absence de points de repères, on préfère encore s'appuyer sur un critère discriminant : le diplôme. On est alors souvent conduit à reproduire l'identique.

Le technicien reste technicien, le comptable reste comptable. Les déterminismes sociaux, psychologiques et économiques sont ainsi très prégnants et ne facilitent guère les évolutions.<sup>58</sup>

Pour éviter ces écueils, le bilan de compétences se détache de l'action quotidienne, des opinions, des jugements formulés dans un contexte de travail quotidien. Il vise à prendre du recul, à réfléchir, à ouvrir les possibles, à saisir les opportunités.

Centré sur le moyen et long terme, il sort donc des enjeux du milieu de travail, de la pression de la production, du rendement. Aussi, le bilan de compétence est-il obligatoirement effectué par un professionnel de l'orientation. Il se dégage ainsi de la relation d'influence du pouvoir hiérarchique. Un bilan demande du temps (4 à 6 demi-journées), il ne peut se réduire à un simple entretien.

---

<sup>58</sup> UGER Philippe ; « Le marketing des ressources humaines (attire, intégrer et fidéliser les salariés) », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, p. 186.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

Les bilans de compétences permettent ainsi à tout salarié, ayant cinq ans d'expérience professionnelle (*dont douze mois dans l'entreprise*), de demander un congé rémunéré de vingt-quatre heures (*trois jours de travail*).

Le bilan de compétence doit ainsi permettre de faire le point sur la carrière, d'évaluer ses compétences et d'orienter son évolution personnelle et professionnelle. L'initiative de cette démarche revient à l'individu ou l'entreprise. Le salarié analyse avec un ou plusieurs consultants extérieurs à l'entreprise ses aptitudes, ses motivations, afin de définir un projet professionnel ou un projet de formation. Le financement de ce bilan peut entrer dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou être prise en charge par un organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation.

Le bilan de compétence suppose un accord formalisé dans un cahier des charges entre l'organisme payeur, le cabinet et le salarié demandeur. Les résultats sont individuels et confidentiels.<sup>59</sup>

### 3.2.4.1. Les objectifs du bilan de compétences

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.

### 3.2.4.2. La démarche du bilan de compétences

**La démarche compétence au sein de l'entreprise est répartie sur plusieurs étapes qui sont :**<sup>60</sup>

#### **A. La phase préliminaire qui a pour objectif de**

- Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et son projet ;
- Définir et analyser les besoins d'accompagnement du bénéficiaire ;
- L'informer des conditions de déroulement du bilan, des méthodes et techniques mises en œuvre.

#### **B. La phase d'investigation permettant au bénéficiaire :**

- D'analyser ses motivations, ses valeurs et ses aspirations personnelles et professionnelles ;

---

<sup>59</sup> Guillet André, op. Cit, p.82.

<sup>60</sup> Anne Dietrich, Management des compétences, 4<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert , Paris, 2018, p 68-70.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

- D'identifier ses compétences, ses talents, ses aptitudes professionnelles et les connaissances de son secteur d'activité ;
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle en accord avec ses ambitions.

### C. La phase de conclusion :

Cette phase composée d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire de :

- Prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- Faire le point sur le projet professionnel ou de formation auquel il aspire ;
- Anticiper et mettre en place les principales étapes de son nouveau projet professionnel.

### 3.2.4.3. Le déroulement d'un bilan d'une compétence

Le bilan suppose trois phases :

- une analyse des besoins individuels du candidat pour la définition d'une méthodologie ;
- une analyse du parcours professionnel, des acquis, des aptitudes, des motivations. Cette analyse peut être menée collectivement ;
- une analyse des résultats du bilan, ce qui débouche sur une définition d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, d'un plan d'action. Un document final reprenant les circonstances du bilan, les compétences et les aptitudes, les éléments constitutifs du projet professionnel, est établi par l'organisme puis soumis au bénéficiaire qui le cosigne en le compétent par l'éventuelle observation.

Le cabinet s'engage à rester en contact pendant six mois avec l'intéressé pour poursuivre le plan d'action.

Les organismes doivent respecter des critères d'éthique, de rigueur méthodologique et donner un descriptif des démarches, des outils, des méthodes et certifier la compétence des intervenants. Ils doivent aussi fournir un compte rendu financier de leurs activités.<sup>61</sup>

### 3.2.4.4. L'accès au bilan de compétences

Travers le bilan de compétences le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs

---

<sup>61</sup>Guillet André, op. Cite, p 82

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise.

Le salarié peut accéder au BC dans le cadre :

D'un plan de formation (*à l'initiative de l'employeur*) :

- Avec le consentement du salarié ;
- Choix d'un organisme prestataire figurant sur la liste d'un Opacifia agréée par le préfet de région ;
- Conclusion d'une convention tripartite ;

Du congé de BC de 24 heures consécutives ou non (*droit pour salarié ayant au moins 5 ans d'ancienneté consécutifs ou non en qualité de salarié ; dont 12 mois dans l'entreprise et respect d'un délai de franchise de 5 ans entre deux bilans*) :<sup>62</sup>

- Du DIF (*droit individuelle à la formation*) ;
- Attitré personnel, en dehors du temps de travail.

### 3.2.4.5. Le rôle du bilan de compétence

Le bilan de compétence vise en effet :

Le bilan vise à élaborer un projet d'évolution professionnelle concret, qui s'appuie sur ces compétences et ces motivations.

A évaluer l'ensemble des potentialités d'une personne, à la fois sur le plan professionnel par le développement de l'ensemble des connaissances des savoir-faire et de savoir-être et des expériences de l'individu, et sur le plan comportemental, voire émotionnel.

Ce bilan vise donc aussi à connaître des qualités plus intrinsèques à la personne qui veut dire trouve des qualités qui sont pas visible pour la première fois dans les capacités d'un salarié, qui vont faire qu'elle devra son épanouissement dans tel Domaine plutôt que tel autre, et qu'elle devra dans ce cas échéant travailler sur tel aspect de sa personnalité si elle souhaite progresser dans une direction déterminée.

C'est pourquoi, s'il est bien de compétences et très utile, très instructif et peut servir généralement à celles et ceux qui cherchent se réorienter sur le plan socioprofessionnel.

Après avoir met l'axone sur la formation professionnelle et sa notion mais aussi sur le développement des compétences des travailleurs, on trouve que la formation et la meilleure façon pour le développement des travailleurs, et pour améliorer la production en qualité et en quantité pour affronter la concurrence sur le marché.

---

<sup>62</sup> BERNIER Philippe, Op. Cite, p. 106

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### 3.3. Compétences et formation

La production de compétences est d'analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, et il peut aussi répéter les savoirs, les savoir-faire d'une personne au cours d'une mise en situation, d'un test. En revanche, il est beaucoup plus difficile de répéter les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Plusieurs facteurs interdépendants : Les motivations, les aptitudes, les tâches, les relations, l'organisation de travail, le climat, la culture d'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat d'une expérience professionnelle qui est elle-même très conditionnée par les facteurs relationnels, l'organisation et la culture de l'entreprise. Par exemple, il y a des entreprises où les relations d'autorités excluent toutes réelles expertises en management car l'expérimentation, la prise de risque y est impossible à cause des modes de commandement et de délégation.<sup>63</sup>

Développer les compétences, changer les savoir-faire techniques à partir de l'information, de la formation, de situation de travail stimulantes, ces actions peuvent paraître relativement aisées. Modifier les rôles, les attitudes, les valeurs, les mentalités représentent des actions complexes au résultat incertain.

On ne change pas les valeurs, les mentalités, ni par décret ni par la seule magie d'un discours. Les valeurs, les attitudes résultent en grande partie de modèle d'identification, d'imprégnation, de frottement, de contacts dans la réalité quotidienne.

Ces influences sont souvent rebelles aux actions volontaires (*aux discours, à la formation...*) ; elles s'effectuent à partir de travail quotidienne ou d'évènement particuliers (*une crise, un conflit, une rencontre*) qui modélisent les comportements de façon durable.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (*écouter, négocier, persuader...*) mais la mise en œuvre réelles

---

<sup>63</sup> Guillet André, op. Cite, p.9.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs : les attitudes personnelles, les modes de relation de l'organisation qui ne sont que peu modifiable par la formation.<sup>64</sup>

### 3.4. 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.<sup>65</sup>

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* »<sup>66</sup>

#### 3.4.1. Les objectifs du référentiel de compétence

- Facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés ;
- 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 simplifier l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier.

#### 3.4.2. 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 compétence. Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :

- Les référentiels de compétences constituent un outil de base pour les actions de recrutement et de mobilité interne ;
- Il permet de rationaliser les plans de 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.

---

<sup>64</sup> Guillet André, op. Cite, p.9.

<sup>65</sup> André Guillet, « Développer les compétences », 2<sup>ème</sup> édition, ESF, 1998, Paris, p.82.

<sup>66</sup> Amina Barkatoolah, « Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep Consulting, Paris, p.36.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### 3.5. Le rôle de la formation dans la construction des compétences :

La formation est le vecteur par excellence pour développer les compétences, cependant des règles doivent régir le processus de formation pour atteindre des résultats positifs. A cet effet, il ne convient de mettre en relief six points cardinaux sur lesquels s'appuie le fondement d'une ingénierie de formation performante.

Selon GUY le BOTERF : il faut satisfaire les conditions suivantes :

- Disposer d'une référentielle des compétences requise pour identifier les besoins des compétences ;
- Recenser les besoins en formation sont les ressources (*connaissances, savoir-faire, représentation...etc.*) qui peuvent être acquise à travers la formation et qui sont nécessaires pour construire les compétences ;
- Les problèmes d'évaluation de la formation ne peuvent être résolus correctement par des actions de formation ;
- Toute action de formation nécessite l'élaboration d'un cahier des charges ;
- Les décisions de formation doivent être pertinentes et prises opportunes la dimension compétence. Doit donc examiner des débuts des projets opérationnels ;
- Les responsables hiérarchiques doivent être impliqués dans la construction des compétences des identifications des besoins et l'ingénierie de la formation.

## Chapitre II : La gestion des compétences

---

### Conclusion

La formation est un facteur clé de compétitivité, où la formation répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptation permanentes de compétences disponibles.

Aujourd'hui on peut considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiels pour les entreprises Algériennes.

Bien que la formation des entreprises Algériennes sont engagées dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche compétences pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de carrière du salariés afin qu'elles puisse trouver sa place dans l'arène de la mobilisation.

L'investissement dans le projet de formation au sein des entreprises Algériennes devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui, la formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement de compétences.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

**Chapitre III : La formation et le  
développement des compétences au sein  
de la Direction de l'Unité Postale de la  
Wilaya de Tizi-Ouzou ;**

## **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

### **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 pré au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son rôle sur le développement des compétences.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à la Direction de l'Unité Postale de Tizi-Ouzou 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**

## **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

Dans cette présente section, nous allons donner un aperçu sur l'organisme où nous avons effectué notre stage pratique pour bien comprendre les termes de notre recherche et mettre en pratique nos connaissances théoriques

### **1.1. Présentation et l'évolution de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

La Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou située à la rue Chikhi Amar Tizi-Ouzou a été créée en Janvier 2003.

Algérie poste est une entreprise Algérienne ; elle est un établissement public à caractère industriel et commercial. Elle conduit d'une part une activité d'opérateur de courrier et d'autre part, une activité d'établissement financier.

### **1.2. Evolution de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

A l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe et Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenu bien au-delà de l'indépendance. Le premier timbre de poste de la république Algérienne a été émis le 1er novembre 1962 marquant par la même occasion d'une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne. Le 14 janvier 2002, suite à la réforme du secteur de la poste et des télécommunications. Algérie Poste voit le jour conformément au décret n°43/02.

### **1.3. Les missions d'Algérie Poste**

Les missions attribuées pour Algérie poste sont :

- Elle a désormais pour mission principale d'assurer le service public à travers deux principaux axes d'activités soient les services postaux (courrier/colis, courrier exprès et philatélie) et les services financiers postaux (CCP, CNEP, mandats, monétique (GAB) et le transfert électronique de fonds).
- Encaissement de factures par PDA à domicile (SONELGAZ, SEAAL, Algérie Télécom, Mobilis, Djezzy, Ooredoo). Algérie Poste offre pour ses partenaires une solution de bout en bout, édition des factures, distribution, encaissement à domicile.

### **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

- Ramassage, livraison et encaissement de produits exposés dans l'e-boutique ANWI (page web dédiée à ce service sur le portail d'Algérie Poste [www.poste.dz](http://www.poste.dz)),
- promouvoir le tourisme en Algérie, ainsi que l'encouragement de la production nationale.
- Algérie Poste offre une solution complète pour nos artisans qui rencontrent des problèmes de commercialisation de leurs produits. Avec l'exposition de produits artisanaux de chaque région via l'e-boutique ANWI, Algérie Poste assure la vente, la livraison et l'encaissement de ces produits à domicile, ainsi que les produits high-tech (packs téléphoniques et tablettes).
- La vente à domicile de recharges mobiles (Mobilis, Djezzy et Ooredoo), ainsi que les cartes 4G, Idoom ADSL d'Algérie Télécom qui permettent aux citoyens un accès via nos factures (Agents Commerciaux) à une solution adaptée aux besoins de nos clients notamment les femmes au foyer, personnes à mobilité réduite et personnes âgées.

#### **1.4. Organisation administrative :**

La Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou est dirigée par Monsieur RAMOUL Ali en qualité de directeur.

Il est secondé par :

- ✓ 06 Sous Direction ;
- ✓ 08 Chefs de Départements ;
- ✓ Avec 702 CDI et 170 CTA et DAIP, l'entreprise est répartie en 166 établissements postaux ainsi que l'effectif de la direction de l'unité.

##### **1.4.1. Direction :**

Le directeur de la DUPW en qualité d'ordonnateur veille sur le bon fonctionnement des sous directeurs et crée un climat de travail adéquat et une profonde collaboration entre les différents services rattachés à sa direction.

- S/D Informatique.
- S/D Inspection.
- S/D Exploitation postale
- Chef département acheminement distribution /ENS.
- Chef département unité
- S/D Ressources Humaines et moyens généraux.

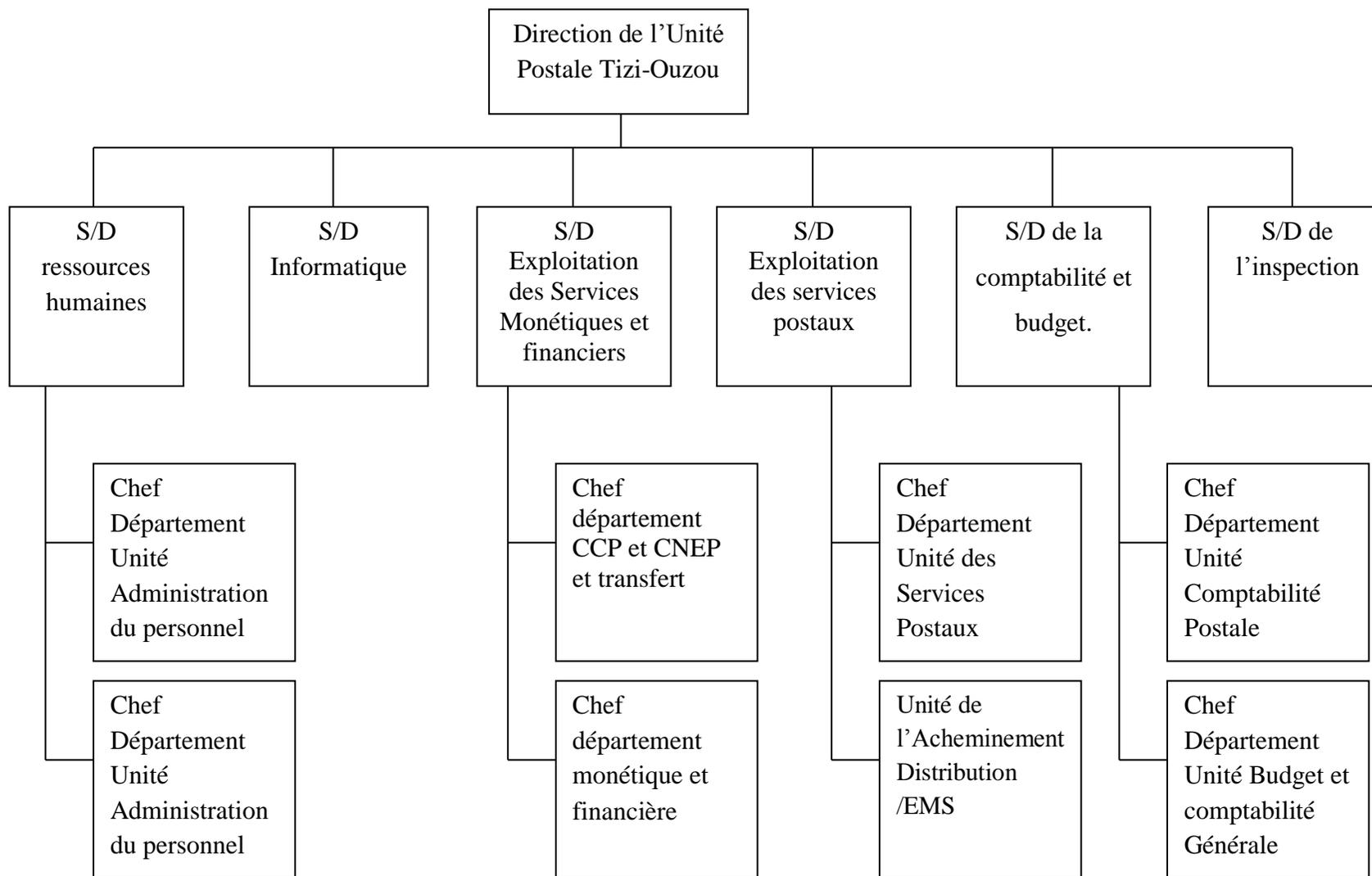
### **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

- Chef département unité administration du personnel.
- Chef département des moyens généraux
- S/D Exploitation des services monétique et financière.
  - Chef département CCP et CNEP et transfert d'argent.
  - Chef département monétique et financière.
- Chef département comptabilité et budget.
  - Chef département comptabilité postale.
  - Chef département budget et comptabilité.

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 01 : Organigramme de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou la structure Organisationnelle de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou



Source : Document interne à la poste Chikhi

### **1.5. Délimitation du champ d'étude (S.D.RH)**

#### **1.5.1. Aperçu sur la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux**

Notre stage pratique a été effectué au niveau de la sous-direction des ressources Humaines, plus précisément au niveau du Service des Ressources Humaines.

Cette sous-direction est chargée de gérer l'emploi, les carrières, les mobilités compétences aussi d'élaborer les cahiers de charge et participer à la procédure de lancement des projets des travaux de construction et de réaménagement des établissements postaux.

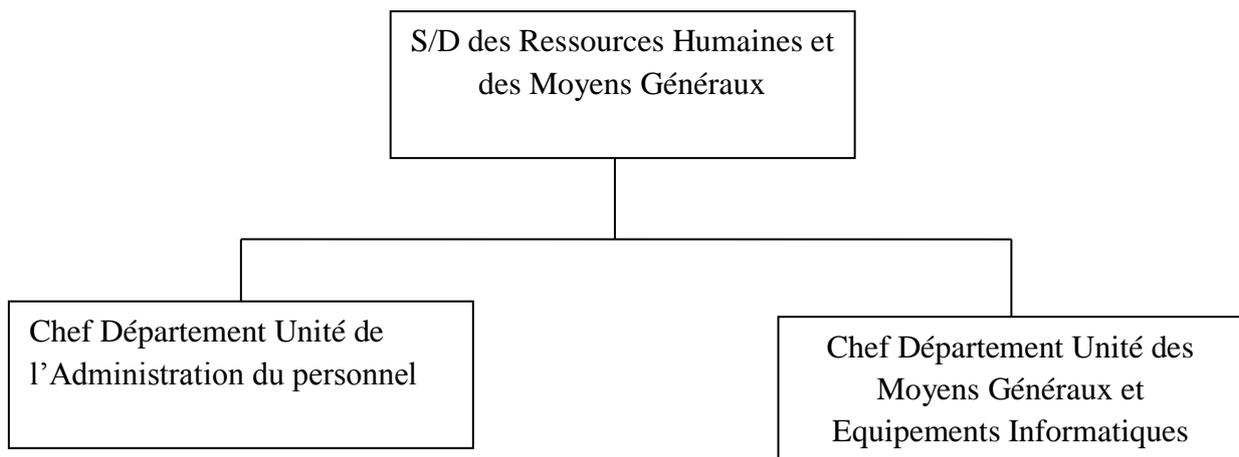
Et aussi procéder à la maintenance, l'entretien des véhicules et la gestion matérielle et garages.

#### **1.5.2. Organigramme de la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux**

Cette sous-direction est chargée de gérer l'emploi, les carrières, les mobilités compétences aussi d'élaborer les cahiers de charge et participer à la procédure de lancement des projets des travaux de construction et de réaménagement des établissements postaux.

Et aussi procéder à la maintenance, l'entretien des véhicules et la gestion matérielle et garages.

**Figure n°02 :** Organigramme de la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux :



Source: Algérie Poste Chikhi

#### **1.5.3. Les missions**

- Mettre en œuvre les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH)
- Préparation et saisis des éléments variables de paie personnelle de la DUPW ;
- Mettre à jour et modifier la situation de personnels ;

### **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

- Exploiter le logiciel de paie ;
- Piloter les opérations de gestion collectives du personnel (personnel de la direction de la wilaya et des bureaux de poste relevant de son autorité, recrutement, avancement, vacataires, brigades de réserve des chefs d'établissement) ;
- Gestion prévisionnelles du personnel (déterminer les besoins) ;
- Organiser la tenue des sessions du conseil de discipline ;
- Mettre en œuvre des programmes recrutement et de formation de personnels ;
- Définir les besoins de la direction ainsi que les bureaux relevant de son autorité en matière de mobiliers, matériels, équipements, de transport et mise en oeuvre des programmes d'approvisionnement ;
- Prendre en charge les opérations des recensements du patrimoine mobilier et immobilier de la wilaya et leur mise à jour ;
- Suivi et contrôle des activités des centres de maintenance et d'entretien bâtiment (CEMB) ;
- Assurer la gestion des stocks ;
- Gérer le parc des véhicules de la wilaya.

#### **1.5.4. Département administration du personnel**

Parmi ses principales missions au niveau de l'unité :

- Procéder aux mouvements et suivi des carrières du personnel de la DUPW ;
- De signaler à la hiérarchie les cas d'atteindre du domaine réserve et le correspondants;
- Suivi de consommation des budgets destinés aux personnels ;
- Suivi et consolidation des dossiers disciplinaires ;
- Exploitation du logiciel paie ;
- Définir les besoins de formation ;
- Gestion et suivi des brigadiers tenu des fichiers personnels, congé de maladie et annuels établissement des mutations et mise à jour pour saisie ;
- Préparation des états de modification d'émolument pour la saisie ;
- Etablissement ATS, DRT, attestation de travail, certificats de travail, relevé des émoluments ;
- Prime de scolarité tenue des registres spéciaux (accident de travail, personnel et des congés annuels) ;

## **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

- Etablissement de la situation du suivi de l'emploi pour la PTIC et état mensuel des recrutements pour la DRHF ;
- Attestation des brigadiers vers les bureaux de remplacement ;
- Suivi des opérations d'avancement horizontal et vertical ; mouvement du personnel (mutation, disponibilité, détachement, coupure de gestions) ;
- Suivi des différentes indemnités (attribution ou suppression selon le cas) ;
- Dossiers de recrutements ;
- Contrôle et envoi des livres de paie pour les bureaux pour certification ;
- Suivi des AF au niveau de la CNAS pour la mise à jour ;
- Dossiers de retraite ;
- Suivi des dossiers de rentes ;

### **Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats**

Dans cette section, nous présenterons notre méthode de recherche empirique, mettrons avidement l'accent sur le déroulement de l'enquête.

Ensuite, nous allons présenter les résultats de notre enquête avec une synthèse générale de ces résultats.

#### **2.1. Méthodologie de recherche**

Nous somme penché sur une enquête du terrain avec les salariés du bureau de poste Chikhi Amar sise à la ville de Tizi-Ouzou.

##### **2.1.1. Outil d'étude**

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude, qui est de déterminer **la contribution de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise**, nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations

##### **2.1.2. Le déroulement du questionnaire**

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 20 salariés trouvés sur place au sein du bureau de poste.

### **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche, nous avons constaté une certaine résistance de la part de certains salariés car ils ont hésité à nous répondre et à nous remettre les questionnaires.

#### **2.1.3. L'échantillonnage**

Comme cité ci dessus, nous avons élaboré un questionnaire de 20 copies, distribués sur les différentes catégories que renferme le personnel du bureau de poste centre de notre étude pratique. Le but général de cette enquête est évaluer les le niveau de formation au sein du bureau de poste en question et vérifier l'impact des formations élaborées sur les compétences des salariés.

#### **2.1.4. Les outils de traitement des données**

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

### **2.2. Analyse de l'échantillon**

La première série de questions destinées à notre échantillon qui porte sur leur statut socioprofessionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel.

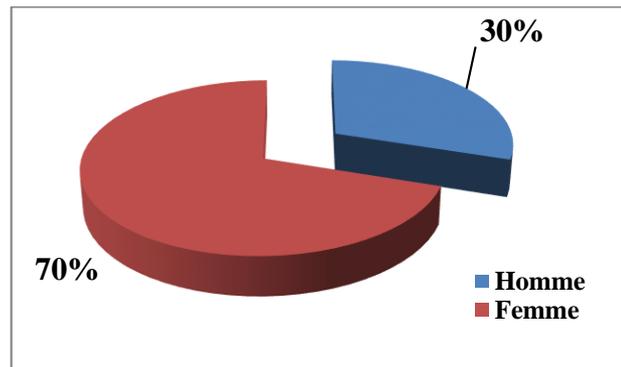
#### **2.2.1. Données personnelles**

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

<b>Réponse</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Homme	6	30%
Femme	14	70%
Total	20	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 04 :** La répartition de l'échantillon par genre



**Source:** Elaboré par nous même

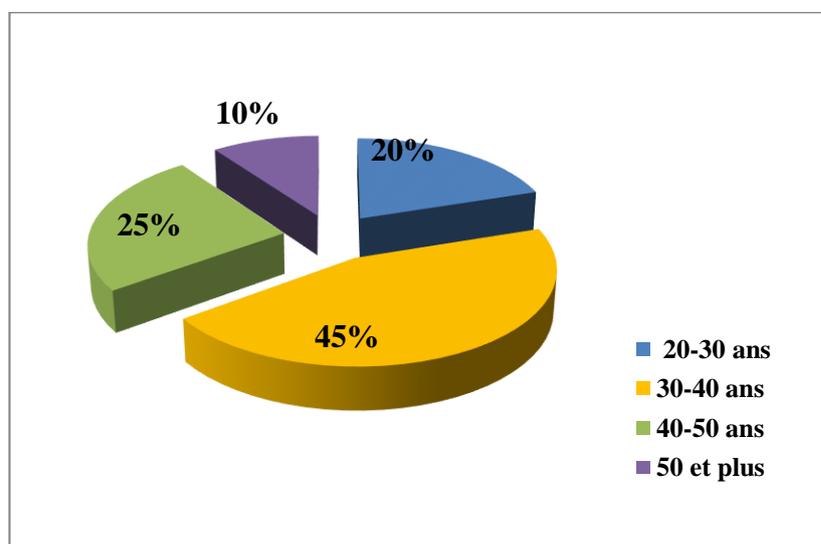
Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des femmes avec un taux de 70%, contre 30% hommes.

**Tableau N° 03 :** La répartition de l'échantillon selon leur âge

Réponse	Nombre	Pourcentage
Entre 20-30 ans	04	20%
30-40 ans	09	45%
40-50 ans	05	25%
50 et plus	02	10%
Total	21	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 05 :** La répartition de l'échantillon selon leur âge



**Source:** Elaboré par nous même

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

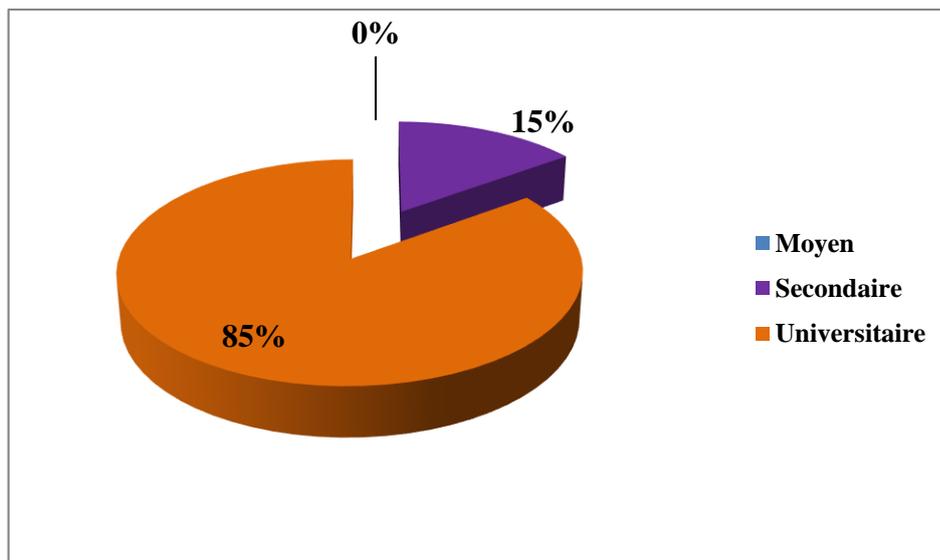
45% des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 30 et 40, ensuite vient ceux qui ont entre 40 et 50 ans avec un pourcentage de 25%, suivi par ceux qui ont entre 20 et 30 ans avec un taux de 20%, à la fin vient la les employés qui ont plus de 50 ans. Donc, la majorité des employés interrogés on plus de 30 ans (70% ont entre 30 et 50 ans).

**Tableau n° 04 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Fréquences	%
Moyen	0	00%
Secondaire	03	15%
Universitaire	17	85%
Total	20	100 %

Source: Elaboré par nous même

**Figure N° 06:** La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction



Source: Elaboré par nous même

On constate que la majorité de notre échantillon soit un taux de 85% ont un niveau universitaire, et le reste (15%) ont un niveau secondaire, et à notre que ces derniers sont dans la majorité des 3AS, ce qui explique que l'établissement des postes et télécommunication Chikhi s'appui sur un personnel instruit dans son fonctionnement.

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

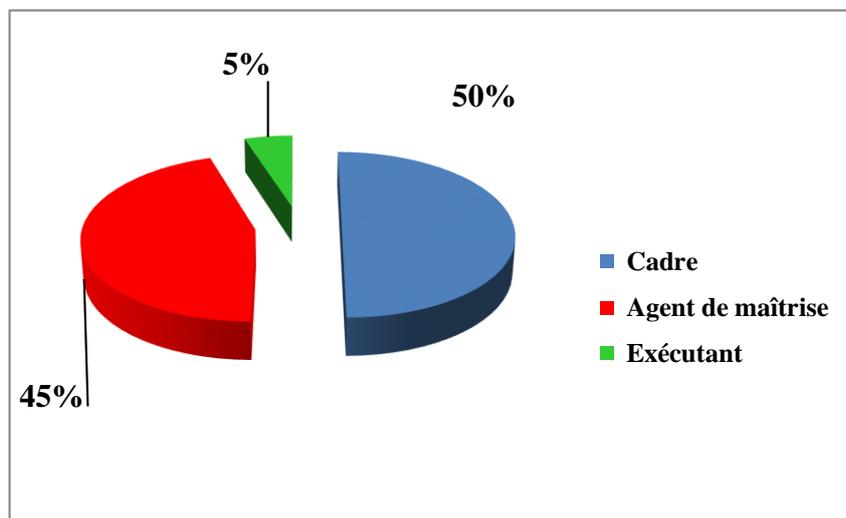
Ce qui signifie que le secteur exige une main d'œuvre qualifiée vu la nature du travail qui nécessite un niveau d'étude élevé (comptables informaticiens, commerciaux, ...)

**Tableau n° 05 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel**

Statut professionnel	Fréquences	%
Cadre	10	50%
Agent de maîtrise	09	45%
Exécutant	1	5%
Total	20	100 %

Source: Elaboré par nous même

**Figure n°07 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel**



Source: Elaboré par nous même

D'après les réponses à nos questions, le statut socioprofessionnel varie entre cadre, agent de maitrise et exécutants. On constate que 10 salariés de la population choisie soit 50% sont des cadres, les agents de maitrise présentent un taux de 45%, pour ce qui est des exécutants, ils représentent la minorité de notre échantillon avec un taux de 5%.

On remarque que la majorité des travailleurs sont des cadre et des agents de maitrise ce qui s'explique par la nature du travail qui nécessite des cadres et des agents de maitrise pour les opérations de prestation au niveau des guichets ou services, de suivi et

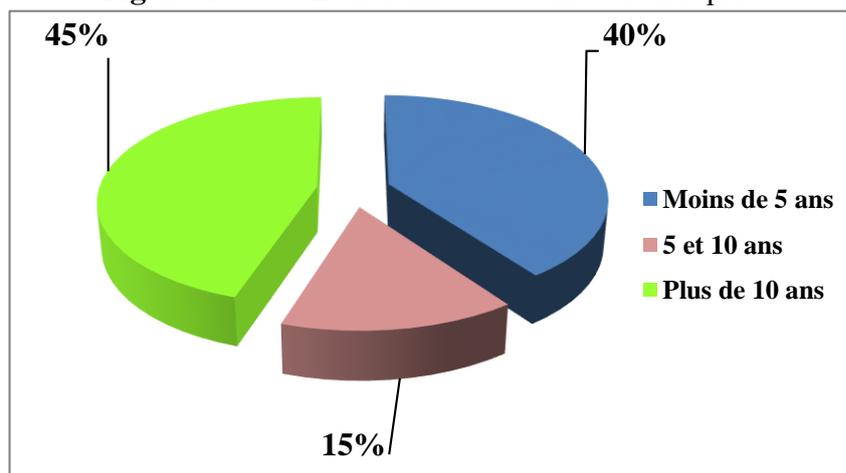
### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

contrôle et de commercialisation.

**Tableau N° 06 : L'ancienneté au sein de l'entreprise**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	08	40%
5 et 10 ans	03	15%
Plus de 10 ans	9	45%
Total	20	100%

**Figure N° 08 : L'ancienneté au sein de l'entreprise**



45% de nos interrogée ont enregistré une durée de travail de plus de 10 ans au sein de l'entreprise sujet de notre enquête, ce qui explique que l'entreprise en question (poste Chikhi) a réussi à maintenir son personnel en son sein, ensuite on trouve 40% ont une durée de travail d'au moins de 5 ans, et le reste ont enregistré une ancienneté de 5 à 10 ans.

Ce qui prouve, le phénomène de l'ancienneté au sein de la poste.

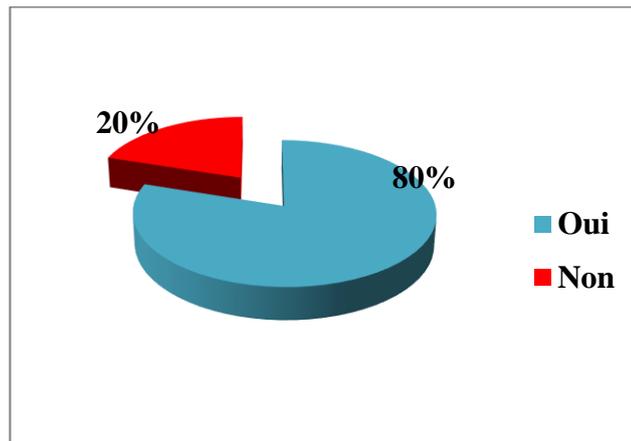
**Tableau N° 07 : La formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	16	84%
Non	4	16%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure N° 09 : la formation



Source: Elaboré par nous même

La majorité des salariés questionnés (80%) ont suivi une formation pendant leur parcours professionnel, cependant 16% des ouvriers affirment que le poste qu'ils occupent ne répond pas à leur profil pour

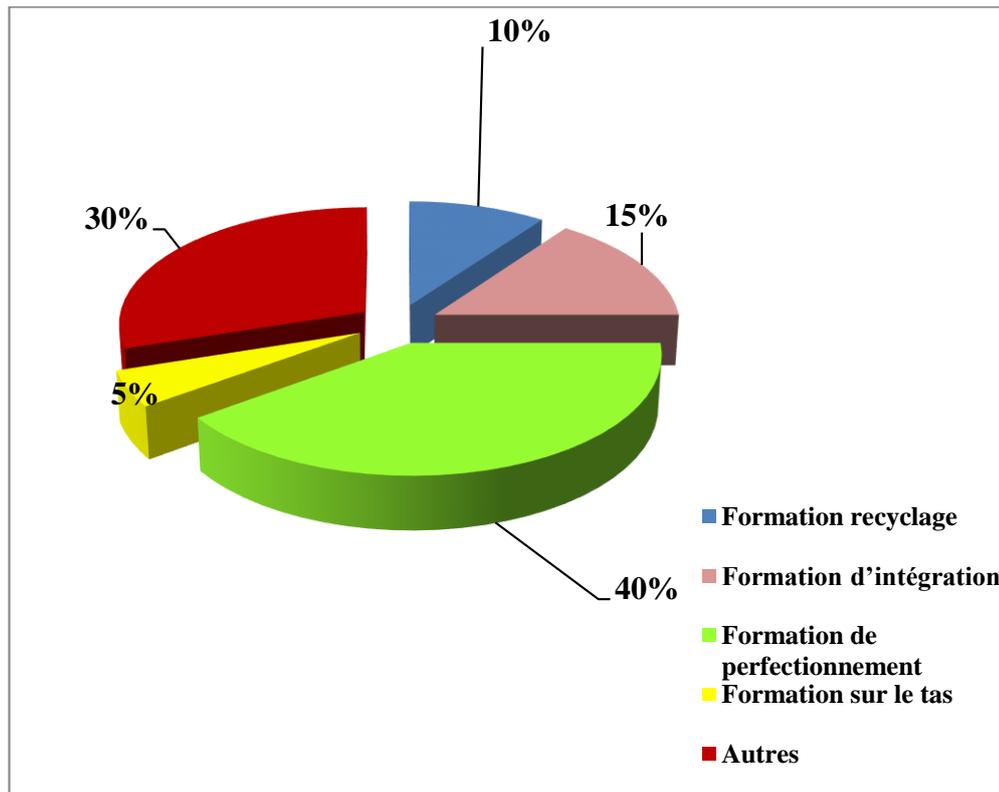
Les uns et autres ne sont jamais été sollicités pour des formations d'autres affirment qu'ils sont nouveaux.

Tableau N° 08 : Types de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Formation recyclage	2	10%
Formation d'intégration	3	15%
Formation de perfectionnement	8	40%
Formation sur le tas	1	5%
Autres	06	30%
Total	50	100%

Source: Elaboré par nous même

**Figure N° 10 :** Types de formation



**Source:** Elaboré par nous même

40% des réponses sélectionnent la formation de perfectionnement, 30% des formations sont d'ordre multiples comme formation en secourisme, rédaction administrative, base adresse, AMANATIC, révision des tournées, les autres réponses concernent les formation d'intégration (15%), formations de recyclage (10%) et formation sur le tas avec un taux de 5%.

A noter aussi que la majorité des salariés qui ont répondu oui on été sollicité à plusieurs formations.

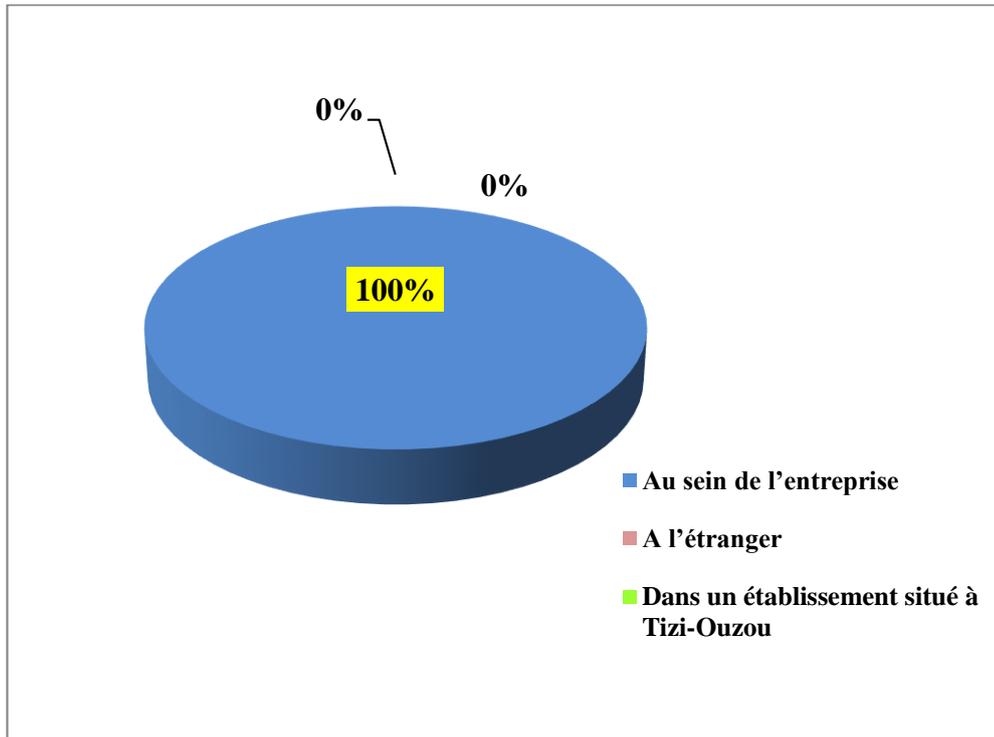
**Tableau N° 09 :** Lieu de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Au sein de l'entreprise	20	100%
A l'étranger	0	00%
Dans un établissement situé à Tizi-Ouzou	0	00%
Total	20	100%

**Source:** Elaboré par nous même

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Figure N° 11 : Lieu de formation



Source: Elaboré par nous même

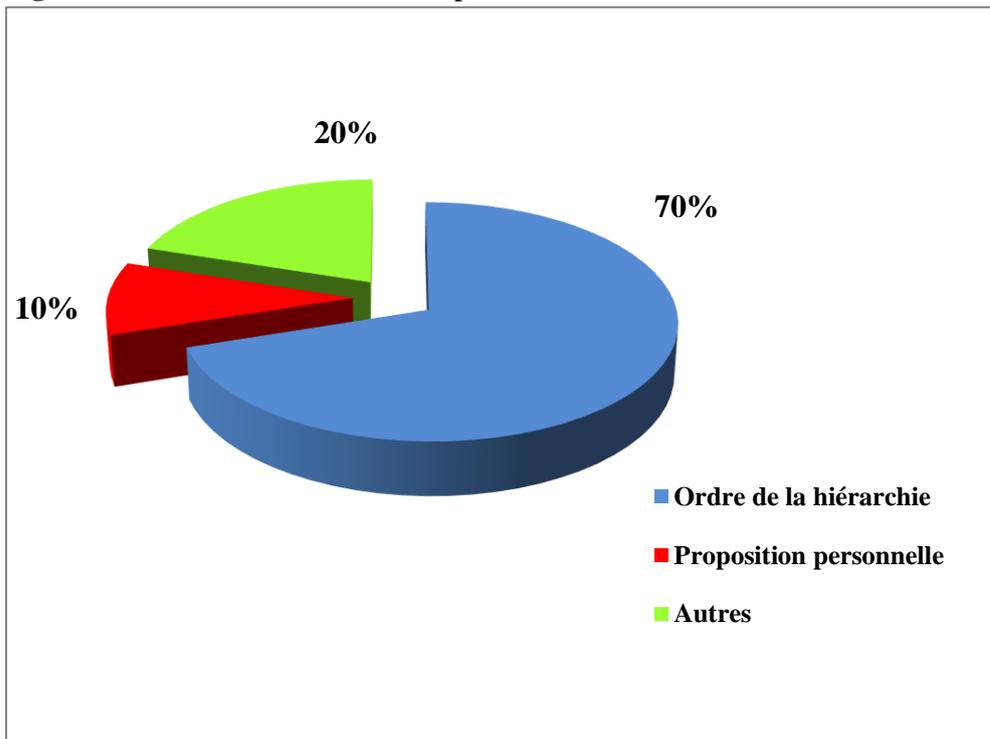
Pour la question concernant le lieu de formation, la totalité des interrogés ont suivi leur formation au niveau de l'entreprise, ce qui explique que les formations du bureau de poste centre de notre enquête sont internes.

Tableau N° 10 : Mode de sélection pour la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	14	70%
Proposition personnelle	2	10%
Autres	4	20%
Total	20	100%

Source: Elaboré par nous même

**Figure N° 12 : Mode de sélection pour la formation**



**Source:** Elaboré par nous même

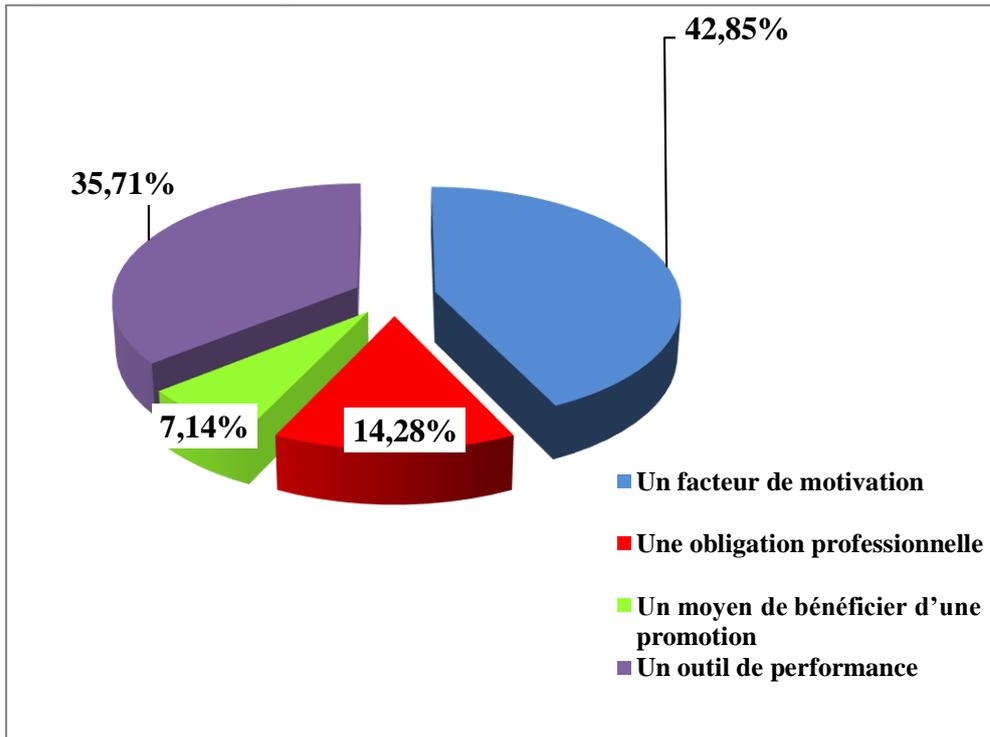
Nous tenons à signaler que 70% des interrogés affirment que la sélection pour la formation est d'ordre hiérarchique, 10% des salariés ont proposé eux même leur besoins en formation, et 10% de notre échantillon renvoie la sélection pour la formation pou d'autres raison comme l'exigence du poste en formation, l'acquisition de matériels ou logiciels nouveaux demandant une formation, ...

**Tableau N° 11 : Perception de la formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Un facteur de motivation	12	42,85%
Une obligation professionnelle	4	14,28%
Un moyen de bénéficier d'une promotion	2	7,14%
Un outil de performance	10	35,71%
Total	28	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 13 : Perception de la formation**



**Source:** Elaboré par nous même

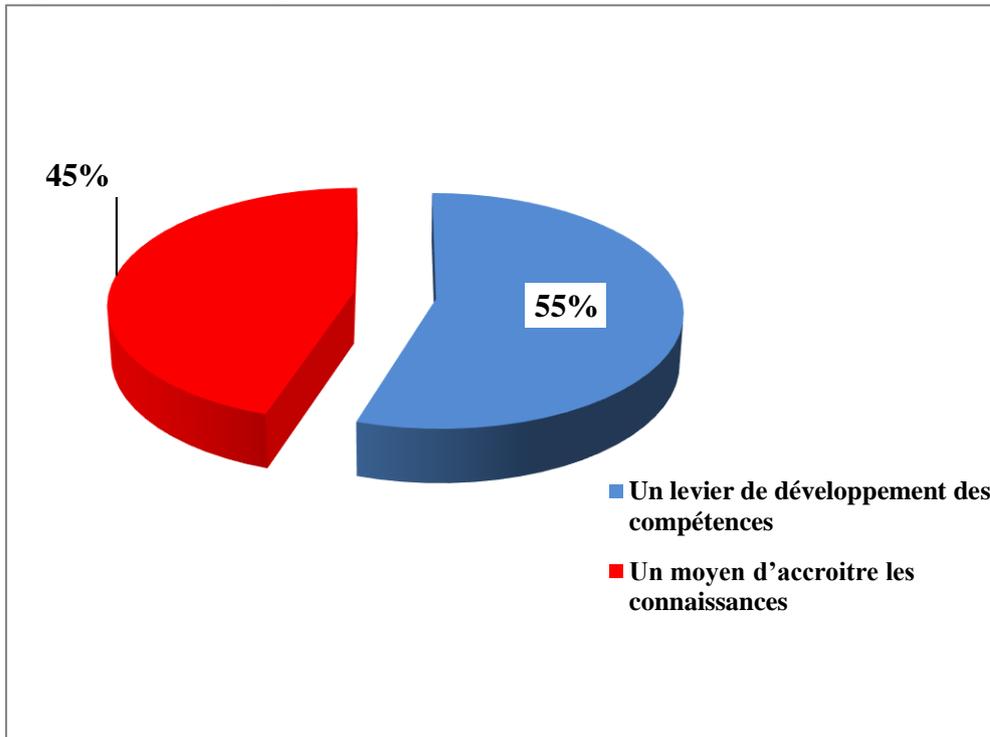
42,85% des réponses (12 employé sur 20) sur l'objectif de la formation voient cette dernière comme facteur de motivation, ensuite la formation comme facteur de performance avec 35,71%, la formation est une obligation professionnelle avec un taux de 14,28%, et enfin 7,14% des réponses voient que l formation est le moyen pour bénéficier d'une promotion.

**Tableau N° 12 : L'importance de la formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	11	55%
Un moyen d'accroitre les connaissances	49	45%
Total	28	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 14 : L'importance de la formation**



**Source:** Elaboré par nous même

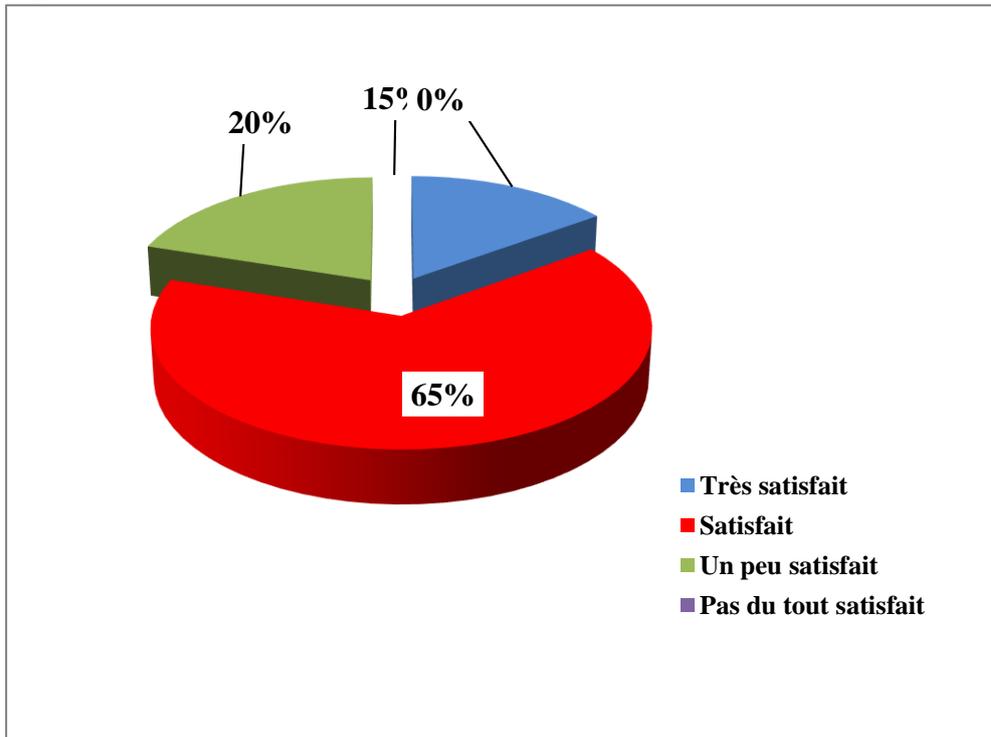
55% des salariés affirment que la formation est un levier de développement des compétences et 45% disent que la formation est un moyen pour accroître leurs connaissances

**Tableau N° 13 : Satisfaction en termes de formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Très satisfait	3	15%
Satisfait	13	65%
Un peu satisfait	4	20%
Pas du tout satisfait	/	00%
Total	28	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 15 : Satisfaction en termes de formation**



**Source:** Elaboré par nous même

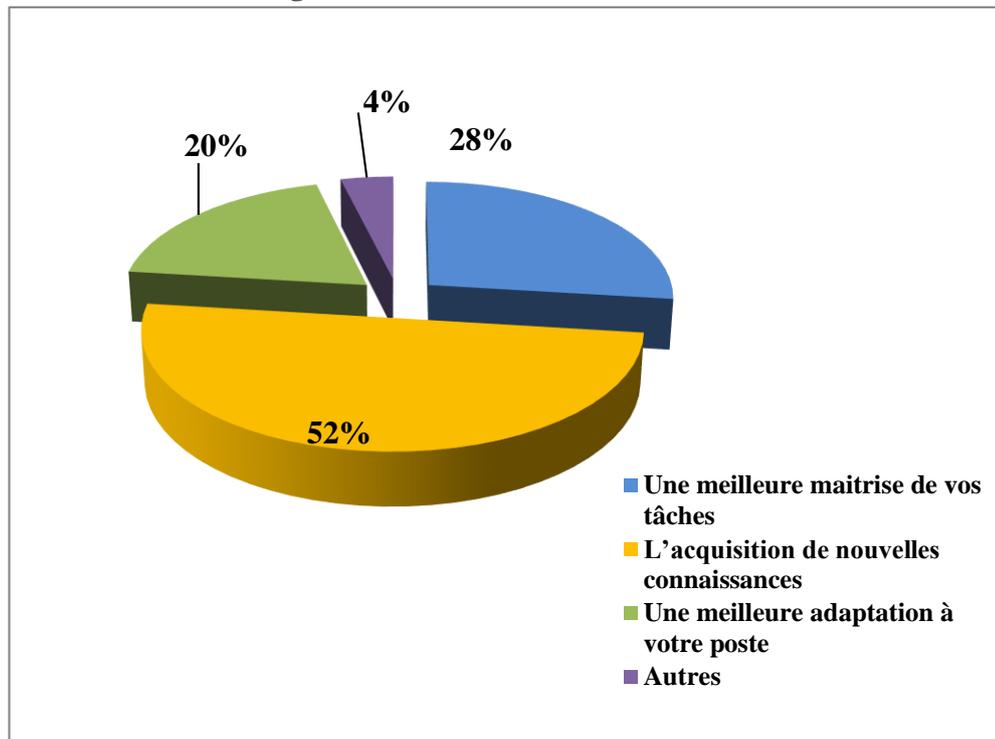
D'après le résultat de notre enquête, 80% des salariés de notre échantillons sont satisfait des formations dont ils ont bénéficié jusqu'à maintenant, cependant 20% sont peu satisfait.

**Tableau N° 14 : Utilité de la formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Une meilleure maitrise de vos tâches	7	28%
L'acquisition de nouvelles connaissances	13	52%
Une meilleure adaptation à votre poste	5	20%
Autres	1	4%
Total	25	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 16 : Utilité de la formation**



**Source:** Elaboré par nous même

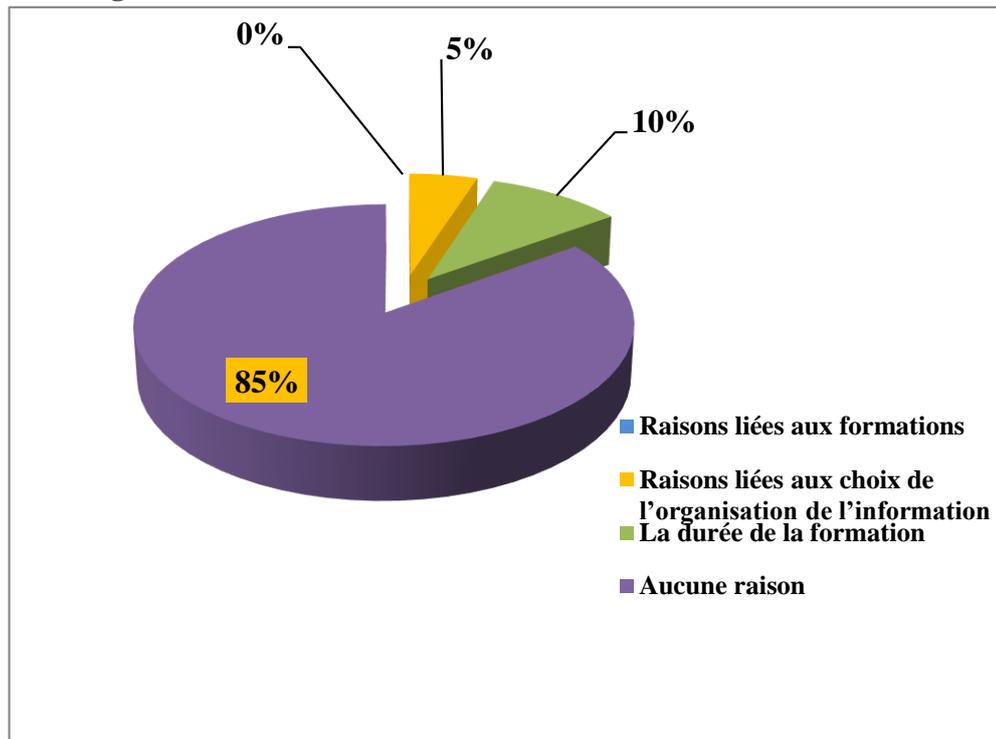
L'observation des résultats du tableau et graphe ci-dessus démontre que les 52% des salariés qui ont répondu aux questionnaires affirment que la formation les aide à l'acquisition de nouvelles connaissances, 28% disent que la formation est le meilleur moyen d'accomplir leur tâche convenablement, 20% reconnaissent que la formation les aident à s'adapter aux postes qu'ils occupent.

**Tableau N° 15 : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Raisons liées aux formations	0	0%
Raisons liées aux choix de l'organisation de l'information	1	5%
La durée de la formation	2	10%
Aucune raison	17	85%
Total	28	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 17 : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation**



**Source:** Elaboré par nous même

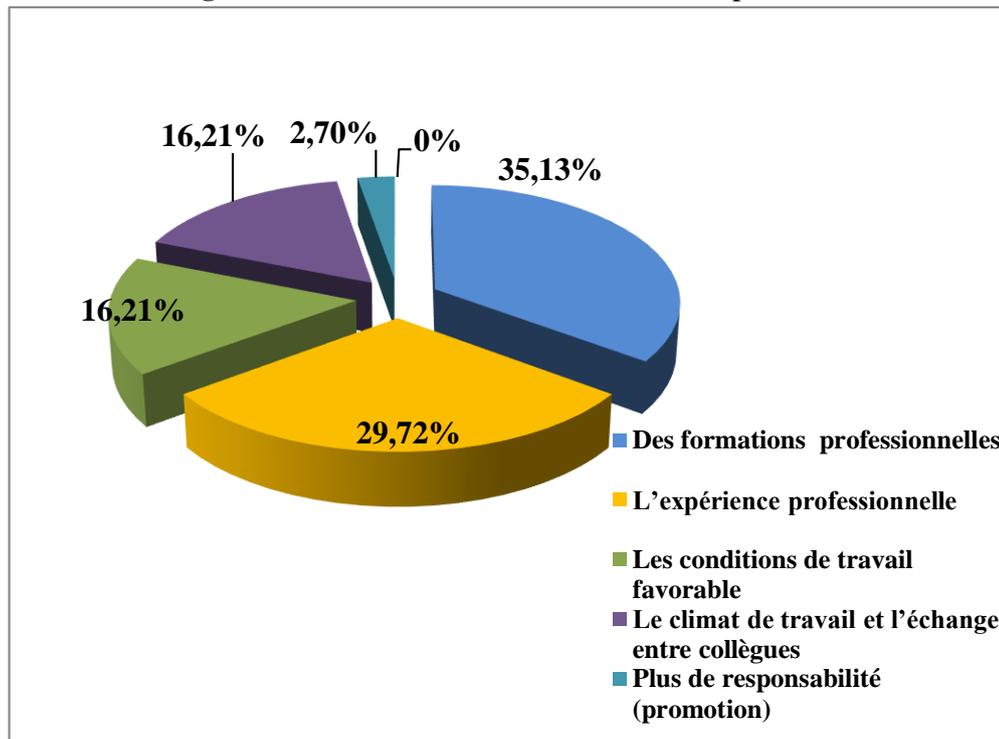
Sur la question des raisons de l'insatisfaction des salariés enquêtés en termes de formation, les résultats obtenus confirment que 85% ne voient aucune raisons d'insatisfaction, cependant, 10% la renvoient à la durée insuffisante de l'information, tandis que 5% se plaignent par rapport aux choix de l'organisation de l'information

**Tableau N° 15 : Facteurs favorisant les compétences**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Des formations professionnelles	13	35,13%
L'expérience professionnelle	11	29,72%
Les conditions de travail favorable	6	16,21%
Le climat de travail et l'échange entre collègues	6	16,21%
Plus de responsabilité (promotion)	1	2,70%
Autre	0	0%
Total	35	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 18 : Facteurs favorisant les compétences**



**Source:** Elaboré par nous même

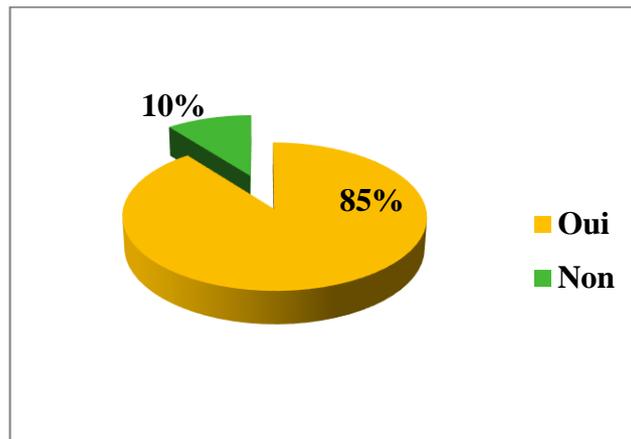
Pour la question concernant les facteurs favorisant leurs compétences, 35,13% des réponses penchent sur les formations professionnelles, ensuite vient l'expérience professionnelle avec un taux de 29,72%, en troisième rang nous constatons que 16,21% des salariés enquêtés voient les conditions de travail et le climat favorable les aident à acquièrent des compétences. Enfin 2,7% des réponses voient en promotion le facteur stimulant leur performance

**Tableau N° 17 : Lien entre formation compétence et performance**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	3	15%
Total	20	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 19:** Lien entre formation compétence et performance



**Source:** Elaboré par nous même

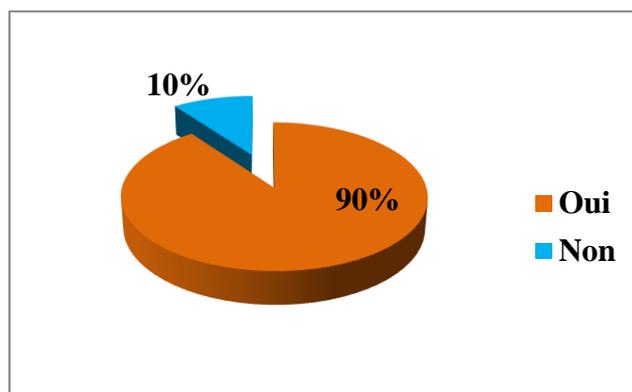
Le tableau et le graphe ci dessus révèle que 85% des enquêtés voient en formation comme un levier de performance et acquisition de compétences par l'amélioration de leur connaissance et savoir faire, tant dis que 15% ne sont pas de cet avis, d'après eux les formations qu'ils ont suivi ne répondent pas à leurs besoins et ne sont d'aucune utilité pour améliorer leur compétence et employabilités.

**Tableau N° 18 :** La mise en pratique des compétences acquises des formations

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

**Source:** Elaboré par nous même

**Figure N° 20:** La mise en pratique des compétences acquises des formations



**Source:** Elaboré par nous même

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La majorité des employés (90%) affirment que les compétences acquises lors des formations sont de grande utilité dans leur travail et elles sont mises en pratique pour évoluer leur rendement. mais il reste une minorité (10%) qui déclarent ne pas utiliser les connaissances acquises lors des formations dans la pratique de leur fonction.

Pour ce qui est de notre question sur les changements apportés par ces formation sur le mode de travail, les employés qui ont répondu par l'affirmatives, les réponses varie d'un fonctionnaire à un autre, leur réponses se résument comme suit:

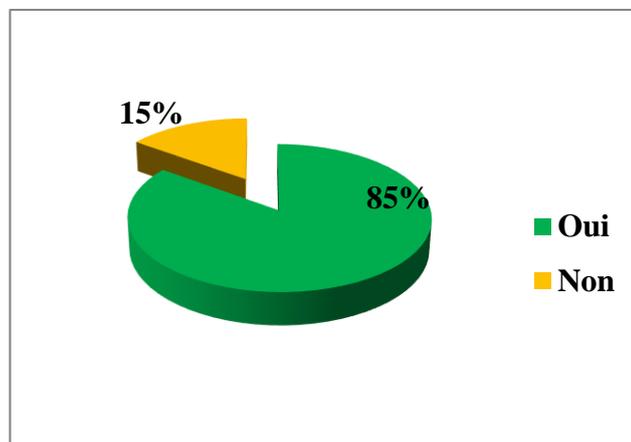
- Assurer le travail facilement,
- Application de la réglementation et loi,
- Maitrise de la fonction,
- Organisation au travail,
- gain du temps.

**Tableau N° 19 : Développement des compétences**

Réponse	Nombre	Pourcentage
Négatif	17	85%
Positif	3	15%
Total	20	100%

Source: Elaboré par nous même

**Figure N° 21: Développement des compétences**



Source: Elaboré par nous même

### Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou

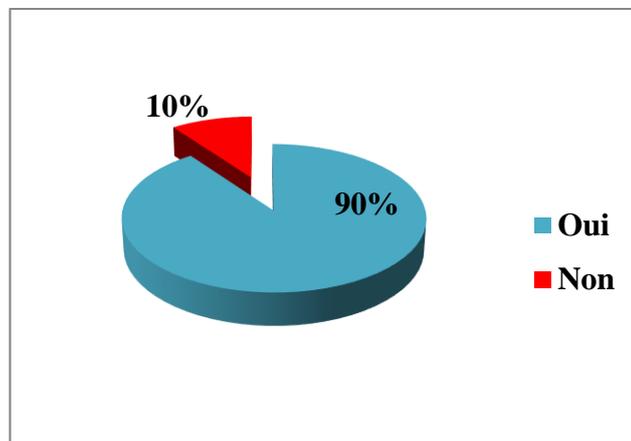
Nous remarquons que les 85% des salariés interrogés avouent que la formation les aide à développer leurs compétences, affirment être plus efficaces dans leurs postes grâce la mise en œuvre effective des acquis de la formation. Par contre les 15% de l'échantillon de notre enquête n'ont pas développé leurs compétences après leurs formations.

**Tableau N° 20 :** Besoin d'une autre formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source: Elaboré par nous même

**Figure N° 22:** la formation



Source: Elaboré par nous même

Pour la question le besoin que prouvent les employés pour d'autres formation, 90% de notre échantillon d'étude reconnaissent leur besoin à d'autres formations, surtout celle liée aux utilisations des nouvelles technologies de l'information en PPT, cependant 10% ne voient aucune utilité de formation tant qu'ils ont l'expérience et la maîtrise de leur poste occupé.

#### 2.3. Résultats de recherche empirique

Le questionnaire qui était destiné aux salarié pour savoir et connaitre dans quelle mesure la formation permet de réaliser leurs objectifs personnels notamment en termes : de motivation, d'acquisition de compétences, savoirs et connaissances, de possibilités de promotion et de carrière, et en terme des niveaux de rémunération.

### **Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

---

Les besoins en formation exprimés par les salariés sont pris en considération, du moment qu'ils ne soient pas en contradiction avec le poste occupé, ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise

D'après notre enquête, les salariés espèrent que la formation continue leur permettra ; d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et aptitudes, de maîtriser plus leurs postes, de faire l'objet de promotion, de faire l'objet d'augmentation des rémunérations, de gérer leurs carrière et trajectoire professionnelle...

La majorité des salariés de la population est motivée à l'idée d'être formé, cela s'explique par une volonté d'apprendre, et le souhait de réaliser leurs objectifs personnels, développement de compétences et de connaissances, possibilité d'une promotion,

Les formations sont réalisées en interne par le bureau de poste lui-même. il définit sa politique de formation et élabore annuellement son plan de formation et à l'occasion plusieurs types de formation sont intégrées dans ce plan (formation d'intégration, de recyclage et autres, secourisme, et autres).

## **Conclusion**

Le développement des compétences comme nous l'avons vu dans le chapitre II est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation.

Pour cela, la poste Chikhi disposait depuis sa création d'un effectif assez important. Cette proportion fait que les responsables prêtent plus attention à la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière est alors perçue comme étant un actif potentiel et comme étant l'une des ressources incontestable de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, d'où l'intérêt de bien la gérer.

D'après l'enquête que nous avons menée la formation professionnelle au sein de ..... est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise. L'établissement d'un lien entre les objectifs de développement visés par l'entreprise et la définition des besoins de formation de son personnel est plus que nécessaire (recensement des besoins en formation à partir des objectifs stratégique du bureau de poste.

# **Conclusion générale**

## conclusion générale

---

Notre étude révèle la vision des auteurs et chercheurs sur la formation et les actions de formations innovantes qui sont actuellement au cœur des ressources humaines mais. Les professionnels de la fonction formation multiplient les travaux pour proposer des actions de formation toujours plus innovantes, réussissant à lier les objectifs de l'entreprise et les axes d'amélioration des salariés.

La formation est un outil de l'évolution de l'entreprise au quotidien et de la recherche de performance. La dimension fortement opérationnelle de la formation et son lien toujours plus important aux résultats de l'entreprise.

En effet, les exigences des entreprises se traduisent par la nécessité d'accompagner les performances individuelles et collectives, pour entre autres, développer l'engagement. Elle impose de mesurer l'efficacité de la formation, parfois perçue comme une perte de temps, et impose de vérifier les retours sur investissement générés pour vérifier la rentabilité concrète du plan. C'est pour répondre à la demande des entreprises qui veulent plus de professionnalisation en matière d'organisation du travail, concernant les systèmes d'information, de pédagogie, de financement, de management de projet, que ces exigences nouvelles sont nées.

En tout état de cause, le responsable RH au sein de l'entreprise devra faire le grand écart pour préserver l'employabilité de l'ensemble des collaborateurs tout en contribuant à développer la compétitivité de l'entreprise.

Le responsable formation doit donc accompagner la performance tout en s'assurant qu'aucun salarié ne soit laissé à l'écart des processus de professionnalisation et du maintien à son emploi. Un grand écart supplémentaire pour cette fonction en mutation.

Cette étude nous a permis de mieux appréhender le rôle de l'information dans le développement des compétences. Les salariés doivent faire preuve de plus d'innovation, d'ingéniosité et d'agilité pour répondre aux nouveaux défis dont celui de continuer à développer des talents tout en accompagnant la transformation et la compétitivité des entreprises.

La maîtrise des savoirs de base et des compétences professionnelles des salariés sont les premiers atouts des entreprises. La formation professionnelle a toujours été mobilisée au profit du développement des personnels et de la performance des organisations.

Les entreprises alors investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés comme

## **conclusion générale**

---

vérifier auprès des salariés questionnés lors de notre enquête effectuée au bureau de poste Chikhi Amar.

En effet ces salariés espèrent que la formation continue leur permettra ; d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et aptitudes, de maîtriser plus leurs postes, de faire l'objet de promotion, de faire l'objet d'augmentation des rémunérations, de gérer leurs carrière et trajectoire professionnelle

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

<sup>1</sup> MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, p24-25..

<sup>1</sup> ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion », Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157.

ouvrages

1. ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation », 7<sup>ème</sup> édition, éditions liaisons, Paris, 2006.
2. ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
3. Amina Barkatoolah, « Valider les acquis et les compétences en entreprise, édition Insep Consulting, Paris.
4. ANDRE DE PERETTI « organiser des formation » , Edition hachette , paris , 1991.
5. Anne Dietrich, Management des compétences, 4<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2018. André Guillet, « Développer les compétences », 2<sup>ème</sup> édition, ESF, 1998, Paris, p.82.
6. BRUNET AUX.J.B, « Gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007.
7. C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009.
8. CASSE Pierre, « la formation performante et gestion du personnel », Edition OPU, 1990.
9. D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999.
10. DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise», éd Foucher, paris, 1998.
11. Dimitri Weiss et al, Ressources humaine, Ed d'Organisation, paris, 2001.
12. G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994.
13. Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995.
14. J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4<sup>e</sup> édition, Yaoundé, 2007.
15. JACQUES SOYER. « Fonction formation » .2ème édition, d'organisation, 1998,1999, Paris.
16. JEAN Marie Peretti, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, paris 1990.

## Bibliographie

---

17. JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003.
18. Jean YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003.
19. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2015.
20. Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996.
21. LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.
22. Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
23. LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991.
24. P. Citeau, GRH, principe généraux et cas pratiques, Ed Armand Colin, 2001.
25. P.CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition vuibert, 1997.
26. PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001.
27. Philippe Zarifian , « Objectif compétence », Editions Liaisons, 2001.
28. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER «La gestion des ressources humaine », 2ème édition, De boeck, PARIS, 2004.
29. SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006.
30. SOYER JACQUES « fonction formation »,3ème édition, organisation, c group Eyrolles, paris, 2003.
31. THIERRY ARDOUIN « ingénierie de la formation pour l'entreprise » Edition Dunod , paris ,2010 .
32. THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006.
33. Thierry TEBOUL, Élodie LOMBARDO, Les clés dd développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre, guide pratique d'Afdas.
34. UGER Philippe ; « Le marketing des ressources humaines (attire, intégrer et fidéliser les salariés) », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.

## **Bibliographie**

---

35. Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004, p. 15-17.
36. YAHYAOUI. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997.

### **Mémoires**

1. BELGHNAMI. W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister en management, université d'Oran, 2014.
2. Belhous. S, Temoun. H, « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », mémoire de master, université de Bédjaia, 2015.
3. MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), mémoire de magistère, en management des entreprises, UMMTO.

### **Web graphie**

1. <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/ingenierie-de-la-formation-a256.html>
2. [https://www.supagro.fr/ress-tice/asifood/IF/Sequence1/res/Sequence1\\_AsiFood\\_Fr.pdf](https://www.supagro.fr/ress-tice/asifood/IF/Sequence1/res/Sequence1_AsiFood_Fr.pdf)

# **Table des matières**

### Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures et tableaux

Introduction générale ..... 1

**Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation .....5**

Introduction ..... 6

Section 1 : Cadre conceptuel de la formation..... 7

1.1. La formation enjeu d'actualité..... 7

1.2. Définition de la formation..... 8

1.3. Objectifs de la formation ..... 9

1.3.1. Objectifs de la formation en faveur du salarié ..... 10

1.3.2. Objectifs de la formation pour l'entreprise ..... 10

1.4. Les types de Formation..... 11

1.4.1. Le perfectionnement professionnel ..... 11

1.4.2. La formation « gestion prévisionnelle du personnel » ..... 11

1.4.3. Le recyclage ..... 12

1.4.4. La formation continue ..... 12

1.4.5. La formation sur le tas (site) ..... 13

Section 02 : Les différents modes de Formation ..... 13

2.1. La formation interne ..... 13

2.2. La formation externe ..... 14

2.3. Le E-Learning ..... 14

2.4. La formation interentreprises..... 15

2.5. La formation intra-entreprise..... 15

2.5.1. La formation intra entreprise en visioconférence ..... 16

2.5.2. Formation intra entreprise résidentielle ..... 16

2.6. La formation à l'étranger ..... 16

Section 03 : Le plan de formation ..... 17

3.1. Définition du plan de formation ..... 17

3.2. Les étapes du plan de formation ..... 17

3.2.1. Etape 1 : définir les objectifs ..... 18

3.2.2. Etape 2 : identifier les besoins en compétences..... 18

3.2.3. Etape 3 : hiérarchiser les actions..... 19

## Table des matières

---

3.2.4.	Etape 4 : construire les parcours .....	19
3.2.5.	Etape 5 : consulter les instances.....	20
3.2.6.	Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation.....	20
3.2.7.	Etape 8 : Evaluer le plan de formation.....	20
3.3.	Le contenu du plan de formation.....	20
3.4.	La construction du plan de formation.....	21
3.5.	La construction du plan et ses acteurs .....	21
3.6.	L'évaluation de la formation .....	24
3.5.1.	Les niveaux d'évaluation de la formation.....	24
3.5.1.1.	L'évaluation à chaud .....	24
3.5.1.2.	L'évaluation différée dites à froid.....	25
3.5.1.3.	L'ingénierie de la formation.....	25
3.5.2.	Les types d'évaluation de la formation.....	27
3.5.3.	Les voies de l'évaluation .....	27
3.5.1.1.	L'évaluation en milieu de formation.....	27
3.5.1.2.	L'évaluation en fin de formation.....	27
	Conclusion.....	29
	<b>Chapitre II : La gestion des compétences.....</b>	<b>30</b>
	Introduction .....	31
	Section 1 : Les concepts généraux de la compétence.....	32
1.1.	Naissance du concept de compétence.....	32
1.2.	Définition et objectifs de compétence .....	33
1.2.1.	Définitions des compétences.....	33
1.2.2.	Les objectifs de compétences.....	33
1.3.	Les composantes de la compétence .....	34
1.4.	Les types de la compétence .....	34
1.4.1.	Compétence individuelle.....	34
1.4.2.	Les compétences collectives .....	36
1.5.	L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise.....	37
1.6.	Nécessite de la formation dans le développement des compétences.....	37
1.7.	Les moyens de développement des compétences.....	37
1.7.1.	Expérience professionnelle .....	38
1.7.2.	Le changement de fonction.....	38

## Table des matières

1.7.3. Les fonctions exigeantes .....	38
1.7.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité .....	38
1.7.5. Le coaching .....	39
1.7.6. La professionnalisation .....	39
1.8. Les différentes approches de la compétence .....	39
1.8.1. L'approche par le savoir .....	39
1.8.2. L'approche par le savoir- faire.....	40
1.8.3. L'approche par les compétences (savoir être) .....	40
1.8.4. L'approche mixte .....	40
1.8.5. L'approche cognitive .....	41
Section 2 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises Algériennes .....	42
2.1. L'évolution historique de développement de compétences en Algérie .....	42
2.1.1. La mise en place d'évaluation de compétences au sein des entreprises Algériennes	42
2.1.2. L'importance d'une Ressource Humaine compétente dans l'entreprise.....	44
Section 3 : Le développement des compétences .....	45
3.1. Définition du développement des compétences .....	45
3.2. La relation entre la formation et la compétence .....	46
3.2.1. La formation comme un outil de développement des compétences .....	46
3.2.2. La valorisation des compétences par la formation.....	46
3.2.3. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences .....	47
3.2.4. Le bilan de compétence profil.....	48
3.3. Compétences et formation .....	52
3.4. Le référentiel de la compétence.....	53
3.4.1. Les objectifs du référentiel de compétence.....	53
3.4.2. Les fonctions du référentiel de compétence.....	53
3.5. Le rôle de la formation dans la construction des compétences .....	54
Conclusion .....	55
<b>Chapitre III : La formation et le développement des compétences au sein de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....</b>	<b>56</b>
Introduction .....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	57

## Table des matières

---

1.1. Présentation et l'évolution de la Direction de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou	58
1.2. Evolution de l'Unité Postale de la Wilaya de Tizi-Ouzou .....	58
1.3. Les missions d'Algérie Poste .....	58
1.4. Organisation administrative.....	59
1.4.1. Direction .....	59
1.5. Délimitation du champ d'étude (S.D.RH) .....	62
1.5.1. Aperçu sur la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux .....	62
1.5.2. Organigramme de la Sous-direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux 62	
1.5.3. Les missions.....	62
1.5.4. Département administration du personnel .....	63
Section 02 : .....	64
2.1. Méthodologie de recherche .....	64
2.1.1. Outil d'étude .....	64
2.1.2. Le déroulement du questionnaire.....	64
2.1.3. L'échantillonnage .....	65
2.1.4. Les outils de traitement des données .....	65
2.2. Analyse de l'échantillon .....	65
2.2.1. Données personnelles.....	65
2.3. Résultats de recherche empirique .....	82
Conclusion .....	84
Conclusion générale .....	85
Bibliographie .....	88
Table des matières .....	92
Annexes .....	98
Résumé .....	103

## Table des matières

---

# **Annexes**

**I/ Donnée personnelle**

1- sexe ?

Masculin

Féminin

2-Age?

3- Niveau d'instruction:

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Catégorie professionnelle?

cadre

Agent de maîtrise

Exécutant

5- Ancienneté ?

Moins de 5ans

5ans a 10ans

plus de 10ans

**II / La formation**

6- Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise?

Oui

Une fois

plusieurs fois

7- Si non pourquoi ?

8-Si oui : Quel est le type de formation que vous avez suivi?

Formation recyclage

Formation d'intégration

Formation de perfectionnement

Formation sur le tas

Autre :

9- si oui : Ou vous avez été formés?

Au sien de l'entreprise

A l'étranger

Dans un établissement situé àTizi-Ouzou

10- Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

Ordre de la hiérarchie

Proposition personnelle

Autre

11- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Un facteur de motivation

Une obligation professionnelle

Un moyen de bénéficier d'une promotion

Un outil de performance

12- Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

Un levier de développement des compétences

Un moyen d'accroitre les connaissances

13- A l'issue de votre formation êtes-vous satisfait de la qualité de cette dernière?

Très satisfait

Satisfait

Un peu satisfait

Pas du tout satisfait

14- Si vous êtes satisfait de votre formation. Pour vous, elle vous a permis

- Une meilleure maîtrise de vos taches
- L'acquisition de nouvelles connaissances
- Une meilleure adaptation à votre poste
- Autre

15-Si vous n'êtes pas satisfait, qu'elles sont vos raisons?

- Raisons liées aux formateurs
- Raison liées aux choix de l'organisation de formation
- La durée de la formation

III- Les facteurs du développement des compétences

16- Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences ?

- Des formations professionnelles
- L'expérience professionnelle
- Les conditions du travail favorables
- Le climat du travail et l'échange entre collègues
- Plus de responsabilité (promotion)
- Autre

17- Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail?

- Oui
- Non

18- Avez-vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors de la formation professionnelle?

- Oui
- Non

Si oui quels changements peut-on observer dans vos façons de travail?

Si non, pour quelle raisons?

Les connaissances exigées sont inutiles dans votre travail

Maitrise insuffisante des connaissances acquises

Inadéquation entre la formation et le poste occupé

Autre :

### 19- Développement des compétences

Négatif

Positif

Actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation?

Oui

Non

## **Résumé**

Mettre en place des formations en continu au profit de ses employés à un impact positif sur l'image de l'entreprise Nous pouvons avancer que la formation pertinente permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'entreprise en l'occurrence le bureau de poste Chikhi Ammar

En développant les compétences au sein de l'entreprise, la formation continue permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette entreprise et ceci à moyen et à long terme.

Nous avons vu dans notre mémoire que le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, mais la formation professionnelle reste le facteur capital qui favorise les compétences et les connaissances.

### **Mots clé :**

Formation, compétences