



**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**



**Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, sciences de Gestion et
Commerciales**

Département des Sciences de gestion.

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion

Spécialité : gestion des Ressources Humaines

Thème

***La perception de la formation et développement
de compétences au sein des entreprises.***

***Cas : Entreprise nationale des industries de
l'électroménager (ENIEM)***

Présenté par :

M^{me} ANEMOUCHE Lydia

M^{elle} OUMSALEM Sabrina

Président : OUAMAR Sabrya, UMMTO

Rapporteur : SEKHER kahina, maitre assistante, classe « A », UMMTO

Examineurs : FERAT Marzouk, UMMTO

Dirigé par :

M^{me} SEKHER Kahina

Promotion 2018



**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
scientifique**



**Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, science de Gestion et
Commerciale**

Département des Sciences de gestion.

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion

Spécialité : gestion des Ressources Humaines

Thème :

*La perception de la formation et développement de
compétences au sein des entreprises.*

*Cas : Entreprise nationale des industries de
l'électroménager (ENIEM)*

Présenté par :

M^{me} ANEMOUCHE Lydia

M^{elle} OUMSALEM Sabrina

Président :

Rapporteur : SEKHER Kahina, maître assistante, classe « A », UMMTO.

Examineurs :

Dirigé par :

M^{me} SEKHER Kahina

Promotion 2018

Remerciement

*Nous remercions en premier lieu le seigneur **Dieu** tout puissant*

C'est pour nous un plaisir qu'un devoir d'exprimer notre gratitude ainsi que notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, chacune à sa manière à la réalisation de ce travail.

*Nous tenons avant tout à remercier notre encadreur madame **SEKHER Kahina**, pour ses efforts, son implication, son suivi attentif et ses précieux conseils.*

*Nous tenant également à remercier madame **ZATER Lila** notre promoteur et tout le personnel de l'entreprise ENIEM pour leurs accueils chaleureux, leurs aides et les facilités accordées.*

Nos remerciements aux membres des enseignants qui feront l'honneur de juger ce travail.

Enfin, à nos parents, nos familles, à nos amis (e) qui ont fait de notre réussite leur principale préoccupation.

Dédicaces

Je tiens à remercier tout d'abord le bon dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents adorés « **Dehbia et Mohand** » qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus*

« Que dieu les protège »

*A mon époux **Faredj***

*Je ne trouve guère les mots pour exprimer ma reconnaissance et mes sentiments les plus sincères à l'égard d mon époux **Faredj** pour sa coopération, ses encouragements et son amabilité, pour son aide et son extrême gentillesse.*

*A mon adorable frère **Anoir** qui me souhaite la réussite dans mes études*

*A mes chères sœurs **Kamilia, Sylia***

*A ma nièce **Anya***

J'exprime par la même occasion mes profondes gratitude

*A mes beau parents « **Zwina et Boukhalfa** »*

A mes beaux frères et belles sœurs

A mes chers amis (e) que j'estime beaucoup

*A mon binôme **Sabrina***

A toute la section de la Gestion des Ressources Humaines

ANEMOUCHE lydia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ceux qui possède un bon cœur plein d'amour et de douceur, à mes chères parents pour leur amour, leur compréhension, leur sacrifice et soutien qu'ils m'ont donné pendant tout les moment de ma vie ;

*Aux plus chères et plus proches personnes dans ma vie, mes frères : **Lounes, Nassim et Zinedine** ;*

*A ma très chère sœur : **Kenza** ;*

*A mon binôme **Lydia** ;*

*Je dédie spécialement ce modeste travail à **Kamel** qui m'a aidé et m'a encouragé durant tous mon parcours universitaire.*

OUMSALEM sabrina

La liste des abréviations

Abréviation	Significations
GRH	Gestion des ressources humaines
DG	Direction générale
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
DRH	Directeur des ressources humaines
TFP	Taxe de formation professionnelle
FNAC	Fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue
MFEP	Ministre de la formation et de l'enseignement professionnel
CNAC	Caisse nationale d'assurance chômage
CATI	Centre d'aide au travail indépendant
CRE	Centre des recherches d'emploi
PME	Petite et moyenne entreprise
MRH	Management des Ressources Humaines

Liste des figures :

N°	Liste des figues	Pages
1	Les démarches du plan de formation	16
2	Les étapes d'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation	19
3	La représentation de la compétence professionnelle	27
4	L'organisme de l'entreprise ENIEM	67
5	La répartition de la formation par structure	74
6	La répartition de la formation par fonction du personnel	75
7	Les types de formation exercée par l'ENIEM pour l'année 2018	75
8	Le déroulement du questionnaire	80
9	La répartition de l'échantillon par genre	81
10	La répartition de l'échantillon selon l'âge	81
11	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	82
12	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	83
13	Elément de la formation	84
14	La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation	85
15	Les critères de sélection des salariés pour la formation	86
16	L'accès à la formation	87
17	Les types de formation	88
18	La perception de la formation au sein de l'ENIEM	90
19	L'importance de la formation	91
20	L'évaluation après la formation	92
21	La répartition selon les types d'évaluation	93
22	Degré de satisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée	94
23	Les raison d'insatisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée	95
24	La contribution de la formation au développement de compétences	97
25	Les apports de la formation pour les salariés	98

26	Facteurs qui favorisent le développement de compétences	99
27	Amélioration de la qualité de la formation	100
28	Recours à d'autre formation	101

Liste des tableaux

N°	Liste des tableaux	page
1	Répartition de l'échantillon selon la fonction, la nature et la structure de la formation	73
2	La répartition de l'échantillon par genre	80
3	La répartition de l'échantillon selon l'âge	81
4	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	82
5	La répartition de l'échantillon selon l'expérience	83
6	Elément de la formation	84
7	La répartition des questions selon les bénéficiaires de la formation	85
8	Les critères de sélection des salariés pour la formation	86
9	L'accès à la formation	87
10	Les types de formation	88
11	La perception de la formation au sein de l'ENIEM	90
12	L'importance de la formation	91
13	L'évaluation après la formation	92
14	La répartition selon les types d'évaluation	93
15	Degré de satisfaction de la qualité de la formation réalisée	93
16	Les raison d'insatisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée	94
17	La contribution de la formation au développement de compétences	96
18	Les apports de la formation pour les salariés	97
19	Les facteurs qui favorisent le développement de compétences	98
20	Amélioration de la qualité de la formation à l'ENIEM	99
21	Recours à d'autre formation	100

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Aspects théoriques sur la formation et développement de compétences.....	6
Introduction du chapitre I.....	7
Section1 : Généralité sur la formation	7
Section2 : Concepts théoriques sur le développement de compétences en entreprise.....	25
Section3 : La formation comme levier de développement de compétences.....	35
Conclusion du chapitre I.....	40
Chapitre II : La formation et la compétence au sein des entreprises publiques Algériennes.....	41
Introduction du chapitre II	42
Section1 : Le cadre générale de la formation en Algérie.....	42
Section2 : Le développement de compétences par la formation au sein des entreprises Algériennes.....	52
Conclusion du chapitre II.....	60
Chapitre III : L’apport de la formation et la construction de compétences au sein de l’entreprise nationale des industries de L’électroménager ENIEM.....	61
Introduction du chapitre III.....	62
Section1 : Présentation de l’entreprise nationale de l’industrie de l’électroménager ENIEM.....	62
Section2 : la formation et le développement des compétences au sein de l’entreprise nationale des industries l’électroménager ENIEM.....	68
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.....	77
Conclusion du chapitre III.....	102
Conclusion générale.....	103

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un monde régné par l'incertitude et la complexité, marqué par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité.

En effet, la question pertinente semble être celle de survie et de pérennité plus que la recherche d'avoir le monopole ou le maître du milieu. L'entreprise doit alors comprendre et soutenir le changement. Elle doit être capable d'affronter et de gérer la pression de son environnement.

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi cette dernière doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimal de ses ressources.

De nombreux pays ont manifesté leur volonté de mettre en place une stratégie de développement fondée sur la promotion du capital humain à travers sa formation et la structuration du marché du travail¹

Le domaine des Ressources Humaines est très vaste et omniprésent au sein de notre société. Les Ressources Humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de cout comme le considéraient certains, le facteur humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations.

Actuellement, nous assistons à une tendance vers une économie de savoir en développant d'une manière croissante les pratiques du management de savoirs stratégique, où la carte de réussite économique et l'avantage compétitif se redessinent autour des compétences des hommes.

Il importe, ainsi, pour les entreprises d'améliorer les compétences de ses Ressources Humaines pour favoriser la performance et faire face à une vitesse accélérée de changement et des évolutions de l'environnement.

Au gré d'un besoin intensif de développer les compétences et de se prémunir contre l'obsolescence des savoirs, les pratiques de gestion des Ressources Humaines n'ont cessé de

¹ PERROUX F., « Formation, travail et développement), édition Boeck université, paris, 1973, p13.

fournir des modalités d'acquisition et de développement des compétences pour remédier les effets dramatiques de changements. La formation, occupe une position centrale dans le développement des Ressources Humaines et la mobilisation des compétences. Cette pratique de gestion joue un rôle capital permettant de mettre à jour les compétences acquises et faire face aux décalages et aux retards des connaissances.

Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché dans le but de transformer le système économique restreint Algérien en une économie de libre échange déterminée par les lois de marché a donné l'opportunité aux entreprises étrangères d'investir dans des marchés très importants, notamment celui de l'industrie de l'électroménagers, ce qui a modifié les règles de jeux en influençant directement sur l'Entreprise Nationale de l'Industrie de l'Electroménager « ENIEM » par la perte de sa place de monopole, ce qui a causés plusieurs conséquences négatives sur cette dernière, et pour faire face à ce nouveau contexte l'ENIEM à changer de stratégie en quête d'efficacité et de performance

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et de réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et une meilleure implication. Les Ressources Humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle. Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise

C'est pour cela que notre étude est portée sur le thème suivant « La perception de la formation et construction de compétences au sein de l'entreprise ENIEM».

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- Dans un marché du travail où la concurrence se fait de plus en plus présente, les entreprises tendent à laisser de côté certaines pratiques jugées capitales. La formation offerte aux employés un exemple de service rarement privilégié par ces entreprises ;
- La formation et le développement des RH constituent un axe d'effort permanent au sein de l'ENIEM en vue de développer les compétences du

personnel dans le sens d'améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation.

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

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

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Comment les salariés perçoivent ils la formation au sein de l'ENIEM ?
- Peut on considérer la formation comme étant le seul moyen de développement de compétences des salariés ?

Pour répondre à ces questions nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La formation perçue par les salariés de l'ENIEM constitue un facteur de motivation.

Hypothèse 2 : la formation est l'élément principal dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ENIEM

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique en matière de théorie afin de comprendre le contexte théorique générale de notre problématique, ensuite pour de répondre à cette dernière nous allons tenter d'effectuer une étude quantitative basée sur des questionnaires avec une partie du personnel de l'entreprise ENIEM.

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous avons scindé le plan de notre mémoire en trois chapitres :

Nous présenterons dans le premier chapitre des généralités sur la formation et la compétence qui seront utiles pour notre étude.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du constat général de la formation et du développement de compétences au sein des entreprises Algériennes.

Dans le dernier chapitre nous allons illustré notre étude sur la perception de la formation et construction de compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

Chapitre I: Aspect théorique sur la formation et le développement de compétences

Introduction du chapitre I

La formation est une stratégie essentielle en matière de Ressources Humaines, elle permet de pallier aux déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements, car les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

Aujourd'hui nous pouvons considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel et théorique des deux concepts formation et la compétence. Celui-ci est scindé en trois sections : la première consiste à présenter la formation, la deuxième sur le développement de compétences et enfin, la troisième section consiste la formation comme levier de développement de compétences.

Section1 : Généralité sur la formation.

Dans cette section nous allons d'abord définir la formation sous ses différents auteurs

1. Définition de la formation :

Différents auteurs qui définissent pour définir la formation :

Selon JEAN- PIERRE CITEAU (2007) : « la formation est définie comme l'ensemble de dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle »².

Selon ARDOUIN THIERRY(2003) : « 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, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »³.

La formation insiste sur le développement de compétences qui visent à socialiser les individus, elle apparaît donc aussi comme vecteur du développement de la culture organisationnelle⁴.

² CITEAU J-P., « Ressources Humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert, 2007, p, 99.

³ ARDOUIN T., « Ingénierie de formation », Edition dunod, Paris, 2003, p, 13.

⁴ DEFF R., « Encyclopédie de la gestion et de management », Edition DALLOZ, paris, 1999, p, 423.

Donc la formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaire pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

La formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances pour une grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble⁵.

2. Les approches théoriques de la formation en entreprise :

Deux approches théoriques majeures se distinguent en ce qui concerne la formation et le développement de compétences : la théorie du capital humain de BECKER 1964 et l'approche ressource-based value, largement développé par un grand nombre d'auteurs, dont PENROSE (1951).

2.1 La théorie du capital humain :

Les effets de la formation en entreprise ont été analysés d'une manière extensive dans la littérature sur le capital humain possiblement à cause de son modèle qui prédit une relation directe entre la productivité et la formation, il semble aussi que le débat au sein de la littérature économique du travail concerne principalement le fait que les entreprises peuvent profiter ou non des retours sur leurs investissements en formation⁶.

Cette théorie est née au début des années 1960 suite aux travaux des économistes SCHULTZ et BEKER. Elle étudie la formation sous l'angle économique, pour elle, une dépense qui vise à améliorer les connaissances n'est pas une consommation, mais un investissement susceptible d'améliorer la productivité et donc les revenus, c'est ainsi qu'elle justifie la corrélation entre le niveau de formation des travailleurs d'un pays et son niveau de richesse. Le capital humain est défini comme l'ensemble des connaissances, des compétences, des capacités de production et des qualifications acquises par un individu par sa formation et son expérience⁷.

⁵ MEIGNANT A., « Manager la formation », Edition liaison, Paris, 2003, p, 57-58.

⁶ BERNIER A., « L'étude des déterminants et des effets de la formation au sein des entreprises », Thèse de doctorat à l'université de Montréal, 2010, p, 14.

⁷ <http://myteamswings.org/Bibliographie/Le-capital-humain.pdf>, publier en 2001, consulter le 03.10.2018. À 12.35.

L'entreprise sera d'autant plus intéressée à investir dans ce type de capital si celui-ci revêt une valeur importante et qu'il est source de profitabilité, plus largement, les bénéfices de la formation peuvent être partagés entre leurs employeurs et les employés en tenant compte des imperfections du marché du travail, de système d'information ou encore du caractère spécifique ou générale de la formation.

Nous pouvons alors distinguer deux type d'investissement, soit : les investissements qui augmentent le capital humain propre à l'individu par les activités de formation générale et ceux qui accroissent le capital humain attaché à la firme par les activités de formation spécifique. La formation générale permet donc au travailleur de développer de compétences productives, tant dans son entreprise qu'ailleurs, celui-ci peut donc faire valoir, auprès de nombreuses entreprises ses compétences et connaissances acquises, un exemple de ce type de formation un stage en langues, quand à la formation spécifique, permet au travailleur de développer de compétences productives uniquement dans son entreprise. Pensons par exemple à une formation sur une machine uniquement utilisée dans l'entreprise.

La théorie du capital humain est une théorie assez réductrice, selon laquelle les agents économiques opèrent un calcul financier pour décider de leur investissements en capital humain, ici de leur formation, il comprend simplement le coût ou rendement attendu de la formation afin de décider s'ils vont former, sans tenir compte d'aucune autre logique comme un épanouissement intellectuel.⁸

2.2. Théorie des Ressources Humaines :

Impulsé par PENROSE en 1959, l'approche basée sur les ressources fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis une vingtaine d'années, cette constatation ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle s'inscrit : une économie mondialisée, bouleversée par des changements, une société dite des connaissances, les compétences, les ressources et l'apprentissage deviennent les éléments fondateurs de l'efficacité de l'entreprise.

Le développement de cette nouvelle perspective se traduit par d'abondantes recherches depuis les travaux fondateurs de PENROSE, puis de WEMERFELT, cette approche conçoit l'entreprise comme un ensemble d'actifs interne, tangibles tels les machines- ou intangibles- tels les compétences et capacités.

⁸RUGENGANDE J., « L'enseignement privé au Rwanda », Edition l'harmattan, 2012, p. 30.

La finalité de l'approche par les ressources est de comprendre et expliquer les différences de performance entre des entreprises évoluant dans un même environnement et l'inertie existante entre ces écarts, dès lors, la logique est la suivantes : les ressources et compétences d'une entreprise sont la source d'un avantage concurrentiel durable. Cette approche sous-entend deux idées fortes.

D'une part, la connaissance et la compétence acquièrent une valeur économique et deviennent une ressource stratégique. D'autre part, l'entreprise est conçue comme un portefeuille de compétences qu'il faut créer, valoriser, articuler et maintenir, la stratégie de l'entreprise consiste alors en « l'acquisition et la maîtrise de ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ces concurrents, de déployer ses activités d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents⁹.

3. Les objectifs et les types de formation :

Les actions de formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

3.1. Les objectifs de la formation :

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise¹⁰. Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière.

De plus, ils peuvent combler leur besoins de croissance personnelle au travail et ils éprouveront un sentiment d'appartenance de plus en plus forte envers l'entreprise qui investit dans ses capacités¹¹. En effet, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisée, la formation doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise, ses objectifs doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants :

⁹ FILLOL C., « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question » Étude de cas chez EDF », édition l'Harmattan, 2009, p24.

¹⁰ BARBEL M., « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, Paris, 2012, p, 24.

¹¹ <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/306/1/les> fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines. Publié en 2008, consulté le 09/08/2018 à 12h15.

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Aider les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer oralement des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en Ressources Humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

3.2. Les types de formation :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formations qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tout type de travail, mais aussi à tous types de travailleurs.

Ces types de formation sont :

3.2.1. Perfectionnement professionnel :

Est entendu par perfectionnement professionnel toute action de formation vise à une adaptation permanente de travailleur à son poste de travail contenue des exigences dicté par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités de travailleurs

3.2.2. Le recyclage :

Toute action de formation visant à une adaptation permanent de travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initiale, même niveau de qualification autrement dit : le recyclage c'est de faire adapté un travailleur à des nouvelles tâches pour un nouveau poste qu'il occupera

3.2.3. Formation sur le tas :

Ce type de formation 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 former toujours sur le poste de travailleur à former, cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à formé.

Selon LOIC.C « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateur et à transmettre leurs connaissances à savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise¹² ».

3.3. Les besoins de la formation dans l'entreprise :

Un besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart. En effet, un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque nous pouvons observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.¹³

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet au représentant :

¹² LOIC C., « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris 1991, p, 298.

¹³ SOYER J., « Fonction formation », Edition d'organisation, 3ème édition, 2003, p, 139-140

- De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent ;
- De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés ;
- De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration ;
- D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec l'employé, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

Autrement dit, cette phase permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de veiller au bon fonctionnement des formations offertes.

3.4. Les moyens d'identification des besoins :

Il existe plusieurs moyens pour identifier les besoins de formation qui sont comme suit :

3.4.1. Observation et écoute :

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

3.4.2. Entretien individuel :

Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

3.4.3. Groupe de discussion :

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

3.4.4. Evaluation du rendement :

Cette activité du cycle de question des Ressources Humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux postes.

3.5. Les types de besoins :

SOYER Jacques (2003) dans son livre « la fonction de formation » décrit trois types de besoins¹⁴ :

3.5.1. Les besoins personnels :

Ces besoins consistent lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre l'objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

3.5.2. Les besoins individuels :

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

3.5.3. Les besoins collectifs :

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

4. Le plan et la politique de formation:

4.1. Le plan de formation :

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tels 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'évaluation¹⁵.

Le plan de formation ne doit pas être une tâche administrative lourde et pénible, mais plutôt un processus managérial aboutissant à la réalisation des objectifs d'une organisation en termes de compétences.

¹⁴ SOYER J., op.cit. p, 142.

¹⁵ CITEAU J-P., « Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, Armord Colin, 2002, paris, p, 108.

Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par l'entreprise « le plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux, le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation, il traduit les stagiaires et les engagements de l'entreprise, il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation. »¹⁶

Pour toute entreprise ou organisation, le plan de formation est la concrétisation premièrement de la double démarche d'analyse : descendante – analyse et intégration de la politique de l'organisation – et ascendante – recueil et l'analyse des « besoins », des personnes et des services – et deuxièmement de la conception et formalisation des actions.¹⁷

4.1.1. Les démarches du plan de formation :

Il existe deux types de démarches de formation :

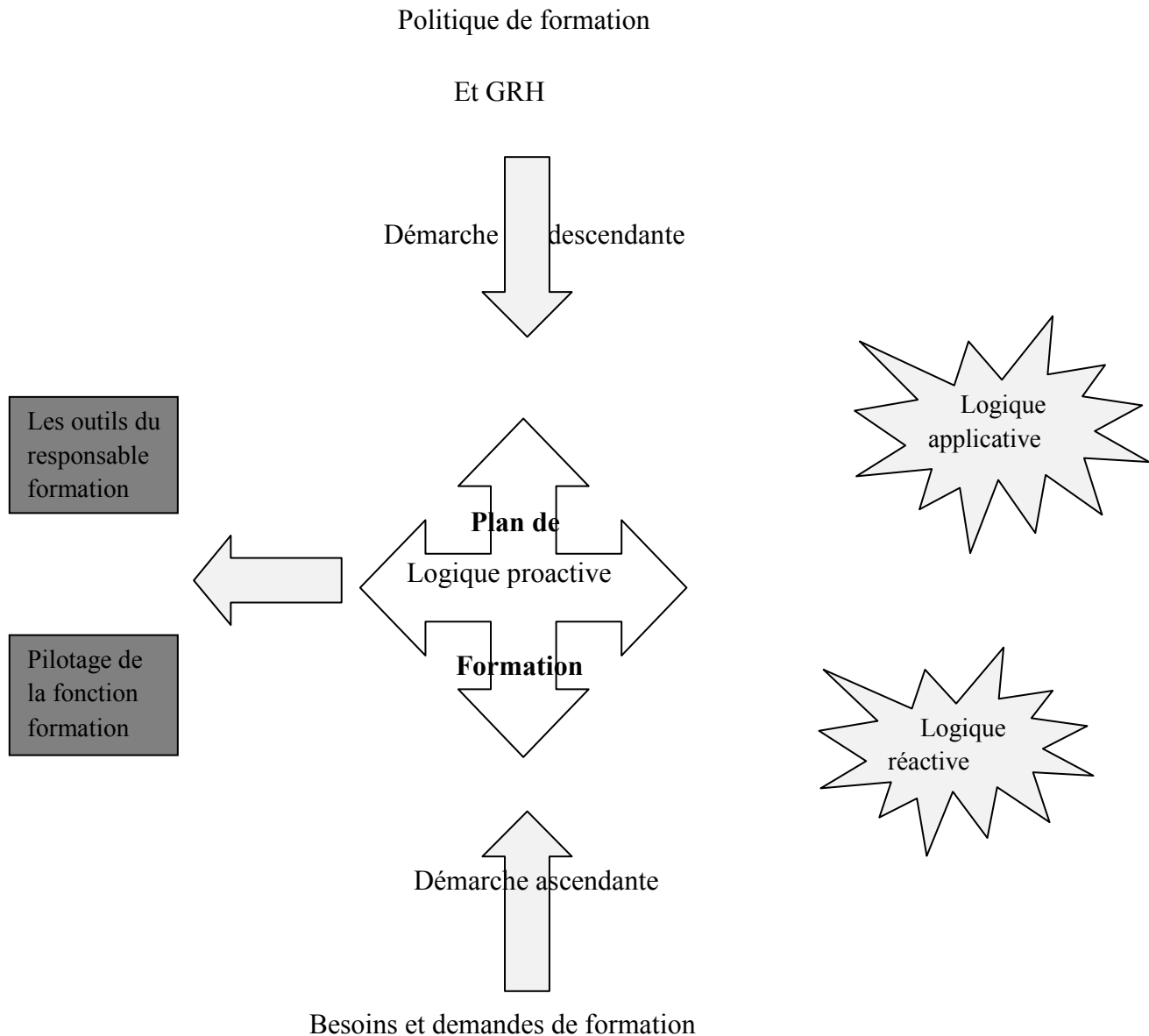
La démarche descendante, où les projets sont définis au niveau central, ensuite ils sont élaborés et décliner au sein d'un processus. Cette démarche demande un plus grand nombre d'aller-retour, entre la direction et les salariés, sans pour autant prendre en compte les attentes et suggestions de ces derniers.

La démarche ascendante qui tient compte des besoins exprimés par le personnel, l'encadrement et les partenaires sociaux, en effet, il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions, mais plutôt une combinaison de plusieurs sources (besoin du personnel, besoins exprimés par la hiérarchie, manifestations et expressions des partenaires sociaux, analyses des écarts et des dysfonctionnements. (Voir figure n° 1)

¹⁶ TOUMSIN C., « La formation en entreprise : enjeux et stratégie », 2ème édition, management international, 2005, p, 7.

¹⁷ ARDOUIN T., Op.Cit, p, 143.

Figure n°1 les démarche du plan de formation :



Source : THEIRRY ARDOUIN., op.cit, p 61.

Selon PARIAT Marcel, pour concevoir un plan de formation de qualité, il convient de suivre le cheminement suivant¹⁸ :

- Identifier, évaluer et définir les exigences, les besoins et attentes du client, en matière de formation, au moyen d'études des besoins, de marché d'analyses et de données conformément à un cahier des charges ;

¹⁸ PARIAT M., « Guide de l'insertion professionnelle » Edition DUNOD, paris 1998, p, 245-246.

- Réaliser des prestations répondant aux motivations de chaque participant tenant compte de ses acquis, correspondant à ses besoins actuels et à venir, et à sa valorisation propre ;
- Etablir un engagement contractuel tripartite entre l'apprenant, le responsable pédagogique et le client déterminant : un descriptif détaillé de la formation, le référentiel des objectifs opératoires, un échéancier, les modalités d'évaluation des acquis ;
- Mettre en œuvre pour chaque formation, les moyens techniques adoptés : locaux, matériels supports de cours, alternance entreprise organisme de formation ;
- Mettre à la disposition des stagiaires des outils d'auto évaluation des connaissances acquises.
- Transmettre les connaissances théoriques nécessaires en touchant les stagiaires opérationnels et efficient dans l'entreprise et éventuellement le préparer à l'obtention du diplôme
- Suivre et évaluer les performances individuelles, contrôler l'efficacité de la formation l'adapter à l'éventuelle évolution des besoins et attentes du client
- Assurer la cohérence entre les différentes prestations et méthodes pédagogiques et pour cela, former des formateurs aux nouvelles technologies, aux méthodes pédagogiques plus performantes ;
- Etablir un bilan enfin de formation portant notamment sur l'ensemble des connaissances et compétences acquises, sur le degré de satisfaction du client, sur les améliorations possibles du service, et sur un éventuel nouvel état des besoins du client
- Respecter les propositions : prix, délais, options

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation de l'entreprise¹⁹.

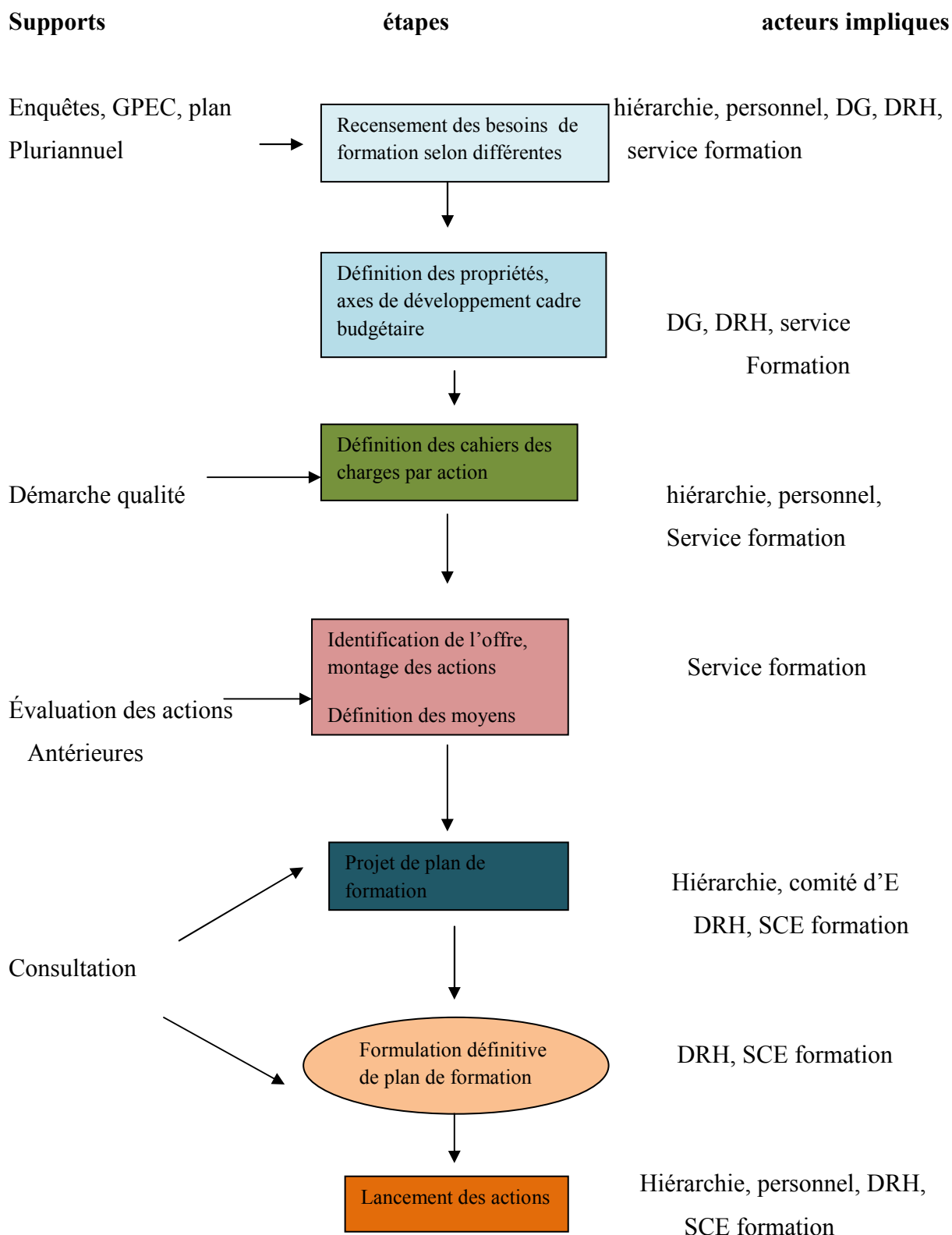
Alors, Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés pour assurer la valorisation de compétences et le développement de l'entreprise. Il organise les actions de formation en fonction des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis, il se présente sous la forme d'un document écrit, précisant :

- Les objectifs généraux ou stratégiques et les objectifs spécifiques ;
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- Les actions programmées, les contenus, les modalités le calendrier ;
- Le budget et les affectations budgétaires ;
- Les modalités d'évaluation.

¹⁹ CITEAU J-P., Op, Cit, p, 117.

Nous pouvons distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution. (Voir la figure n° 02)

Figure n°2 : Les étapes d'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation :



Source : CITEAU J-P., « Gestion des ressources humaines principe généraux et cas pratique » Edition Armand COLIN, 4eme édition, 2002, p, 118.

Ce schéma nous explique les opérations à effectuées en interaction doivent être distinguées et mise en œuvre, identification des actions de formation, il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogique interviendront dans ce découpage « qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation. Et nous montre aussi les cahiers de charges de chacune des actions de formation.

Ordonner les actions de formation, elles ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. Nous les hiérarchiserons et nous les ordonnerons chronologiquement.

4.2. La politique de la formation :

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année²⁰

Les politiques en formation suivent habituellement l'étendue que l'organisation accorde à l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, elle tient compte des exigences légales, des dispositions particulières, des conventions collectives.

Elle exprime les objectifs poursuivis et permet de comprendre les logiques du plan de formation et la finalité des actions qui le composent.

Elle traduit la situation de l'entreprise, ses projets et sa stratégie en matière de formation et constitue une réponse à sa mise en œuvre.

La formation permet de faire le lien entre le projet d'entreprise, son impact sur la nature et l'évolution des activités et des emplois, elle permet ainsi de déterminer les compétences possédées par les salariés et les compétences nécessaires et requises par cette évolution.

Afin de combler cet écart entre les compétences, la politique de formation peut présenter :

- Les objectifs visés par la formation ;
- Les modalités d'organisation : pédagogie, calendrier, planification ;
- Les conditions de réussite et d'évaluation ;
- Le budget.

²⁰ SOYER J., Op. Cit, p, 28.

4.2.1. Les principes d'une politique de formation :

L'entreprise devrait sans cesse faire face à de nouveaux défis et tenter d'améliorer les compétences de ses cadres et de ses collaborateurs.

La politique de formation traduit alors, l'importance que celle-ci accorde à ses ressources humaines et à leur développement, elle est l'un des instruments au service des axes stratégiques retenus par l'entreprise.

Différents facteurs permettent d'élaborer une politique de formation : la situation économique, l'environnement réglementaire, l'évolution des emplois, le management, le climat social de l'entreprise.

La politique de formation sert à élaborer un concept global des actions de formation en déterminant les étapes à suivre pour son bon déroulement. Elle assure aussi, pour chaque situation, la formation appropriée pour répondre aux exigences requises.

4.2.1.1.Détecter les besoins de formation :

Avant toute action de formation, il est utile de procéder à une analyse des besoins pour²¹ :

- Préciser la stratégie de l'entreprise et sa politique de formation.
- Identifier les compétences existantes et celles attendues par l'entreprise
- Recenser les besoins de formation
- Déterminer les acteurs concernés et leurs rôles respectifs.

4.2.1.2.Traiter le besoin de formation:

Les besoins de formation recensés devraient correspondre à la culture et à la stratégie globale de l'entreprise²².

Cette seconde étape consiste donc à :

- Evaluer la liste des besoins ;
- Cerner les signes et les critères d'un besoin réel, cohérent avec la culture d'entreprise ;
- Etablir des priorités ;

4.2.1.3.Définir les objectifs de la formation :

Déterminer les objectifs de formation permet de définir le comportement visé et attendu, à la fin de l'action de formation.

Le cahier des charges permet de distinguer les objectifs généraux des objectifs pédagogiques, et d'en définir les termes précis.²³

²¹ SMADJA F, LE VALLOIS F., « Le processus de formation », Edition, d'Organisation, Paris 1998, p, 7.

²² SMADJA F, LE VALLOIS F., op.cit, p, 18, 24, 32.

²³ SMADJA F, LE VALLOIS F., op.cit, p, 28.

Le cahier des charges est un document contractuel qui lie l'entreprise avec son fournisseur, il détermine les conditions de réalisation du projet de formation. Il tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs pédagogique, administratifs, organisationnels, financiers ».

C'est un document qui permet au responsable de formation d'exprimer ses besoins, et répondant à ses objectifs et de mettre sous contrôle la qualité du processus de formation engagé, c'est un document clé de communication interne (entre les différents services) et externe (avec les prestataires)

Le cahier des charges n'est pas un document figé, il est souple et évolue constamment au cours du processus de mise en place du projet, le plus large possible au moment de l'appel d'offres.

4.2.1.4.Construire le programme de formation :

La traduction des objectifs en programme de formation nécessite plusieurs étapes :

- Définir la structure du programme et son fil conducteur ;
- Convenir d'une stratégie et d'un programme pédagogiques ;
- Construire un scénario de l'action de formation.

4.2.1.5.Organiser l'action de formation:

Une fois l'appel d'offres lancé et les formateurs choisis, il reste à organiser la logistique et à préparer les outils de l'action de formation²⁴.

4.2.1.6.Evaluer les acquis :

L'évaluation des acquis se déroule tout au long de l'action de formation et immédiatement après son but est de mesurer l'efficacité de la formation et de l'améliorer, ou la compléter au besoin. Plusieurs étapes, divers outils et tests favorisent cette évaluation.

4.2.1.7.Vérifier l'impact de la formation :

Vérifier l'impact de la formation, c'est évaluer si les performances acquises durent dans le temps. Le but de cette évaluation est de :

- Contrôler les effets directs de la formation, si les objectifs prévus ont été atteints et s'ils durent ;
- Contrôler les effets indirects de la formation, si des comportements non prévus au départ ont été acquis.

²⁴SMADJA F, LE VALLOIS F., Op. Cit. p, 37, 45, 52.

4.2.2. Les objectifs de la politique de formation :

Les objectifs de la politique de formation reposent sur la stratégie à court terme, il s'agit d'améliorer les performances, à moyen terme, d'accompagner les changements déjà connus, et d'acquérir les compétences manquantes et à long terme, de préparer l'entreprise en travaillant sur le management des hommes, l'innovation, etc.²⁵

La politique de formation vise à²⁶ :

- Contribuer à l'actualisation des orientations de l'établissement et à l'émergence d'une fierté et d'une appartenance collective par des actions pour la prise de responsabilités individuelles et pour une plus grande motivation dans le travail ;
- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation, maintenir ou améliorer la qualité des services en assurant la meilleure adéquation possible entre la compétence des individus et l'évolution des besoins de l'organisation par des actions pour le développement des savoir-faire et des savoir-être ;
- Assurer la compétence et la qualification des personnels. Favoriser leur développement en leur donnant l'opportunité et d'acquérir de nouvelles habilités par des actions permettant de développer les savoirs de base, lutter contre l'illettrisme et lever le niveau général des connaissances ;
- Mettre en place ou renforcer une démarche qualité et responsabiliser les employés en favorisant leur implication aux diverses étapes de la formation et l'objectif global de l'entreprise relayé par les différents services et le personnel ;
- Répondre aux besoins identifiés par les employés et par l'établissement. Améliorer l'efficacité des services par la mise en œuvre de nouveaux outils, de nouveaux procédés ;
- Développer une politique de communication, d'abord pour encourager l'ouverture et la concertation avec les partenaires de l'organisation, promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise ou du secteur professionnel, favoriser les échanges entre les services, puis pour renforcer l'accompagnement socioprofessionnel des salariés et soutenir les encadreurs techniques dans leur mission.

²⁵ MARTORY B et CROZET D., « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance ». édition DUNOD, paris, 2002, p, 93.

²⁶ ARDOUIN TH., op.cit, p, 30.

Pour JACQUES SOYER la construction d'une politique de formation doit intégrer nécessairement certaines phases que nous allons décrire²⁷ :

4.2.2.1.Construction d'un avant projet :

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

4.2.2.2.Harmonisation du projet avec les autres politiques des ressources humaines :

Il s'agit d'éviter d'entrer en contradiction avec les politiques de recrutement, de gestion des carrières, d'évaluation, de communication, d'organisation, de rémunération,...etc. En effet, nous ne pouvons parler d'une politique de formation bien construire si nous ne veillons pas à une cohérence d'ensemble entre celle-ci et les autres politiques relevant de la fonction des Ressources Humaines.

4.2.2.3.Validation initiale par la direction :

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

4.2.2.4.Consultation des instances représentatives :

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

²⁷ SOYER J., « Fonction formation », Edition d'organisation, paris 2002, p, 61.

4.2.2.5.Présentation aux managers :

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

4.2.2.6.Accord final de la direction :

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

Enfin, on constate que la formation est aujourd'hui un outil stratégique pour tout manager qui devrait utiliser d'une façon rationnelle et scientifique, afin d'assurer sa potentialité stratégique.

Section 2 : Concepts théoriques sur le développement de compétences en entreprise

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

En effet, pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation.

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

1. Définition et types de la compétence :

Dans cet élément nous allons tenter de présenter quelques définitions et les différents types relatifs au concept de la compétence.

1.1. Définition de la compétence :

Une compétence est une aptitude à réaliser efficacement une action donnée. Autrement dit, il s'agirait de ce que certains ont appelé un « savoir-agir ».

Ce savoir agir requiert la maîtrise d'un nombre d'aptitude (connaissances, capacités cognitives, habiletés manuelles et attitudes socio-affectives) et la faculté de les mobilisés dans la résolution des problèmes.²⁸

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

Selon ZARIFIAN (1999) : « 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 des situations qui s'appuie sur des connaissances, ... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autours des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »²⁹

Selon YVE BACK Jean (2003) : « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, 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 dans un contexte donné), de savoir faire relationnels, de savoir faire cognitifs, de savoirs faire validés ».³⁰

Selon ANDRE GUITTET (1998) : « la compétence est la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validé par la performance professionnelle »³¹

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

²⁸ www.legrainasbl.org/index.php?option=comp_content&view=article&id=137:definir-les-comp. Publier le: 13/10/2006, consulter le : 05/10/2018 à 23h00.

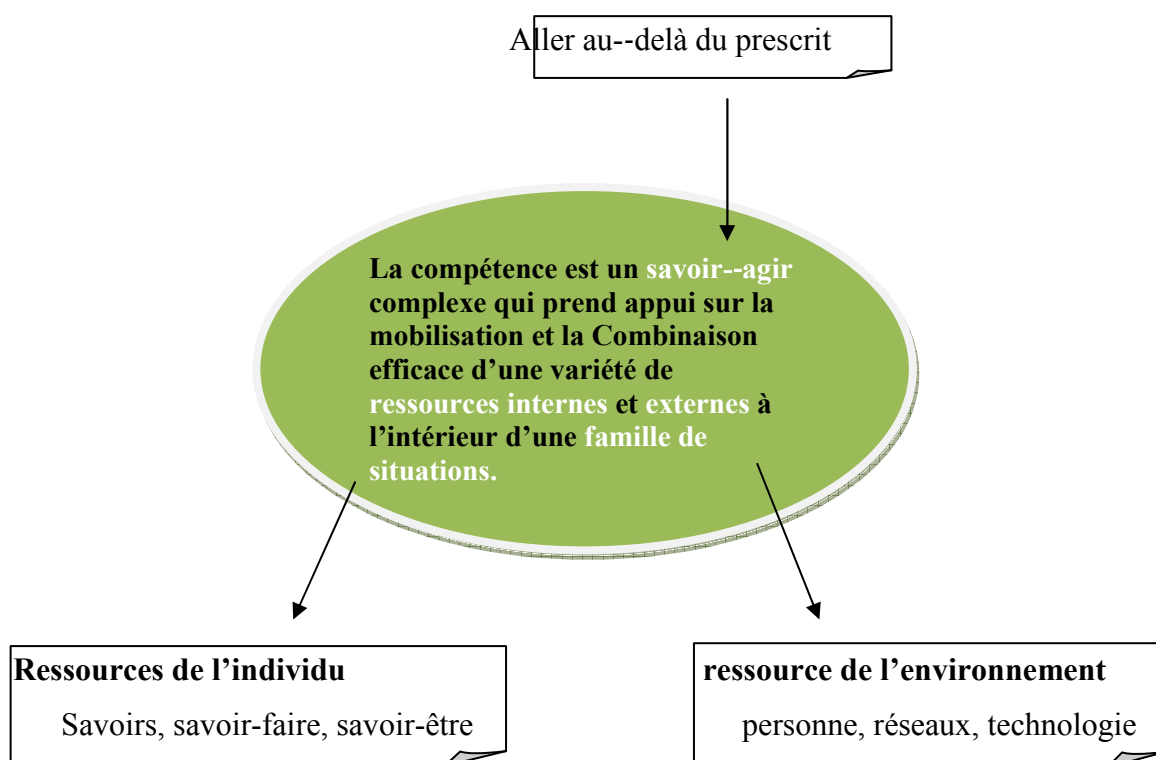
²⁹ ZARIFIAN PH., « Objectif compétence », édition liaison, 1999, p, 70.

³⁰ JEAN YVE B., « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris 2003, p106.

³¹ GUITTET A., « Développer les compétences, 2^e édition ESF, 1998, Paris, p13.

La figure ci- dessous nous donne l'explication en termes de compétence (voir figure n°3) :

Figure N° 3 : La représentation de la compétence professionnelle.



Source : BRAHIMI C., « Le développement des compétences professionnels, de la théorie à la pratique », Québec, 2015, p12.

Cette figure nous donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressource », ou bien la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources ».

1.2. Les types de la compétence :

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivant³² :

1.2.1. Les compétences générales (ou transversales) :

Ce sont celles qui ne sont pas spécifique à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emploi (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse).

³² EMERY Y, et GOHIN F., « Dynamiser les ressources humaines, collection diriger l'entreprise », 2006, p112.

1.2.2. Les compétences professionnelles :

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

1.2.3. Les compétences spécifiques :

Ce sont celles qui sont propre à une structure, un domaine et que nous ne retrouverons pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle ou telle structure.

1.2.4. Les compétences collectives :

Elles font références aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituer de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partager des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

2. 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 cognitives³³

2.1. 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

³³ SOLVEIG FERNAGU OUDET., "Organisation du travail et développement des compétences; construire la professionnalisation", Edition l'Harmattan, Paris, 2006, p, 35-39.

laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

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.

2.2. L'approche par le savoir faire :

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables, celles qui se voient font avancer les choses.

2.3. L'approche par les comportements et le savoir être :

Parallèlement à l'approche par les savoir et savoir faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Ainsi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoir faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement est une action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, du point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité

relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

2.4. L'approche mixte :

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliqué et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements 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 et ses savoirs être. Néanmoins.

2.5. 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.

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 :

- 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.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme les configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps espace, l'interaction relationnelle.

- **Le savoir références** : correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue ;
- **La relation au temps et à l'espace** : permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi ;
- **La relation à l'espace** : fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème ;
- **La relation au temps** : renvoi aux projections au moment où il faut agir ;
- **L'interaction relationnelle** : concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Alors, 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 en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

3. La gestion de compétences :

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de faire face à une concurrence impitoyable, elle se doit d'être la plus performante et compétitive possible pour fournir un produit ou un service de grande qualité à un prix minimale.

La gestion de compétences est un outil opérationnel de la gestion des ressources humaines qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.³⁴

Dans le domaine de ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter, de développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.³⁵

³⁴ <http://www.talentsoft.fr>, publié en 2017, consulté le 02.09.2018, à 14h30.

³⁵ LOUVAN B., « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006, p19.

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

- ✓ Evaluer les besoins stratégique existants et futures en fonction des activités de l'entreprise ;
- ✓ Informez les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- ✓ Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion des compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement ;
- ✓ Structurer la politique de rémunération ;
- ✓ Améliorer la flexibilité des ressources humaines ;
- ✓ Evaluer les capacités et les forces de l'organisation.

Cependant la gestion de compétences présente des avantages, mais aussi des limites, parmi ces avantages sont :

- Le profils d'une compétence offrent aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend d'eux, ce qui réduit le risque de mauvaises surprises lors des évaluations ou entretiens de fonctionnement, une communication claire sur les compétences attendues contribue à créer une relation loyale dans le cadre de la collaboration ;
- Lorsque la gestion de compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement ;
- En mettant en œuvre la gestion des compétences, l'organisation indique qu'elle se soucie du développement des ces collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi ;
- Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement de leurs compétences est extrêmement motivant ;
- L'inventaire des profils de compétences des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction ;
- Les collaborateurs visualisent les liens entre leurs propres compétences, les résultats obtenus et leur contribution aux objectifs de l'organisation.³⁶

³⁶ LOU VAN B., « Management des compétences, évaluation, développement et gestion », Edition Boeck, Bruxelles, 2004, p 35

Pour ce qui concerne les limites, sont résumées comme suit :

- La gestion des compétences fait apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation individuelles, et les risques d'ordre juridique telle que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations des salaires ;
- Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrés sur la formation sans pour autant sur leurs poste de travail ;
- La subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères qui sont fixés lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est-à-dire il y a une différence entre les évaluations. ³⁷

4. L'importance du développement de 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 réaliser par le choix quant à la place qu'on entend accordé à la formation continu au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui répondent à des soucis de préférences³⁸, selon GUY LE BOTERF : « il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation »³⁹

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. L'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation.

³⁷ CADIN L, et GUERIN F, PIGEYRE F., « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, paris, 2007. P30.

³⁸ BAHOUCHE K., et BOURDJIHANE S., « L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences chez des salariés », Mémoire de master, université Bejaia, 2014, p30.

³⁹ LECOEUR E., « Gestion des compétences », 1^{er} édition, paris, 2008, p16

D'une manière générale le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- ❖ **Fidéliser les employés** : la concurrence est forte sur le marché du travail et la rétention des membres d'une équipe est un enjeu important. Miser sur le développement des compétences des salariés permet d'augmenter la confiance de ces derniers envers leur employeur, accroître ainsi leur engagement.
- ❖ **Augmenter l'efficacité** : développer les compétences des employés, c'est aussi saisir l'occasion d'augmenter leur rendement au travail en leur permettant d'accomplir mieux et plus rapidement les tâches exigées.
- ❖ **Améliorer la capacité d'adaptation** : plusieurs aspects, internes et externes, évoluent au sein d'une entreprise. Il devient donc impératif de développer l'agilité des employés afin de bien faire face à des changements. ⁴⁰

En fin nous pouvons dire qu'il est important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelles que soient individuelles ou collectives qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leurs adaptation, et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leurs ressources humaines.

⁴⁰ <https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences>. Publier le 16/04/2018 , consulter le 05/10/2018 à 23h30.

Section3 : la formation comme levier de développement des compétences

La formation comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.

1. Nécessité de la formation dans le développement des compétences :

La question de développement des compétences 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 profonds mutations socioéconomique. Les programmes de formation sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion social

1.1.La formation comme moyen de développement des compétences :

Pour l'entreprise, la formation, dans sa forme la plus avancée a pour objectif de développer les compétences professionnelles⁴¹ du personnel. Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer tout ses capacités pour mieux dynamiser le social⁴².

La formation est le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans le 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. Cette situation a crée de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

⁴¹Compétences personnelles se définissent comme suit : habiletés génériques qu'un individu doit démontrer et attitude qu'il doit manifester dans l'exercice de son emploi.

⁴² ZAIDI k., « l'impacte de la formation sur le développement des compétences », mémoire de master en gestion des ressources humaine, université de Bejaia, 2014, p, 34.

1.2. 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 concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

Toutefois, lorsque « la culture de l'entreprise⁴³ » n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

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

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

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan

⁴³ La culture d'entreprise : est l'ensemble des valeurs, des pratiques et des méthodes communes à tous les membres d'une entreprise ou organisation.

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,. Et il est indispensable que le manager permette 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.⁴⁴

2. L'impact de la formation sur le développement des compétences

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

Le développement des compétences devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie⁴⁵.

3. 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.

⁴⁴ Http : [//www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html](http://www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html), publier en 2009, consulté le 18.09.18. À 16h00.

⁴⁵ Http : [//www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html](http://www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html). Publier en 2009, consulté le 15.09.18, à 22h00.

Les avantages de la formation peuvent être présentés au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. A cet effet les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples ⁴⁶

Parmi les avantages de la formation on distingue :

- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit ;
- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Elle améliore et aide le climat et le développement organisationnel ;
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation ;
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation ;
- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ;
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes ;
- Elle fait acquérir des connaissances ;
- Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes ;
- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles ;
- Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation ;
- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision
- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieure ;
- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté ; l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces ;
- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail et la résolution des problèmes ;
- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration et aide le personnel à s'adapter aux changements ;
- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé ;
- Elle améliore les relations patronales- ouvriers :
- Elle élimine les pratiques et comportement nuisibles, comme cacher les outils ;
- Elle crée un climat permettant la croissance et la communication ;
- Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation ;

⁴⁶ BENMERZOUGA O., « Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Mémoire de magister en science de gestion, université de Tlemcen, 2006, p 30-31.

- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

La formation présente divers avantages pour l'individu. On distingue :

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

Conclusion du chapitre I :

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement.

Aujourd'hui, pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur Ressource Humaine. Au-delà, la formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement face à des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu.

*Chapitre II: La formation et
la compétence
au sein des entreprises
publiques Algériennes*

Introduction du chapitre II

Avec le changement intervenant dans le cadre de la réforme économique prôné par les pouvoirs publics en Algérie, le secteur étatique n'est plus le seul acteur concerné par l'utilisation de la Ressource Humaine, car en ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé en regard des multitudes d'entreprises créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.⁴⁷

Face aux différents changements, transformation de l'environnement, les entreprises Algériennes passent à évoluer pour adapter leur mode de management des Ressources Humaines, surtout leurs systèmes de formation.

Sachant l'importance des compétences actuellement, et face au contexte d'ouverture à la concurrence de l'intérieur comme de l'extérieur, la formation devient une préoccupation majeure pour leur développement dans les entreprises Algériennes.

Dans ce chapitre nous allons aborder le cadre général de la formation et la compétence au sein des entreprises Algériennes. Pour ce faire, ce chapitre est scindé en deux sections : la première section présente le cadre général de la formation en Algérie, en suite le développement de compétences par la formation au sein des entreprises Algériennes pour la deuxième section.

Section 1 : Le cadre général de la formation en Algérie :

La formation dans les entreprises algériennes couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir faire, mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

1. L'évolution historique de la formation en Algérie :

Dans les années 70 et 80 ont permis de comprendre l'importance accordée à la formation en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises Algériennes pour le développement des compétences⁴⁸.

⁴⁷ LAMRI M., « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience. Algérienne », Rapport du Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, consultant formateur en ressource humaine, 2011, p 1.

⁴⁸ <https://www.researchgate.net/> La-formation-professionnel-continue. Publier en 2015, consulté le 24.09.2018. À 16h04.

1.1.La formation dans des années 60et 70 :

Durant cette période l'Algérie a été marquée par l'adhésion de la Ressource Humaine à la politique des entreprises, la formation a constituée le levier de construction de la compétence.

Même si la formation dans cette période elle n'a pas constituée l'aspect le plus important de la gestion des Ressources Humaines, mais elle a constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie. Selon la loi 78-12 du/08/1978⁴⁹, les dispositions législatives s'articulent autour de : La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle.

1.2.La formation dans des années 80 :

L'effort de la formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, la politique de la formation devient alors un processus de marchandages et de négociation entre des groupes et des parties prenante à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et au-delà le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise a pour objet de définir les modalités d'organisation.

Donc l'objet de la formation est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée.

1.3.La formation dans des années 90 :

A partir des années 90 relatif aux relations de travail, complétée par la loi n° 91-29⁵⁰, l'Algérie est rentrée dans une phase de transition vers une économie de marché, les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur.⁵¹

2. Le cadre juridique de la formation en Algérie :

La formation en Algérie à la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation du personnel » suivie aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard la création d'un « conseil national consultatif

⁴⁹ La loi n°78-12, Relative au statut général du travailleur, publié au journal officiel du 5 août 1978.

⁵⁰ La loi 91-29, Relative aux relations de travail, publié au journal officiel du 21 avril 1990.

⁵¹ EMTIR F, Z., « L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne », mémoire de magister en management, à l'université d'Oran, 2014, p. 22.

de la formation ». Ce dernier a pour objet, la participation à l'élaboration et à la définition de la politique nationale de la formation du personnel, les textes actuellement utilisés sont⁵² :

- le décret n°82-298 du 04 septembre 1982⁵³ relatif à l'organisation et au financement de la formation au sein de l'entreprise. Affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise.
- La loi n°90-11 du 21 avril 1990⁵⁴ relative aux relations de travail, complétée par la loi n° 91-29 du 21⁵⁵ décembre 1971. selon l'article, 7 les travailleurs ont l'obligation de :
« Participer aux actions de formation, de perfectionnements, et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ».
- Le décret n°98-365⁵⁶ du 10 novembre 1998 qui porte sur la création, l'organisation et le fonctionnement du fonds national du développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC), il est suivi par le décret exécutif n°98-363⁵⁷ du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif n°98-114⁵⁸ du 18 avril 1998 fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302 -090 intitulé «Fonds du Promotion de la Formation Professionnel Continue » et qui en retrace les recettes publiques. Il est actuellement référencier sous l'arrêté interministériel n°134 du 23 janvier 2002, cette taxe entérinée en 2001 s'élève à ce jour à 1% de la masse salarial annuel, lorsque l'employeur n'a pas effectué de formation (apprentissage et formation continue).
- Et, un projet de décret exécutif relatif à la formation continue et à l'examen. Les dispositions du décret visent à pallier l'inconsistance des textes réglementaires en matière de formation est constituent l'ancrage juridique nécessaire à la bonne gestion

⁵² MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privées Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP », conférence centre d'étude et de recherche en gestion d'Aix Marseille, septembre 2015, p, 9, 10.

⁵³ Décret n°82-298 Relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise, publié au journal officiel du 4 septembre 1982.

⁵⁴ La loi n°90-11. Relative aux relations de travail, publié au journal officiel du 21 avril 1990.

⁵⁵ La loi n° 91-29. Modifiant et complétant la loi n°90-11, publié au journal officiel du 21 décembre 1971.

⁵⁶ Le décret n° 98-365. Relative à la création, l'organisation et le fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue, publié au journal officiel du 10 novembre 1998.

⁵⁷ Le décret n° 98-363. Modifiant et complétant le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998, publié au journal officiel du 15 novembre 1998.

⁵⁸ Le décret n°98-114. Fixant les modalités du fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302 -090 intitulé «Fonds du Promotion de la Formation Professionnel Continue » Publié au journal officiel du 18 avril 1998.

et à la redistribution des ressources financières générées par la taxe formation continue (ministère de la formation professionnelle, 2012).

3. La formation au sein des entreprises Algériennes:

Les objectifs de la formation au sein des entreprises Algériennes doivent être en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des Ressources Humaines propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés⁵⁹ :

- Assurer l'éducation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation⁶⁰.

La notion de formation signifie le processus par lequel se prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien du pouvoir public que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

A ce titre, la formation dans l'entreprise Algérienne couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

Donc les organisations Algériennes d'aujourd'hui se basent sur l'amélioration des compétences de ses personnels, sur leur qualification en se basant sur la formation.

⁵⁹Blog.wikimemoires.com/2011/GRH-et-la-formation-des-salariés/ publié en 2011, consulté le 19.09.2018 à 14h05.

4. L'importance de la formation au sein des entreprises Algériennes :

Le monde de travail évolue avec des nouvelles technologies, des nouvelles normes, de nouvelles règles et lois, c'est pourquoi l'entreprise se doit d'intégrer la formation dans son noyau professionnel pour encourager ses salariés, mais aussi pour répondre au mieux aux exigences de marché socio-économique.

L'entreprise est une organisation qui dispose de ressources matérielles et humaines et qui investit dans un domaine donné en vue de percevoir des profits, ces dernières sont souvent évaluées d'un point de vue financier. Or, les employeurs apportent une importante valeur ajoutée à l'entreprise.

Ils peuvent donc être considérés comme un investissement, un employé ayant reçu une bonne formation, que se soit par le biais d'une formation en externe ou une formation acquise au cours des années d'expérimentation, est à coup sûr une valeur certaine pour l'organisation dans laquelle il travaille. La formation des employés est indéniablement essentielle car elle augmente entre autres la productivité des travailleurs en valorisant leur compétence.

Offrir une formation à ses collaborateurs peut en outre être nécessaire lorsqu'une nouvelle technologie ou de nouvelles lois viennent toucher le secteur d'activité de l'entreprise. Elle peut aussi intervenir lorsqu'un employé a des manquements qui demandent à être comblés⁶¹.

5. Les dispositifs de la formation en Algérie :

En 2015, le projet de décret initié en 2002 confirme l'obligation faite aux entreprises Algériennes de participer à l'effort de formation de leur travailleur. Il est défini ainsi l'organisation de la formation à travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation, la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi. Enfin, le décret instaure le congé individuel de la formation au tant que droit du travailleur salariés.

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. Elle vise également à accompagner les restructurations industrielles à lutter contre le chômage, le sous-emploi et l'emploi précaire de même qu'elle participe à la lutte contre les inégalités et l'exclusion sociale. En soi, la formation a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins des entreprises. A ce titre lors du forum quotidien « Echaab » en février 2015, le Ministre

⁶¹ <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016.pdf>, publié en 2016, consulté le 31.10.2018, à 22h58.

Algérien de la formation Monsieur Nouredine BEDOUI, a annoncé qu'une partie des allocations du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) serait versée à l'endroit des petites entreprises acceptant de prendre de jeunes stagiaires au sein de leurs structures⁶².

Donc l'entreprise Algérienne à l'obligation de mettre en place des actions de formation (en interne et/ou en externe) auprès de ses salariés au titre de l'actualisation et de l'amélioration de leurs compétences.

6. La contribution de la formation pour les entreprises Algériennes et pour les salariés :

6.1. Avantages pour les entreprises :

- La formation favorise le développement et la croissance des activités ;
- Plusieurs études démontrent les effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise ;
- La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performances fiables, concrets et mesurables ;
- La formation contribue à l'amélioration de la qualité de produits et de services ;
- La main d'œuvre donne les connaissances sont à jour et plus compétitive, plus portée vers l'innovation ;
- La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise.

6.2. Avantage pour les salariés :

- La formation permet aux employés de relever de nouveaux défis ;
- La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaires, permettant d'accroître leurs performances ;
- La formation permet de développer des compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires ;
- La formation favorise le développement de la carrière des employés ;
- La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif ;
- La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et le développement des échanges.

⁶² Rapport de La fondation européenne pour la formation, les dispositifs de la formation continue en Algérie, 2002, p, 9, 10.

7. L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises Algériennes:

La formation et la préparation d'une nouvelle équipe de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences, alors les entreprises Algériennes évolue dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, l'amélioration du secteur de formation passe par⁶³ :

- L'accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents outils de management de sa Ressource Humaine (bilan de compétence, élaboration de plan de formation, évaluation des compétences) ;
- La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économiques ;
- L'implication effective des partenaires économiques ;
- L'institution du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- L'élaboration d'un fichier d'expert et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation ;
- L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans la formation ;
- Le développement de la recherche appliquée au sein des entreprises Algériennes ;
- La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des formateurs ;
- L'implication des entreprises étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration de la formation ;
- La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les nouvelles technologies ;
- La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les individus et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;
- L'encrage de la formation dans les entreprises économiques et les organisations de service qui constituent l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;
- Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde de travail.

⁶³ Lamri M., op.cit, p, 9.

8. Financement de la formation au sein des entreprises Algériennes :

Les principales sources de financement de la formation proviennent de l'Etat à travers les budgets des ministères et institutions publiques, des entreprises publiques et privées et des individus⁶⁴ :

8.1. Les entreprises :

A partir de l'année fiscale 2001, les entreprises assujetties paient une taxe de formation professionnelle TFP équivalent à 0.5 de la masse salariale.

Les entreprises assujetties sont toutes les entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égaux ou supérieurs à 20, et ce, quel que soient son statut juridique et son secteur d'activité.

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé « fond de promotion de la formation ».

Ce compte est géré par le Fond National de développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC) pour le compte du Ministère de la Formation et de L'Enseignement Professionnel (MFEP).

8.2. L'Etat :

L'Etat prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents, il finance également des programmes d'insertion et de la réinsertion des demandeurs d'emploi.

La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi. Cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aides à la réinsertion : les Centres des Recherches d'Emploi (CRE) et les Centres d'Aide au Travail Indépendant (CATI).

8.3. Les individus :

La part des individus dans le financement de la formation est peu connue elle est essentiellement concentré sur les frais d'inscription à des cours de soir, des formations à distance et des formations offertes par le secteur de formation privé.

9. La place de la formation au sein des entreprises Algériennes :

Les entreprises Algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigue, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des

⁶⁴ Rapport de La fondation européenne pour la formation, op.cit, p, 16, 17.

salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leurs mobilité et consolider leurs employabilité.

Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leurs fonctionnements sans tenir compte de leurs Ressources-clés : les Ressources Humaines. La formation est jugée comme un élément de réponse- aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises-à un environnement changeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois.

Depuis peu, donc, la prise en compte de la formation dans les entreprises Algériennes voit le jour, quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité. Et les PME qui avaient longtemps ignoré l'importance de la formation sont en train de se remettre en question et de réfléchir à la mise en place d'un processus de formation. Cet enjeu pour les PME Algériennes est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation.

Mais pour l'heure, si le développement des compétences est un élément clé de la stratégie générale de l'entreprise, les entreprises Algériennes et en particulier les plus petites, rencontrent un certain nombre d'obstacles à celui-ci. Parmi les obstacles cités, nous trouvons la pression du court terme, les questions de coûts, l'attitude négative du chef d'entreprise ou des dirigeants à l'égard du changement, une capacité limitée des chefs d'entreprises des PME à diagnostiquer effectivement les besoins en compétences de leurs entreprises ou des contacts limités avec les sources de compétences pertinentes et surtout la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances⁶⁵.

En outre, et bien que depuis 2002, le gouvernement Algérien ait envisagé une réforme du système de la formation, le chemin est encore plein de nombreux obstacles parmi ceux-ci, nous citerons :

- Le problème de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le mode du travail ;
- Le système de l'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque- là dans les filières économiques et financières ne milite en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans

⁶⁵ MORANA JOELLE., BRAHIMI Fouzia, op.cit, p, 10, 11.

le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises Algériennes.

Dans une même veine, une large part de la main-d'œuvre utilisé par les entreprises privées provient en fait du secteur public et donc, ne répond pas totalement aux besoins de ce type d'organisation qui se doit de relever les défis de la mondialisation.

Donc, par la mise en place d'une formation, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer. Elle constitue un facteur de motivation et de promotion pour les employés. Par la motivation, la formation permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par la promotion, la formation augure aux employés grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation.

Enfin, pour le cas de l'Algérie et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente préoccupés par le processus de la privatisation, et maintenant par le processus de réhabilitation financière et mise à niveau, la formation considérée comme l'outil indispensable pour le développement des compétences des employés. La notion des compétences tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction Ressource Humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sur assurer sa pérennité.

Section 2 : Le développement de compétences 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 entreprise Algérienne.

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 passé 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.

1.1. La compétence dans l'économie socialiste :

Au seuil de son indépendance, l'Algérie a besoin d'un Etat fort afin de développer son économie rapidement, l'Etat a connu une période que nous pouvons l'appeler une période socialiste, elle a été orientée vers un projet de développement autocentré, est caractérisé par une prégnance de l'Etat et de l'administration sur l'économie et une répression des mécanismes du marché ainsi que par velléité de rupture avec l'économie mondiale capitaliste⁶⁶.

La démarche compétences semble floue dans l'économie socialiste⁶⁷. Dans cette époque le manque d'encadrement pousse l'Algérie à fournir les cadres, et les envoyer en formation pour participer à la construction de l'économie nationale. La logique compétence se trouve au sein des pratiques de formation qui sont de plus en plus centrées sur la maîtrise des compétences spécifiques avec des formateurs externes.

⁶⁶ L'économie capitaliste : Régime dans lequel les moyens de production appartiennent généralement à des entrepreneurs privés.

⁶⁷ L'économie socialiste : Terme désigne une idéologie de gauche proposant la propriété collective des moyens de production, c'est-à-dire que l'Etat est propriétaire des usines, des manufactures, des grandes surfaces agricoles de même que les moyens de communication et de télécommunication.

La volonté des pouvoirs publics dans la mise en œuvre de la justice sociale, c'est-à-dire pas de distinction dans l'accès au travail et à la formation, le partenariat avec les pays amis notamment ceux de bloc socialiste ont permis à l'Algérie de construire des compétences humaines très importante.

Dans ces points suivant nous allons présenter les périodes d'évolution des compétences en Algérie.⁶⁸

1.2.Les années 70 :

A cette période le système ne favorise ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. Il est marqué par la réalisation des activités et non sur l'anticipation et le potentiel créatif ou la capacité d'initiative ou l'autonomie des employeurs. Les compétences s'étant sentis écartés, elles ont préféré émigrer vers les pays où ils étaient formés à cause de l'absence de motivation qui a gelé les compétences face à un personnel vieillissant.

1.3.La gestion de compétences à partir des années 90 :

L'entreprise avertie est tenue de passer rapidement d'une gestion administrative quotidienne du personnel vers une gestion anticipative conditionnée par les compétences des RH. Donc l'effort de la formation et la construction de compétences semble être les priorités des directions des Ressources Humaines et ayant compris que face à la concurrence les entreprises doivent recruter et disposer une force humaines compétente réactive est donc obtenir une meilleur personne dans leur travail.

1.4.Des années 90 à nos jours :

Les changements s'imposent à l'entreprise pour améliorer sa performance. Donc est devenue impérative pour l'entreprise algérienne de réagir très vite et même d'anticiper les événements extérieurs. La performance passe par le développement de compétences et des RH qui doivent être motivés. L'Etat a suggéré que les cadres d'entreprise soient les mieux rémunérées, tout en appelant les organisations syndicales à évoluer et ne pas limiter leurs revendications aux augmentations de salaires ». Après un temps d'adaptation, la notion de

⁶⁸ BELGHNAMI W., « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire magister en management à l'université d'Oran, 2014, p.93, p.94.

compétences commence à s'inscrire dans les pratiques des entreprises Algériennes, parmi les quelles citons:

- ❖ SONATRACH : favoriser le développement du savoir faire du personnel et le recrutement de cadres à haut potentiel dans le secteur hydrocarbure;
- ❖ SAIDAL: accordent une importance privilégiée au management des ressources humaines (MRH) et donc: à la formation, dans le secteur de pharmaceutique;
- ❖ ALGERIE TELECOM : cherchent en premier lieu les personnes disposent des connaissances nécessaires pour le poste à pouvoir afin de sélectionner, former et professionnaliser les responsables de la GRH de tous les services décentralisés pour l'industrie valoriser leur fonction.

A cet effet, nous déduisons, qu'à partir de ses dernières années que la fonction Ressource Humaine, à commencer à prendre de l'ampleur et à apparaître pour développer des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la performance des salariés et garantir le bon fonctionnement des entreprises.

2. La construction de compétences en Algérie :

Depuis des années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations et des individus. Tous considérant que les compétences peuvent être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constituent un avantage compétitif.

L'entreprise Algérienne se trouve aujourd'hui confronté à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

Pour cela, les entreprises Algériennes sont confrontées à la nécessité de développer et de gérer leurs compétences qui constituent pour l'entreprise un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

3. 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 impératifs pour que cette démarche soit une réussite.

Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche⁶⁹.

3.1. Les étapes d'une démarche évaluative :

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

3.1.1. 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 garantie⁷⁰.

⁶⁹ Behlou S, Temoun H., « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », mémoire de fin d'étude université Bejaia, 2015, p, 39.40.41.42.

⁷⁰ GUY LE BORTEF., « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2004, P, 440

3.1.2. 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 apport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation.

3.1.3. 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 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.

3.2. Les enjeux de l'évaluation des compétences :

3.2.1. Les enjeux pour l'entreprise :

L'évaluation des compétences permet de mettre en place une gestion des Ressources Humaines qui correspond avec les besoins et les possibilités de l'entreprise.

Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, la responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux.

3.2.2. Enjeux pour le manager (l'évaluateur) :

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel ;
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel ;
- Examiner la façon dont les missions sont remplies ;

- Veiller à ce que tous les objectifs soient atteints ;
- Fixer des objectifs pour l'année suivante.
- Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans l'obligation de faire les propositions suivantes : (augmentations du salaire, promotion ou formations).

3.2.3. Enjeux pour les salariés :

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la connaissance qui leur est due, les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective.

3.3. Les difficultés liées à la démarche évaluative :

- L'implication de la direction générale ;
- Le diagnostic des systèmes de gestion existants ;
- L'évaluation de la procédure ;
- La constitution d'une commission chargée de l'évaluation ;
- La formation des évaluateurs ;
- L'information du personnel.

En définitive il faut mentionner que l'évaluation du personnel se situe dans un processus bien déterminé dans la RH et tient une place non négligeable dans ce processus. L'évaluation du personnel fait néanmoins face à certaines difficultés liées à la fois aux évalués, aux évaluateurs et aussi outils adoptés par l'entreprise.

Mais pour éviter de tomber dans ces difficultés, on trouve des mesures à prendre afin que cet acte soit accepté de tous.

3.4. 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.

4. L'investissement dans la formation et le développement de compétences

La compétence est une combinaison de : savoir (connaissance), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualité personnel), de plus les connaissances peuvent être considérées comme explicites, comme des spécifications ou un manuel d'instruction. Alors que la formation vise d'avantage l'acquisition ou l'amélioration de compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel. Le développement de compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu⁷¹

Donc Former et développer les compétences de ses employés, cela permet de :

- Attirer et de retenir des Ressources Humaines compétentes, lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences ;
- Mobiliser les employés, les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évaluer et à y trouver sa place ;
- Mieux s'adapter aux changements, les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations des entreprises Algériennes ;
- Demeurer compétitif, les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation ;
- Préparer la relève, certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels.

5. 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.

⁷¹ www.technocompetences.net, La-formation-et-le-développement-des-compétences.pdf, publié en 1995, consulté le 24.09.2018. à 15h30.

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 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'impacte aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées⁷² :

- 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.

⁷² Lamri M., Op.Cit, p, 3.

Conclusion du chapitre II :

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.

*Chapitre III: L'apport de la formation et
la construction de compétences au sein de
l'entreprise nationale des industrie de l'élecroménager*

ENIEM

Introduction du chapitre III :

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de près au développement des compétences. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son impact sur le développement de compétences. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à L'ENIEM sur le développement des compétences par le biais de la formation, où nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

L'objectif de ce chapitre qui consiste à présenter la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise ENIEM, il est scindé en trois sections. La première section consiste la présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager en suite dans la deuxième section sera consacré à la formation et le développement de compétences au sein de l'entreprise ENIEM. En fin, la troisième section nous présenterons l'analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Section 1 : Présentation de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager ENIEM:

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise nationale de l'électroménager ENIEM.

1. Création de l'ENIEM :

ENIEM est une entreprise publique économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC⁷³, elle est chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménager. Son siège social se situe au chef lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU. Elle dispose des unités de production froid, cuisson, et climatisation qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7km du chef-lieu de wilaya.

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 8 Octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA⁷⁴ détenu en totalité par la SGP INDELEC (industrie électrodomestique).

⁷³ Document interne de l'entreprise ENIEM.

⁷⁴ Document interne de l'entreprise ENIEM.

2. Evolution historique de l'ENIEM :

L'ENIEM a beaucoup évolué depuis sa création au jour d'aujourd'hui, cumulant ainsi plus de trois décennies d'expériences industrielles et de développement technologique en matière de froid, de cuisson et de climatisation :

2.1. Année 1977 :

Cette phase correspond au démarrage de la production de trois types de réfrigérateurs petits modèles, sous licence BOSH (Allemagne).

2.2. De 1979-1982 :

Cette phase se caractérise par :

- Le montage des premiers climatiseurs ;
- Entrée dans la production des chauffés bains ;
- Introduction du montage de petits appareils ménagers.

2.3. De 1983-1985 :

C'est la phase de la création de L'ENIEM à partir de la restructuration de SONELEC.

2.4. De 1986-1989 :

C'est la phase d'entrée d'exploitation de la nouvelle usine de grands modèles de réfrigérateur et de congélateurs, en partenariat avec les japonais MITSUBISHI-TOSHIBA.

2.5. De 1990-1993 :

C'est la phase d'entrée en production de la nouvelle usine de cuisinières en partenariat avec INTER-COOPS-TECNOGAS (Italie).

C'est dans cette même période que la production de congélateurs horizontaux à commencé, en partenariat avec le libanais LAMATIC.

Toujours durant cette période, l'ENIEM conçoit et réalise des radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques.

2.6. De 1994-1998 :

C'est la période de :

- Entrée en production de réfrigérateurs 520L ;
- Montage de petits appareils ménagers en partenariat avec ITALISTAMP ;
- Certification de l'entreprise ISO par l'organisme français AFAQ/AFNOR en 1998.

3. La politique qualité et la politique environnement au sein de l'ENIEM

3.1. Présentation

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager est certifiée aux normes « qualité ISO 9001/2008, et environnement ISO 14001/2004 » :

3.1.1. La politique qualité :

Est basée sur l'amélioration continue des processus, elle se manifeste par la volonté de la direction générale de la compréhension des besoins présents et futurs des clients afin de mettre à leur disposition les produits et services les plus compétitifs, mais aussi la volonté de développement de la culture de l'entreprise et le professionnalisme du personnel⁷⁵ ;

3.1.2. La politique environnementale:

ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement. Pour y parvenir, elle se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilisation et l'implication du personnel⁷⁶.

3.2. Les objectifs de la politique de qualité et de la politique environnementale :

Les objectifs de la politique qualité de l'entreprise ENIEM sont :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Diversifier les produits ;
- Amélioration des compétences du personnel ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Pour ce qui est objectifs de la politique environnementale, nous retenons :

- Amélioration de la gestion des déchets ;
- La rationalisation de la consommation des énergies et fluides ;
- La prévention des risques de la pollution ;
- La sensibilisation des parties prenantes ;
- Accroître des formations du personnel sur l'environnement.

4. Mission de l'ENIEM :

La mission de l'ENIEM est d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

Appareil de réfrigérateur, appareil de congélation, appareil de cuisine ; appareil de climatisation et petits appareils ménagers.

⁷⁵ Document interne de l'entreprise.

⁷⁶ Document interne de l'entreprise.

5. Organisation de l'ENIEM

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration de complexe d'appareils ménagers⁷⁷ (voir la figure n°4).

5.1. La direction générale :

Chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise, elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise, et exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités ; elle supervise l'ensemble des unités, assure le contrôle du personnel, nomme et remplace les directeurs centraux et d'unité mais aussi des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six fonctions à savoir :

5.1.1. Direction de ressources humaines :

La DRH aide à identifier les dimensions touchées par ces évolutions (encadrement, compétences, communication). Elle mesure l'impact sur l'organisation et les personnes, comme elle organise les actions des salariées pour initier une politique de gestion des Ressources Humaines adaptée à leurs projets ;

5.1.2. Direction de planification et contrôle de gestion :

Cette direction maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe, et elle effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de son gestion, il s'agit donc un travail de conseil et d'assurance du contrôleur de gestion pour concevoir ;

5.1.3. Direction du développement et partenariat :

Conçoit les outils et identifie les pistes de ce développement, cette direction réalise les études de marché de l'opportunité de croissance de l'activité de l'entreprise, et elle met en place des contrats de partenariats ;

5.1.4. Direction gestion industriel :

Aide l'entreprise dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée, et exerce en permanence une surveillance des indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'activité de l'entreprise ;

5.1.5. Direction des finances et comptabilité :

DFC a pour mission : l'animation, coordination et contrôle de l'ensemble des activités financières et comptable de l'entreprise.

⁷⁷ Document interne de l'entreprise.

5.1.6. Direction de marketing et communication :

Elle met en œuvre les stratégies de communication interne et externe ainsi que la stratégie marketing au sein de l'ENIEM ;

5.1.7. Direction qualité et environnement :

Elle assure la gestion des dossiers contentieux constitués par les entités en charge des enquêtes et de l'inspection de l'office des changes.

5.2. Les unités :

L'ENIEM dispose de 03 unités de production spécialisées par produits, une unité commerciale et unité de prestation technique :

5.2.1. Unité froid :

Cette unité qui est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs et congélateurs ;

5.2.2. Unité climatisation :

C'est une unité qui est spécialisée dans la fabrication de climatiseurs individuels et autres appareils ;

5.2.3. Unité commerciale :

Est une unité qui est chargée de la vente des produits fabriqués par les trois unités citées, du marketing, de service après vente, du stockage des produits finis...

Les unités disposent d'une autonomie de la gestion étendue à l'ensemble des fonctions, elles sont cependant, rattachées fonctionnellement à la direction générale.

5.3. Les filiales :

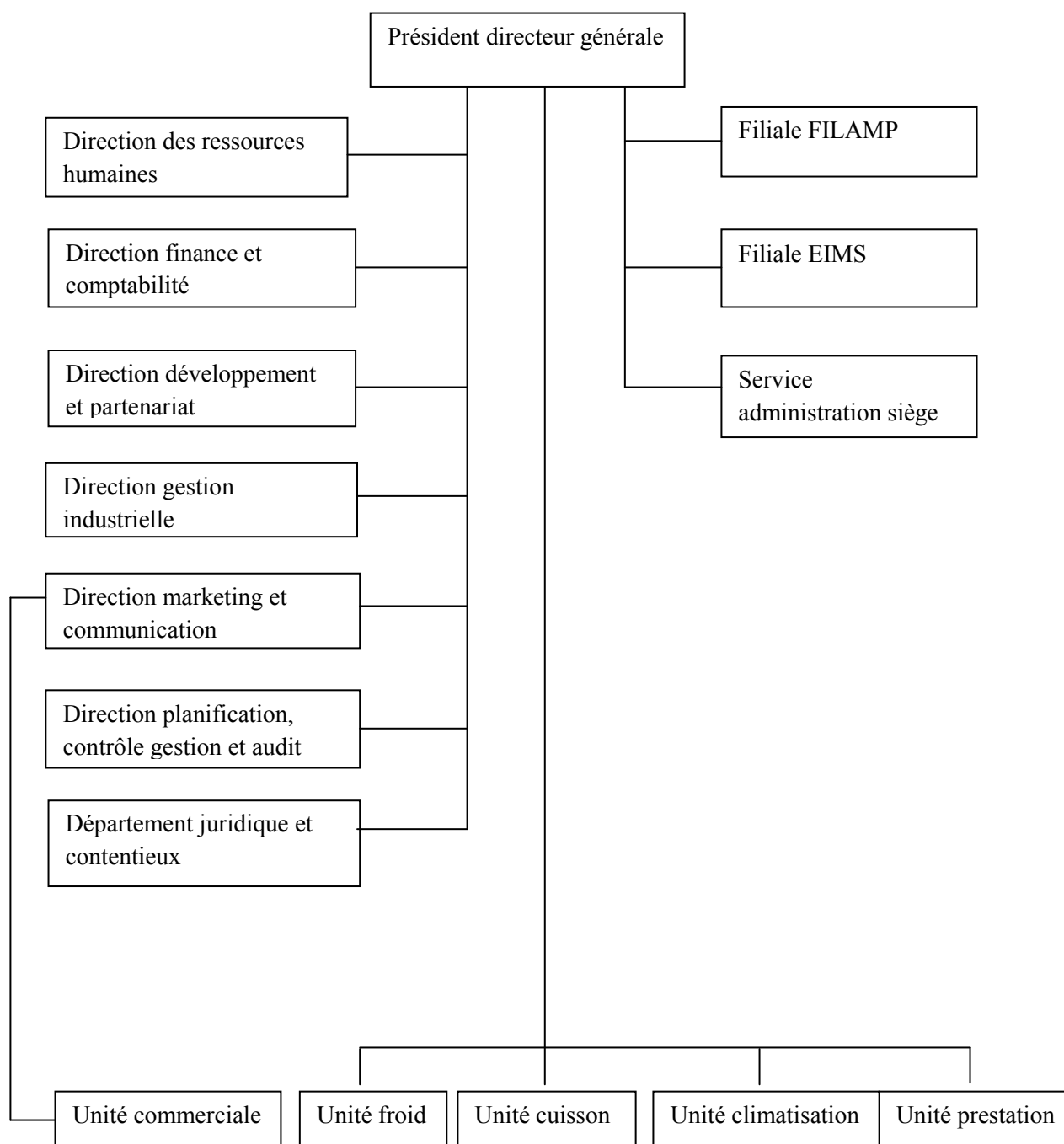
5.3.1. La filiale FILAMP :

Crée en 1979, elle est spécialisée dans la production des produits d'éclairage, située à Mohammedia/mascara.

5.3.2. La filiale EIMS :

L'entreprise industrielle de matériel sanitaire est créée en 1979, elle est spécialisée dans la fabrication des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche...)

Figure n°4 :L'organigramme de l'entreprise l'ENIEM



Source : Document interne de l'entrepris ENIEM 2018.

Section 2 : La formation et le développement de compétences au sein de l'entreprise nationale des industries l'électroménagers ENIEM.

Dans cette section nous allons étudier l'importance qu'accorde l'entreprise nationale des industries de l'électroménager à la formation, ensuite nous allons étudier le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.

En effet, La formation représente un axe principal dans la stratégie générale de l'entreprise ENIEM, en lien direct avec ses orientations stratégiques.

1. Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.

Dans l'entreprise ENIEM le processus de formation se déroule comme suit⁷⁸ :

1.1.Le recueil des besoins en formation :

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

Ces besoins recensés sont alors mis en regard avec les responsables des Ressources Humaines, et les directions des unités puis présenter au chef de service des Ressources Humaines de la direction générale, le budget de la formation ainsi que les grandes priorités (Voir annexe n°2).

Une fois que les besoins sont analysés, les directeurs, les responsables de l'administration des Ressources Humaines, et chargés de formation de différentes unités reçoivent alors une note réglée par la direction générale contenant les objectifs de l'entreprise, et la politique de formation.

1.2.La mise en œuvre des actions de formation :

Les chargés de formation élaborent des scénarios et construisent des référenciés, ils déterminent une priorité pour la réussite de la formation.

À partir de cette étape que les appels d'offre sont lancés et que les organismes de formation sont sélectionnés, et cette sélection se base sur des prix des formations, la pertinence des formations, l'expérience des organismes sollicités. Une fois que cela est prêt, les candidats qui feront objet d'une formation sont informés sur le déroulement de la formation.

1.3.Le retour de la formation et d'évaluation :

L'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante (Voir annexe n°2), car la plus facilement réalisable. Souvent à partir d'un questionnaire (Voir

⁷⁸ Document interne de l'entreprise ENIEM.

annexe n°3), il est possible de vérifier si le stage a été conforme aux attentes des salariés et s'il a permis d'atteindre les objectifs fixés, mais l'évaluation de la formation reste un problème. Ce problème est de savoir si le salarié pourra utiliser les connaissances qu'il acquises, directement sur le terrain, se traduisant alors par une amélioration de sa performance.

Pour rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité, l'entreprise ENIEM établit des différentes étapes suivantes :

- Intégrer la formation au sein de la stratégie de l'entreprise (dans le nouveaux Project, de nouvelles activités et nouveau produit ;
- Impliquer de façon plus importante l'ensemble du personnel de l'entreprise, avec en amont une bonne définition des besoins et en aval un accompagnement des acquis sur le terrain.

Juste après leur retours, une évaluation à chaud des formés est mise en œuvre, pour connaître leur avis sur la pertinence et la qualité de la formation dont ils ont fait objet.

Ensuite, après quelque mois, une évaluation à froid, qu'est réalisés par les responsables de ces formés.

Après avoir réalisé cette évaluation l'entreprise procède aux actions suivantes :

- Reconduire les organismes qui offrent des formations de qualité, les autres organismes dont les formations proposées étaient incomplètes sont annulés pour d'autres actions de formation.
- Offrir d'autre formation aux salariés pour compléter leurs formations précédentes.
- Orienter les salariés vers d'autre poste.

1.3.1. Evaluation à chaud :

Ce type d'évaluation se fait à l'issue de la formation afin d'assurer l'efficacité pédagogique du stage et de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leur situation de travail.

Un certain nombre de procédure peuvent être retenus pour effectuer cette évaluation :

1.3.1.1.Le questionnaire :

C'est un ensemble de questions programmés pour les formés afin de mesurer l'efficacité de la formation (voir annexe n° 4)

1.3.1.2.La synthèse :

Après études des questionnaires d'évaluation sur les actions de formation mise en œuvre, le responsable de la formation élabore une synthèse qui résume le résultat obtenue, concernant

la qualité de la formation exercée le temps accordé au débat, la qualité de l'exposé, la qualité de l'animation (Voir annexe n°5).

1.3.2. L'évaluation a froid :

Ce type d'évaluation se fait après une période d'activité au poste de travail :

- Un mois pour les postes d'exécution ;
- Deux mois les postes maîtrise ;
- Trois mois pour les postes de cadre.

Alors, L'évaluation à froid, se fait dans le but d'évaluer les formes dans le milieu de travail par épreuve pratique, afin de découvrir s'ils appliquent les connaissances acquises pendant la formation.

2. Le cadre de la formation au sein de l'entreprise ENIEM :

La formation est à la fois un droit et une obligation pour un travailleur désigné par l'employeur, pour suivre un stage théorique ou pratique, un perfectionnement ou un recyclage lui permettant de s'adapter aux nouveaux moyens de production et d'avoir un rendement meilleur au poste de travail.

2.1.L'importance de la formation au sein de l'entreprise ENIEM :

La formation au sein de L'ENIEM est avant tout une mise à niveau des compétences et des connaissances 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. D'après « BECHKER »⁷⁹ chef de service ressource humaine de l'unité climatisation : la formation est une importance capitale pour l'entreprise. Elle est vraiment prise en connaissance. Un budget lui est consacré annuellement et ce budget dépasse assez souvent les 1% du chiffre d'affaires.

- La formation est un volet important dans la gestion des Ressources Humaines de l'entreprise ENIEM, elle est considérée comme un investissement dont l'entreprise attend énormément de retour ;
- La formation suit un ensemble d'étape de procédures réalisées par une équipe de professionnels expérimentés, ce qui explique son importance et son poids dans l'entreprise ;

⁷⁹ Document interne de l'entreprise

- L'apprentissage est très important pour les salariés et pour l'entreprise. Et la formation facilite cet apprentissage.

2.2. Les enjeux de la formation au sein de l'entreprise ENIEM :

2.2.1. Les enjeux pour l'entreprise :

- Amélioration des connaissances et compétences des salariés de l'ENIEM ;
- Adaptation face à un environnement de plus en plus turbulent ;
- Faire face à la concurrence sur le marché, afin de réaliser un avantage concurrentiel et d'acquérir de compétences distinctive ;
- Amélioration continue de la qualité des produits et des procédures ;
- Accompagnement de l'évolution de la technologie de l'électroménager ;
- La gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stockages, les commandes aléatoires émanant de la clientèle...) ;
- Satisfaction des clients par la formation des vendeurs et commerciaux de l'ENIEM.

2.2.2. Les enjeux de la formation pour les salariés de l'ENIEM :

- Amélioration des qualifications, des connaissances et des compétences des salariés, et l'acquisition des nouvelles techniques et méthodes de travail;
- Meilleure adaptation et meilleurs maîtrise au poste de travail ;
- Possibilité d'une promotion, d'une reconversion ou d'une mutation ;
- Satisfaction et estime de soi chez les salariés ;
- Rémunération des compétences développées par les salariés, dans le cas d'une promotion ;
- Accroissement de l'employabilité et la polyvalence des salariés ;
- Gestion des carrières et trajectoire professionnel ;
- Motivation et mobilisation des salariés.

2.3. Les formations sollicitées par l'ENIEM :

Au sein de l'entreprise ENIEM, différentes formation sont sollicitées et ceci en fonction des besoins et des métiers (Voir annexe n°6).

2.3.1. Les formations techniques :

A l'ENIEM, il y'a une prédominance des formations techniques et technologiques, ceci a pour cause la complexité des métiers des unités d'une part, et le nombre important des effectifs de ces fonctions techniques d'autre part.

En effet, la chimie des fluides, son traitement, son stockage, ainsi que la peinture, la tôle, la soudure, l'assemblage, la mécanique, l'électronique, et l'entretien et maintenance des

installations, nécessitent des connaissances et des compétences techniques particulièrement peintures ainsi que des mise à niveau régulières. Il est donc évident d'observer un lien étroit entre l'activité professionnelle techniques et des formations techniques tels (ingéniorat spécialisé, master, technicien supérieur, habilité d'exécution...);

2.3.2. Les formations de bureautique et de secrétariat :

En général, ce sont des formations en informatique qui concernent essentiellement les logiciels de bureautique, et des formations portant sur la communication.

2.3.3. Les formations linguistiques :

En général, c'est des formations concernant la langue Anglaise, car elle est d'une importance capitale dans le milieu des affaires (communication et négociation avec les partenaires étrangers, approvisionnement à l'étranger, alliances,...).

2.3.4. Les formations en management :

Sont des formations concernant les cadres et dirigeant de l'entreprise. Elles peuvent prendre différents formes : colloques, master professionnel, magister ingéniorat..., et ceci dans différents domaine de management au sein de l'entreprise, tel les ressources humaines, la gestion financière, le marketing et communication, la stratégie, le contrôle de gestion et l'audit, le coaching.

2.3.5. Les formations relatives à la sécurité :

Concernant principalement les services d'exploitation et de maintenance. Elle comprend des faits et gestes et posture à conduire pour une meilleure sécurité des agents et des sites.

2.3.6. La formation ISO :

L'entreprise ENIEM est certifiée ISO 9001 qualité et ISO 14001environnement. Le renouvellement de ces versions ISO exige de l'ENIEM d'offrir des formations pour les salariés afin de prendre connaissances des contenues de ces nouvelles version, ainsi les mettre en œuvre efficacement.

2.4.La répartition de la formation par structure :

D'après le plan officiel de formation qui regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de mettre en œuvre pour ses salariés (Voir annexe n°7), c'est le cadre privilégié pour développer leurs compétences et leurs qualifications en relation avec le projet de l'établissement, nous avons établit le tableau suivant pour l'année 2018 :

Tableau n°1 : Répartition de l'échantillon selon la fonction, la nature et la structure de la formation.

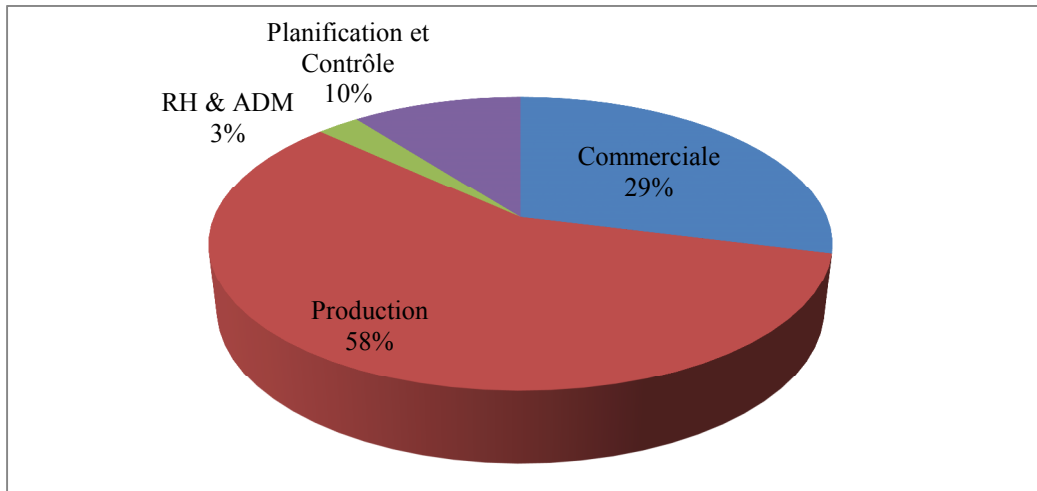
Formation	Effectif à former	Fonction	Type de formation	Structure
Dédouanement et transit	2	Cadre	Externe	Commerciale
Technique bancaire et moyen de paiement	3	Cadre	Externe	Commerciale
Logistiques et assurances	2	Cadre	Externe	Commerciale
Gestion sociale	1	Cadre	Externe	RH ADM
Gestion des stocks et magasinage	2	Cadre	Interne	Commerciale
Technique de câblage	3	Exécution	Interne	Production
Technique de soudage et brassage	3	Exécution	Interne	Production
Hygiène et sécurité et moyens de protection	8	Cadre	Interne	Production
Méthodes d'inspection matière et produit	4	Cadre	Interne	Planification et Contrôle
Principe de fonctionnement de l'électroménager	8	Exécution	Interne	Production
Gestion des contrats commerciaux	2	Cadre	Externe	Commerciale

Source : département interne de l'entreprise.

Selon le tableau n°1 nous donne les formations sollicitées par l'ENIEM et ceci en fonction des besoins des métiers. Par ce tableau on propose les trois figures suivantes pour éclaircir le plan de la formation pour l'Année 2018.

La figure ci-dessous nous montre la formation par différents structure au sein de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager ENIEM

Figure n° 5 : La répartition de la formation par structure.



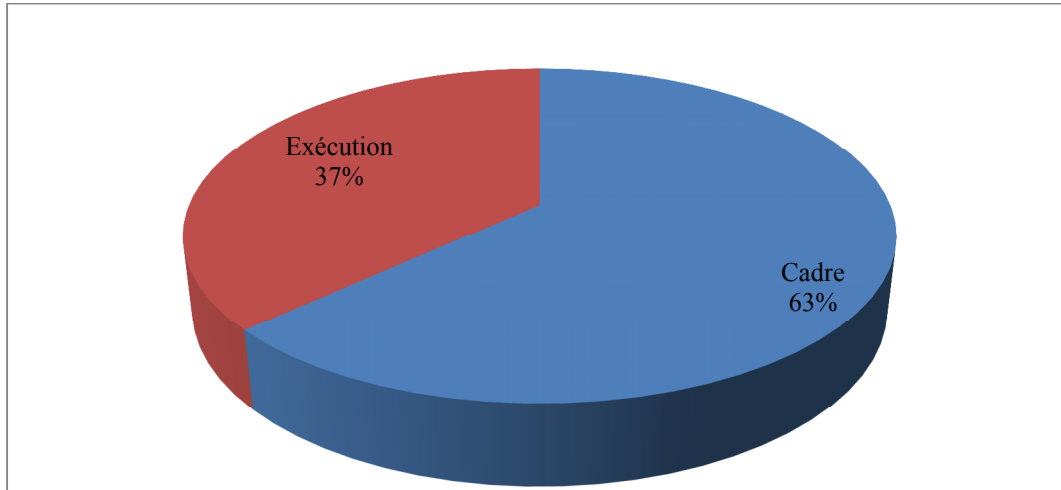
Source : réaliser par nos soins.

Par cette figure d'une part, nous remarquons que le département production bénéficie de plus de 58% des parts de formation globale de l'entreprise ENIEM pour l'année 2018, du fait que ce dernier constitue l'activité principale de la société ENIEM mais aussi son effectif représente plus de 70% de l'effectif général de l'entreprise ENIEM.

D'une autre part, nous voyons que les parts de la formation de la structure commerciale est de 29%, de la structure planification et contrôle est de 10% et 3% pour la structure Ressources Humaines.

A travers le tableau n°1 précédent (répartition de l'échantillon selon la fonction, la nature et la structure de la formation), nous allons présenter en figure n°6 les résultats (cadre, exécution).

Figure n° 6 : La répartition de la Formation par Fonction du personnel :

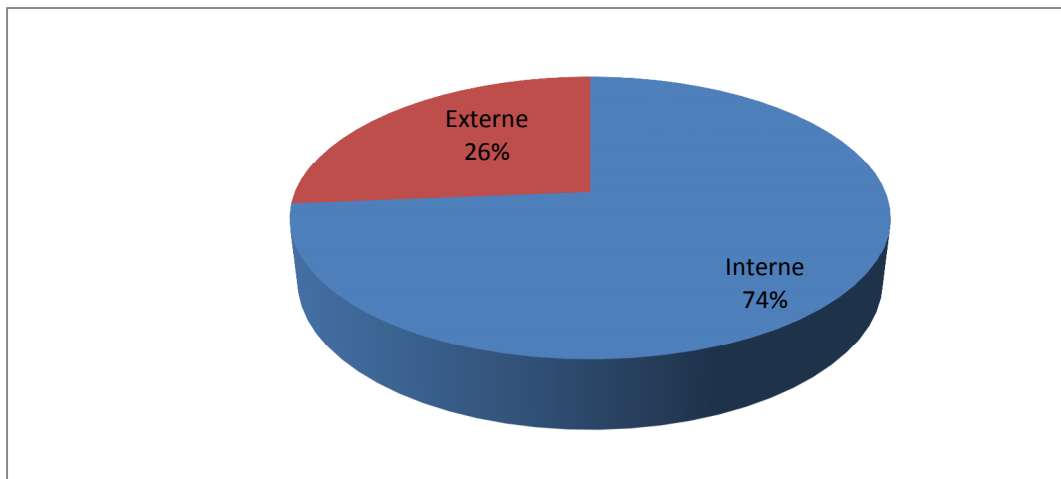


Source : Réaliser par nos soins

Par cette figure, nous constatons que la participation des cadres à la formation est de 63% ce qui largement suffisant, par contre nous remarquons que le personnel d'exécution bénéficie que de 37% des parts de la formation pour l'année 2018 soit 14 personnes sur 38 personnes à formés, un nombre insuffisant vue l'effectif global de l'ENIEM et l'Activité principale de cette dernière.

Cette figure démontre les types de formation qui s'effectue au sein de l'entreprise ENIEM.

Figure n°7 : Les types de formation exercée par l'ENIEM pour l'année 2018.



Source : réaliser par nos soins.

Par cette figure nous remarquons que la majorité des formations qu'effectue ENIEM se déroulent en Interne soit 74% est cela pour plusieurs raisons et parmi ces dernières on évoque les frais de la formation, les difficultés de trouvé un organisme de formation compétent.

3. La formation comme levier de développement de compétences au sein de l'ENIEM

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

Donc, la formation ne produit pas de compétence, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise on œuvre de la compétence visée. Elle participe à combler un écart identifié entre des compétences acquises et les compétences réelles des salariés. Et dans ce cas en peut définir la compétence comme « une partie observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné »⁸⁰ alors cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence. L'ENIEM essaye de mieux développer les compétences de ses salariés notamment à travers la formation.

Les salariés estime toujours être plus compétent après avoir fait l'objectif d'une formation dans la mesure où :

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport directe ou indirecte avec leur poste ;
- Ils maitrisent de plus en plus le contexte de leurs travail ;
- Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'exécution des tâches.

Dans l'entreprise ENIEM, la formation consacré en développement des compétences de la main d'œuvre et vraiment prise en considération car son importance est capital dans la gestion des ressources humaines.

Quand les besoin en formation sont bien recensés et que les formations sont pertinentes elles permettent le développement des compétences des salariés.

⁸⁰ Document interne de l'entreprise ENIEM.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Dans la présente partie méthodologique de notre travail, il s'agit de présenter la méthodologie adoptée, d'une part, pour le recueil de données à analyser, et d'autre part, pour traiter ces données et ainsi essayer de mesurer les effets des activités de formation au sein de l'entreprise ENIEM.

1. Le cadre méthodologique de la recherche.

1.1.Présentation de l'objectif de la recherche :

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre, et parmi nos objectifs :

- Déterminer comment les salariés perçoivent-ils la formation au sein de l'entreprise ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issu de la formation ;
- Evaluer le processus de valeur donnée à la formation dans l'entreprise algérienne en particulier à l'entreprise ENIEM ;
- Connaitre le rôle et la place de la formation au sein de l'entreprise dans le développement de compétences.

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous sommes intéresser à la façon dont la formation est perçue par les salariés de l'entreprise ENIEM, ce qu'elle leur apporte comme compétence et comment ils la conçoivent.

1.1.1. La pré-enquête :

Cette phase a été réalisée pour déterminer les différents buts que nous pouvons les qualifier, de précoce de nous aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui sont fiables, renseignées, argumentées et justifiées.

Cette phase a abouti à :

1.1.2. Construction de la problématique

Face aux différents changements imposés par l'environnement, l'entreprise se doit de réagir en se basant sur ses compétences. Cependant les compétences, les savoirs et les connaissances ne cessent d'évoluer.

Ces compétences sont détenues, développées, mises en œuvre, partagées par des hommes, l'entreprise se doit donc de les motiver et de les satisfaire pour qu'ils mobilisent et développent l'avantage de leurs compétences.

Les salariés attendent beaucoup de la formation, car ils sont conscients des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leurs compétences, leurs carrières, leurs motivations, leurs rémunérations et promotions, mais aussi leurs efficacités.

C'est dans ce contexte que notre problématique est posée comme suit : quelle est la contribution de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

1.1.3. Les hypothèses de l'enquête :

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

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre à deux hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

Dans la première hypothèse que la formation perçue par les salariés de l'ENIEM constitue un facteur de motivation, en suite dans la seconde hypothèse nous permet de constater que la formation comme une démarche de professionnalisation contribue à l'amélioration et au développement de compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

1.2.La méthode et la démarche de la recherche :

Pour pouvoir répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

- ✓ Dans cette phase, nous avons entrepris les lectures intensives des documents les appropriés et en relation avec notre problématique: parmi les documents que nous allons utiliser mémoire « ZAIDI KAMEL». Ouvrage « SOYER J (2002)., « fonction formation ». BARBEL M, MELER O, et autres ., « le grand livre de formation ». CADIN L (1991)., « Gestion des Ressources Humaines ». Rapport « MOUSSAOUI LAMRI »...etc. ;
- ✓ Une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise ENEIM.

Pour cela nous avons adopté une méthode et la démarche de la recherche à base d'un questionnaire au prés d'un échantillon de salariés au niveau de l'entreprise ENIEM.

1.2.1. Elaboration du questionnaire :

➤ Le questionnaire :

Le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notées les réponses ou la réaction d'un sujet déterminer⁸¹

⁸¹ JAVEAU CLOUD., « l'enquête par questionnaire », 3ème revue, paris, 1999, p29.

L'utilisation du questionnaire correspond toujours à une volonté de mesurer quelque chose. Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative parce qu'elle est liée à la nature de notre thème et plus précisément à la question de départ ainsi qu'à nos hypothèses de recherche: « qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations » et cela pour :

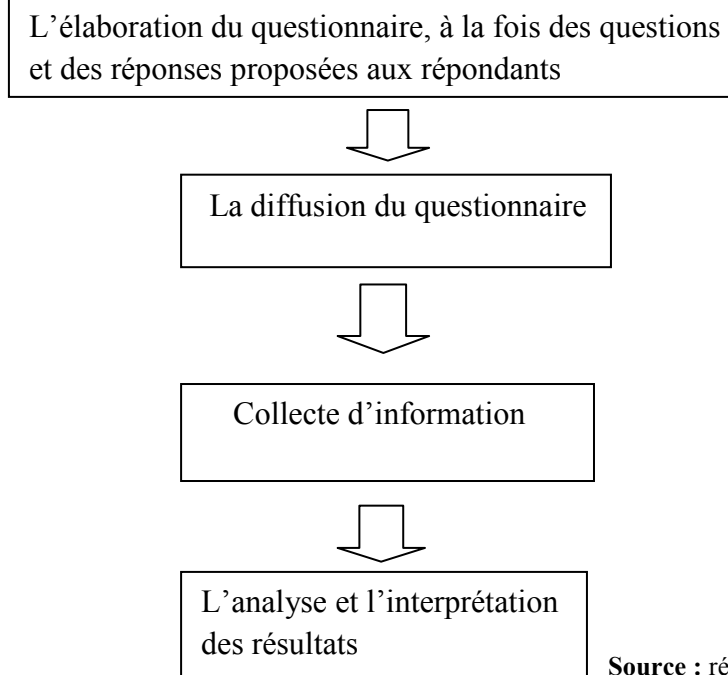
- Présenter une population ou un groupe ciblé sur un certain nombre de critères ;
- Estimer une valeur absolue ou relative ;

Le questionnaire comporte :

- **Des questions de faits** : Elles concernent des faits observables et facilement identifiables. Ce sont des questions de renseignement générale tels que l'âge, le sexe, la profession, l'ancienneté,...
- **Des questions fermées** : Où l'interrogé devrait une réponse parmi celles proposées ;
- **Des questions semi-ouvertes** : Ou l'interrogé pouvait choisir une réponse parmi celles données ou en propose d'autre ;
- **Des questions cafétéria** : C'est des questions où on y propose, au lieu du simple oui/non/ sans opinion, une série de réponses possibles au choix, toutes ces questions porte sur :
 - Les conditions du déroulement de l'action de formation ;
 - La perception de la formation au sein de l'entreprise ENIEM ;
 - Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

La mise en œuvre d'un questionnaire se déroule de la façon suivante :

Figure n°8 : Le déroulement du questionnaire.



Source : réaliser par nos soins

1.2.2. Caractéristiques de l'échantillon :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés au sein de l'ENIEM. Pour construire notre échantillon, et a fin d'atteindre notre objectif, nous avons choisi d'aborder la question par le biais d'une enquête par questionnaire (voir annexe n°7) , Nous avons retenu un échantillon de 90 personnes qui ont bénéficié de stage en formation pour différentes unités (unité froid, cuisson et climatisation) dans des multiples services, à qui nous avons distribué le questionnaire. Nous avons reçu 80questionnaire soit 10 personnes qui n'ont pas répondu.

1.3.Les données personnels des enquêtés :

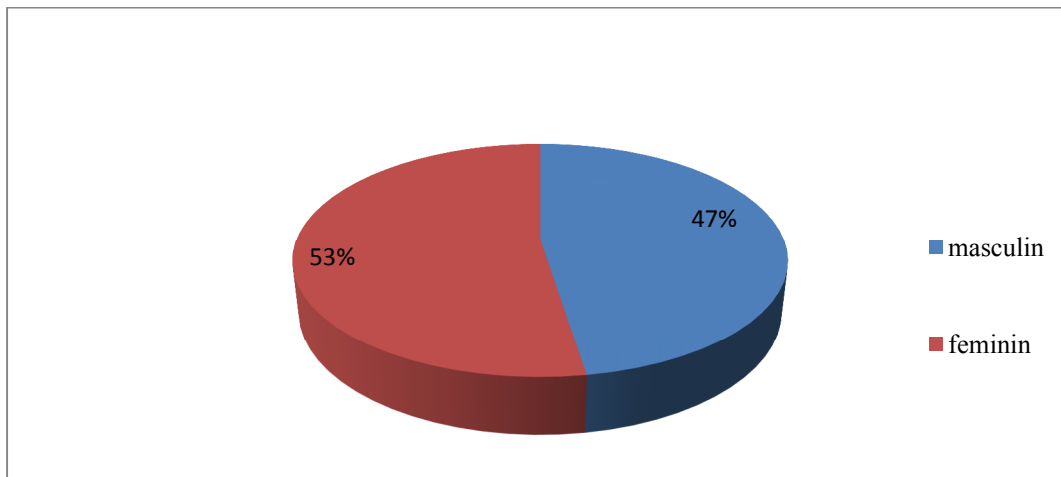
Les tableaux ci-dessous représente l'état récapitulatif des données personnelles et professionnelles des enquêtés, que nous avons effectué.

Tableau n°2 : La répartition de l'échantillon par genre :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	38	47%
Féminin	42	53%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°9: La répartition de l'échantillon par genre :



Source : réaliser par nos soins.

D'après les données de la figure N°09, nous constatons que 53% de notre échantillon sont des femmes et 47% hommes.

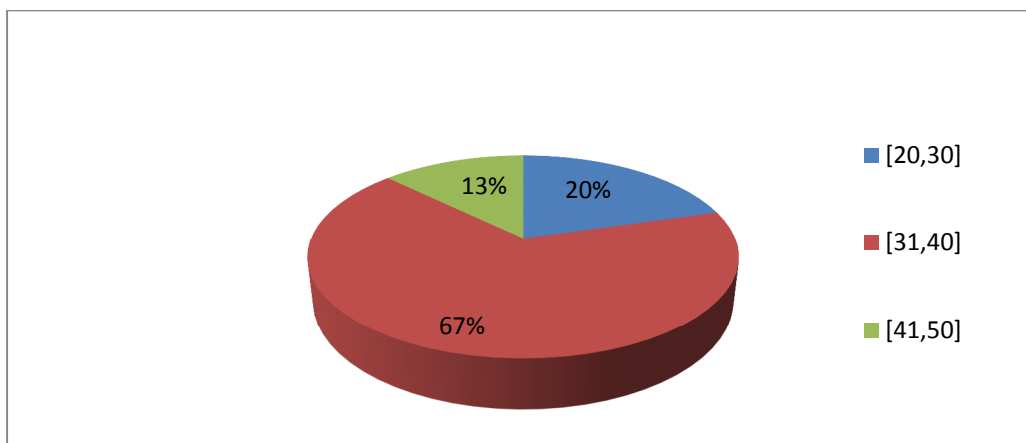
Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Le tableau ci-dessous représente la répartition de l'échantillon selon le sexe :

Age	fréquence	Pourcentage
[20,30]	16	20%
[31,40]	52	65%
[41,50]	10	12%
Plus de 50	2	3%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 10 : la répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Réaliser part nos soins

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit de 77% entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

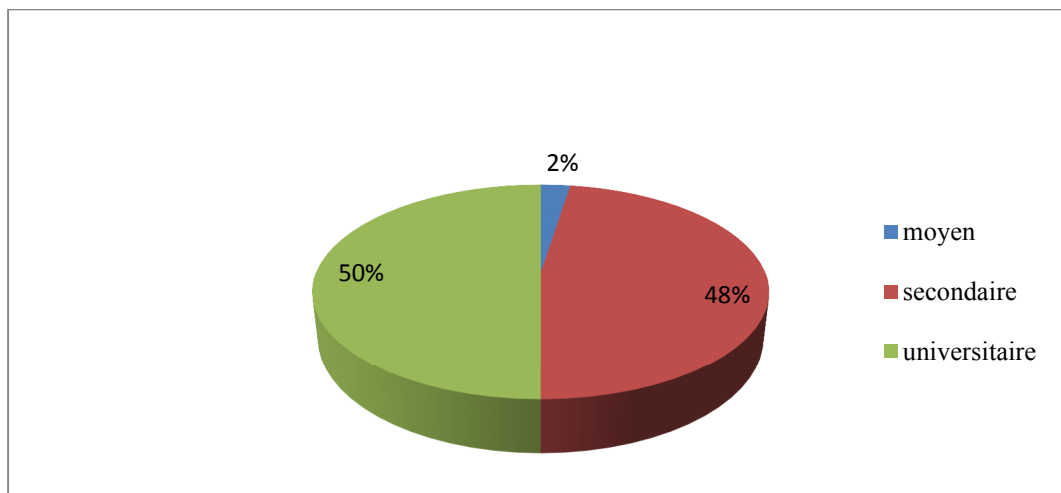
Le tableau ci-dessous illustre la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Tableau N° 4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau	Fréquence	Pourcentage
Moyen	2	2%
Secondaire	38	48%
Universitaire	40	50%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°11 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : Réaliser par nos soins.

D'après les données de la figure n°03 : ci-dessus, nous remarquons que 50% de notre échantillon sont des universitaires, 48% ont un niveau secondaire, et 2% ont un niveau moyen. Qui veut dire que le personnel de l'ENIEM est doté d'un niveau d'instruction universitaire revient à la nouvelle vision pour l'emploi et la performance.

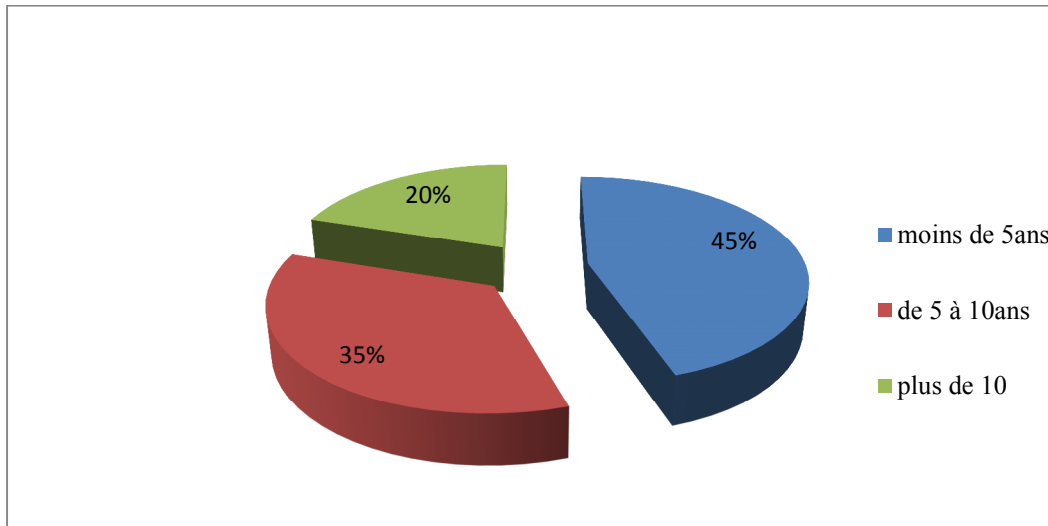
Le tableau ci-dessous nous montre la répartition de l'échantillon selon l'expérience.

Tableau n°5 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience :

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	36	45%
De 5 à 10ans	28	35%
Plus de 10	16	20%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°12 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience.



Source : réaliser par nos soins.

L'observation de cette figure démontre que les salariés qui ont répondu aux questionnaires ont des expériences variées : 45% d'entre eux ont une expérience est moins de 5ans, 35% ont une expérience entre 5à10ans, 20% ont une expérience supérieure à 10ans.

2. Analyse et interprétation des résultats

1.1.Présentation de la formation au sein de l'entreprise ENIEM

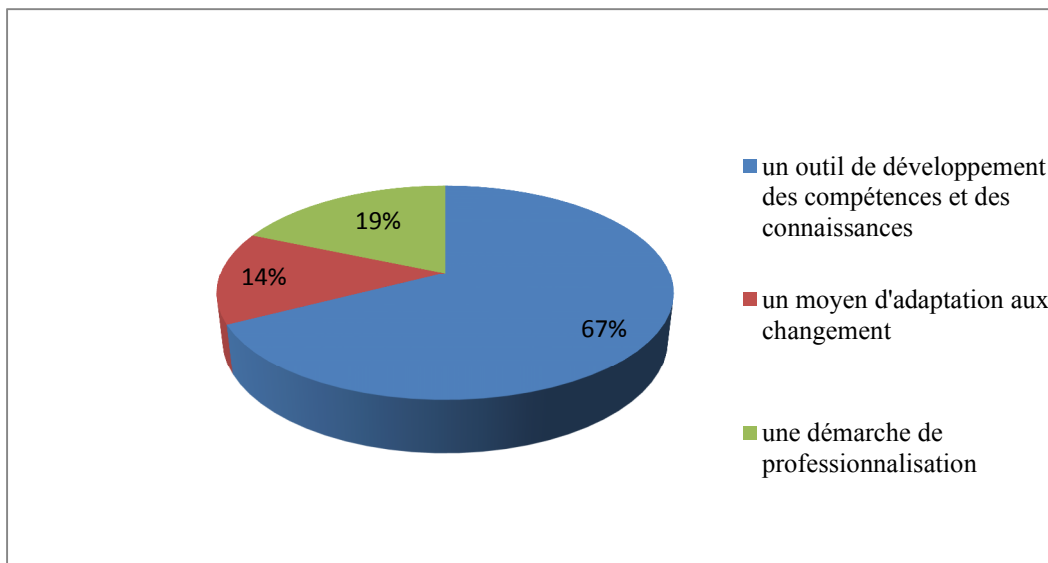
Le tableau ci-dessous nous montre la signification de la formation par apport aux salariés.

Tableau n°6 : Elément de la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un outil de développement des compétences et des connaissances	58	67%
Un moyen d'adaptation aux changements	12	14%
Une démarche de professionnalisation	16	19%
Total	86	100%

Source : Réaliser par nos soins

Figure n°13: Elément de la formation



Source : Réaliser par nos soins.

À travers cette figure, Nous avons remarqués en premier lieu une catégorie avec une fréquence de 58 soit un pourcentage de 67%, qui ont considéré que la formation comme un outil de développement de compétences et des connaissances. La deuxième catégorie vient la confirmation de 12 soit un pourcentage de 14% dit que la formation est un moyen d'adaptation au changement.

En dernier lieu une fréquence de 16 enquêtés soit un pourcentage de 19% qui ont considéré la formation comme une démarche de professionnalisation.

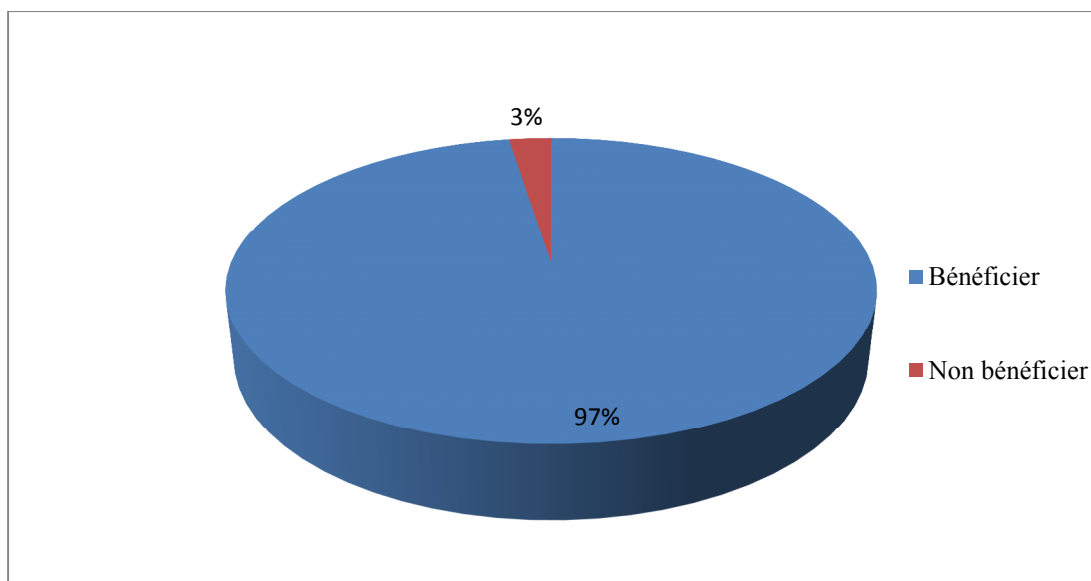
Le tableau ci-dessous représente les gens qui ont bénéficié d'une formation.

Tableau n°7 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Bénéficiaire	78	97%
Non bénéficiaire	2	3%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins

Figure n°14 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation.



Source : Réaliser par nos soins

D'après la figure qui représente les enquêtés qui ont bénéficiés de la formation est bien clair du moment où nous avons distingués deux taux, le premier est de 97% qui est composé de 78 salarié bénéficiaire, et un taux de 3%. Ce dernier représente la catégorie qui n'a pas bénéficié d'une formation.

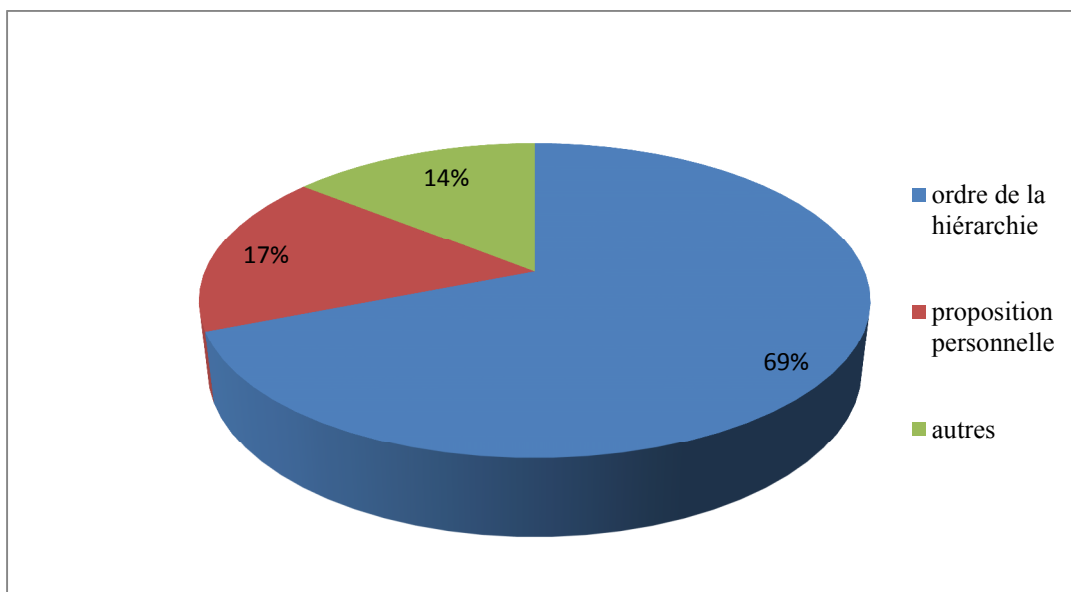
Le tableau ci-dessous nous montre certains enquêtés expriment leurs volonté de participer à des formations par différentes décisions.

Tableau n°8 : Les critères de sélection des salariés pour la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	58	69%
Proposition personnelle	14	17%
Autres	12	14%
Total	84	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°15 : Les critères de sélection des salariés pour la formation :



Source : Réaliser par nos soins.

Nous avons remarqués qu'une catégorie de 58 voie que leur formation est effectuée selon la proposition du leur supérieur hiérarchique et cela est représenté par un pourcentage de 69%.

La deuxième catégorie avec une fréquence de 14 voies, soit un pourcentage de 17%, leurs formations effectuer suit à la demande du salarié lui-même. Et en dernier 12 employés formés sur une autre initiative d'envoi en formation avec un pourcentage de 14%.

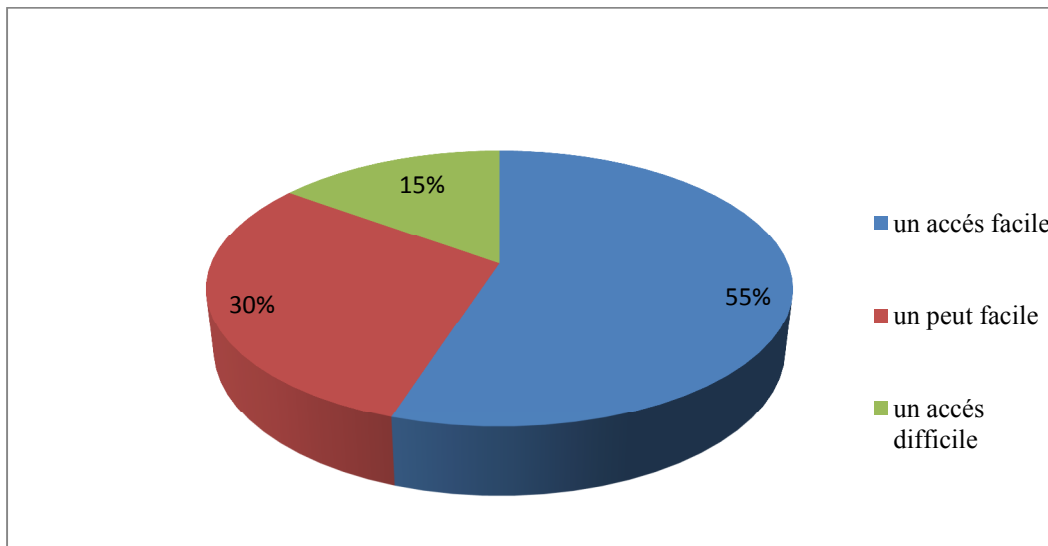
Le tableau ci-dessous nous montre les principaux éléments constitutifs à la formation.

Tableau n°9 : L'accès à la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un accès facile	44	55%
Un peut facile	24	30%
Un accès difficile	12	15%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 16 : L'accès à la formation :



Source : réaliser par nos soins.

Nous tenons à signaler que 55% des formés estiment avoir un accès facile à la formation, et 30% des formés déclarent que l'accès à la formation a était un peut facile, et 15% des formés affirment que leurs accès à la formation est un accès difficile.

Le tableau ci-dessous nous explique les types de formation la plus suivi par les enquêtés sachant que la formation en entreprise est scindé en trois type, à savoir :

- La formation par recyclage c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

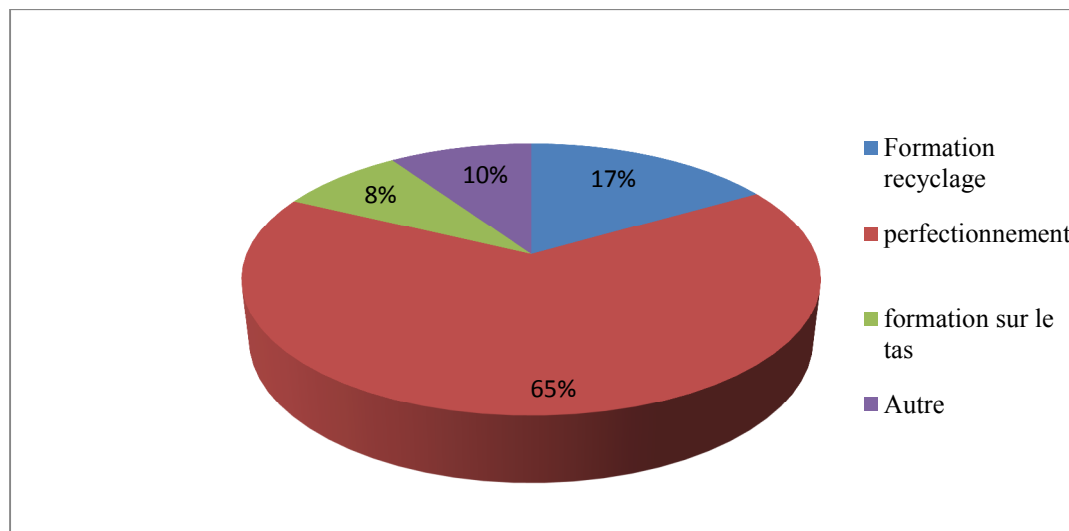
- Le perfectionnement suit le changement et l'évaluation technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements dans le but l'amélioration de leurs capacités.
- La formation sur le tas : s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, 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.

Tableau n°10 : Les types de formation.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Formation recyclage	14	17%
Perfectionnement	55	65%
Formation sur le tas	7	8%
Autre	8	10%
Total	84	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 17 : Les types de formation :



Source : Réaliser par nos soins.

L'analyse de cette figure nous montre que le type de formation la plus programmée par l'entreprise ENIEM (pour le cas de nos enquêtés) est celle de perfectionnement avec un pourcentage de 65%, suivie par le type dit formation recyclage qui a enregistré un pourcentage de 17%, et seulement 8% pour la formation sur le tas.

1. Résultats :

La formation signifie un ensemble d'action de développement de compétences qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaire pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performance.

Nous pouvons dire que le système de formation répond à la majorité des besoins des salariés.

Nous remarquons que l'envoi en formation sur la demande individuelle n'est pas favorisé par l'entreprise. Certains enquêtés expriment leurs volontés de participer à des formations, par la décision de leur responsable, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes mais aussi par initiative personnelle qui doit être analysé en se référant à l'intérêt de personnel et le but de l'entreprise.

Nous constatons que l'entreprise ENIEM propose normalement et plus souvent des formations pour les salariés et pour cela que la majorité des enquêtés ont un accès facile à la formation.

Nous pouvons conclure que le type de formation la plus suivi par nos enquêtés est le perfectionnement dans l'objectif est de perfectionner les connaissances et d'acquérir un savoir-faire.

1.2.La perception de la formation au sein de l'entreprise ENIEM

La perception est « le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement⁸² ». Trois facteurs sont susceptibles d'influencer notre perception. L'objet, la personne et la chose, ou encore l'événement. Nos réactions au processus de perception sont de l'ordre des impressions, des opinions et des actes.

⁸² JOHN (R), JAMES (G), « comportement humain et organisation », édition ERPI, Québec, 2010.

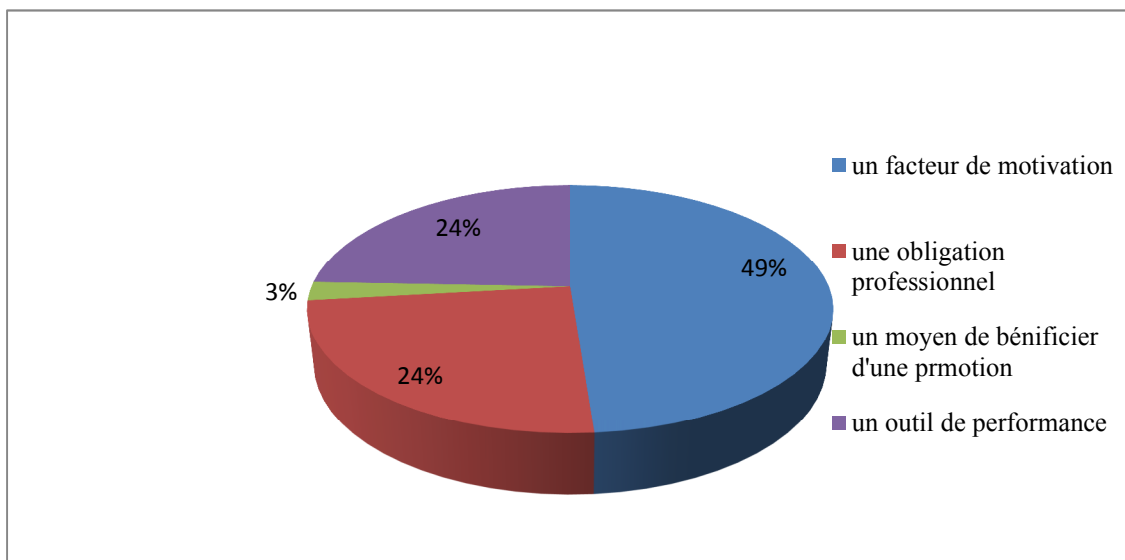
Le tableau ci-dessous représente comment les salariés perçoivent il la formation au sein de l'entreprise ENIEM.

Tableau n°11 : La perception de la formation au sein de l'ENIEM

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un facteur de motivation	40	49%
Une obligation professionnelle	20	24%
Un moyen de bénéficier d'une promotion	2	3%
Un outil de performance	20	24%
Total	82	100%

Source : Réaliser par nos soins

Figure n° 18: La perception de la formation au sein de l'ENIEM :



Source : Réaliser par nos soins.

D'après les données de cette figure nous remarquons que 49% des enquêtés pensent que la formation est un facteur de motivation, et 24% conçoivent la formation comme une obligation professionnelle et un outil de performance, et 3% des enquêtés qui affirment que la formation est un moyen pour bénéficier d'une promotion.

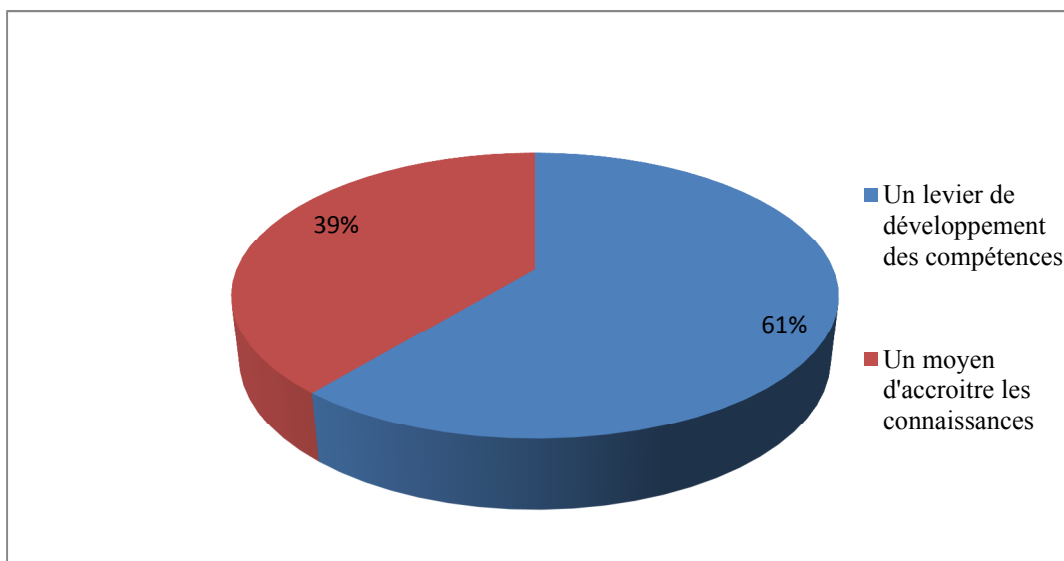
Les données de ce tableau expliquent l'importance de la formation pour les salariés.

Tableau n°12 : L'importance de la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un levier de développement de compétences	58	61%
Un moyen d'accroître les connaissances	37	39%
Total	95	100%

Source : Réaliser par nos même.

Figure n°19 : L'importance de la formation :



Source : Réaliser par nos soins.

D'après cette figure nous remarquons que 61% des enquêtés pensent que la formation constitue est un levier de développement de compétences, et 39% des salariés confirment que l'importance de la formation est considérée comme un moyen d'accroître les connaissances.

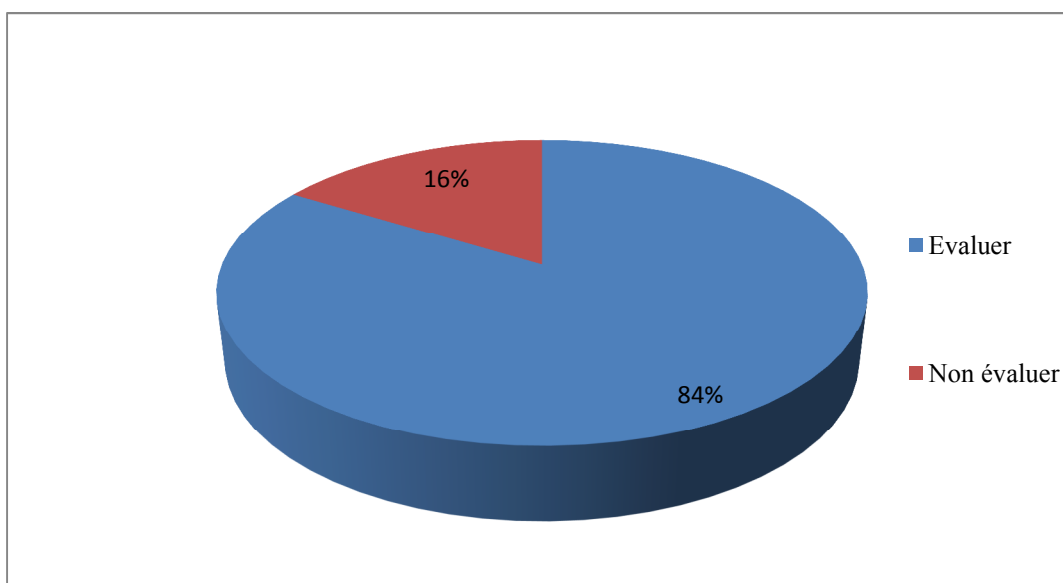
Le tableau ci-dessous nous renseigne sur l'évaluation du salarié après sa formation

Tableau n°13 : L'évaluation après la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Evaluer	67	84%
Non évaluer	13	16%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°20 : L'évaluation après la formation :



Source : Réaliser par nos soins.

Parmi les effectifs formés, la figure ci-dessus nous renseigne que 84% sont évalués après leur stage de formation, et 16% ne sont pas évalués.

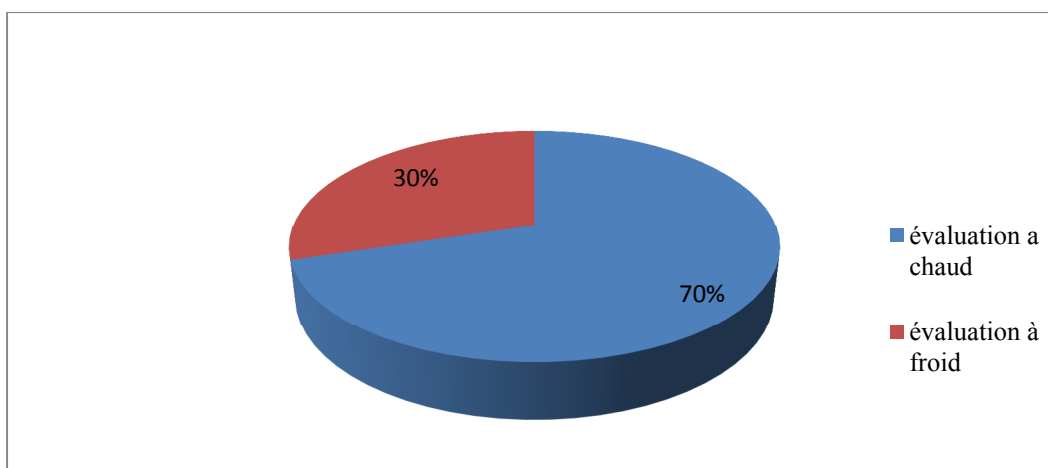
Le tableau ci-dessous nous montre la répartition selon les types d'évaluation, ces types d'évaluation se font à l'issue ou après une formation.

Tableau n°14 : La répartition selon les types d'évaluation.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Evaluation à chaud	59	70%
Evaluation à froid	25	30%
Total	84	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 21: La répartition selon les types d'évaluation.



Source : Réaliser par nos soins.

Nous avons remarqué dans cette figure que la plupart des évaluations des formés sont des évaluations à chaud qui ce fait juste après le retour de la formation comme il est présenté dans la figure ci-dessus avec une fréquence de 59 soit un pourcentage de 70%, par contre il est rarement ou l'entreprise fais des évaluations à froid comme l'indique la fréquence 25 avec un pourcentage de 30%.

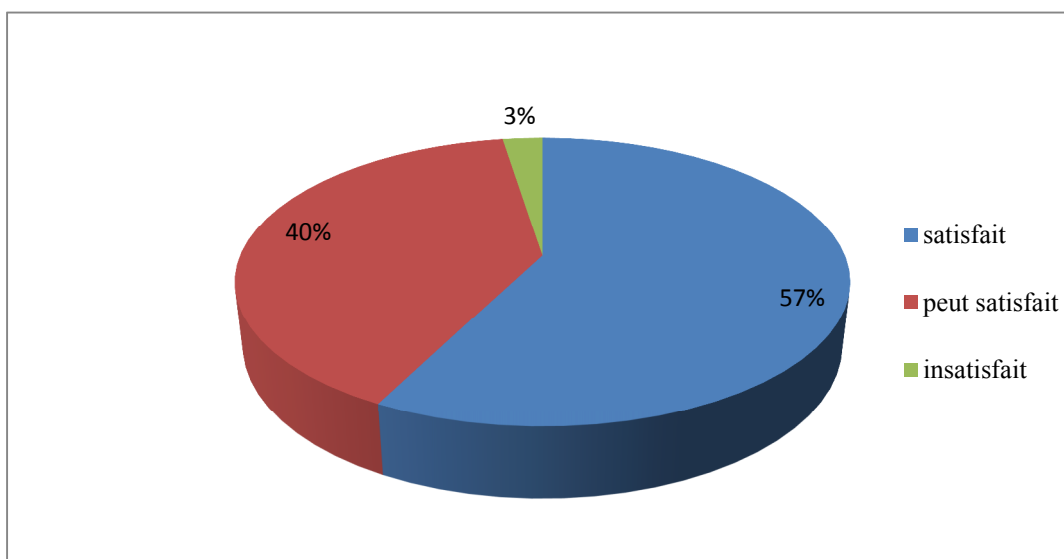
Le tableau ci-dessous nous montre le degré de satisfaction de la qualité de la formation réalisée au sein de l'entreprise ENIEM.

Tableau n°15 : Degré de satisfaction de la qualité de la formation réalisée.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Satisfait	46	57%
Peut Satisfait	32	40%
Insatisfait	2	3%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°22 : Degré de satisfaction de la qualité de la formation réalisée.



Source : réaliser par nos soins.

D'après les données de cette figure nous remarquons que 57% des enquêtés déclarent qu'ils sont dans l'ensemble satisfaits à l'issu de leur formation, 40% des formés disent qu'ils sont peu satisfait de la formation suivie et le reste 3% disent qu'ils sont insatisfait.

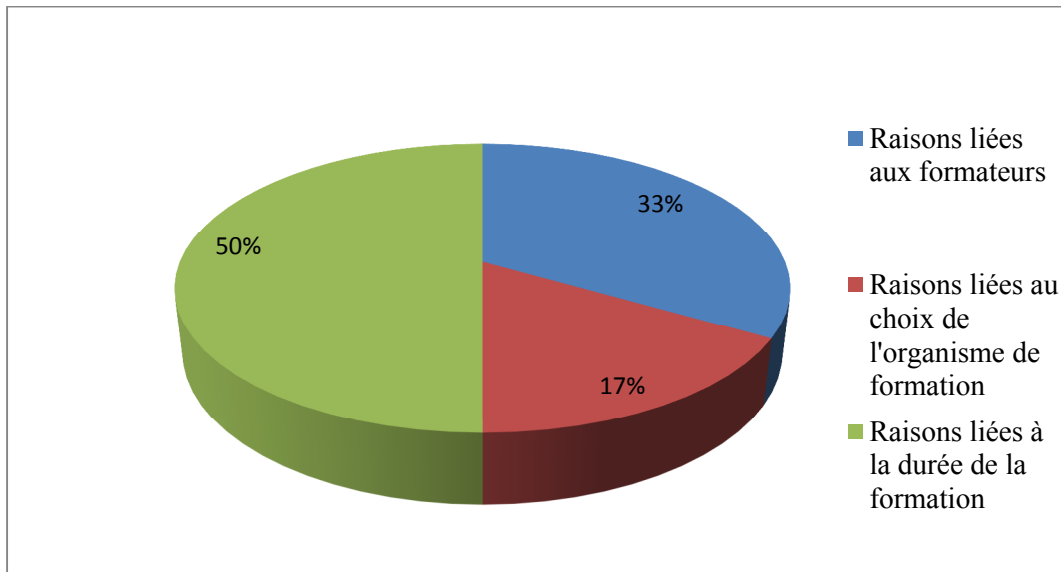
Le tableau ci-dessous nous montre les raison d'insatisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée.

Tableau n°16 : Les raisons d'insatisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Raisons liées aux formateurs	16	33%
Raisons liées au choix de l'organisme de formation	8	17%
Raisons liées à la durée de la formation	24	50%
Total	48	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°23: Les raisons d'insatisfaction des salariés de la qualité de la formation réalisée.



Source : Réaliser par nos soins.

D'après les données de cette figure, nous avons remarqué que 50% des formés déclarent que leur insatisfaction revient à des raisons liées à la durée de la formation (courte durée), 33% des enquêtés affirment qu'ils ont insatisfait à des raisons liées aux formateurs, leurs niveaux qui n'étaient pas à leurs yeux satisfaisant, 17% affirment qu'ils ont insatisfait à des raisons liées au choix de l'organisme.

➤ Résultats :

Les salariés perçoivent la formation comme un facteur de motivation.

Nous pouvons considérer l'importance de la formation comme un levier de développement de compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir être outil dans le cadre professionnel et d'assurer l'employabilité des salariés.

L'évaluation des effectifs après leur formation n'a pas été généralisée par la direction d'une manière à toucher l'ensemble des formés, ceci dit qu'il sera difficile pour l'entreprise de savoir si les objectifs, qu'elle veut atteindre par le biais de formation ont été atteints ou non, il est difficile plus encore d'identifier les besoins futurs en formation.

Nous constatons que l'évaluation à chaud est la mesure la plus utilisée par l'entreprise, elle sert à connaître le degré de satisfaction des formés sur les conditions d'organisation de la formation, son déroulement et son contenu.

Nous apercevons que la moitié des enquêtés ont manifestés un état de satisfaction. Leur satisfaction revient à la relation avec le poste occupé et le fait d'acquérir des nouvelles connaissances.

Par contre, nous pouvons déduire que la moitié des enquêtés ont justifié leurs état d'insatisfaction par rapport à des raisons liées à la durée de la formation, donc pour mieux satisfaire aurait préféré d'effectuer des formations à long durée, et aussi par le niveau des formateurs qui n'était pas à leur yeux satisfaisant.

1.3.La contribution de la formation au développement de compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

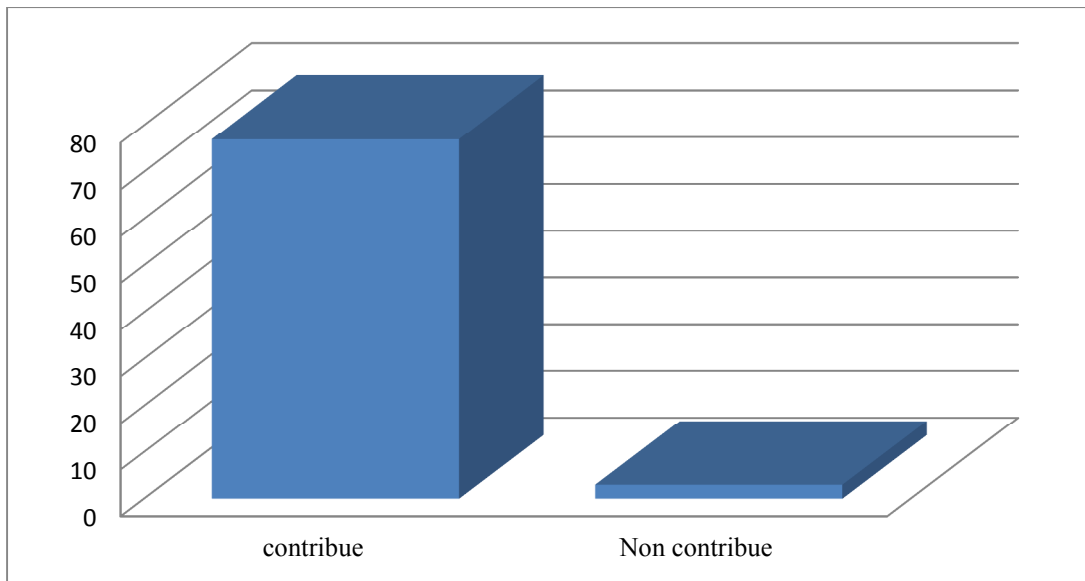
Le tableau ci-dessous représente la contribution de la formation au développement de compétences

Tableau N°17 : La contribution de la formation au développement de compétences.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Contribue	77	96%
Non contribue	3	4%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°24 : La contribution de la formation au développement de compétences.



Source : Réaliser par nos soins.

96% des formés ont répondues par que la formation contribue au développement de compétences et 4% ont répondues que la formation ne contribue pas au développement de compétences.

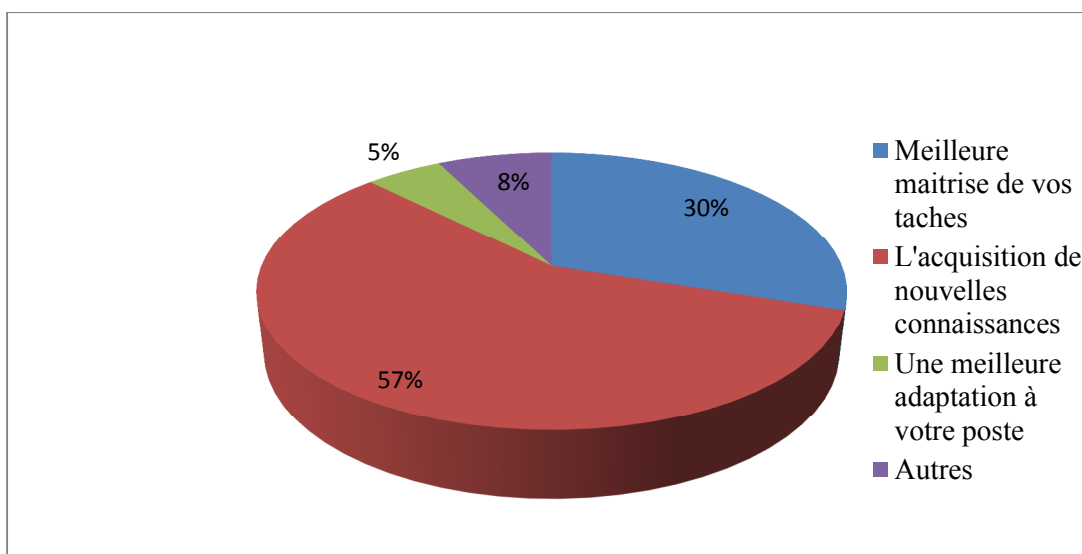
Tableau n°18 : Les apports de la formation pour les salariés.

Le tableau ci-dessous représente les apports de la formation pour les salariés.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Meilleure maitrise de vos tâches	24	30%
L'acquisition de nouvelles connaissances	46	57%
Une meilleure adaptation à votre poste	4	5%
Autres	6	8%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°25 : Les apports de la formation pour les salariés.



Source : Réaliser par nos soins.

La figure ci-dessus, nous indique que 57% des personnes interrogées affirment que la formation est un outil essentiel pour l'acquisition de nouvelles connaissances, nous remarquons aussi que la formation apporte à 30% de nos enquêtés une meilleure maîtrise des tâches, 5% déclarent que la formation permet aux formés d'avoir une meilleure adaptation à leurs poste de travail, enfin 8% affirment qu'ils ont bénéficié d'autres apports de cette formation.

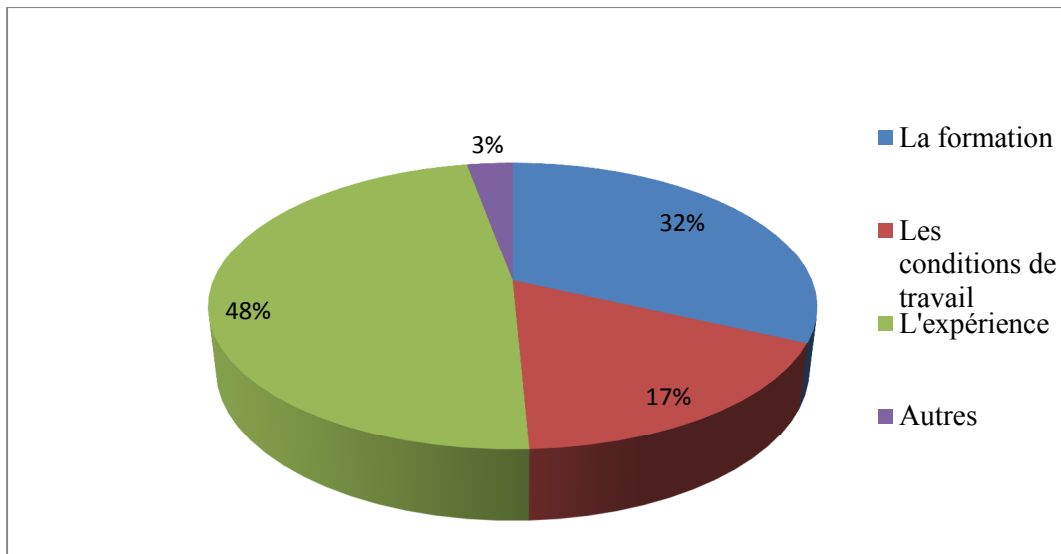
Le tableau suivant nous présente les facteurs qui favorisent le développement de compétences

Tableau n°19 : Les facteurs qui favorisent le développement de compétences.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
La formation	44	32%
Les conditions de travail	24	17%
L'expérience	66	48%
Autres	4	3%
Total	138	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 26 : Facteurs qui favorisent le développement de compétences.



Source : Réaliser par nos soins.

Cette figure exprime l'avis des enquêtés sur le facteur qui favorise le plus au développement des compétences. D'après ces résultats nous constatons que 48%des formés pensent que l'expérience professionnelle c'est le facteur qui favorisent le plus au développement de leurs compétences, 32% affirment qu'il s'agit plutôt de la formation, 17% déclarent que les conditions du travail qui favorisent le plus au développement de leurs compétences, enfin 3% des enquêtés avancent qu'il s'agit des autres facteurs.

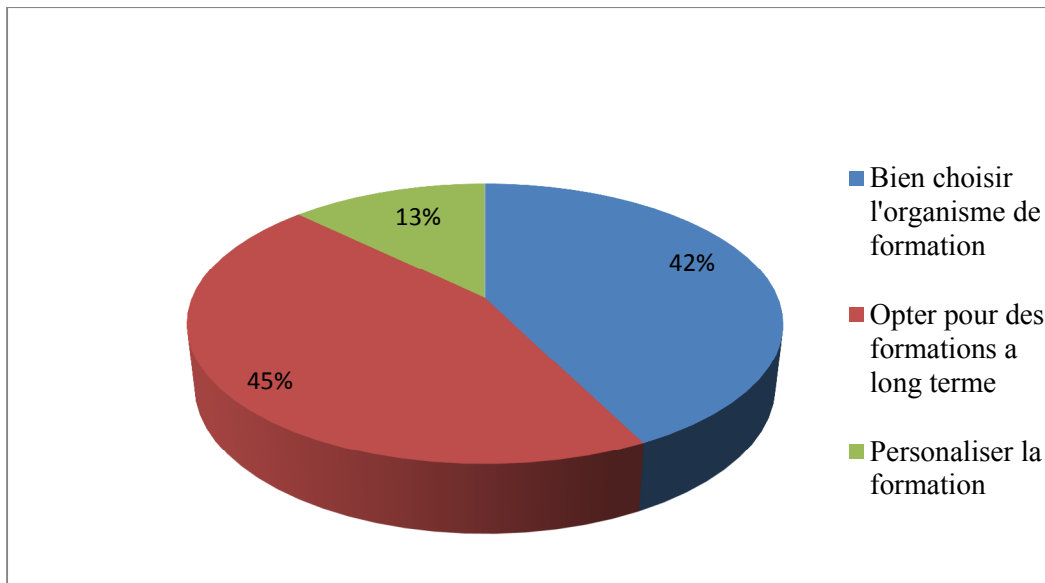
Le tableau ci-dessous représente l'amélioration de la qualité de la formation à l'ENIEM

Tableau n°20 : Amélioration de la qualité de la formation à l'ENIEM :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Bien choisir l'organisme de formation	40	42%
Opter pour des formations a long terme	42	45%
Personnaliser la formation	12	13%
Total	94	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 27 : Amélioration de la qualité de la formation à l'ENIEM :



Sources : Réaliser par nos soins.

Suivant les résultats de cette figure qui représente les propositions des enquêtés pour l'amélioration de la qualité de la formation, nous avons remarqué que 45% ont proposé de faire personnaliser la formation, 42% ont proposé de bien choisir l'organisme de formation, 13% ont proposé de faire des formations à long terme.

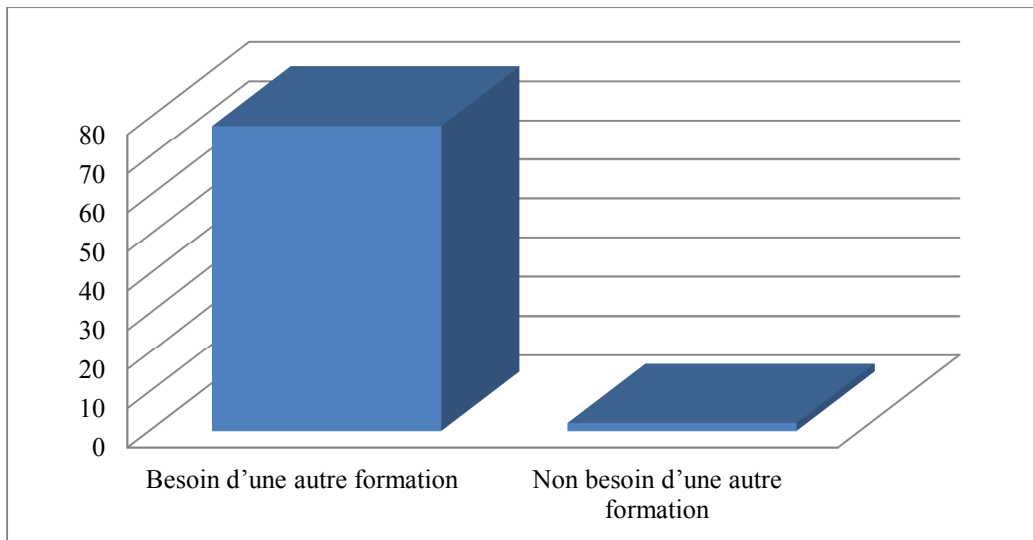
Le tableau suivant nous montre les salariés qui ont besoin d'une autre formation.

Tableau n°21 : Recours à d'autres formations :

Formation	Fréquence	Pourcentage
Besoin d'une autre formation	78	97%
Non besoin d'une autre formation	2	3%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 28 : Recours à d'autres formations



Source : Réaliser par nos soins.

Nous remarquons que 97% des formés ont répondu par oui, donc nous constatons que la majorité souhaitent participer à d'autres formation ce qui témoigne l'image positive attribuées à la formation.

➤ **Résultats :**

Nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés déclarent que la formation est un moyen efficace et très utile pour devenir compétent et opérationnel dans leurs travail comme on voit que cette formation est très nécessaire pour acquérir de nouvelles compétences.

Nous constatons que la formation aide les salariés dans l'acquisition des nouvelles connaissances et leur permet aussi de mieux maitriser les tâches aux quelles ils sont affectés, et cela aide l'entreprise à être plus performante.

Parmi ces facteurs (la formation, les conditions de travail et l'expérience), nous remarquons que l'expérience professionnelle et la formation constitueront aux yeux des enquêtés, les facteurs importants dans le développement des compétences. Qui leurs permettent l'amélioration de leurs travail et l'adaptation à leurs poste.

Pour que la formation produise des résultats concrets, cette dernière elle doit être structurée de façon à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de répondre aux besoins des salariés.

Donc pour les enquêtés de l'entreprise la formation représente une occasion exceptionnelle d'évaluation personnelle et professionnelle c'est pour cette raison que la majorité des salariés ont déclaré leur besoin de suivre d'autres formation.

Conclusion du chapitre III :

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

Donc, il est très important, pour l'entreprise, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelques soient individuelles ou collectives qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation, et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin d'une formation pour améliorer leurs compétences.

Le développement des compétences des salariés de l'entreprise l'ENIEM via la formation apparait comme une solution pour faire face aux contraintes de l'environnement et à l'intensification de la concurrence.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'ENIEM, pour répondre à notre problématique de départ, nous a permis de donner la perception de la formation pour les salariés de l'entreprise ENIEM, mais aussi sa contribution dans le développement de leurs compétences, et ils nous ont permis de valider nos hypothèses par la confirmation de la première et l'infirmer de la deuxième.

conclusion générale

Pour rester compétitives et accroître leur efficacité, les entreprises se doivent d'adapter leurs besoins en compétences sur un marché concurrentiel et en perpétuel changements. C'est pourquoi la formation constitue l'un des leviers stratégiques de l'entreprise et plus particulièrement de la gestion des ressources humaines. Elle représente l'ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes professionnelles qui permettent au personnel d'être plus efficace et plus performant. En effet, elle contribue à la compétitivité de l'entreprise, au développement de compétences et du professionnalisme des salariés.

À partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité et la performance des salariés. Elle est une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adaptation et de développer les compétences et connaissances des travailleurs.

La formation apparaît comme une composante essentielle du développement des ressources humaines de l'entreprise, lesquelles sont nécessaires au développement économique, elle rend possible l'adaptation des qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins, elle permet aussi de préparer et de prévoir les profonds changements technologiques et organisationnels.

Après l'étude théorique des différentes composantes du processus de la formation et de sa contribution dans le développement des compétences des salariés, et afin de répondre à notre problématique de départ, nous avons mené une enquête quantitative à base d'un questionnaire au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménagers (ENIEM) afin de déterminer la perception de la formation et construction de compétences.

Le travail mené au sein de l'entreprise ENIEM, et les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la première hypothèse à savoir :

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

Cependant la deuxième hypothèse n'a pas été confirmée par notre étude de recherche du fait que :

-la formation n'est pas le seul moyen de développement de compétences mais aussi l'expérience qui assure la réalisation des objectifs individuels des salariés.

La perception peut être différente d'un individu à l'autre ce qui est l'avantage dans le traitement des entretiens dans celui des questionnaires, cette analyse nous permet de constater que si la formation est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique pour les entreprises, il s'agit également d'un dispositif primordial pour les salariés. Il est important de développer les dispositifs de formation au sein de l'entreprise.

Notre étude n'est pas moins porteuse de certaines limites, d'une part, dans cette étude nous nous sommes concentrés à questionner que les salariés qui ont déjà suivis une formation sans prendre le point de vue des autres salariés qui n'ont pas suivis de formation. D'autres parts, les limites de notre étude sont relatives à la démarche méthodologique suivie qui est le questionnaire qui se caractérise par la déformation des réponses et par des réponses sommaires.

Pour conclure, parmi les axes sur lesquels d'autres recherches peuvent être développés, c'est d'introduire des aspects stratégiques (Le recentrage sur la formation professionnelle comme outil stratégique de performance), d'apprentissage organisationnel (compétences, routines..) peuvent se révéler importants. Ils ouvrent autant de voies de recherche encore peu approfondies dans la littérature qui s'avèrent des sujets d'actualité.

Bibliographie

Ouvrage:

- ARDOUIN T., « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2003 ;
- ARDOUIN T., « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer » 2^{ème} édition, DUNOD, 2006.
- BARBEL M., « Le grand livre de formation » édition DUNOD, paris, 2012.
- BARBEL M, MELER O, ET autres., « Le grand livre de formation » Edition Dunod, Paris, 2012.
- BRAHIMI C., « Le développement des compétences professionnel, de la théorie à la pratique », Québec, 2015.
- CADIN L, GUERIN F et PIGEYRE F., « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, paris, 2007 ;
- CADIN L., « Gestion des ressources humaines », Edition DUNOD, paris 1991 ;
- CITEAU J-P., « Gestion des ressources humaines principe généraux et cas pratique » Edition, Armand COLIN, 4^{ème} édition, 2002 ;
- CITEAU J-P., « Ressources Humaines et gestion des personnes », Edition libraire Vuibert, 2007 ;
- DAMIEN B., « La gestion des compétences » 2^{ème} Edition economica ; paris.
- DARBELET M, et autres. « Notion fondamentale de gestion d'entreprise », Edition foucher, Paris 1998
- DEFF R., « Encyclopédie de la gestion et de management », édition DALLOZ, paris, 1999.
- EMERY Y et GONIN F., « Dynamiser les ressources humaines, collection diriger l'entreprise 3^{ème} édition, 2006.
- FILLOL CH., « L'entreprise apprenante : Le knowledg management en question ? : Étude de cas chez EDF », Edition l'Harmattan, 2009, p24.
- GUITTET A., « Développer les compétences, 2^e édition ESF, 1998, Paris.
- GUY LE BORTEF., « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, paris, 2004.
- HENRI M., « Gestion des Ressources Humaine dans des entreprises », 2^{ème} édition, 1998.

-
- JEAN YVE BUCK., « Le management des connaissances et de compétences en pratique », Editions d'organisation, Paris 2003.
 - JOHN R, JAMES G., « Comportement humain et organisation », Edition ERPI, Québec, 2010.
 - LECOEUR E., « Gestion des compétences », 1^{er} édition, paris, 2008
 - LOUVAN B, « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006.
 - LOUVAN B., « Management des compétences, évaluation, développement et gestion », Edition Boeck, Bruxelles, 2004.
 - MARTORY B et CROZET D., « Gestion des Ressources Humaines, pilotage sociale et performance ». Dunod, paris, 2002,
 - MEIGNANT A., « Manager la formation », Edition liaison, Paris, 2003.
 - MENTIR M., « Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie ». Edition OPU, Alger, 1986.
 - PARIAT M., « Guide de l'insertion professionnelle » Edition DUNOD, paris 1998.
 - PERETTI J M., « Ressources Humaines», édition vuibert, paris 2007.
 - PERROUX F., « Formation, travail et développement », Edition Boeck université, paris, 1973.
 - RUGENGANDE J., « L'enseignement privé au Rwanda », Edition, l'harmattan, 2012.
 - SMADJA F, LE VALLOIS F., « Le processus de formation », Edition d'organisation, Paris, 1998.
 - SOLVEIG FERNAGU, O., « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation », Edition l'Harmattan, paris, 2006.
 - SOYER J., « Fonction formation », Edition d'organisation, 3^{ème} édition, 2003
 - SOYER J., « Fonction formation », Edition d'organisation, paris 2002.
 - TOUMSIN CH., « La formation en entreprise : enjeux et stratégie », 2^{ème} édition, management international, 2005.
 - ZARAFIAN PH., « Objectif compétence », Edition liaison, 1999.

Revues

- JAVEAU CLOUD., « l'enquête par questionnaire », 3^{ème} revue, paris, 1999.

Travaux universitaires :

- BAHOUCH K et BOURDJIHANE S., « L'impacte de la formation professionnelle sur le développement de compétences chez les salariés », Mémoire de master université de Bejaia, 2014.
- BEHLOU S, TEMOUN H., « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », université Bejaia, 2015.
- BELGHANAMI W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire magister en management à l'université d'Oran, 2014.
- BENMERZOUGA O, « Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », mémoire de magister en science de gestion université de Tlemcen, 2006,
- BERNIER A, « L'étude des déterminants et des effets de la formation au sein des entreprises canadiennes », thèse de doctorat à l'université de Montréal, 2010.
- EMTIR F-Z, « L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne », Mémoire de magister en management, à l'université d'Oran, 2014.
- ZAIDI k, « L'impact de la formation sur le développement des compétences », Mémoire de master en science de gestion, université Abderrahmane Mira- Bejaia, 2014.

Conférence

- MORANA JOELLE, BRAHIMI Fouzia., « La formation professionnelle continue dans les PME privé Algériennes, le cas d'une PME du secteur du BTP ».

Rapports

- La fondation européenne pour la formation, les dispositifs de la formation continue en Algérie, 2002.
- LAMRI M., « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience Algérienne », rapport du comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie. 2011.

Sites internet :

- Blog.wikimemoires.com/2011/GRH-et-la-formation-des-salaries
- [Http: //www.memoireonline.com /Formation-et-developpement-des-competences.html](http://www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html).

- <http://myteamswings.org/bibliographie/le-capital-humain.pdf>.
- <http://pf-mh.uvt.rnu.tn/306/1/les> fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines.
- <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016.pdf>.
- <https://www.jobbom.com/carrière/avantages-a-miser-sur-le-développement-des-compétences>
- <http://www.researchgate.net>
- www.technocompetence.com

Annexes

Annexe N° :01

Lettre d'accompagnement

Mme, Mlle, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en Science de Gestion, option : GRH, sous le thème : « perception de la formation et construction de compétences au sein de l'entreprise ENIEM ». Nous souhaitons enrichir notre recherche par une enquête sur le terrain, selon le questionnaire ci-joint.

Aussi, nous vous prions de bien vouloir répondre en remplissant le questionnaire. Et pour vous mettre à l'aise, nous nous engageons à garder l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaborateur.

Mme ANEMOUCHE Lydia

Mme OUMSALEM Sabrina

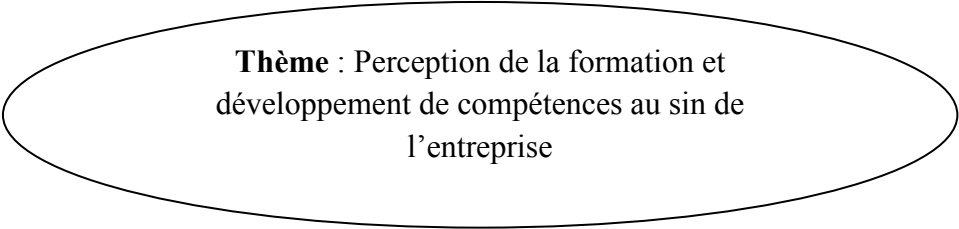
Annexe N° : 01

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et Science de Gestion

Mémoire de recherche en vue d'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines



Thème : Perception de la formation et
développement de compétences au sein de
l'entreprise

Présenter par :

ANEMOUCHE Lydia

OUMSALEM Sabrina

Encadré par :

M^{me} SEKHER Kahina

Le questionnaire

Entreprise : Entreprise nationale des industries l'électroménagers ENIEM.

Wilaya : Tizi-Ouzou.

I/ Les données personnelles :

Q 01 : Sexe : Masculin Féminin

Q 02 : Age : [20-30] [31-40] [41-50] plus de 50

Q 03 : Niveau d'instruction :

Moyen Secondaire Universitaire

Q 04 : Expérience :

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

II/ La formation

Q5 : Pour vous, que veut dire la formation ?

- ☐ Un outil de développement des compétences et des connaissances.
- ☐ Un moyen d'adaptation aux changements.
- ☐ Une démarche de professionnalisation.

Q6 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

- ☐ Bénéficier.
- ☐ Non bénéficié

Q7 : Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

- ☐ Ordre de la hiérarchie.
- ☐ Proposition personnelle.
- ☐ Autres.

Q8 : Que diriez-vous de l'accès à la formation dans votre entreprise ?

- ☐ Un accès facile.
- ☐ Un peu facile.
- ☐ Un accès difficile.

Q9 : Quel est le type de la formation que vous avez suivie ?

- ☐ Formation Recyclage.
- ☐ Perfectionnement.
- ☐ Formation sur le tas.
- ☐ Autres.

Q10 : 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.

Q11 : Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

- ☐ Un levier de développement des compétences
- ☐ Un moyen d'accroître les connaissances

Q12 : Etes-vous été évalué après votre formation ?

- ☐ Evaluer.
- ☐ Non évaluer.

Q13 : Comment êtes-vous évaluez ?

- ☐ Une évaluation à chaud.
- ☐ Une évaluation à froid.
- ☐ Autres.

Q 14 : Pour vous, est ce que la formation contribue au développement des compétences ?

- ☐ Contribue.
- ☐ Non contribue.

Q15 : A l'issue de votre formation êtes vous satisfait de la qualité de cette dernière ?

- ☐ Satisfait.
- ☐ Un peut satisfait.
- ☐ Insatisfait.

Q 16 : Si vous êtes satisfait de votre formation. Pour vous, elle vous a permis :

- ☐ Une meilleure maîtrise de vos tâches.
- ☐ L'acquisition de nouvelles connaissances.
- ☐ Une meilleure adaptation à votre poste.
- ☐ autres

Q17 : Si vous n'êtes pas satisfait, qu'elles sont vos raisons ?

- ☐ Raisons liées aux formateurs
- ☐ Raisons liées au choix de l'organisme de formation
- ☐ La durée de la formation.

Q18 : Selon vous, quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

- ☐ La formation.
- ☐ L'expérience.
- ☐ Les conditions de travail.
- ☐ Autres.

Q19 : Quelles sont vos propositions pour améliorer la qualité de la formation au sein de l'ENIEM ?

- ☐ Bien choisir l'organisme de la formation.
- ☐ Opter pour des formations a long durée.
- ☐ Personnaliser la formation.

Q 20 : Avez-vous besoin d'effectuer une autre formation?

- ☐ Besoin d'une autre formation.
- ☐ Non besoin d'une autre formation.

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.
Merci pour votre aimable collaboration.

.

L'intéressées

Mme ANEMOUCHE Lydia

Mme OUMSALEM Sabrina

Tables des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : Aspects théoriques sur la formation et le développement de compétences...6

Introduction du chapitre I.....7

Section 1 : Généralité sur la formation.....7

1. Définition de la formation.....7
2. Les approches théoriques de la formation en entreprise.....8
 - 2.1.La théorie du capital humain 8
 - 2.2.La théorie des Ressources Humaines.....9
3. Les objectifs et les types de la formation.....10
 - 3.1.Les objectifs de la formation.....10
 - 3.2.Les types de la formation 12
 - 3.2.1. Perfectionnement professionnel.....12
 - 3.2.2. Le recyclage.....12
 - 3.2.3. La formation sur le tas.....12
 - 3.3.Les besoins de la formation dans l'entreprise.....12
 - 3.4.Les moyens d'identification des besoins.....13
 - 3.4.1. Observation et écoute.....13
 - 3.4.2. Entretien individuel.....13
 - 3.4.3. Groupe de discussion 13
 - 3.4.4. Evaluation du rendement 13
 - 3.5.Les types de besoins.....14
 - 3.5.1. Les besoins personnels.....14

3.5.2. Les besoins individuels.....	14
3.5.3. Les besoins collectifs.....	14
4. Le plan et la politique de formation.....	14
4.1.Le plan de formation.....	14
4.1.1. Les démarches de plan de formation	15
4.2.La politique de la formation.....	20
4.2.1. Les principes d'une politique de formation	21
4.2.1.1.Détecter les besoins de formation.....	21
4.2.1.2.Traiter le besoin de formation.....	21
4.2.1.3.Définir les objectifs de la formation.....	21
4.2.1.4.Construire le programme de formation	22
4.2.1.5.Organiser l'action de formation.....	22
4.2.1.6.Evaluer les acquis.....	22
4.2.1.7.Vérifier l'impacte de la formation.....	22
4.2.2. Les objectifs de la politique de la formation.....	23
4.2.2.1.Construction d'un avant projet.....	24
4.2.2.2.Harmonisation du projet avec les autres politiques des ressources humaines.....	24
4.2.2.3.Validation initial par la direction.....	24
4.2.2.4.Consultation des instances représentatives.....	24
4.2.2.5.Présentation aux managers	25
4.2.2.6.Accord final de la direction.....	25
Section 2. Concepts théoriques sur le développement de compétences en entreprises....	25
1. Définition et types de compétences.....	25
1.1.Définition de la compétence.....	26
1.2.Les types de la compétence.....	27
1.2.1. La compétence générale (ou transversales).....	27
1.2.2. Les compétences professionnelles.....	28
1.2.3. Les compétences spécifiques.....	28
1.2.4. Les compétences collectives.....	28
2. Les différentes approches de la compétence.....	28
2.1.Approche par le savoir.....	28
2.2.L'approche par le savoir faire.....	29
2.3.L'approche par le comportement et le savoir être.....	29

2.4.L'approche mixte.....	30
2.5.L'approche cognitive.....	30
3. La gestion des compétences.....	31
4. L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise.....	33
Section 3 : La formation comme levier de développement de compétences	35
1. Nécessité de la formation dans le développement de compétences	35
1.1.La formation comme moyen de développement de compétences.....	35
1.2.La valorisation de compétences par la formation.....	36
2. L'impacte de la formation sur le développement de compétences	37
3. La relation entre la formation et la compétence.....	37
Conclusion du chapitre I.....	40
Chapitre II : La formation et la compétence au sein des entreprises publiques	
Algériennes.....	41
Introduction du chapitre I	42
Section 1 : Le cadre général de la formation en Algérie.....	42
1. L'évolution historique de la formation en Algérie.....	42
1.1.La formation dans des années 60 et 70.....	43
1.2.La formation dans des années 80.....	43
1.3.La formation dans des années 90.....	43
2. Le cadre juridique de la formation en Algérie.....	43
3. La formation au sein des entreprises Algériennes.....	45
4. L'importance de la formation au sein des entreprises Algériennes.....	46
5. Les dispositifs de la formation en Algérie	46
6. La contribution de la formation pour les entreprises Algériennes et pour les salariés.....	46
6.1.Avantages pour les entreprises.....	47
6.2. Avantages pour les salariés.....	47
7. L'amélioration du secteur de la formation au sein des entreprises Algériennes.....	48
8. Financement de la formation au sein des entreprises Algériennes.....	49
8.1. Les entreprises.....	49
8.2.L'état.....	49
8.3.Les individus.....	49

9. La place de la formation au sein des entreprises Algériennes	49
---	----

Section 2 : Le développement de compétences par la formation au sein des entreprises

Algériennes.....	52
-------------------------	-----------

1. L'évolution historique de développement de compétences en Algérie.....	52
1.1.La compétence dans l'économie socialiste.....	52
1.2.Les années 70.....	53
1.3.La gestion de compétences à partir des années 90.....	53
1.4.Des années 90 à nos jours.....	53
2. La construction de compétence s en Algérie.....	54
3. La mise en place d'évaluation de compétences au sein des entreprises Algériennes.....	55
3.1.Les étapes d'une démarche évaluative.....	55
3.1.1. Avant l'évaluation	55
3.1.2. Lors de l'évaluation.....	56
3.1.3. Après l'évaluation.....	56
3.2.Les enjeux de l'évaluation de la compétence.....	56
3.2.1. Les enjeux pour l'entreprise.....	56
3.2.2. Les enjeux pour le manager (l'évaluateur).....	56
3.2.3. Les enjeux pour les salariés.....	57
3.3.Les difficultés liées à la démarche évaluative.....	57
3.4.Les conditions d'une démarche évaluative réussie.....	57
4. L'investissement dans la formation et le développement de compétences au sein des entreprises Algériennes.....	58
5. L'importance d'une ressource humaine compétente dans l'entreprise	
6. Algérienne	58

Conclusion du chapitre II.....	60
---------------------------------------	-----------

Chapitre III : L'apport de la formation et construction de compétence au sein de

l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM.....	61
---	-----------

Introduction du chapitre II.....	62
---	-----------

Section 1 : Présentation de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager

ENIEM.....	62
-------------------	-----------

1. Création de l'ENIEM.....	62
-----------------------------	----

2. Evolution historique de l'ENIEM.....	63
2.1. Année 1967.....	63
2.2.De 1979-1982.....	63
2.3.De 1983-1985.....	63
2.4.De 1986-1989.....	63
2.5.De 1990-1993.....	63
2.6.De 1994-1998.....	63
3. La politique qualité et la politique environnement au sein de l'ENIEM.....	63
3.1.Présentation	63
3.1.1. La politique qualité.....	64
3.1.2. La politique environnementale.....	64
3.2.Les objectifs de la politique qualité et la politique environnementale	64
4. Mission de l'ENIEM.....	64
5. Organisation de l'ENIEM.....	65
5.1.Direction générale.....	65
5.1.1. Direction de ressources humaines.....	65
5.1.2. Direction de planification et contrôle de gestion.....	65
5.1.3. Direction de développement et partenariat.....	65
5.1.4. Direction de gestion industriel.....	65
5.1.5. Direction des finances et comptabilité.....	65
5.1.6. Direction de marketing et communication.....	66
5.1.7. Direction qualité et environnement.....	66
5.2.Les unités.....	66
5.2.1. Unité froid	66
5.2.2. Unité climatisation.....	66
5.2.3. Unité commerciale	66
5.3.Les filiales	
5.3.1. La filiale FILAMP.....	66
5.3.2. La filiale EIMS.....	66

Section 2 : La formation et le développement de compétences au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM.....68

1. Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise	68
1.1.Le recueil des besoins en formation.....	68
1.2. La mise en œuvre des actions de formation.....	68

1.3.Le retour de la formation et d'évaluation.....	68
1.3.1. Evaluation à chaud.....	69
1.3.1.1.Le questionnaire.....	69
1.3.1.2.La synthèse.....	69
1.3.2. Evaluation à froid.....	70
2. Le cadre de la formation au sein de l'ENIEM.....	70
2.1.L'importance de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	70
2.2.Les enjeux de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	71
2.2.1. Les enjeux de la formation pour l'entreprise	71
2.2.2. Les enjeux de la formation pour les salariés de l'ENIEM.....	71
2.3.Les formations sollicitées par l'ENIEM.....	71
2.3.1. Les formations techniques.....	71
2.3.2. Les formations de bureautique et secrétariat	72
2.3.3. Les formations linguistiques.....	72
2.3.4. Les formations en management.....	72
2.3.5. Les formations relatives à la sécurité.....	72
2.3.6. Les formations ISO.....	72
2.4.La répartition de la formation par structure.....	72
3. La formation comme levier de développement de compétences au sein de l'ENIEM.....	76
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche	77
1. Le cadre méthodologique de la recherche.....	77
1.1.Présentation de l'objectif de la recherche.....	77
1.1.1. La pré-enquête.....	77
1.1.2. Construction de la problématique	77
1.1.3. Les hypothèses de l'enquête.....	78
1.2.La méthode et la démarche de la recherche.....	78
1.2.1. Elaboration de questionnaire	78
1.2.2. Caractéristique de l'échantillon.....	80
1.3.Les données personnels de l'enquête.....	80
2. Analyse et interprétation des résultats.....	84
2.1.Présentation de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	84
2.2.La perception de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	89

2.3.La contribution de la formation au développement de compétences au sein de l'ENIEM.....	96
Conclusion du chapitre III.....	102
Conclusion générale.....	103
Bibliographie.....	106
Annexes	111

Résumé

La formation s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement de compétences et pour cela, L'objectif de ce mémoire, est de comprendre comment la formation est perçue par les salariés. C'est ainsi dans ce contexte qui va se poser notre problématique « quelle est la Contribution de la formation dans le développement de compétences au sein de l'entreprise ENIEM », nous permettront ensuite de comprendre quelle est l'importance de la formation au sein de cette entreprise.

En développant les compétences au sein de l'entreprise permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette entreprise et ceci à moyen et à long terme, afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses émises.

Mots clés : La compétence, la formation, les objectifs personnels des salariés, perception des salariés sur la formation.

The training has spread and gradually imposed itself on the management of companies as an essential means for the updating of knowledge and skill performance and for this, the purpose of this dissertation is to understand how training is perceived by employees, it is in this context that our problem will arise « what is the contribution of training in the development of skills within ENIEM », we will then understand what is the importance of training within this company.

By developing skills within the company, it is possible to achieve the personal goals of the employees of this company over the medium and long term, in order to confirm or refute the hypotheses emitted.

Keywords: the competence, the training, personal goals of employees, perception of employees on training