



Ministère de l'enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, commerciales  
Et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economique



## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economique  
Spécialité : Economie et gestion d'entreprise

### *Thème*

**La pertinence des outils de formation des employés  
dans le développement des nouvelles compétences  
cas de l'algérienne des eaux (TIZI OUZOU)**

**Réalisé par :**

**Mlle. RACHI Yasmine  
Mme. LALAMI Faiza**

**Encadré par :**

**Mme. SALMI Samya**

**Devant le jury composé de :**

**Président : Monsieur GUELMINE Mohamed Hichem**

**Encadrante : Madame SALMI Samya, MAA, UMMTO**

**Examinatrice : Madame ZIGHEM Hafida**

**Année universitaire 2024-2025**

# Remerciements

*Nous remercions tout d'abord Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à **Madame SALMI Samya**, notre encadrante, pour sa disponibilité constante, ses précieux conseils, sa bienveillance et la confiance qu'elle nous a témoignée tout au long de ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de l'**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**, pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement tout au long de notre parcours universitaire.*

*Nous tenons à remercier sincèrement l'ensemble du personnel des services Formation et Commercial de l'Algérienne des Eaux (ADE), et tout particulièrement **Madame ZOUBIRI Farida**, qui, malgré ses responsabilités, a accepté de nous consacrer du temps et de nous fournir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude sur le terrain.*

*Nous adressons également nos remerciements à tous **les responsables de la direction de l'ADE** de la wilaya de Tizi-Ouzou, pour leur collaboration, leur accueil et leur disponibilité à répondre à nos questions, ainsi que pour l'accès qu'ils nous ont accordé à la documentation interne.*

*Nous remercions enfin **Mes dames et Messieurs les membres du jury** pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre respect et de notre reconnaissance.*

*Nos pensées reconnaissantes vont aussi à nos familles, nos amis, ainsi qu'à toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

# DEDICACES

*J'expose ici le fruit de cinq années d'études et de travail.  
Grâce à Dieu, le Tout-Puissant, j'ai pu achever la réalisation de ce modeste travail,  
que je tiens chaleureusement à dédier à :*

♥ *Ma chère maman et mon cher papa, qui m'ont toujours soutenue. Je les remercie plus que quiconque pour leur aide, leurs orientations et leurs conseils tout au long de mes études et de ma vie. Sans eux, je ne serais jamais arrivée jusqu'ici.*

♥ *Ma chère grand-mère (Djida), que Dieu la protège et lui accorde une longue vie remplie de bonheur et de santé.*

♥ *Mes chers frères : Sidali, Abdeslam, Yacine et Amine.*

♥ *Mes chères cousines, pour leur soutien constant et leur encouragement infailible tout au long de mon parcours.*

♥ *Toute ma famille maternelle et paternelle.*

♥ *Toutes mes amies et tous mes amis.*

♥ *Ma chère binôme Faiza et sa famille.*

♥ *Ma promotrice, Madame Salmi Samya.*

♥ *Mes professeurs, pour leur enseignement précieux et leurs conseils avisés.*

♥ *Tous les étudiants de la promotion 2025.*

*YASMINE ♥*

# DEDICACES

♥ *À mon défunt père,*

*Chaque jour, ton souvenir me donne la force d'avancer, même dans les moments les plus difficiles, cette réussite je te la dédie, elle porte en elle un peu de toi, j'espère que, là où tu es, tu seras fier de moi*

♥ *À ma très chère mère,*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais te remercier comme il se doit. Ton affection m'enveloppe, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a Toujours été ma source de force pour surmonter les divers obstacles.*

♥ *À mes très chères enfants Neyla et Aylane, à mon mari, à mes frères Yazid et Karim*

*Et mes sœurs, que Dieu les protège incha'Allah,*

♥ *À mon binôme Yasmine RACHI, pour son soutien, sa patience et sa compréhension*

*Tout au long de ce projet.*

♥ *À ma promotrice, Madame SALMI Samiya.*

♥ *À tous les enseignants qui ont contribué à ma formation, en particulier à ceux de ma Spécialité.*

*Faiza ♥*

## Liste des figures et tableaux :

### 1. Liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	page
Figure N°01	Principales relations entre les différents partenaires de formation	12
FigureN°02	Elaboration de plan de formation	30
FigureN°03	Organigramme générale de l'unité TIZI OUZOU	78
FigureN°04	Organigramme du département des ressources humaines	82
FigureN°05	Répartition de l'échantillon selon le genre	96
FigureN°06	Répartition de l'échantillon selon l'âge	97
FigureN°07	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	98
FigureN°08	L'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'ADE	99
FigureN°09	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	100
FigureN°10	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste de travail	101
FigureN°11	Répartition de l'échantillon selon la perception des primes	102
FigureN°12	Répartition de l'échantillon selon le suivi de formation	103
FigureN°13	Répartition de l'échantillon selon le type de formation suivi à l'ADE	104
FigureN°14	Répartition de l'échantillon selon la pertinence de formation par rapport au domaine d'activité	105
FigureN°15	Répartition de l'échantillon selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE	106
FigureN°16	Répartition de l'échantillon selon les intervenants assurant les formations	107
FigureN°17	Répartition de l'échantillon selon l'adaptation de formation aux besoins professionnels	108
FigureN°18	Répartition de l'échantillon selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE	109
FigureN°19	Répartition de l'échantillon selon les outils de formation utilisés dans le cadre de formation	110

<b>FigureN°20</b>	Répartition de l'échantillon selon le type de compétence le plus développé	111
<b>FigureN°21</b>	Répartition de l'échantillon selon la pertinence de coaching professionnel	112
<b>FigureN°22</b>	Répartition de l'échantillon selon l'impact de l'utilisation des outils de formation sur le développement des compétences	114

## 2. Liste des tableaux :

<b>N° de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>TableauN°01</b>	Le plan de formation : étapes et planification	31
<b>TableauN°02</b>	Les composantes de la compétence	46
<b>TableauN°03</b>	Secteurs sous la tutelle de l'unité de TIZI OUZOU	77
<b>TableauN°04</b>	Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées par catégorie socioprofessionnelle	90
<b>TableauN°05</b>	Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées en Algérie et à l'étranger	92
<b>TableauN°06</b>	Répartition de l'échantillon selon le genre	96
<b>TableauN°07</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	97
<b>TableauN°08</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	98
<b>TableauN°09</b>	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'ADE	99
<b>TableauN°10</b>	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	100
<b>TableauN°11</b>	Répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste de travail	101
<b>TableauN°12</b>	Répartition de l'échantillon selon la perception des primes	101
<b>TableauN°13</b>	Répartition de l'échantillon selon le suivie de formation	102
<b>TableauN°14</b>	Répartition de l'échantillon selon le type de formation suivi à l'ADE	103
<b>TableauN°15</b>	Répartition de l'échantillon selon la pertinence de formation par rapport au domaine d'activité	104

<b>TableauN°16</b>	Répartition de l'échantillon selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE	105
<b>TableauN°17</b>	Répartition de l'échantillon selon les intervenants assurant les formations	106
<b>TableauN°18</b>	Répartition de l'échantillon selon l'adaptation de formation aux besoins professionnels	107
<b>TableauN°19</b>	Répartition de l'échantillon selon l'efficacité des outils de formations utilisées par l'ADE	108
<b>TableauN°20</b>	Répartition de l'échantillon selon les outils de formation utilisés dans le cadre de formation	110
<b>TableauN°21</b>	Répartition de l'échantillon selon le type de compétence le plus développé	111
<b>TableauN°22</b>	Répartition de l'échantillon selon la pertinence de coaching professionnel	112
<b>TableauN°23</b>	Répartition de l'échantillon selon l'impact de l'utilisation des outils de formation sur le développement des compétences	113

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>ADE</b>	<b>Algérienne des eaux</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humaines</b>
<b>EGE</b>	<b>Economie et gestion d'entreprise</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion Provisionnelle des Emplois des Compétences</b>
<b>PDI</b>	<b>Plan de développement individuel</b>
<b>DRH</b>	<b>Département ressources humaines</b>
<b>CNFME</b>	<b>Centre National de Formation aux Métiers de l'Eau,</b>
<b>FPC</b>	<b>Formation professionnelle continue</b>

# *Sommaire*

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux et figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale**

**Chapitre 01 : La formation au sein des entreprises**

**Introduction :**

**Section 01 :** Fondements théoriques de formation

**Section 02 :** La place de formation dans les entreprises.

**Conclusion :**

**Chapitre 02 : Développement des compétences par les outils de formation**

**Introduction**

**Section 01 :** La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise

**Section 02 :** L'acquisition des outils de formation dans le développement des compétences

**Conclusion**

**Chapitre 03 : Étude de cas – L'ADE, direction de TIZI OUZOU**

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

**Section 02 :** Analyse de l'état de la formation au sein de l'ADE unité de Tizi-Ouzou

**Section 03 :** Méthodologie de recherche et interprétation des résultats

**Conclusion**

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexe**

# *Introduction générale*

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en constante évolution, marqué par des transformations rapides d'ordre économique, technologique et social. Dans ce contexte mouvant, l'entreprise, en tant qu'acteur économique, se voit dans l'obligation de s'adapter en permanence pour rester compétitive. Cela implique notamment le développement continu des compétences internes, condition essentielle pour faire face aux exigences de l'ouverture économique et de la concurrence accrue sur les marchés.

Pour y parvenir, les entreprises doivent investir dans de nouvelles techniques et connaissances, mettre en place des systèmes d'évaluation efficaces, et viser une performance globale optimale. Au fil du temps, l'importance du facteur humain au sein des organisations s'est imposée comme une évidence. Ce sont les femmes et les hommes qui composent l'entreprise ; par leur créativité, leur enthousiasme et leurs compétences ; qui font véritablement la différence. Les ressources matérielles ou les processus peuvent être reproduits, mais la richesse humaine reste unique. Comme l'exprime avec justesse Jean-Marie Peretti<sup>1</sup> : « La différence entre le jardin et le désert n'est pas l'eau, c'est l'homme. » La gestion des ressources humaines consiste alors à faire coïncider les besoins de l'entreprise avec les compétences de son capital humain, véritable levier de croissance et d'innovation.

Dans ce cadre, la formation s'impose comme un outil stratégique. Elle constitue un investissement immatériel visant à transmettre des savoirs théoriques et pratiques permettant d'exercer un métier ou de maîtriser une technique. Elle joue un rôle crucial dans le renforcement des capacités, l'amélioration des performances et l'anticipation des évolutions du travail. Elle dépasse ainsi la simple acquisition de compétences, en devenant un vecteur d'adaptation et d'évolution.

Aujourd'hui, la mobilisation des compétences est un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Identifier les compétences clés, favoriser l'innovation, faciliter la prise de décision, renforcer la communication et optimiser la gestion des ressources humaines sont autant de défis auxquels les organisations doivent répondre.

L'approche par compétences offre alors une nouvelle manière de concevoir les dispositifs de formation : elle met en lumière les savoirs — parfois tacites — mobilisés pour résoudre des

---

<sup>1</sup> JEAN MARIE PERETTI, dans son ouvrage : les ressources humaines et gestion de personnel

problèmes complexes. Dans ce contexte, la formation devient un levier indispensable pour révéler et valoriser ces compétences.

### **Problématique :**

L'Algérienne des Eaux (ADE) est un établissement public chargé de la gestion, de l'exploitation et de la distribution de l'eau potable à l'échelle nationale. Dans un contexte de transformation continue des organisations, la formation des employés constitue un levier essentiel pour accompagner les évolutions techniques et organisationnelles.

Notre étude s'inscrit dans cette dynamique, en se concentrant sur la problématique suivante :

**Dans quelle mesure les outils de formation d'usage au sein de l'ADE répondent aux besoins réels du personnel et aux exigences de l'environnement de travail ?**

Pour répondre à cette question principale, plusieurs interrogations secondaires ont été formulées

- ✓ Quels sont les outils de formation déployés au sein de l'ADE ?
- ✓ Ces outils ont-ils un réel impact sur l'acquisition de nouvelles compétences ?
- ✓ Quelle place occupe la formation professionnelle continue dans l'entreprise ?
- ✓ Comment s'articule le lien entre la formation et le développement des compétences ?

### **Méthodologie de recherche :**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons adopté une approche méthodologique articulée autour de deux axes complémentaires :

#### **1. Approche théorique**

Nous avons dans un premier temps procédé à une revue de la littérature sur les concepts clés la formation professionnelle, le développement des compétences, les outils de formation, et leur efficacité dans le cadre organisationnel. Cette partie s'appuie sur des ouvrages spécialisés, des articles scientifiques, ainsi que sur des ressources bibliographiques disponibles à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO).

#### **2. Approche empirique**

L'étude de terrain a été réalisée au sein de l'unité ADE de Tizi-Ouzou. Nous avons mené une enquête qualitative et quantitative auprès d'un échantillon ciblé d'employés et de responsables. Cette démarche a combiné un questionnaire structuré.

Notre objectif était de recueillir des données concrètes sur les dispositifs de formation existants, leur mise en œuvre, leur pertinence perçue et leur impact réel sur les compétences des salariés. L'analyse des résultats vise à identifier les relations causales entre les outils de formation et le développement des compétences au sein de l'ADE.

### **Choix du sujet :**

Trois raisons principales ont motivé le choix de ce thème :

- ✓ Une passion affirmée pour le management, et en particulier pour la gestion des ressources humaines.
- ✓ Un intérêt pour les dispositifs de formation et les perceptions des employés concernant leur efficacité et leur rôle dans l'entreprise.
- ✓ L'opportunité de développer des compétences utiles pour notre futur parcours professionnel et de mieux comprendre les enjeux du développement du capital humain.

### **Objet de recherche :**

Cette recherche vise à explorer la pertinence des outils de formation professionnelle utilisés au sein des entreprises, en particulier dans leur capacité à favoriser le développement des compétences et à accompagner les stratégies organisationnelles.

Elle ambitionne également de proposer des pistes d'amélioration des dispositifs existants à partir des données collectées sur le terrain.

### **Objectif général :**

Évaluer l'impact des outils de formation continue sur le développement des compétences des employés de l'ADE.

### **Objectifs spécifiques et personnels :**

Comprendre les pratiques de formation en entreprise à travers les témoignages des responsables, cadres, employés et représentants syndicaux.

Approfondir nos connaissances en gestion des compétences et en ingénierie de formation.

Mettre à profit les résultats de cette recherche pour l'entreprise et pour notre développement professionnel.

Les résultats attendus permettront d'identifier les leviers d'optimisation des dispositifs de formation, afin d'en renforcer l'efficacité et de contribuer à l'évolution des employés.

### **Structure du mémoire :**

Dans le cadre de notre recherche intitulée :

« La pertinence des outils de formation des employés dans le développement des nouvelles compétences », nous avons structuré notre travail en trois chapitres complémentaires, afin de répondre de manière rigoureuse à la problématique posée.

### **Chapitre 1 : La formation au service de l'entreprise**

Ce premier chapitre est consacré à l'étude des fondements conceptuels de la formation professionnelle continue. Il présente les différentes approches de la formation, ses enjeux dans le contexte de l'entreprise, ainsi que les étapes de conception d'un plan de formation efficace. L'objectif est de poser les bases théoriques nécessaires pour comprendre le rôle stratégique de la formation dans le renforcement des performances organisationnelles.

### **Chapitre 2 : le développement des compétences par les outils de formation**

Le deuxième chapitre explore le concept de compétence et son importance dans le développement des organisations. Il analyse les mécanismes de gestion des compétences, les enjeux de leur valorisation, ainsi que les outils de formation disponibles pour les développer. Ce chapitre met l'accent sur l'impact réel des dispositifs de formation dans la consolidation des compétences individuelles et collectives au sein de l'entreprise.

### **Chapitre 3 : Étude de cas – L'ADE, direction de TIZI OUZOU**

Ce dernier chapitre constitue la partie empirique de notre mémoire. Il s'organise en trois sections :

- ✓ La Présentation de l'entreprise d'accueil, l'Algérienne des Eaux, avec un focus sur la direction de la wilaya de TIZI OUZOU ;
- ✓ Analyse du dispositif de formation mis en place au sein de cette unité : types de formations, fréquence, cibles, méthodes utilisées ;
- ✓ Méthodologie de l'enquête, présentation des outils de collecte de données (questionnaires), analyse des résultats et discussion sur la pertinence des dispositifs en lien avec le développement des compétences des employés.

Ce chapitre vise à confronter les apports théoriques aux réalités de terrain, en évaluant concrètement l'efficacité des outils de formation employés par l'ADE.

Enfin, ce mémoire se clôture par une conclusion générale, une bibliographie structurée et des annexes destinées à compléter notre travail de recherche.

*Chapitre I : La formation au sein des entreprises*

**Introduction :**

Les recherches consacrées à la formation en entreprise, bien qu'essentielles dans le champ économique, ont longtemps privilégié une approche centrée sur les aspects financiers et opérationnels, laissant parfois de côté les dimensions stratégiques, sociales et humaines. Pourtant, ces études permettent de mieux comprendre les enjeux globaux politiques, sociaux et économiques auxquels sont confrontées les entreprises contemporaines.

La présente étude vise à analyser la formation professionnelle en entreprise en tenant compte des interactions complexes entre les différents acteurs économiques : les entreprises elles-mêmes, les institutions publiques, ainsi que les salariés. Elle s'appuie sur les travaux de recherche existants, en intégrant à la fois des perspectives historiques et des approches issues de la gestion des ressources humaines.

Il est désormais largement reconnu que la performance d'une entreprise ne repose pas uniquement sur sa capacité à innover ou à maîtriser des technologies avancées, mais aussi et surtout sur sa faculté à développer, mobiliser et valoriser son capital humain de manière efficiente.

En Algérie, l'intérêt accordé à la formation en entreprise s'est renforcé depuis la promulgation de la loi de 1971, marquant une volonté de structurer ce domaine. Depuis lors, les entreprises cherchent continuellement à adopter des méthodes, des outils et des approches efficaces pour optimiser la gestion de la formation et en améliorer les retombées, tant sur le plan économique qu'organisationnel.

Dans cette optique, ce premier chapitre a pour ambition de clarifier les fondements de la formation en entreprise. Il se structure en deux parties :

- La première section présente les définitions essentielles ainsi que le cadre conceptuel de la formation en Algérie ;
- La seconde examine la place qu'occupe la formation au sein des entreprises, les modalités de sa mise en œuvre, ainsi que les différentes étapes de l'élaboration d'un plan de formation.

## 1 Section 01 : Fondements théoriques de formation :

Toute organisation a sa propre gestion et structure qui la différencie des autres organisations et parmi ce qui fait cette différence on trouve la formation. Par soucis de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus l'importance au capital humain, La formation s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport au projet et objectifs de l'entreprise dans le sens où elle développe le potentiel humain.

Dans cette première section nous allons étudier les concepts clés de formation, nous aborderons l'évolution chronologique de cette dernière au fil de temps

### 1.1 Définition de formation :

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »<sup>1</sup>

Selon SONNTAG, la formation comme un temps dédié à l'acquisition de compétences. Cependant, cette conception néglige les apprentissages tirés des situations de travail non répétitives. De nombreuses personnes compétentes au sein des organisations n'ont pas suivi de stages de formation ni obtenu de diplômes officiels pour prouver leurs qualifications<sup>2</sup>.

Selon ARDOUIN : « la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... »<sup>3</sup>

Bertrand Schwartz donne une définition plus opérationnelle : « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient<sup>4</sup> »

Selon VATIER.R, « la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

<sup>2</sup> M. SONNTAG. Développement et intégrer la formation entreprise. Edition, liaisons, 1994, p. 2.

<sup>3</sup> THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2ème édition, Duodi, 2006, P10

<sup>4</sup> DIMITRI Weiss, Ed d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.P42

<sup>5</sup> VATIER Raymond développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne (EMI), 4ème édition 1985 Paris

**Synthèse :**

Alors La formation est un processus structuré et évolutif, qui vise non seulement le développement des compétences, mais aussi l'adaptation au changement, l'engagement collaboratif, et l'accompagnement individuel dans la résolution de situations professionnelles concrètes.

**1.2 L'évolution du système de la formation dans l'entreprise algérienne :**

La formation a une longue histoire qui remonte à l'Égypte ancienne et à la Grèce. À l'époque, la formation se faisait principalement sur le tas. Au début de la révolution industrielle, les patrons estimaient que « les travailleurs devaient apprendre rapidement et par eux-mêmes. <sup>1</sup>

Dans les années 1970, les plans de développement nationaux ont créé une forte demande de main-d'œuvre qualifiée. Pour répondre à ce besoin, les pouvoirs publics ont donné aux employeurs une grande liberté de former les cadres, en assurant un financement total. De plus, de nombreux établissements de formation ont été créés dans divers secteurs.<sup>2</sup>

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.<sup>3</sup>

À partir de 1981, l'Algérie a reconnu le retard de sa formation professionnelle et en a fait un objectif majeur. L'État a mis en œuvre un programme ambitieux pour former des travailleurs qualifiés et a créé 15 instituts nationaux spécialisés en formation professionnelle (INSFP) pour atteindre cet objectif. <sup>4</sup>

Au début des années 90, le nombre d'INSFP a augmenté. Entre 1998 et 1999, il est passé de 42 à 57 établissements. Ces institutions travaillent sur un projet de réforme visant à faire de la formation professionnelle en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social ». <sup>5</sup>

**1.3 Les objectifs de formation :**

La formation contribue à atteindre des objectifs clés, JACQUES SOYER<sup>6</sup> distingue deux types d'objectifs de formation les objectifs vis-à-vis des salariés et les objectifs vis-à-vis de l'entreprise :

---

<sup>1</sup> SEKIOU, BLOWDIN, PERETTI i et autres « gestion des ressources humaines » Op.cit. 336

<sup>2</sup> MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Ed casbah, 1986, Page08.

<sup>3</sup> GUALINO. Villa. SETTIMIO.Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, Edition Hydra, 2000, Page16.

<sup>4</sup> Ibid., Page 16.

<sup>5</sup> Ibid., Page 17

<sup>6</sup> JACQUES Soyer, Fonction formation, 3ème édition d'organisation, Paris, 2003, Page 4,5.

### 1.3.1 Les objectifs vis-à-vis des salariés :

La formation est un outil essentiel pour les salariés, leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels. Les avantages de la formation pour les salariés sont nombreux :

- Améliorer et s'adapter à leur poste actuel
- Évoluer vers un poste voisin ou similaire
- Se convertir vers un nouveau métier
- Accéder à des postes supérieurs grâce à un système de promotion interne
- Acquérir une qualification professionnelle reconnue
- Développer des connaissances générales, culturelles ou associatives, sans lien direct avec l'entreprise
- Augmenter leur niveau de rémunération

### 1.3.2 Les objectifs vis -à -vis de l'entreprise :

- La formation est un outil stratégique pour les entreprises, permettant d'atteindre des objectifs organisationnels et individuels.
- Adapter les travailleurs à leurs postes en développant leurs connaissances et compétences, afin d'améliorer les résultats opérationnels (chiffre d'affaires, réduction de coûts, gain de productivité, etc.).
- Préparer le personnel à des promotions ou à des conversions, en développant la mobilité
- Développer les outils intellectuels de base (mathématiques, informatique, processus de prise de décision, etc.) pour améliorer les niveaux opérationnels.
- Développer la culture de l'entreprise et faire régner certaines valeurs et éthiques.
- Favoriser la satisfaction sociale (ouverture culturelle, préparation à la retraite, etc.).

### 1.4 Les enjeux de formation :

La formation constitue un élément clé pour les entreprises, ayant des implications majeures sur plusieurs plans<sup>1</sup> :

- **Plan stratégique** : La formation permet aux entreprises de développer une vision à long terme, de créer un environnement de travail propice à l'innovation et de favoriser la prise d'initiative.

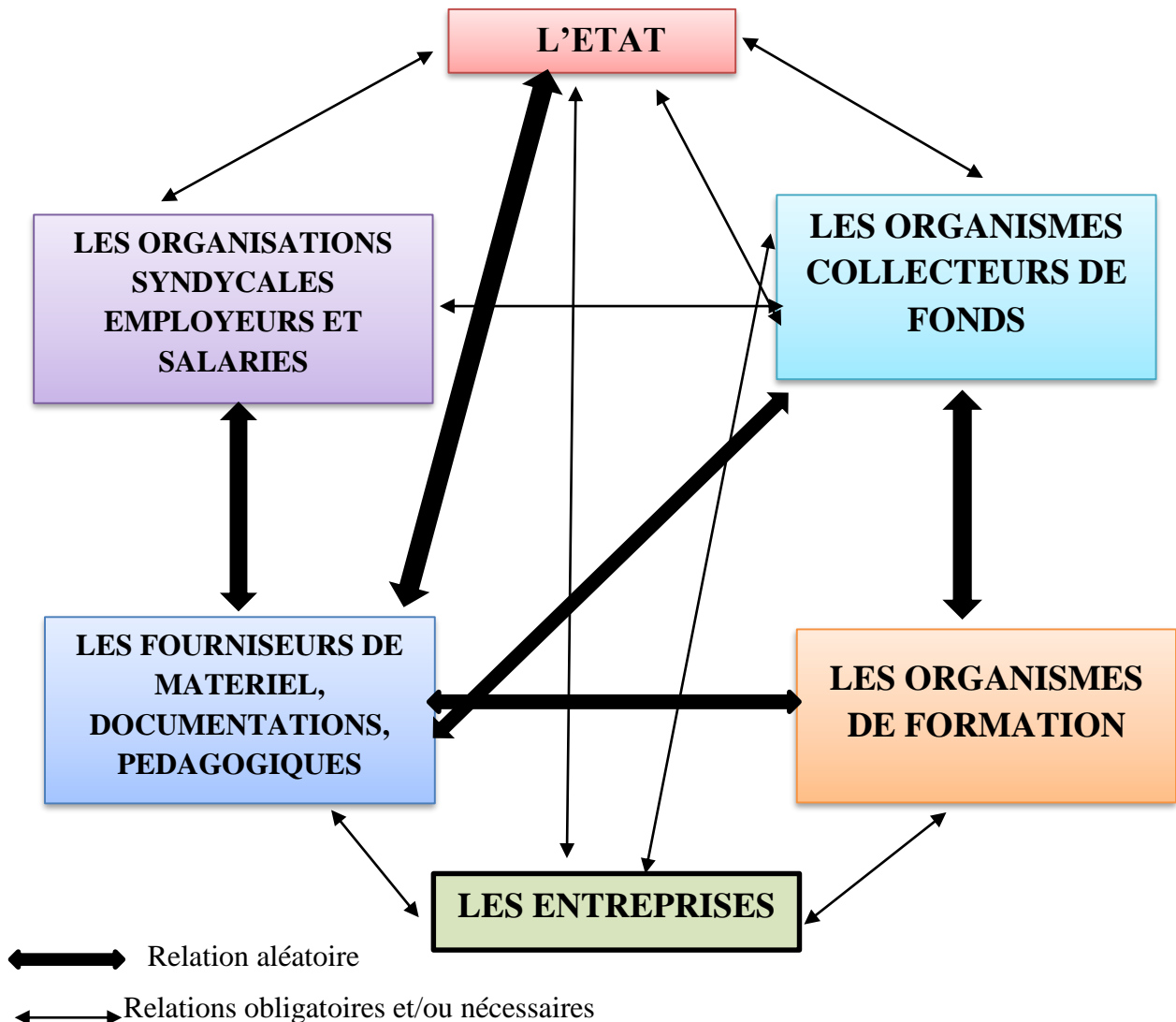
---

<sup>1</sup> « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. [WWW.formation-professionnelle-maroc.com](http://WWW.formation-professionnelle-maroc.com) 06/06/2021.Page01

- **Plan social** : La formation contribue à créer un climat de travail agréable et professionnel, favorisant l'expérience de vie au sein de l'entreprise. Elle peut également servir de récompense, de moyen de régulation sociale et de ressource pour les projets de changement.
- **Plan économique** : La formation professionnelle continue (FPC) est un investissement essentiel pour les entreprises, permettant de rationaliser l'allocation des ressources, de réduire les coûts, d'améliorer la productivité et de lutter contre la non-qualité.
- **Plan technique** : La formation continue permet aux entreprises d'acquérir de nouvelles technologies et compétences, nécessaires pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution.
- **Plan politique** : La formation contribue au développement du système de gouvernance, permettant une meilleure gestion quotidienne. Elle favorise également la promotion de la citoyenneté, constitue une ressource pour les projets et est un signe politique valorisant.

### 1.5 Les différents partenaires de la formation et leurs relations :

Figure N°01 : principales relations entre les différents partenaires



Source : J.L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9.

Les partenaires de la formation peuvent être classés en deux catégories : les partenaires extérieurs et les partenaires internes.

#### 1.5.1 Partenaires extérieurs :

- **L'Etat** : Il entretient des relations avec la plupart des partenaires, notamment en contrôlant l'application des textes, en participant au financement des stages et en négociant des accords avec les organisations syndicales.
- **Les organisations syndicales** : Elles interviennent dans la gestion des organismes paritaires collecteurs de fonds, la négociation d'accords nationaux et la représentation des salariés au sein de l'entreprise.

- **Les organismes collecteurs de fonds** : Ils collectent des fonds pour financer des actions de formation et travaillent avec des organismes de formation prestataires pour mettre en œuvre ces actions.
- **Les organismes de formation prestataires** : Ils proposent des actions de formation ciblées et de courte durée pour les entreprises et les salariés.
- **Les fournisseurs** : Ils proposent des produits et des services pour améliorer l'efficacité des formations dispensées.
- **Les entreprises** : Elles sont les principales bénéficiaires de la formation continue et travaillent avec les autres partenaires pour mettre en œuvre des actions de formation adaptées à leurs besoins.

### 1.5.2 Partenaires internes :

- **L'employeur** : Il est responsable de la formation continue au sein de l'entreprise et doit respecter les obligations légales en matière de formation.
- **La direction de l'entreprise et ses représentants** : Ils ont pour mission de répondre aux besoins immédiats des secteurs de l'entreprise et de maintenir, d'améliorer et d'adapter le niveau de connaissances des salariés.
- **L'encadrement** : Il joue un rôle clé dans la mise en œuvre des actions de formation et dans l'accompagnement des salariés.
- **Les salariés** : Ils sont les principaux bénéficiaires de la formation continue et doivent être impliqués dans la définition des besoins en formation et dans la mise en œuvre des actions de formation

## 1.6 Les formes de formation :

La formation en Algérie peut être de deux orientations :

### 1.6.1 La formation professionnelle initiale :

Selon l'article 6 de la loi n°08-07 du 16 safar 1429 correspondant au 23 février 2008 portant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels. La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assurer une qualification de base à tout demandeur de formation, elle vise à permettre l'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires pour occuper une fonction spécifique. Elle comprend l'ensemble des actions qui consistent à initier un salarié aux tâches d'un nouvel emploi<sup>1</sup>, au maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

---

<sup>1</sup> DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

### 1.6.2 La formation professionnelle continue :

Visé à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre<sup>1</sup> et d'adopter les capacités des travailleurs à l'évolution de technologie et des métiers<sup>2</sup>

On distingue trois types de formation continue :<sup>3</sup>

#### 1.6.2.1 Formation séminaires ou perfectionnement :

Les sessions de formation en question sont des séances d'échange d'informations et d'expériences sur un sujet spécifique. L'objectif de ces formations est d'enrichir les connaissances des participants sur le sujet et de les aider à se positionner par rapport au domaine considéré

Ces formations peuvent couvrir plusieurs domaines, notamment :

- Les exigences du poste actuel
- La préparation à un poste de travail plus complexe
- Le développement de la polyvalence

#### 1.6.2.2 Formation de recyclage :

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ». <sup>4</sup>

Par cette définition, le recyclage, désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, et de faire adapter les personnes à des nouvelles situations professionnelles ou d'emploi

#### 1.6.2.3 Formation sur le tas :

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou' le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ». <sup>5</sup>

Cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités

---

<sup>1</sup> SOYER JACQUES « fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, organisation, c group Eyrolles, paris, 2003, p, 05.

<sup>2</sup> Code-20du-20-travail, [http://www.cnfe.org.dz/Wa\\_files/](http://www.cnfe.org.dz/Wa_files/) ; PDF O4/05/2017 ; 17 :20

<sup>3</sup> <https://ecole-medav.com/>.

<sup>4</sup> YAHYAOUÏ. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p, 19

<sup>5</sup> LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Duodi, paris, 1991, p.298.

à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir-faire aux collaborateurs de l'entreprise ». <sup>1</sup>

### **1.7 Les modes de formation :**

Nous avons constaté qu'il existe multiples modes de formations, nous citons quelques-uns :

#### **1.7.1 Formation interne :<sup>2</sup>**

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne.

La formation interne est un type de formation qui est organisée et dispensée au sein de l'entreprise elle-même. Lorsque l'entreprise dispose des moyens pédagogiques et immatériels nécessaires, elle peut faire appel à ce type de formation.

La formation interne peut se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou en dehors de ceux-ci. La hiérarchie interne de l'entreprise s'occupe de la conception du stage, du contenu pédagogique et de l'organisation pratique du déroulement.

#### **1.7.2 La formation externe :**

La formation externe est une forme de formation où l'entreprise recherche un organisme externe spécialisé pour répondre à ses besoins de formation. Cet organisme est responsable de la conception et de la mise en œuvre de l'action de formation, il détermine :

- Le contenu de la formation
- Les modalités pratiques des stages
- La responsabilité pédagogique

La formation externe est généralement choisie pour répondre à des besoins de formation spécifiques, tels que : les besoins techniques particuliers et les besoins en petit nombre et les besoins qui ne peuvent être satisfaits par les ressources internes de l'entreprise.

#### **1.7.3 Le E-Learning :**

C'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et d'Internet. Le e-learning appelé aussi formation en ligne, se définit plus précisément comme « la création, le déploiement et la gestion d'actions de formation via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'intranet d'une entreprise (un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise) ou d'un extranet (intranet ouvert à certains intervenants <sup>3</sup>extérieurs). Par le réseau, les apprenants ont accès aux ressources pédagogiques et à d'autres outils, comme l'e-mail et les formes de

---

<sup>1</sup> Idem. P.300.

<sup>2</sup> JEAN-PIERRE Citeau, op, cit, page120

<sup>3</sup> LENORMAND P. Guide de la formation en ligne, tout pour apprendre et se former sur le net. Micro Application. Paris, 2001, p. 15.

discussion (ou « chats »). Cette approche a pris de l'importance ces dernières années et continue de se développer.

En résumé, l'E-Learning est une méthode de formation innovante qui utilise les technologies pour proposer des formations flexibles et accessibles à distance.

#### **1.7.4 Les formations inter-entreprises :**

Les formations inter-entreprises, organisées dans les locaux de l'organisme de formation, réunissent des salariés de différentes entreprises en une seule session. Le prix, fixe par participant, est déterminé à l'avance.

Cette formule offre un avantage unique : l'échange d'expériences et de méthodes de travail entre les participants, provenant de différents milieux professionnels.

Il est important de noter que l'inscription à une formation inter-entreprises comporte un risque : l'annulation en cas de manque de participants. Si le nombre minimal d'inscrits n'est pas atteint, la session peut être annulée.

#### **1.7.5 La formation intra-entreprise :**

Dispensée au sein même de l'entreprise, présente plusieurs avantages. Les stagiaires économisent du temps en évitant les déplacements vers un centre de formation externe. De plus, la formation intra-entreprise rassemble les salariés d'une même entreprise, permettant une meilleure adaptation aux besoins spécifiques de l'organisation. La date de la session peut être choisie en fonction de la disponibilité des salariés et du formateur, offrant une grande flexibilité. La formation intra-entreprise peut-être conçue sur-mesure, renforçant la cohésion d'équipe et se focalisant sur les problématiques internes.

La formation intra-entreprise peut se dérouler sous différents formats, notamment :

- **Formation intra-entreprise en visioconférence :** Ce type de formation se déroule à distance via des écrans. Elle conserve les avantages de la formation intra-entreprise classique, mais offre en plus des gains de temps et de budget liés à l'absence de déplacements. Cependant, les mises en situation sont plus difficiles à réaliser et la durée de la formation doit être adaptée pour maintenir l'attention des participants.
- **Formation intra-entreprise résidentielle :** Ce type de formation se déroule dans un lieu extérieur, comme un hôtel ou une salle de formation. L'avantage principal est de permettre aux participants de se concentrer pleinement sur la formation en les isolant de leur environnement professionnel habituel.

### 1.7.6 La formation à l'étranger :

Est une option envisagée lorsque les capacités de formation nationales ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les travailleurs retenus s'engagent à :

- Respecter les lois et règlements en vigueur concernant la formation à l'étranger.
- Ne pas exercer d'autres activités pendant la formation
- Revenir à leur poste d'affectation dans les délais prévus par le contrat.

### 1.8 Les types de formation :

D'après Gérard, Lavendhomme et Rogier<sup>1</sup>, il existe cinq types de formations des salariés dans l'entreprise :

#### 1.8.1 Formation-adaptation :

Cette formation est de courte durée qui vise à permettre aux salariés de s'adapter rapidement à leur poste de travail. Elle est généralement mise en place suite à l'évolution des exigences du poste

Selon Jacques Soyer<sup>2</sup>, « le besoin de formation-adaptation découle souvent de l'analyse des dysfonctionnements au sein des unités de travail ou de la recherche d'amélioration de leur performance. »

#### 1.8.2 Formation « gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité » :

Cette formation est de longue durée, est liée aux études des emplois futurs de l'entreprise, en termes de qualité et de compétences requises. Une collaboration étroite entre les domaines de la formation et de l'emploi est donc essentielle.

Lorsqu'un changement de métier survient, que ce soit à l'occasion d'une promotion ou pour maintenir l'emploi suite à une suppression de poste, les formations mises en œuvre sont

Généralement plus longues et impliquent un apprentissage complet de nouveaux outils. Ce type de formation est souvent appelé "formation de mobilité".

#### 1.8.3 Formation aux outils intellectuels de base « culture générale » :

C'est une formation générale qui vise à améliorer le niveau du personnel. Elle porte sur des sujets comme les langues, les mathématiques, l'analyse logique de situation, la prise de décision, etc.

---

<sup>1</sup> FRANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, XAVIER ROGIERS « La formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain la neuve, 1997, P-P 4-6.

<sup>2</sup> JAQUES SOYER ; « fonction formation », Paris, 2002.P179

Cette formation est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation "mobilité". Elle est généralement basée sur le volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

**1.8.4 Formation en culture d'entreprise :**

Ce type de formation vise à transmettre les valeurs et les principes fondamentaux de l'entreprise aux employés. La direction définit ce qui constitue la culture commune de l'entreprise et les actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de projets spécifiques, comme le lancement d'un projet qualité ou la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation des ressources.

**1.8.5 Formation en mobilisation sur un projet d'entreprise :**

La formation "projet d'entreprise" est une formation spécifique lancée pour accompagner un projet précis de l'entreprise. L'objectif est de donner au personnel les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir ce projet. Par exemple, si l'entreprise souhaite mettre en place un management par la qualité, elle peut proposer une formation à tous les employés sur les outils et méthodes de gestion par la qualité totale.

## **2 Section 2 : La place de formation dans les entreprises :**

La formation est devenue un élément crucial pour les entreprises modernes, passant d'un aspect secondaire à un pilier central de la gestion des ressources humaines. Elle est essentielle

Pour répondre aux besoins des employés et aux exigences du marché et de mondialisation<sup>1</sup>, contribuant au succès de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs économiques.

Dans cette deuxième section nous allons étudier les principaux points clés de formation et nous parlerons sur la politique de formation et comment établir un plan de formation

### **2.1 L'importance de formation dans les entreprises :**

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance.

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production.
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

### **2.2 La politique de formation :**

#### **2.2.1. Définition de la politique de formation :**

La politique de formation reflète l'engagement de l'entreprise à utiliser la formation comme un outil de performance individuelle et collective, développant les compétences des salariés et favorisant le dialogue social, tout en tirant parti des outils et dispositifs de la Réforme.

Est celle que partent les principes d'organisation à respecté notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GOUALINO Villa. Settimio Viale, Aperçue sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport national, édition algérienne, 2000, p84

<sup>2</sup> THEVENET Maurice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42.

Il s'agit d'orientations générales, à moyen et long terme, qui s'inscrivent dans la politique globale de l'entreprise et en découlent. Ces orientations ne se traduisent pas encore par des actions précises <sup>1</sup>

JEAN-MARIE a défini la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. » <sup>2</sup>

MEIGANT. A définit la politique de formation « c'est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité. » <sup>3</sup>

Selon SOYER.J, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée » <sup>4</sup> : il s'agit d'un document qui comporte trois parties :

- Celle qu'il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité

### Synthèse :

Alors la politique de formation donne le sens des buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par la formation. En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation.

#### 2.2.2. Les objectifs généraux d'une politique de formation :

Selon Thierry Ardouin, la politique distingue plusieurs objectifs :<sup>5</sup>

##### - Assurer la compétence et la qualification des personnels :

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

##### - Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme maintien des Connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

---

<sup>1</sup> Hélène FALEK, < « Le guide de la formation professionnelle en entreprise ». Edition GUALINO, Paris, 2010, P 101

<sup>2</sup> JEAN-MARIE Peretti, Gestion des ressources humaines, 20ème édition, Vuibert, Paris, 2015, p175

<sup>3</sup> MEIGNANT. A. « Manager la formation », Edition Liaison, Paris, 2003, P.55

<sup>4</sup> SOYER. J, « La fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 1999, P.48.

<sup>5</sup> THIERRY (Ardouin) : « Ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Duodi, Paris, 2003, P62.

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

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

- **Mettre en place ou renforcer une démarche Qualité :**

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

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

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

- **Connaître l'organisation et développer une politique de communication :**

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

- **Développer une dimension particulière :**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier.

Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le Client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers...

- **Assurer le développement personnel et culturel :**

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

De sa part, pour JEAN Marie Peretti, Une politique de formation doit répondre à un double but :<sup>1</sup>

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Jean. Marie. Peretti. «< Gestion des ressources humaines >.11 -ème édition. 2009. p415.

### 2.2.3. Les acteurs de politiques de formation :

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique de formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation. <sup>1</sup>

#### - **La direction :**

Lorsqu'elle soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité de la moyenne formation, elle va identifier sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi) ;

#### - **La Direction des Ressources Humaines :**

Elle propose le plan d'action ressources humaines et décide après concertation ;

#### - **Le service formation :**

Le responsable formation met en relief les conditions d'efficacité de la fonction formation (recherche d'efficacité et de légitimité)

#### - **Le responsable hiérarchique :**

Dans le cadre de la formation, le responsable hiérarchique est, à la fois, décideur des actions à programmer, conseiller et contrôleur des acquis et performances. La politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte des objectifs opérationnels

#### - **Les représentants du personnel :**

La formation générale est confiée aux représentants du personnel. Son rôle sera, plus ou moins, affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également inciter la politique formation ;

#### - **Le formé :**

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle, plus ou moins, actif en matière de formation. Le salarié attend une promotion dans l'entreprise, et pour que la direction réponde à ce besoin, elle va favoriser une promotion interne en fournissant à chacun des salariés des sources d'information indispensable dans le but de formuler leur projet d'évolution.

### 2.2.4. Les sept facteurs d'appuis à la politique de formation :

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. La formulation de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée

---

<sup>1</sup> JACQUES Soyer, Fonction formation, 2ème édition, Paris, 2002, Page 49-53

J.L Faure a souligné que sa formulation reposait sur l'examen itératif des sept facteurs suivants :<sup>1</sup>

- **Le marché, le produit, la concurrence** : (environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).
- **La technologie** : évolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).
- **L'organisation** : le système socio-organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.
- **Le management ou « animation hiérarchique »** : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).
- **Situation sociale en termes de climat et relations sociales** :

**Relations sociales** : consultation avec les partenaires sociaux, obligations formelles, constitution des commissions réglementaires....

**Climat social** : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique) ;

**Culture et histoire** : culture descendante liée au management ;

**Culture d'entreprise** : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation

- **Environnements réglementaire et sociogéographique** :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnementales (ISO 14000) et qualité (ISO 9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale

## 2.3 Processus de formation :

### 2.3.1 Identification et analyse des besoins de formation :

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

#### 2.3.1.1 Définition de notion de besoin :

D'après Alain MEIGNANT : « Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 2ème édition Duodi, Malakoff, 2017, P 63.64

<sup>2</sup> MEIGNANT. A. « Manager la formation ». Edition d'organisation, Paris, 1999, P.132

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

Selon T. ARDOUIN « le besoin renvoie à un manque ou un état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... Le besoin est la résultante de l'analyse ou de la confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. »<sup>1</sup>

Pour J. SOYER, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « Objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation. ».<sup>2</sup>

### **2.3.1.2 Types de besoin de formation :**

Dans son livre « la fonction formation » SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : les besoins personnelles, individuelles, et collectifs. <sup>3</sup>

#### **2.3.1.2.1 Les besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoins personnels de formation.

Au départ, quand le salarié à l'idée pour une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle viendra à l'initiative de l'entreprise quand elle est programmée comme plan de formation.<sup>4</sup>

#### **2.3.1.2.2 Les besoins individuels :**

Ils sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> T. ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'Organisation, groupe Eyrolles. Paris. P 187.

<sup>2</sup> J. SOYER « Fonction formation », 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 1998, p166

<sup>3</sup> SOYER Jacques, « la fonction formation », éd d'Organisation, Paris, 1999, p48.

<sup>4</sup> Ibid.P138.

<sup>5</sup> COHEN Annick, « toute la fonction ressources humaines », op.cit. P263

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **2.3.1.2.3 Les besoins collectifs :**

Ils sont identifiés par le responsable de formation auprès de cadres dirigeants, et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.

Par convention, ce type de besoins on peut les correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là aussi on peut considérer, qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.<sup>2</sup>

## **L'analyse des besoins en formation :**

### **2.3.1.3 Définition d'analyse des besoins**

Selon J.M. BABIER et M. LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises »<sup>3</sup>

« C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts (besoin) entre un résultat actuel et un résultat désiré. »<sup>4</sup>

La définition théorique du poste ;

- Le point de vue expert sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent
- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste<sup>5</sup>

L'analyse des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle.

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, op.cit. P139.

<sup>2</sup> SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P139.

<sup>3</sup> J.M BABIER M LESNE Cité par Christophe PARMETIER, Ingénierie de formation », 2 éditions, ED EYROULES, p186, 2008.

<sup>4</sup> F. Makhloof, Initiation à la GRH, Alger, 2011, P77

<sup>5</sup> M.BABIER M. LESNE Cité par Christophe PARMETIER, Ingénierie de formation pour l'entreprise », ED : EYROULES, p196, 2003.

L'analyse des besoins se situe donc dans un continuum : partant d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle), une volonté d'évolution se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation. <sup>1</sup>

#### **2.3.1.4 Les niveaux d'analyses des besoins : 2**

##### **2.3.1.4.1 L'analyse des besoins au niveau individuel :**

Le processus de décisions, quant à la formation à offrir au personnel, varie d'une organisation à une autre. Certaines organisations ont une vision limitée dans ce domaine alors que d'autres sont au contraire tournées vers l'avenir et donnent une grande place à la formation du personnel.

##### **2.3.1.4.2 L'analyse des besoins au niveau de l'organisation :**

Deux approches sont possibles pour effectuer l'analyse des besoins de formation au niveau organisationnel :

###### **2.3.1.4.2.1 L'approche intégrée :**

Une approche intégrée génère une impressionnante quantité d'informations qui peuvent servir ensuite à plusieurs fins, notamment pour le développement des ressources humaines. Une telle approche permet de passer en revue l'organisation dans son ensemble avant de prendre des décisions relatives à l'organisation du travail et à la formation.

###### **2.3.1.4.2.2 L'approche basée sur la performance :**

Cette approche met l'accent sur les problèmes plutôt que sur le système. Quoique certaines stratégies soient les mêmes que pour l'approche intégrée, le principal objectif est la résolution de problèmes concrets plutôt que l'analyse complète et approfondie du système. Dans cette approche, le système n'est pas analysé chaque fois qu'un problème individuel est détecté.

##### **2.3.1.4.3 L'analyse des besoins au niveau stratégique :**

L'approche stratégique se concentre sur les besoins futurs de l'organisation, spécialement si ces besoins représentent un important changement par rapport aux habitudes passées. Trois champs peuvent être considérés dans la planification stratégique :

Le changement de priorités ; Les prévisions en matière d'effectifs ; Le climat organisationnel

#### **2.3.1.5 Méthodologie d'analyse des besoins de formation :**

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »<sup>3</sup>

À savoir :

- La prise en compte des facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinents :

---

<sup>1</sup> LESNE M., BARBIER J.-M., L'analyse des besoins en formation, Paris, Robert Jauze. 1977.

<sup>2</sup> MAOUCHE (Fatna Malika), Op.cit. p. 69

<sup>3</sup> MEIGNANT Alain, « Manager la formation », éditions Liaisons, Paris, p140.

- L'implication des acteurs concernés,
- L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre
- Et l'efficacité, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût

Il existe 3 étapes de la méthodologie d'analyse des besoins de formation :

#### **2.3.1.5.1 Recueil des données :**

Une fois la prise de conscience des besoins établie, il faut ensuite recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation.

L'enquête auprès du personnel allie entretiens (individuels et groupe) et les questionnaires. Ces derniers comportent souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation.
- Une deuxième partie, précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre.

Ces questionnaires sont préparés et traités, soit par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur.

#### **2.3.1.5.2 Analyse des données recueillies :**

Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail

Les données recueillies doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autres, sur le taux des accidents au travail, sur les risques (de température, de pression, de voltage, de choc explosif) sur les qualifications.

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

#### **2.3.1.5.3 Classification des besoins :**

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

### 2.3.2 Elaboration du plan de formation :

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités définies, le responsable de formation établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par l'entreprise.

#### 2.3.2.1 Définitions et présentation du plan de formation :

Toute entreprise quel que soient sa taille et son statut se doit de participer au développement de la formation,

Le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires : <sup>1</sup>

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

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge » <sup>2</sup>

« Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur dans le cadre du système de management du personnel de l'entreprise il est donc un plan d'action de développement des compétences qui regroupe toutes les actions de formation planifiées, structuré en fonction des axes prioritaire en lien avec la stratégie de l'entreprise, en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation qui reprend aux besoins personnels. » <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> THIERRY Ardouin, Op, cit. p.141.

<sup>2</sup> GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, Paris, 1993, p.97

<sup>3</sup> BEJAMIN Chamina, Les compétences dans une démarche qualité boutique, édition Afnor, 2003, p442.

**2.3.2.2 Le choix de plan de formation : <sup>1</sup>**

Le choix de plan de formation à développer se détermine en fonction :

**2.3.2.2.1 Choix des objectifs de la formation :**

Les objectifs généraux ou stratégiques, en autre, améliorer la compétitivité par la qualité, faire face aux changements technologiques, dynamiser la force de vente...

**2.3.2.2.2 Choix du budget :**

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation

**2.3.2.2.3 Choix du contenu :**

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

**2.3.2.2.4 Choix des bénéficiaires :**

La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées.

**2.3.2.2.5 Choix des modalités :**

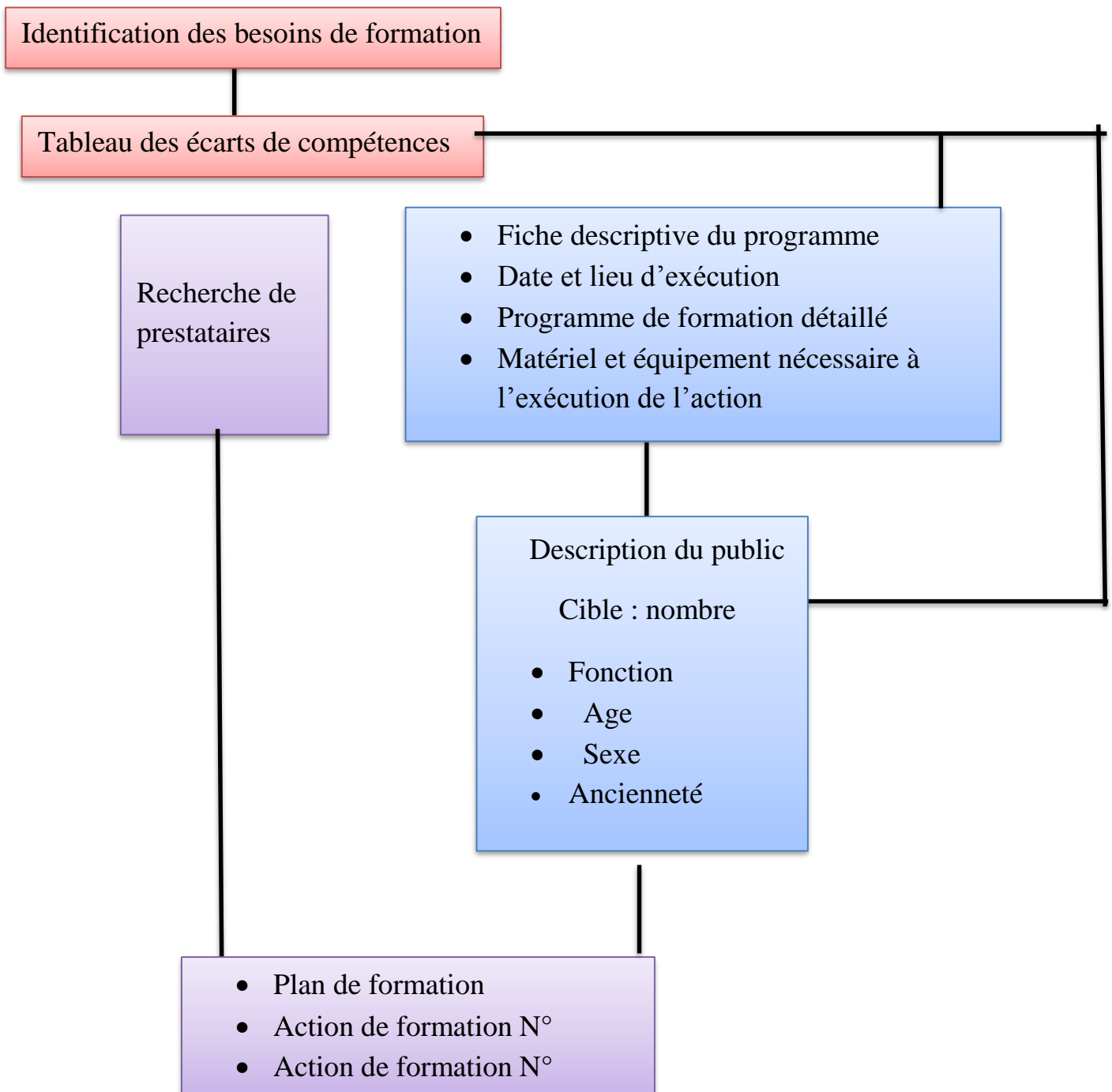
L'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir La durée de formation, La formation intra ou inter, Formation par moyens internes et organismes extérieurs, Formation pendante ou hors les heures de travail et Formation pédagogique.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> THIERRY ARDOUIN, Op. Cite, p-p 151-156

<sup>2</sup> Jean-Pierre Cateau, GRH (principes généraux et cas pratique), 40m édition, Armand colin, Paris, 2002, p101.

Figure N°02 : Elaboration de plan de formation



Source : manuel de gestion, Vuibert, tome1, 1992,

2.3.2.3 Les étapes de la construction du plan de formation :

Tableau n°01 : le plan de formation : étapes et planification :

Quand	Quoi	Qui	Comment
N-1 Mai (1) Définition des objectifs	Objectifs N et de l'établissement Politique de formation	Direction commission formation	Réunion Bilan d'étape du plan en cours Note d'information
Juin (2) identification des « besoins »	Recensement des besoins	Service formation cadre, personnel (agent, salarié)	Questionnaires aux cadres de services Fiche individuelle au personnel
Juin-Aout	Projet de service	Cadres, DRH	
Septembre	Recueil et exploitation des demandes Traitement des fiches de synthèse	Service formation	Document récapitulatif
(3) Analyse des données	Priorisation des besoins de formation Budgétisation	Direction service formation	Plan prévisionnel
Arbitrage hiérarchisation budgétisation	Consultation commission formation	Direction service formation	
Octobre	Priorisation des actions de formation	Direction	
(4) La mise en forme de plan	Proposition à la commission formation Réajustement	Direction Service formation Organisation syndicale	
Novembre - décembre	Présentation à la CE	Direction service formation	Edition de plan de formation
(5) présentation aux instances à la direction	Transmission aux cadres des services	Service formation	

Novembre- décembre	Définition des cahiers de charges lancement des appels d'offre	Service formation	Cahier de charges
N Janvier (6) communication diffusion du plan	Information aux cadres et salariés		
Janvier- décembre (7) action-régulation	Mise en œuvre des actions du plan de formation	Service de formation service concernés personnels	Gestion informatique
N+1 Janvier- Mars	Bilan quantitatif et qualitatif	Service formation	Tableau de bord Gestion informatique
(8) évaluation Bilan	Envoi des déclarations fiscales		Fiche d'évaluation de stage

Source : Thierry Ardouin, Op-cite, p 149-156.

A partir de tableau ci-dessus, Thierry Ardouin présente les étapes du plan de formation comme suit : <sup>1</sup>

**Etape 1 :**

C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

- Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.
- Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.

<sup>1</sup> THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2 -ème édition, Duodi, 2006, p-p 151-156

- Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives, environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire.

***Etape2 :***

C'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

- Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la participation aux formations précédentes.
- Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.
- Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leur permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.
- Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.
- Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en De dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...)

***Etape3, 4 :***

L'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités.

Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

- Premièrement : Il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).
- Deuxièmement : Hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités. Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique.

Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étrangères à l'organisation

- Troisièmement : Budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement.
- Enfin : Arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question.

***Etape 5 :***

Les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

***Etape 6, 7 :***

Une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachent.

***Etape 8 :***

C'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

- *Niveau1* : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.
- *Niveau2* : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.
- *Niveau3* : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, productivité, compétitivité...).

La réalisation du plan de formation s'inscrit donc dans un ensemble de 8 étapes principales. Celles-ci amènent des actions différentes et diversifiées, devant prendre en compte un ensemble d'acteurs, eux-mêmes très hétérogènes avec des enjeux et attentes spécifiques.

Enfin, pour la mise en œuvre du plan de formation, le responsable de formation, ingénieur-formation, a, à sa disposition, un nombre conséquent « d'outils » qu'il doit adapter à sa propre

organisation et à son propre système de travail tout en ayant bien conscience qu'il doit le souvent « courir après l'information».

### **2.3.3 Le suivi de l'action de formation : 1**

#### **2.3.3.1 Définition de suivi :**

Le suivi de la formation est une étape cruciale qui évalue l'utilisation concrète des connaissances et compétences acquises par les participants. Sans suivi, la formation perd de son efficacité.

Le suivi d'une formation est préparé en amont et implique le responsable de la formation, le coordinateur pédagogique et les supérieurs hiérarchiques des participants.

L'objectif du suivi est de surmonter les obstacles à l'application (en situation professionnelle) des connaissances acquises par les participants, qu'elles soient techniques ou comportementales.

Cette phase de suivi peut également être réalisée à distance, grâce à des outils d'évaluation à froid, comme les questionnaires. Bien que moins contraignants, ces questionnaires peuvent être moins fiables.

#### **2.3.3.2 Les formes de suivi :**

Le suivi de la formation s'effectue de deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

##### **2.3.3.2.1 Le suivi comptable :**

Il s'agit du suivi budgétaire, qui consiste à contrôler l'ensemble des engagements financiers. Ces engagements se répartissent comme suit :

- Les frais versés aux stagiaires : salaires et charges sociales maintenus pendant la formation.
- Les frais liés à la participation et à la mise en œuvre de la formation : rémunération des formateurs et des personnes impliquées dans l'élaboration et le contrôle.
- Les dépenses de matériel, y compris les fournitures et l'amortissement des équipements utilisés pendant la formation.
- Les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- Coûts des locaux : salle de cours, ateliers

---

<sup>1</sup> MEIGNANT. A, « aménager la formation », Edition, Paris, 1991, P. 366.

### 2.3.3.2.2 Le suivi administratif : <sup>1</sup>

Il s'agit de suivre la gestion prévisionnelle de la formation en collaboration avec les différentes structures de l'organisation. Cela implique de gérer les départs et les retours en formation des collaborateurs, ainsi que les ajustements nécessaires pour minimiser les perturbations au sein de l'unité de travail. Le responsable de la formation doit également gérer la création et le suivi de documents tels que les convocations, les conventions de stage et les comptes rendus d'évaluation. De plus, le suivi administratif concerne le déroulement de la formation, tant sur le plan disciplinaire (présence, assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

### 2.3.4 L'évaluation des effets de formation :

L'évaluation est présente à tous les moments du processus de formation. Elle est avant tout pédagogique et s'inscrit dans la pratique de formateurs. Elle est tournée vers les apprenants en lien aux objectifs assignés à la formation. Cette dimension renvoie donc aux méthodes pédagogiques de formateurs liées aux domaines d'intervention, à la relation pédagogique instituée et à l'évaluation assignée.

#### 2.3.4.1 Définition de l'évaluation :

Selon T. Ardouin (2005)<sup>2</sup>, l'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques :

- Un est tourné vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis.
- L'autre dimension analyse le système de formation qui comporte les actions, dispositifs, programmes les organismes de formation...etc.

L'évaluation selon Larousse est : apprécier la valeur, l'importance d'une chose.

T. Ardouin (2005) a cité la définition la plus courante d'évaluation de Tyler<sup>3</sup> (1942), dont elle est définie comme suit : « Opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu »

#### Synthèse :

A la lumière de cette définition, l'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produits par cette formation. Elle est ainsi, une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des outils et des méthodes efficace et adéquates afin de saisir les moindres écarts.

---

<sup>1</sup> Alain Meignant, op cit, P.210.

<sup>2</sup> T. Ardouin « ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Duodi, France 2005

<sup>3</sup> Tyler (1942), cité par T. Ardouin (2005)

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

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation : ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question.

#### **2.3.4.2 Les raisons d'évaluation de formation :**

Selon A. Dunberry<sup>1</sup>, l'évaluation de formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts :

- Démontrer la pertinence et la valeur de formation
- Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de formation
- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards
- Développer ou tester des connaissances nouvelles
- Démontrer la pertinence et la valeur de formation.
- Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de formation.
- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards.
- Développer ou tester des connaissances nouvelles.
- Donc une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer d'une manière

#### **2.3.4.3 Les types d'évaluation de formation :**

SOYER Jacques<sup>2</sup> propose deux types d'évaluation :

##### **2.3.4.3.1 Evaluation différée dites à froid :**

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

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

---

<sup>1</sup> A. Dunberry & C. Péchard « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective, CIRDEP, février, 2007, Page04.

<sup>2</sup> SOYER. J, Op. Cite, P.250.

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

Malgré la pertinence de ce moment, il demeure rarement sollicité. Le manque de précision et la subjectivité des jugements rendent souvent l'évaluation à froid peu maîtrisée et difficile à réaliser.<sup>1</sup>

#### **2.3.4.3.2 L'évaluation à chaud :**<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup> Dimitri Weiss et al, op. Cite, p.444.

<sup>2</sup> Dimitri Weiss et al, Ressources humaine, Ed d'Organisation, paris, 2001, p.443

**Conclusion :**

En conclusion, en terminant ce chapitre, nous pouvons dire que la formation constitue un ensemble d'actions alternatives au comportement en vigueur qui permet de résoudre un problème de compétence pourtant existant dans l'entreprise. À ces fins, a été mise en œuvre une logique cohérente et ordonnée des actions afin de progressivement satisfaire les besoins de formation du personnel. Les actions de formation sont la base, leur alternance est une compensation et, de plus, un facteur déterminant de la concurrence et de l'acquisition de suffisamment de richesse pour l'entreprise propriétaire. En tant qu'acte de gestion de changement, la formation agit la culture de l'entreprise qui pousse les agents vers tel ou tel comportement.

Enfin, la formation fait partie des meilleures choses qui peuvent arriver aux employés de créer une entreprise et de les transférer à des technologies étrangères mais, au même temps, à des techniques de travail étrangères. C'est lors de ces formations que chaque employé réalise ses objectifs personnels et professionnels.

La formation est essentielle car elle prépare aux changements et aux évolutions, soutenant ainsi le développement de l'entreprise et de ses employés. La formation continue est cruciale, permettant de mettre à jour les connaissances et d'améliorer les compétences. Elle favorise l'épanouissement professionnel des employés.

Bien que la formation représente un investissement important pour l'entreprise, il est impératif qu'elle profite à tous. L'engagement de chaque acteur est donc fondamental.

*Chapitre II : développement des compétences*  
*Par les outils de formation*

**Introduction :**

À partir du milieu des années 1970, avec l'adoption de la loi sur la formation professionnelle continue, émerge le concept de compétence, qui vient transformer en profondeur l'approche de la gestion des métiers et des ressources humaines dans l'entreprise.

Aujourd'hui, il est largement admis que les compétences occupent une place centrale dans la politique des ressources humaines. D'abord perçu comme une tendance passagère, ce concept s'est progressivement imposé comme un élément structurant et stratégique du fonctionnement des organisations. Les interventions ponctuelles autrefois réalisées « pour suivre la mode » ont laissé place à des démarches plus intégrées, car il est désormais évident que les compétences conditionnent à la fois la pérennité et le succès des entreprises.

Le développement des compétences implique la mobilisation de différents savoirs, savoir-faire et attitudes, aussi bien à l'échelle individuelle qu'à celle des équipes, afin d'agir de manière efficace dans le cadre professionnel. Cette mobilisation devient essentielle dans un environnement marqué par des mutations rapides : mondialisation, intensification de la concurrence, exigences croissantes des clients, innovations technologiques accélérées et incertitudes quant aux besoins futurs des organisations.

L'analyse des discours et des pratiques liés à la gestion des compétences révèle une grande diversité dans les outils mobilisés et dans l'application concrète des concepts. Cette diversité témoigne de l'absence de modèle universel : la gestion des compétences est contingente, elle dépend fortement du contexte, des objectifs de l'entreprise et de sa culture organisationnelle.

Dans ce contexte, ce deuxième chapitre se propose de mettre en lumière l'intérêt croissant des entreprises pour le développement des compétences. Il repose sur deux sections principales :

- **La première section** est consacrée à l'analyse du concept de compétence dans le contexte de l'entreprise, en précisant les définitions, les enjeux et les dimensions clés.
- **La seconde section** présente de manière détaillée les différents outils de formation mobilisés dans les organisations et évalue leur impact sur le développement des compétences des employés.

## 1 Section 1 : La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise

Le terme compétence a fait l'objet de nombreuses recherches, prenant un emplacement central pour les discours de nombreuses disciplines.

C'est un concept complexe et multiforme. Bien que sa définition soit parfois inconnue, le concept de compétence a été imposé à la littérature de gestion moderne au fil du temps.

Cette distribution a conduit de nombreuses entreprises à développer des repères de qualification des employés.

Ainsi, dans cette section, nous chercherons à affiner la définition de ce concept clé, essentiel à notre champ de recherche.

### 1.1 La notion de compétence :

La compétence a un caractère contingent qui permet de penser qu'elle peut être définie comme un « construit social ». L'environnement extérieure des organisations (concurrence, évolution démographiques) est à l'origine des stratégies aussi bien financière qu'organisationnelle.

#### 1.1.1 Evolution historique de la compétence :

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature notamment définitoire, Yves Lichtenberger considère que « le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant. il se généralise dans le discours des organisations et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer le profit de leurs salariés »<sup>1</sup>

Dans les années 1970, la notion de compétence à commencer à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances.) Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980 pour culminer en 1990<sup>2</sup>

Pendant la période d'industrialisation, le succès organisationnel était basé sur la production de masse et la spécialisation. Cependant, l'émergence de nouveaux marchés au Japon, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Inde a profondément modifié la dynamique du commerce international. Les entreprises américaines et européennes auparavant dominantes les ont encouragées à faire face à une concurrence violente et à repenser leurs méthodes pour maintenir un avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup>YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontation social », Formation et emploi, N 67, P 100

<sup>2</sup> Guy L, B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d'organisation, Paris, 2004, P 15

Cette étude a conduit à évaluer davantage les facteurs humains et à rechercher des modes de travail plus flexibles. Dans ce contexte, c'est une attention particulière aux compétences personnelles et collectives qui sont perçues comme des leviers de différenciation.

Cependant, nous devons voir comment le travail de Prahalad et Hamel (1990) manifeste une vision expansionniste des capacités individuelles-organisation se manifeste. Ces auteurs introduisent le concept de compétence distinctive et soutiennent que certaines compétences clés représentent la base de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. De ce point de vue, le concept de capacité a progressivement évolué pour assumer le sens qu'il est perçu aujourd'hui.

### **1.1.2 Définition du concept « compétence » :**

La notion de compétence fait référence à la reconnaissance de qualités propres à une personne. Il peut être défini comme une combinaison de connaissances, de compétences, de compétences ou de comportements professionnels qui permettent à une personne de maîtriser une occupation particulière et de réussir en mobilisant les talents et le potentiel. Il se rapporte davantage dans le travail que dans l'œuvre elle-même.<sup>1</sup>

Parmi les auteurs qui ont examiné ce terme, plusieurs points de convergence sont obtenus.

- **La compétence se concentre sur les personnes plutôt que sur les postes occupés :** lorsqu'ils parlent de capacités, la personne met l'accent sur la capacité d'agir dans une situation concrète.
- **La compétence est le contexte :** Cela dépend du cadre qu'il est mobilisé. Le contexte représente un élément important, permettant à un individu d'exprimer pleinement ses compétences.
- **La compétence permet des actions sans confusion :** permet les performances, mais pas réduites à cela.

Ainsi bien que le concept de compétence ait été largement examiné par de nombreux auteurs, mais leurs recherches transforment les observations générales en termes de caractéristiques essentielles.

De ce fait, Plusieurs définitions de la compétence existent dans la littérature. En voici quelques-unes :

PHILIPPE ZARIFIAN : 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

---

<sup>1</sup> A. Cohen –Haegel, « Toute La Fonction RH », Paris 2<sup>e</sup> édition, 2010, P150-151

des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »<sup>1</sup>

ANNICK COHEN : Voit que la compétence « peut être envisagée sous l'angle des savoirs tels que le savoir, savoir – être, savoir-faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action »

ANDREE GUITTET : à définit la compétence « comme étant 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 validée par la performance professionnelle »<sup>2</sup>

SYLVIE GUERRERO : « la compétence est en général définit par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) est des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui même »<sup>3</sup>

CLAUDE LEVY-LEBOYER : dit que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elle se traduit par comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé.

Les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu se faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante <sup>4</sup>

### **Synthèse :**

Alors, La compétence est la capacité démontrée à mobiliser de façon pertinente des ressources variées (savoirs, savoir-faire, savoir-être) dans des situations professionnelles concrètes. Elle résulte souvent de l'expérience, s'ancre dans l'action et se manifeste par des comportements observables et efficaces, en lien avec les enjeux et responsabilités du métier.

---

<sup>1</sup> Zarifian Philippe, Objectif Compétence, Pour Une Nouvelle Logique, paris Edition Liaison, 1999. P70

<sup>2</sup> André Guittet. Développer Les Compétences, 2ème Paris Editions, 1998, P13

<sup>3</sup> Sylvie Guerrero, Les Outils Des Ressources Humaines "Les Savoirs Faire Essentiels En GRH, 3eme Paris Edition, Duodi, 2014, P26

<sup>4</sup> Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences "une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises" 2 -ème édition, Paris Édition d'organisation, 2009 p 30

### 1.1.3 Les caractéristiques de la compétence :

- **La compétence vise à un objectif** : est toujours associé à l'objectif exact. Nous sommes compétents en termes d'objectifs à atteindre.
- **La compétence est basée sur la perception sociale** : est vérifié par d'autres en évaluant ou en évaluant une population. Il ne peut pas être prescrit individuellement.
- **Résultats de la concurrence, résultats de combinaisons de dimensions** : INTRESSIONNES Connaissances (connaissances), savoir-faire (compétences techniques ou pratiques), compétences (attitude, comportement professionnel).
- **La compétence est contextuelle et relative** : dépend des caractéristiques spéciales de la situation de travail. Il n'y a absolument pas d'individu compétent. Cela dépend des exigences spécifiques d'un contexte particulier.
- **La compétence est déployée et observée en action** : Il apparaît en fait et est construit tout au long de la vie professionnelle. L'expérience vous enrichira continuellement.<sup>1</sup>

### 1.1.4 Les objectifs de la compétence :

- La compétence est utilisée pour repenser les contributions des employés à la performance de l'entreprise.
- La compétence est utilisée pour se conformer aux actions salariales dans les nouvelles normes de conduite.
- Définit également de nouvelles formes de coopération et d'échange<sup>2</sup>

### 1.1.5 Les enjeux de la compétence :

- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise<sup>3</sup>
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise<sup>4</sup>
- Optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel<sup>5</sup>

Il existe deux catégories des enjeux de compétence :

**1.1.5.1. Enjeux organisationnels** : la signification croissante du concept de compétence favorise le rôle des organisations dans le développement des compétences. Les

---

<sup>1</sup> LETHIELLEUX LAETITIA, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition Guanlino, Paris 2011, P44

<sup>2</sup> Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines. 3<sup>e</sup> édition paris, 2007, p179

<sup>3</sup> MICHEL LEMAIRE : « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNEP cedex 16, PARIS, 2009, p 46

<sup>4</sup> PHILIPPE LES ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1993, Paris, P22.

<sup>5</sup> PHILIPPE LES ERAY ; Idem ; P22

organisations deviennent des acteurs clés dans l'amélioration de leurs compétences lors de la promotion du développement des compétences des employés. Dans ce cas, nous parlerons de l'organisation "qualifiée". On dit qu'il deviendra « l'apprentissage » si les accents sont placés sur des groupes qui créent, répartissent et assimilent les connaissances et le savoir-faire au sein d'une organisation.

**1.1.5.2. Enjeux sociaux :** Il est de la responsabilité de l'organisation de fournir les ressources nécessaires pour s'assurer que les employés mettent à jour et maintiennent leurs compétences tout au long de leur carrière. Cette préoccupation concernant la capacité de faire face au concept de compétence est essentielle. Si un employé quitte un emploi précédemment occupé, l'employé doit être en mesure de répondre aux exigences du travail du travail

### 1.1.6 Les composantes de la compétence :

**Tableau N°02 : Les composantes de la compétence**

Savoir	« Ensemble de connaissances pus au moins systématisées acquises par une activité mental » <b>Exemple :</b> S'assurer de la compréhension de son message par le / les interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation
Aptitude	Ensemble de ressource intellectuelle et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient <b>Exemple :</b> Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUR.E op. Cite, P.19

### Synthèse :

Selon Lecoer<sup>1</sup>, les principales composantes de la compétence, sont : le savoir, les aptitudes, la motivation et le contexte. Ces composantes sont interdépendantes et se mobilisent ensemble dans les situations de travail pour former une compétence globale.

<sup>1</sup> - Lecoer.E. « La gestion des compétences », édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.

### 1.1.7 Les Types de la compétence :

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :<sup>1</sup>

#### 1.1.7.1 Les compétences professionnelles :

Sont spécifiques à un domaine ou à une branche particulière. Par exemple, la gestion des différentes approches éducatives et leurs applications est la capacité spécifique de les nommer en relation avec l'éducation. Ces compétences favorisent la carrière de carrière entre les mêmes secteurs ou similaires.

#### 1.1.7.2 Les compétences courantes :

Également connues sous le nom de latérales sont également connues sous le nom de compétences latérales et ne sont pas spécifiques à un domaine de travail particulier. Ceux-ci peuvent être utilisés dans une variété de situations professionnelles. Par exemple, la capacité d'utiliser la synthèse est une capacité précieuse à différents endroits, quel que soit le domaine d'activité.

#### 1.1.7.3 Les compétences collectives :

Pour C. DeJoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. <sup>2</sup>

Selon C. Flocken, plusieurs leviers permettent le développement de compétences de collecte.

- Concentration des ressources à travers des objectifs communs.
- Activation et en fait.
- Combinaison de ressources différentes et complémentaires pour atteindre des performances plus élevées.
- Capitalisation, conservation et discussion des connaissances accumulées.<sup>3</sup>

Selon GUY LE BOSTERF<sup>4</sup>, la compétence collective est un nouveau résultat des interactions entre les compétences individuelles.

- Sur la base de la capacité de développer des représentations communes.
- Connaissances pour coopérer efficacement.
- Connaissance des communications adaptées.
- La capacité d'apprendre de l'expérience ensemble.

---

<sup>1</sup> Cadin L, op.tic p260.

<sup>2</sup> CECIL. DEJOUX, idem, P.20.

<sup>3</sup> C.FLUCK, « développer les compétences et l'intelligence collective », édition DEMOS, France, 2001.P129.

<sup>4</sup> Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

#### **1.1.7.4 Compétences individuelles :**

Les compétences individuelles correspondent au savoir-faire opérationnel testé dans la pratique de l'activité. Cela est dû à une combinaison de connaissances, de savoir-faire et de compétences qui peuvent être recrutées et atteintes des niveaux de performance prédits et reconnus dans un contexte spécifique.

#### **1.1.7.5 Compétence organisationnelle :**

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché. Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement. Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès ». <sup>1</sup> De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus

#### **1.1.7.6 Les compétences spécifiques :**

Les compétences spécifiques sont spécifiques à la structure, à l'emplacement ou à un environnement spécifique. Ils ne peuvent normalement pas être transférés d'un contexte à un autre. Par exemple, connaître les procédures techniques de gestion des incendies spécifiques à une organisation particulière est une capacité spécifique.

#### **1.1.8 Les domaines de compétences :**

Les compétences peuvent être regroupées en fonction des différents domaines d'activité.

De là, nous pouvons faire la distinction entre :

##### **1.1.8.1 Secteur industriel :**

Ce domaine combine des compétences liées à la production, à la conception et à l'innovation.

##### **Exemple :**

Au Honda, tous les employés reconnaissent que le moteur a été le premier produit conçu par le fondateur Soichiro Honda en 1928.

Au fil du temps, la société a développé une expertise industrielle exceptionnelle et est devenue une entreprise de premier plan mondiale dans ce domaine.

---

<sup>1</sup> ANNE DIETRICH, « le management des compétences » ; 2ème édition, Vuibert ; 2010.P6.

Aujourd'hui, Honda est présente sur une variété de marchés, des vélos électriques aux équipements de jardin (tondeuses à gazon, tasses de brosses).

### **1.1.8.2 Secteur commercial :**

Ce secteur combine des compétences liées aux ventes, aux relations clients, à la négociation et au développement du marché.

#### **Exemple :**

Zodiac Company a démontré ses compétences en termes de qualité et de fiabilité en fonction de sa feuille d'évacuation et a acquis la confiance du fabricant de l'aviation.

Aujourd'hui, ils offrent une variété de cabines d'avions, de systèmes de sécurité pour les conteneurs de cargaison aérienne et de voitures de cuisine et de meubles pour les avions.

## **1.2 La gestion de compétence : <sup>1</sup>**

Dans le contexte actuel, les entreprises font face à une concurrence accrue et doivent s'efforcer d'être performantes pour maintenir leur position sur le marché, en offrant des produits ou services de qualité à des prix compétitifs.

### **1.2.1 Définition de gestion de compétence :**

La gestion des compétences est un outil clé de la gestion des ressources humaines (GRH), visant à améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise. Cette approche permet d'aligner les compétences requises par l'entreprise avec les compétences disponibles au sein de son capital humain, incluant les savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs. En ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'actions visant à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des équipes. L'objectif est de soutenir la mission de l'entreprise et d'améliorer la performance des collaborateurs

### **1.2.2 Objectif de gestion de compétence :**

Pour réussir la gestion des compétences au sein d'une entreprise, il est essentiel de garantir que l'entreprise dispose en permanence des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. Cela implique :

- Évaluer les besoins stratégiques actuels et futurs en fonction des activités de l'entreprise.
- Informer les employés sur l'évolution des compétences et des métiers.

---

<sup>1</sup> Louvan.B, « management des compétences, évaluation, développement et gestion », édition Boeck Bruxelles, 2004, p35.

- Mesurer le succès non pas seulement par le nombre d'embauches, mais par son impact global sur le rendement.
- Structurer la politique de rémunération.
- Améliorer la flexibilité des ressources humaines.
- Évaluer les capacités et les forces de l'organisation

La gestion des compétences présente de nombreux avantages, notamment :

- Offrir aux collaborateurs une vision claire des attentes, réduisant ainsi les mauvaises surprises lors des évaluations et entretiens, et favorisant une relation de collaboration loyale.
- Fournir régulièrement un feedback précis sur le fonctionnement et le développement des collaborateurs.
- Démontrer l'engagement de l'organisation envers le développement des collaborateurs, ce qui est en soi une source de motivation.
- Motiver les collaborateurs grâce à un système structuré de développement des compétences.
- Offrir une meilleure vision des possibilités de carrière et des compétences à développer.

Permettre aux collaborateurs de visualiser les liens entre leurs compétences, leurs résultats et leur contribution aux objectifs de l'organisation.

### **1.2.3 L'importance de la gestion des compétences <sup>1</sup>**

La gestion des compétences est devenue un concept inséparable du management des Ressources humaines, elle est en effet perçue comme une source considérable d'avantage Particulièrement compétitif pour l'entreprise.

#### **1.2.3.1 Meilleure implication des salariés :**

L'implication des salariés, leur engagement envers l'entreprise et leur travail, est renforcée par le développement des compétences. En impliquant les équipes dans cette démarche, les managers favorisent l'investissement, l'effort et la motivation des employés, conduisant à une meilleure réalisation des objectifs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [http://www.manager-go.com/ressources\\_humaines/](http://www.manager-go.com/ressources_humaines/) dossiers-méthodes/étapes-recrutement.

**1.2.3.2 Fidéliser les talents :**

La gestion des compétences est cruciale pour fidéliser les talents et améliorer la performance de l'entreprise.

En développant les compétences, l'entreprise se différencie, fidélise ses collaborateurs, et améliore la productivité grâce à des employés motivés et alignés sur les valeurs de l'entreprise. Cela renforce l'image de l'entreprise et sa capacité à satisfaire ses clients.

**1.2.3.3 Une meilleure performance pour l'entreprise :**

La gestion des compétences est cruciale pour améliorer la performance de l'entreprise. Lorsque les employés partagent les mêmes valeurs et sont motivés, la productivité est optimisée. Les clients préfèrent les entreprises avec une image positive et une bonne capacité à répondre aux commandes.

**1.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC)****1.3.1 Définition de la GPEC :**

Selon Jean Pierre Citau <sup>1</sup>: « La GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise, et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois ressources »

Selon THIERRY « La prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plan d'action cohérente ;

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme de déficits et de compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle » <sup>2</sup>

Selon Henri ROUILLEAULT, quant à lui, identifier deux volets dans la GPEC : un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> J.P. CITEAU, « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », édition ARMAND Colin, Paris 2001, p58

<sup>2</sup> Jean-marc Le Gall : la gestion des ressources humaines, 4ème édition, p67

<sup>3</sup> BERNIE.P, GRESILLON. A, La GPEC ,2ème édition, édition DUNOD, Paris, 2012, p4

**Synthèse :**

Alors, La GPEC est une démarche anticipative et participative qui vise à adapter en continu les ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise, tout en accompagnant les salariés dans leur évolution professionnelle. Elle articule enjeux collectifs et parcours individuels pour concilier performance organisationnelle et développement des compétences.

**1.3.2 Les principes de la GPEC <sup>1</sup> :**

Tels que mis en avant par l'ANACT, se concentrent sur plusieurs axes clés :

Premièrement, la GPEC est un dispositif qui intègre les intérêts de toutes les parties prenantes, incluant les salariés, les directions et les instances représentatives du personnel (IRP). Cela assure une approche collaborative et inclusive.

Deuxièmement, la GPEC est intrinsèquement liée à la stratégie de l'entreprise. Elle doit être alignée sur les objectifs et la vision définis par la direction, garantissant ainsi sa pertinence et son efficacité.

Troisièmement, la GPEC est avant tout une démarche d'anticipation. Elle vise à prévoir les évolutions des métiers et des compétences à moyen terme, permettant ainsi d'adapter les ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise.

Enfin, il est crucial de distinguer la GPEC des plans sociaux d'entreprise (PSE). La GPEC a pour objectif de prévenir les déséquilibres en matière d'effectifs et de compétences, tandis que le PSE intervient pour gérer des situations de crise que l'entreprise n'a pas pu anticiper ou éviter.

**1.3.3 Les objectifs de la GPEC :<sup>2</sup>**

- La GPEC peuvent varier et se compléter, incluant :
- Anticiper les besoins futurs en compétences, en lien avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Adapter les compétences aux postes de travail et à leur évolution.
- Optimiser la gestion des carrières, en permettant aux employés de jouer un rôle actif dans leur développement professionnel.
- Soutenir les collaborateurs dans leur employabilité, en les aidants à s'adapter aux changements technologiques

---

<sup>1</sup> CECIL DEJOUX, OP.TIC, p61-63

<sup>2</sup> BEHLOU. S, TEMOUN.H, « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », édition D'organisation2004, p 144

L'analyse de la GPEC révèle plusieurs aspects clés :

- Elle est perçue comme un outil consensuel, répondant aux attentes de la direction, des employés, des partenaires sociaux et de l'État français.
- Elle permet aux dirigeants d'adopter une approche transversale, intégrant la stratégie, les ressources humaines et le management, dans une perspective d'anticipation.
- Sur le plan stratégique, la GPEC aide l'entreprise à aligner les compétences de ses employés sur ses besoins futurs, en tenant compte des évolutions prévues.
- En interne, elle crée une dynamique fédératrice, axée sur le développement des compétences, permettant de construire un projet d'entreprise impliquant tous les acteurs.
- Pour les employés, elle offre la reconnaissance de leurs contributions, une meilleure compréhension des postes et des opportunités de développement à travers des bilans, des formations et la mobilité

La GPEC, en mettant en avant les compétences, est un outil qui valorise les employés en leur permettant de développer un profil professionnel attractif pour le marché du travail, augmentant ainsi leurs chances de trouver ou de conserver un emploi. Dans un contexte où la compétence est essentielle dans la formation et l'emploi, la GPEC soutient la validation des acquis de l'expérience (VAE) et la mobilité professionnelle, agissant comme un facteur clé pour l'employabilité.

### **1.3.4 Les structures de la GPEC :**

La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC, C'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtées par les directions générales et la cohérence dans le cadre d'opération nécessairement décentralisées.<sup>1</sup>

#### **1.3.4.1 Groupe d'analyse perspective des emplois :**

Ce groupe est au centre du schéma, il illustre l'élément clé de l'analyse et de la prévision des emplois au sein de l'organisation. Sa mission est de déterminer les besoins futurs en matière d'emplois et de compétence.

Autour de ce groupe central, le schéma représente les différentes parties prenantes associées au processus de la GPEC

---

<sup>1</sup> CITEAU. J.P, « Ressources humaines », édition Duodi, 2010, P 108

**1.3.4.2 DRH :**

Le service des Ressources Humaines (DRH), apporte sa contribution au groupe d'analyse en fournissant des données et des perspectives sur les besoins en personnel (la gestion des carrières, les politiques de recrutement, la formation)

**1.3.4.3 Hiérarchique :**

Les managers hiérarchiques apportent leur point de vue pratique et leurs besoins spécifiques en termes de compétences et de personnel. Ils jouent un rôle essentiel en transmettant les informations concrètes du terrain.

**1.3.4.4 Expert Emploi :**

Les experts en emploi aident à anticiper les changements et à proposer des stratégies adaptées, et aussi ils apportent leur expertise sur les tendances et besoins futurs en matière d'emplois

**1.3.4.5 Techniciens :**

Les techniciens représentent le personnel spécialisé qui peut apporter des informations détaillées sur les compétences techniques nécessaires pour les différents postes, comme ils peuvent aussi identifier les besoins de formation pour rester à jour avec les évolutions technologiques.

**1.3.5 Les limites de la GPEC :**

On peut résumer les limites de la GPEC comme suit :

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate ' cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.<sup>1</sup>
- Difficulté en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent .il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et

---

<sup>1</sup> PERETTI -JEAN-MARIE, Ressources Humaines, 8 -ème édition, Paris ,2003-2004, P ,181

la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur les prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.<sup>1</sup>

- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

### **1.3.6 La démarche de la GPEC :<sup>2</sup>**

La mise en œuvre de la GPEC implique une approche qui se veut : prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective.

- **Prospective** : La GPEC anticipe les évolutions du marché du travail, du secteur d'activité et de la concurrence mondiale.
- **Stratégique** : Les décisions prises dans le cadre de la GPEC s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise.
- **Transversale** : La GPEC nécessite une approche intégrée, favorisant la polyvalence des compétences à tous les niveaux de l'organisation.
- **Qualitative** : La GPEC met l'accent sur la qualité du travail et des compétences.
- **Collective** : La GPEC aborde la notion de compétence à l'échelle de l'organisation, tout en adaptant les outils aux besoins individuels

### **1.4 Développement des compétences dans l'entreprise :**

Selon Cîteaux J. Pierre, "quel que soit le niveau de départ, la position actuelle ou les qualifications initiales, les employés, les gestionnaires et les techniciens sont obligés d'apprendre de nouvelles choses". Cela peut affecter, par exemple, un contrôle sans précédent des procédures, des travaux de restructuration en fonction de nouvelles méthodes ou effectuer des tâches qui nécessitent une adaptation à différents environnements professionnels et culturels, nécessitant de nouvelles compétences relationnelles. Par conséquent, le développement des compétences est une priorité stratégique pour les entreprises, tous les secteurs combinant.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SOUTENAM J, F, FARCET, P, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Foucher, Paris, P 277

<sup>2</sup> LETHIELLEUX. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5<sup>e</sup> éd, édition GUALINO, p50.

<sup>3</sup> Cîteaux.J. Pierre, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, Armand Colin, Paris 4<sup>e</sup> édition, 2002, P64

### 1.4.1 Concept du développement des compétences :

DIMIRI LEWIS a défini le développement des compétences comme « la volonté De chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se Faire en contact avec la gestion des RH. »<sup>1</sup>

Selon GUY le Boterf<sup>2</sup>, il y a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

#### Synthèse :

Alors, Le développement des compétences est à la fois un processus individuel de progression et un levier stratégique pour les organisations. Il combine initiative personnelle, acquisition de savoirs et savoir-faire, et professionnalisation, en lien avec les objectifs de l'entreprise et l'évolution des métiers.

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

- **Attirer les talents** : Si un employé décide que son entreprise investit activement dans le développement de ses compétences, il sera plutôt impliqué à long terme et restera dans la structure.
- **Renforcer la mobilisation de l'équipe** : Les campagnes de formation clarifient la mission de l'organisation et permettent aux employés de se projeter eux-mêmes, de développer davantage et de trouver leur place.
- **Facile à s'adapter au changement** : Dans un contexte en développement constant, les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour acquérir de nouvelles technologies et ajuster les nouvelles directives stratégiques de l'entreprise.
- **Maintenir la compétitivité** : en promouvant des compétences qui favorisent la performance personnelle et collective, la créativité et l'innovation.
- **Création d'un successeur** : Des actions de développement spécifiques peuvent être intégrées dans des programmes de dispositifs de gestion de potentiel élevé ou de transport pour assurer un successeur efficace et durable.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, paris édition d'organisation ; 2005, p435

<sup>2</sup> BOTERF GUY, op cit, Paris, 2004, P56

<sup>3</sup> Nonaka et Takeushi, La formation et le développement des compétences [www.technocompétence.qc.ca /PDF/service/guide.rh.complet.pdf](http://www.technocompétence.qc.ca/PDF/service/guide.rh.complet.pdf)

**1.4.2 Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences :**

Plusieurs moyens peuvent être mobilisés afin de favoriser le développement des compétences au sein des organisations. Ces leviers s'articulent autour de l'expérience, de la mobilité, des responsabilités, ainsi que des processus de professionnalisation.

**1.4.2.1 Expérience professionnelle :**

Le développement des compétences est principalement basé sur le comportement. Ce concept met en évidence le rôle central de l'expérience professionnelle dans l'apprentissage. Tout au long de votre carrière, les compétences sont construites dans des situations. Une étude menée par le Center for Creative Leadership (USA) cité par Claude Lewis Boyer dans ses recherches sur la gestion des compétences, indiquant que trois sources clés sont impliquées dans le développement de compétences dans des contextes professionnels. <sup>1</sup>

**1.4.2.2 Changements fonctionnels :**

La mobilité professionnelle signifie que la transition d'une fonction à un autre signifie acquérir de nouvelles connaissances, du savoir-faire et du savoir-faire.

Cette transition expose les gens d'un environnement sans précédent (nouveaux collègues, nouveaux outils ou nouvelles attentes) qui l'encouragent à apprendre et à développer les capacités à s'adapter afin de réussir dans sa nouvelle mission.

**1.4.2.3 Caractéristiques avec des exigences élevées :**

Les exercices de fonctions complexes ou stratégiques sont également une augmentation des améliorations des compétences. Ceux-ci nécessitent un fort sens des responsabilités, la capacité d'innover, la bonne confiance et la capacité de prendre des décisions dans le contexte de l'incertitude ou de la pression.

Ces fonctions incluent souvent des problèmes qui sont importants pour l'organisation et confrontent des transformations profondes chez les individus.

**1.4.2.4 Spécialisation :**

La spécialisation décrit le processus structuré de maîtrise et de renforcement des compétences afin que les employés puissent améliorer leurs professions professionnelles en développement constant.

- Influencer les employés, les gestionnaires et les équipes de travail. Ce processus vise à réaliser efficacement les compétences nécessaires pour remplir efficacement diverses fonctions au sein d'une organisation.

---

<sup>1</sup> Claude Levy le Boyer, op.cit., p135

- La spécialisation comprend des mesures de formation formelles, la capitalisation des connaissances et le développement de conditions de travail qui favorisent l'apprentissage et l'amélioration.

#### **1.4.2.5 L'adversité et l'étude par le biais de tests :**

Des situations difficiles et des expériences importantes représentent des sources d'apprentissage précieuses si une personne peut prendre du recul.

Ces tests permettent de mieux connaître, d'évaluer les limites et de renforcer la capacité à faire face à l'adversité, que ce soit une défaillance professionnelle, une erreur relationnelle, un comportement inadéquat ou des difficultés personnelles. Ils offrent des possibilités de développement personnel et professionnel en favorisant une meilleure compréhension

#### **1.4.3 Cinq voies de développement de compétences :**

Le développement des compétences peut être effectué en fonction de cinq approches complémentaires. Chacun est basé sur une logique d'apprentissage différente :

##### **1.4.3.1 Première voies (formation TAS) :**

Ce chemin est basé sur l'apprentissage par expérience directe. Les individus développent de nouvelles compétences en essayant de se confondre et de s'adapter dans des situations professionnelles réelles.

Il s'agit d'une approche pratique axée sur l'action et les expériences.

##### **1.4.3.2 Deuxième voies (changement de formation) :**

Cette approche est combinée avec l'apprentissage de la théorie de la classe et les pratiques commerciales (stages).

Les programmes de travail de travail permettent aux apprenants d'intégrer des connaissances dans leur pratique et de réfléchir à des applications spécifiques.

C'est un équilibre entre la théorie et la pratique.

##### **1.4.3.3 Troisième voies (analyse de la pratique) :**

Ce chemin se concentre sur les compétences implicites de formalisation, c'est-à-dire les compétences que vous utilisez sans le savoir.

En analysant les pratiques, ces compétences sont transformées en connaissances explicites et transférables. Cela vous permet de les partager et de les envoyer à d'autres.

C'est une réflexion sur les actions qui le rendent plus conscient et efficace.

#### **1.4.3.4 Quatrième voies (Définition précoce) :**

Ici, les employés attendent de nouvelles pratiques basées sur des critères spécifiques (qualité, productivité, etc.). Ils ont prédéfini comment ils agiront dans une situation particulière.

Cela se produit souvent en groupes, tels que les groupes de travail ou de résolution de problèmes. Approche proactive pour promouvoir l'amélioration continue

#### **1.4.4 L'importance du développement des compétences :**

##### **1.4.4.1 Pour les entreprises :**

Le développement des compétences est un moteur essentiel de la compétitivité et de l'innovation. En investissant dans la formation de leurs employés, les entreprises s'assurent d'avoir une main-d'œuvre qualifiée et capable de s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences du marché. Cela se traduit par une de la productivité, de la qualité des produits et services, et de la capacité à répondre aux besoins des clients. De plus, le développement des compétences favorise la rétention des talents, car les employés se sentent valorisés et ont des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

##### **1.4.4.2 Pour les employés :**

Le développement des compétences est un atout majeur pour l'épanouissement professionnel et personnel. Il permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences, ce qui augmente leur employabilité et leur donne accès à de nouvelles opportunités de carrière. De plus, le développement des compétences favorise la confiance en soi, la motivation et la satisfaction au travail. Les employés qui se sentent compétents et capables de relever de nouveaux défis sont plus susceptibles d'être engagés et de contribuer positivement à l'entreprise. En conclusion, le développement des compétences est tant bénéfique pour les entreprises que pour les employés, car il favorise la croissance, l'innovation et l'épanouissement professionnel.

#### **Section 2 : l'acquisition des outils de formation dans le développement des compétences :**

Actuellement, la formation est un facteur de productivité important et un avantage concurrentiel clé pour les entreprises. Il s'agit d'un élément central d'une approche compétente. Dans un environnement en développement constant, il est important que les employés et les entreprises investissent activement dans le développement. Les compétences solides sont le précieux capital de l'emploi que de nombreux chercheurs ont déclenché aujourd'hui pour examiner le concept de compétences professionnelles.

Dans cette section, nous allons explorer le lien étroit entre la formation et le développement des compétences, en examinant les différents outils de formation et de développement des compétences, ainsi que la relation entre la formation et le développement des compétences

## **2.1 Les outils de formation et leur pertinence :**

### **2.1.1 Les outils de formation et de développement des compétences :**

Les outils de formation sont tous les programmes ou modules qui aident les formateurs à dispenser leur formation aux apprenants. Il existe de nombreux outils de formation et de développement, dont certains sont purement destinés à la formation, tandis que d'autres sont des outils qui peuvent également soutenir d'autres professions.

#### **2.1.1.1 Le coaching professionnel :**

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques<sup>1</sup>

Donc, le coaching professionnel est un outil puissant pour le développement des compétences en entreprise. Il offre un accompagnement personnalisé aux employés, les aidant à identifier leurs forces, leurs faiblesses et les domaines dans lesquels ils souhaitent s'améliorer. Grâce à des séances de coaching individuel ou en groupe, les employés peuvent développer leurs compétences en leadership, en communication, en gestion du temps et en résolution de problèmes. Le coaching favorise également la prise de conscience de soi, la confiance en soi et la motivation, ce qui se traduit par une amélioration de la performance et de la productivité. En investissant dans le coaching professionnel, les entreprises peuvent créer un environnement de travail plus stimulant et encourager la croissance et le développement de leurs employés

#### **2.1.1.2 Le Plan de développement individuel :**

Un plan de développement individuel (PDI) est un outil de formation personnalisé qui permet de définir et de planifier les objectifs de développement professionnel d'un employé.

Il offre aux employés l'opportunité de se confronter à des défis professionnels pertinents, ce qui leur permet de développer des compétences spécifiques alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise<sup>2</sup>

Il fixe les moyens et les objectifs nécessaires pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence ciblé, comblant ainsi le fossé entre leur niveau actuel et le niveau défini pour atteindre leurs objectifs professionnels. En cela, il prend la forme d'un plan d'action qui définit les étapes concrètes à suivre<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Claud Levy Bayer, op. Cité, p 135

<sup>2</sup> YOST, PAUL R. et Mary. Mannion Plunkett (2010), Op. cit. p. 313-348.

<sup>3</sup> Ibid., p. 52.

En identifiant les projets à réaliser, le PDI favorise l'acquisition de nouvelles compétences par le biais de l'expérience pratique<sup>1</sup>.

Voici les éléments clés d'un plan de développement personnel :

- Identification des objectifs : Définir clairement ce que l'on souhaite accomplir (ex : acquérir une nouvelle compétence, améliorer sa communication, etc.).
- Évaluation des compétences actuelles : Identifier ses forces et ses faiblesses par rapport aux objectifs fixés.
- Définition des actions à mener : Établir les étapes concrètes à suivre pour atteindre les objectifs (ex : suivre une formation, lire des livres, participer à des ateliers, etc.).
- Établissement d'un calendrier : Fixer des échéances pour chaque action afin de rester motivé et de suivre ses progrès.
- Suivi et évaluation : Mesurer régulièrement ses progrès et ajuster le plan si nécessaire.

### **2.1.1.3 Le bilan de compétence :**

Le bilan de compétences examine le passé d'un individu tant sur le plan professionnel que personnel, il explore à partir d'entretiens, de textes, les motivations, les aptitudes, les capacités, les compétences, les expériences, les aspirations, les valeurs d'un individu et tente de dégager les forces et les faiblesses pour concrétiser un projet de développement il est motivé par une démarche personnelle et s'effectue en dehors du cadre professionnel avec des spécialités de l'orientation. <sup>2</sup>

- Il aide à construire un parcours de formation cohérent
- Il favorise l'apprentissage de soi et l'autoformation
- Il prépare à une formation qualifiante
- Il renforce l'employabilité
- Il s'intègre dans les dispositifs de formation continue

### **2.1.1.4 Le programme de formation :**

C'est un document structuré regroupant les modules d'apprentissage conçus pour atteindre des objectifs spécifiques et est un outil essentiel pour structuré planifié et mettre en œuvre une formation efficace.

---

<sup>1</sup> YOST, PAUL R, ET Mary Mannion Plunkett (2010). Developing Leadership Talent Through Experiences. Strategydriven talent management : à leadership impérative, 1st éd, San Francisco, Jossey-Bass, p.317, cité par : Nait Slimane Nabil et Salhi Karima, mémoire, 2021, p.19.

<sup>2</sup> ANDRE Guittet, op.cit. Page 215.

Ce document peut inclure des cours, des ateliers, des stages, des exercices pratiques, et des évaluations. Ils sont souvent adaptés aux besoins des participants et aux objectifs de l'organisation.

Le référentiel de formation organise les modules en séquences de formation, définissant ainsi un cheminement d'apprentissage clair et progressif avec des objectifs de formation, des objectifs pédagogiques, du contenu, une durée, du matériel requis et des modalités d'évaluation<sup>1</sup>

### **2.1.1.5 Les supports de formation : <sup>2</sup>**

Egalement appelé support pédagogique, est un moyen utilisé par les formateurs pédagogiques et les enseignants pour faciliter l'apprentissage dans un domaine spécifique. Il vise à rendre la formation plus efficace et à encourager les interactions entre les apprenants.

Le choix de ces outils doit être adapté au projet pédagogique et vise plusieurs objectifs : informer, développer des compétences et modifier les perceptions. De plus, un support pédagogique aide le formateur à illustrer ses explications, à animer les cours et à faciliter la compréhension des nouvelles connaissances par les apprenants.

Avec l'essor de la formation à distance et des nouvelles technologies, le nombre de supports pédagogiques a considérablement augmenté. Les formateurs disposent désormais de nombreux outils pour animer leurs sessions.

Il est possible d'utiliser plusieurs supports au cours d'une même session, selon les besoins des formateurs et des apprenants.

- Les supports de présentation classiques comme PowerPoint ou Prezi permettent de structurer le contenu et de hiérarchiser les informations. Leur utilisation est "linéaire", avec une navigation séquentielle.
- Les vidéos peuvent projeter des éléments spécifiques et expliquer des concepts complexes en peu de temps, offrant une vision globale.
- Des supports réels comme les maquettes, objets ou matériels sont également utiles.
- Les outils e-learning permettent de créer des modules de formation, avec des applications web, des logiciels de bureau ou des modules non linéaires pour créer un scénario d'apprentissage.

---

<sup>1</sup> FLUCK, C (2015). Gestion et management des compétences. France : Editions GERESO, p.178-181

<sup>2</sup> <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>

- Les jeux de formation augmentent la motivation et l'engagement, utilisant des jeux de rôle ou des mises en situation. Il existe de nombreux jeux pédagogiques, il faut choisir ceux qui correspondent le mieux aux objectifs et à l'audience.

### 2.1.2 Les critères d'évaluation des outils de formation

- **Pertinence** : L'outil doit être pertinent pour les besoins de formation spécifiques. Il doit couvrir les compétences et les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs de formation.
- **Efficacité** : L'outil doit être efficace pour aider les apprenants à acquérir les compétences et les connaissances souhaitées. Cela peut être mesuré par l'amélioration des performances, la rétention des connaissances et la satisfaction des apprenants.
- **Accessibilité** : L'outil doit être accessible à tous les apprenants, quel que soit leur niveau de compétence, leur emplacement ou leur dispositif d'accès. Cela peut inclure la prise en charge de différents formats, langues et besoins d'accessibilité.
- **Interactivité** : L'outil doit être interactif et engageant. Il doit encourager la participation active des apprenants, par exemple par le biais d'exercices, de simulations, de discussions et de commentaires.
- **Évaluation** : L'outil doit permettre d'évaluer les progrès des apprenants et de mesurer l'efficacité de la formation. Cela peut se faire par le biais de tests, d'évaluations, de commentaires et d'analyses de données.
- **Flexibilité** : L'outil doit être flexible et adaptable aux besoins individuels des apprenants et aux changements dans l'environnement de travail. Il doit permettre aux apprenants d'apprendre à leur propre rythme et de personnaliser leur expérience d'apprentissage.
- **Coût-efficacité** : L'outil doit être rentable, en tenant compte des coûts de développement, de mise en œuvre et de maintenance.
- **Facilité d'utilisation** : L'outil doit être facile à utiliser et à comprendre, avec une interface conviviale et des instructions claires.

En tenant compte de ces critères, il est possible de choisir ou de développer des outils de formation qui sont efficaces, pertinents et qui répondent aux besoins des apprenants

**2.1.3 La pertinence des outils de formation et de développement des compétences :**

Les outils de formation sont pertinents car ils permettent :

- De répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en matière de compétences techniques et managériales.
- D'assurer une montée en compétence continue du personnel, favorisant ainsi l'amélioration de la qualité des services.
- De s'adapter aux évolutions technologiques et aux exigences réglementaires du secteur
- De renforcer la motivation et l'engagement des employés en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle
- Alignement des compétences : Ils fournissent des repères clairs pour s'assurer que les compétences des employés correspondent aux exigences de leur poste
- Facilitation de l'apprentissage : Ces outils simplifient l'acquisition et le développement de nouvelles compétences.
- Développement personnel et professionnel : Ils encouragent le développement personnel et soutiennent la croissance professionnelle au sein de l'entreprise.
- Adaptabilité et employabilité : Ils favorisent l'adaptation au travail et maintiennent l'employabilité des employés.
- Création de cours en ligne : Ils offrent une interface utilisateur simple pour créer des cours en ligne, incluant le téléchargement de vidéos, documents et autres contenus.
- Analyses de performance : Ils fournissent des rapports et analyses pour évaluer les performances des employés et identifier les axes d'amélioration.
- Adaptation mobile : Ils permettent de créer des supports adaptés aux appareils mobiles pour un accès facile à la formation.

En résumé : des outils bien choisis et bien utilisés rendent la formation plus utile, plus motivante et plus importante. Ils permettent à l'entreprise de former intelligemment et aux salariés de monter réellement en compétence.

**2.2 Relation entre formation et développement des compétences :**

Pour l'entreprise la formation vise à développer les compétences professionnelles de son personnel sous la forme la plus avancée. Il peut contribuer à l'apprentissage et à l'étude de toutes ses capacités pour améliorer la société. Nous avons soutenu un certain nombre d'années de changements de formation. L'un des phénomènes les plus importants est la « formation à vie », qui consiste en les plus grands défis.

Cette situation provient des entreprises qui souhaitent créer de nouvelles demandes d'employés pour améliorer l'emploi et développer des compétences de base qui constituent la base des avantages compétitifs. <sup>1</sup>

Le développement des compétences se distingue de la formation pour quelques raisons :

- Le développement des compétences nécessite un management qui encourage l'expression individuelle, l'initiative et la responsabilité.
- Il se déroule à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, contrairement à la formation qui est souvent imposée par la hiérarchie pour acquérir des qualifications spécifiques. Le développement des compétences ne repose pas sur une relation d'autorité stricte entre formateurs et apprenants
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est-à-dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »<sup>2</sup>

### **2.2.1 La valorisation des compétences par la formation :**

La compétence est essentiellement liée à une culture d'entreprise qui sert de base stable. Les compétences nécessitent la créativité, l'initiative et la gestion de l'incertitude et de la complexité. Dès qu'un projet commercial est défini, la formation devient un outil essentiel pour rejeter diverses orientations stratégiques. Par exemple, si une entreprise évalue la concentration, l'analyse des besoins de formation doit être spécifique. S'il préfère l'échange d'autonomie et de responsabilité, la formation devrait dépendre de ces valeurs. Si le travail d'équipe est promu, les méthodes d'enseignement devraient promouvoir le travail de groupe.

Si la culture de l'entreprise n'est pas clairement définie, la formation peut être utilisée pour la créer. Cette approche couvre le risque de générer des comportements auxquels les gestionnaires peuvent ne pas s'attendre. Par conséquent, il est souhaitable de définir les comportements culturels souhaités dans la gestion générale et les acteurs clés avant la création de plans de formation. L'évaluation des compétences dépend de la construction d'un plan de formation approprié

---

<sup>1</sup>BRUNETAUX.J. B, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007

<sup>2</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.146.

## 2.2.2 L'impact de la formation sur les composantes de la compétence :

La formation a un impact profond sur les différentes facettes de la compétence. DENNERY Marc<sup>1</sup> identifie cinq éléments clés de la compétence, dont trois sont familiers aux formateurs : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ces trois éléments sont souvent utilisés pour élaborer des programmes de formation. DENNERY ajoute deux autres éléments plus originaux et plus difficiles à définir : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

### 2.2.2.1 L'impact de la formation sur les savoirs :

La formation peut influencer deux types de savoirs importants :

- **Savoirs théoriques** : Ces savoirs sont liés à une discipline scientifique et utilisent des concepts généraux.
- **Savoirs contextualisés** : Ces savoirs sont liés à un contexte spécifique et prennent leur sens uniquement dans une situation précise et familière à l'apprenant

#### 2.2.2.1.1 L'impact de la formation sur les savoir-faire :

Le savoir-faire représente une connaissance pratique permettant de réaliser une tâche, souvent appelée "connaissance procédurale". Cette connaissance peut être manuelle ou intellectuelle. Il est important de noter que la maîtrise d'un savoir-faire ne garantit pas la compétence. La compétence nécessite de l'expérience et une confrontation avec la réalité du terrain. Les stagiaires peuvent acquérir des savoir-faire lors des formations, mais ils ne deviennent compétents qu'en appliquant ces savoirs dans des situations concrètes.

#### 2.2.2.1.2 L'impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers accordent une grande importance au développement du savoir-être lors des formations, parfois même plus que le savoir-faire. La formation peut-elle vraiment produire du savoir-être ?

##### 2.2.2.1.2.1 Développer des qualités morales :

La notion de savoir-être inclut des qualités morales telles que la conscience professionnelle, l'ambition, le charisme, le sens des responsabilités et l'honnêteté. Ces qualités sont liées à des jugements moraux et à des profils de personnes particulièrement adaptées à une organisation. Bien que les décideurs cherchent à développer ces qualités, souvent à travers des formations, le texte souligne que ces qualités morales relèvent davantage de l'éducation que de la formation. Le sens de la responsabilité, par exemple, ne s'acquiert pas dans un cadre formel, mais par

---

<sup>1</sup> DENNERY, (Marc) : piloté un projet de formation, Éditions ESF, France, 2000, p. 25

l'expérience, notamment à travers les premières expériences de vie, et non par des jeux de rôle ou des films.

#### **2.2.2.1.2.2 Changer le caractère :**

Le caractère d'une personne est profondément ancré en elle et ne peut pas être radicalement changé, mais il peut être développé. Malgré cela, de nombreux formateurs et managers cherchent à transformer rapidement des traits de personnalité, comme passer de "émotif et stressé" à "calme et serein". Cette transformation est difficile à accomplir en quelques jours, surtout pour des adultes ayant des habitudes bien ancrées depuis des années. Cette illusion est souvent véhiculée par certaines formations en management et développement personnel

#### **2.2.2.1.2.3 Développer les goûts et intérêts :**

Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut aussi avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodiques ». Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement. La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement...). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

#### **2.2.2.1.2.4 Produire des comportements stéréotypés :**

Les managers exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon. La formation n'est pas le moyen le plus efficace pour produire ces comportements stéréotypés. Car il est difficile d'imposer à des salariés qui restent toujours « libres » de penser et d'agir des comportements figés. Ensuite, la formation doit être davantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel qu'un outil de contrôle.

La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de découvrir, de comprendre, de raisonner, bref d'apprendre, et non pas d'inculquer, d'imposer ; de normaliser, bref de discipliner.

### 2.2.2.2 L'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes

#### 2.2.2.2.1 Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S. MICHEL et M. LERDU<sup>1</sup> les démarches intellectuelles sont des processus de résolution de problèmes intégrés en chacun de nous. Elles impliquent la mobilisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être pour résoudre des problèmes dans un contexte professionnel. Ces démarches sont au cœur des compétences et se développent principalement par l'expérience, notamment face à des "situations-problèmes". Il existe trois types majeurs de démarches intellectuelles :

- L'application, qui consiste à appliquer des procédures de résolution bien définies.
- L'adaptation, qui implique des ajustements ou des traductions dans des situations où une certaine marge de manœuvre existe.
- La création, qui consiste à résoudre un problème sans avoir une idée claire de la situation ou du processus à suivre, cherchant ainsi une solution nouvelle.
- La question se pose de savoir si la formation peut influencer ces démarches intellectuelles. Théoriquement, une formation longue et centrée sur les opérations intellectuelles pourrait favoriser le développement de nouvelles démarches. Cependant, dans la pratique, cela semble moins évident, car ces démarches s'acquièrent par l'application dans des situations concrètes.

#### 2.2.2.2.2 Impact de la formation sur la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi. L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui-même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même, et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi, ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogie de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

---

<sup>1</sup> DENNERY, (Marc): Op.cit, p .31.

**2.2.2.3 L'impact de la formation sur la motivation :**

DENNERY présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication

**2.2.2.3.1 Impact de la formation sur la satisfaction :**

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation. Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale. Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité... et l'investissement formation devait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation

**2.2.2.3.2 Impact de la formation sur le processus motivationnel :**

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

**2.2.2.3.3 Impact de la formation sur l'implication :**

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre, sans retenue, dans son travail. Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que, pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs. La formation est appelée, pour faciliter cette intégration, à assurer les valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc.

**Conclusion :**

En somme, ce chapitre a permis d'approfondir la réflexion autour du développement des compétences à travers trois axes essentiels. Dans un premier temps, nous avons clarifié la notion de compétence, en soulignant son rôle central dans le fonctionnement et la performance des organisations. Ensuite, nous avons mis en lumière l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en tant qu'outil stratégique permettant d'identifier les compétences actuelles et futures nécessaires à l'entreprise. Enfin, nous avons examiné l'impact des outils de formation dans le renforcement des capacités, l'acquisition de savoirs et l'amélioration des performances collectives.

L'ensemble de cette analyse démontre que le développement des compétences ne doit pas être perçu comme un objectif isolé, mais bien comme un processus continu, intégré à la stratégie globale de l'entreprise. Une politique de formation bien pensée, alignée sur les besoins réels des salariés, favorise non seulement l'amélioration des performances, mais renforce également la motivation, l'implication et la fidélisation du personnel, tout en contribuant à l'instauration d'une culture organisationnelle positive.

Enfin, cette étude souligne l'importance d'un suivi rigoureux et d'une évaluation régulière des dispositifs de formation, afin d'en ajuster les contenus et les modalités en fonction des retours et des évolutions observées sur le terrain.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons plus particulièrement à la mise en œuvre des outils de formation au sein de l'entreprise Algérienne des Eaux (ADE), direction de Tizi-Ouzou, afin d'en évaluer la pertinence et l'impact concret sur le développement des compétences des employés.

*Chapitre III : Étude de cas – L'ADE, direction  
de TIZI OUZOU*

**Introduction**

Dans un monde où les connaissances deviennent rapidement obsolètes, la formation continue apparaît comme l’un des seuls leviers permettant aux collaborateurs de s’adapter, d’évoluer et d’interagir efficacement avec un environnement professionnel en constante mutation.

Après avoir exposé dans les chapitres précédents le cadre théorique et conceptuel de notre sujet, ce dernier chapitre marque le passage à la dimension pratique de notre recherche. Il a pour objectif principal de comprendre comment l’entreprise Algérienne des Eaux (ADE), direction de Tizi-Ouzou, mobilise les outils de formation dans une perspective de développement des compétences de ses employés.

Notre travail s’appuie ainsi sur une étude de cas concrète menée au sein de l’ADE, enrichie par les notions théoriques abordées précédemment et les observations issues de notre stage pratique dans cette même entreprise. Il s’agit de confronter les concepts étudiés à la réalité du terrain afin de mieux saisir les logiques, les méthodes et les résultats liés à la politique de formation de l’entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons d’abord brièvement l’ADE et son contexte organisationnel. Nous analyserons ensuite la pertinence des outils de formation utilisés, à travers l’étude du plan de formation, les méthodes d’identification des besoins, les modalités d’évaluation des actions mises en œuvre, ainsi que les types de formations existantes. L’objectif est d’évaluer dans quelle mesure ces dispositifs contribuent réellement au développement des compétences des employés.

## **1 Section 1 : aspect générale sur l'organisme : Algérienne des eaux ADE**

Dans cette section consacrée à la présentation de notre organisme d'accueil, nous allons fournir un aperçu détaillé de l'entreprise Algérienne Des Eaux, unité Tizi-Ouzou, où nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous permettra de mieux comprendre les termes utilisés dans notre recherche et de mettre en pratique nos connaissances théoriques.

Nous aborderons donc dans cette section divers aspects de l'Algérienne des Eaux. Tout d'abord, nous présenterons son histoire, sa création et son évolution au fil du temps. Ensuite, nous examinerons en détail ses missions et ses objectifs, qui sont au cœur de son action. Par la suite, nous explorerons les différents départements qui composent l'ADE, en mettant en évidence leurs rôles et leurs responsabilités spécifiques

### **1.1 Présentation et historique de l'ADE :**

#### **1.1.1 Présentation de l'ADE :**

L'Algérienne des eaux, établissement public à caractère industriel et commercial dote de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargé de la mise en œuvre de la politique nationale de l'eau potable qui comporte plusieurs volets production, du transfert du traitement, du stockage, de l'adduction, de la distribution et de L'approvisionnement en eau potable cette établissement est placé sous la tutelle de ministre charge des ressources en eaux.

#### **1.1.2 Historique de l'ADE :**

Histoire de gestion de l'eau en Algérie L'Algérie ait traversé par plusieurs étapes dans secteur de l'eau depuis l'indépendance jusqu'à maintenant, ils caractérisent par organisation des instruments et les acteurs ou création de nouveaux organismes et institutions concernant de la gestion des eaux pour améliorer et développer ce secteur Ces étapes peuvent être résumés comme suit :

##### **1.1.2.1 Période 1962-1970 :**

Après l'indépendance, en 1963, les activités hydrauliques furent réparties entre le Ministère de l'Agriculture pour l'Hydraulique Agricole et le Ministère des Travaux Publics pour les infrastructures de mobilisation (barrages et forage) et d'Alimentation en Eau Potable (AEP) et assainissement. C'est ainsi que le Ministère des Travaux Publics hérita en 1963 des deux services suivants :

- Le service des études agricoles des grands travaux hydraulique chargé d'aménagement des grands barrages et adduction d'eau potable
- Le service des études scientifiques, chargé de l'évaluation des eaux superficielles et souterraines.

Cette période a été caractérisée par l'absence, malheureusement presque totale, de l'Etat dans le domaine législatif et organisationnel de l'activité hydraulique. En outre, la multitude d'intervenants d'opérateurs publics et privés, a connu une dégradation des infrastructures existantes et des difficultés importantes dues à la non maîtrise technique L'absence de bien, cette mission de service public

#### **1.1.2.2 Période 1970-1990 :**

Dans le domaine strict de la gestion au mois de septembre 1970. Les quinze premiers Directeurs de l'Hydraulique de l'Algérie indépendante, étaient installés au niveau des quinze wilayas existantes L'Etat avait procédé aussi à la création de la Société National de Distribution d'Eau potable et industrielle (SONADE) pour assure l'alimentation en eau potable de l'ensemble du territoire national avec une position de monopole

Cette entreprise à une existence passagère et sa disparition dénote une forme de précipitation dans des décisions qui ont marqué la prise en charge de l'eau En 1983, le secteur hydraulique a connu une réorganisation avec la création du secrétariat d'Etat à l'hydraulique et la création de 13 entreprises régionales

Le mode de gestion est devenu plus ou moins souple, et les collectivités locales ont procédé au transfert volontaire des infrastructures hydrauliques relevant de leur territoire C'est au terme de cette période que les premiers textes législatifs régissant l'activité liée à l'eau, ont vu le jour à travers la loi n°82-17 du 1983 portant Code des Eaux. En 1987, le service de production et de distribution de l'eau était pris en charge par 35 établissements de l'eau, dont 9 régionaux et 26 de wilayas.

Les performances de ces établissements étaient très en deçà du de ces établissements étaient très en deçà du niveau attendu pour un service public aussi important que celui de L'AEP et l'assainissement. Il en résulte des pertes énormes en eau, des prestations de mauvaise qualité et une perte de crédibilité dans ces établissements.

#### **1.1.2.3 Période 1990-2000 :**

La période de sécheresse qu'a connue le pays, ainsi que le manque des ressources naturelles et la crise financière, ont fait que cette période soit la plus riche en débats et de réflexions pour arrêter une politique hydraulique à moyen et long terme

Les assises Nationales de l'Eau du 28-30 janvier 1995 à Alger ont abouti aux cinq principes fondamentaux d'unité de concertation, d'économie, d'écologie et d'universalité, autour du quel doit s'organiser la politique de l'eau Ces cinq principes ont été développés dans le Rapport sur la Nouvelle Politique de l'Eau, édité par l'Agence Nationale de l'Eau Potable et de l'assainissement (AGEP) en février 1995.

L'arrêté interministériel portant approbation du cahier des charges type pour Exploitation du service public d'alimentation en eau potable et assainissement a été approuvé et publié au journal officiel du 11 avril 1993. Cet arrêté a été modifié par un autre arrêté publié dans le J.O n°21-95 du 13 novembre 1995

La volonté d'un changement et d'une ouverture de la gestion du service public de l'eau, à l'ensemble des opérateurs publics ou privés a été confirmée par la publication du décret exécutif n°97-252 du 08 juillet 1997, relatif à la concession des services publics d'alimentation en eau potable et assainissement.

Cette période correspond aussi à la création du Conseil National de l'Eau par le décret exécutif n°96-472 du 18 décembre 1996. Et la notification du Code des Eau par l'ordonnance n°96-13 du 15 janvier 1996 des Agences de Bassins Hydraulique (ABH) qui découlent tout la Nouvelle Politique de l'Eau.

## **1.2 Mission et objectifs de l’ADE :**

### **1.2.1 Les missions de l’ADE :**

L'Algérienne des eaux entant établissement nationale qui détient le monopole de l'exploitation et de la gestion de I une des ressources principales de pays, elle a plusieurs missions à remplir à savoir :

- L'exploitation, La gestion, de la production, du transfert, du traitement, du stockage, de l'adduction, de la distribution et de l'approvisionnement en eau potable et industrielle
- La gestion de la concession du service public de l'eau accordée à des personnes morales publiques ou privées.
- Protection contre toute forme de pollution.
- La surveillance et contrôle de la qualité de l'eau distribuée
- Le développement des infrastructures
- La décentralisation de la gestion de l'eau pour permettre aux structures déconcentrées d'être plus opérationnelles et plus efficaces dans la mise en œuvre des programmes de développement
- L'implication d'opérateur privé, nationaux ou étrangers, dans la gestion du service public favorisant ainsi l'introduction des normes de gestion universelles
- Lutte contre les fuites et le gaspillage de l'mu avec des objectifs basés sur le comptage systématique et la réhabilitation des réseaux ainsi que par la sensibilisation des usagers à l'utilisation de cette ressource

**1.2.2 Les objectifs de l’ADE :**

A travers Les missions qu'elle doit assurer, JADE à fixer un certain nombre d’objectifs à atteindre, ces objectifs sont les suivants :

- La modernisation des techniques de management.
- L'amélioration de la dotation de l'eau aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage des ressources
- La réhabilitation de valeur économique de l'eau par une révision progressive et adapter des tarifs
- La miss place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique humain
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et les techniques de traitement des eaux.

**1.3 Organisation administrative de l’unité de TIZI OUZOU :**

La société nationale de distribution d’eau de Tizi-Ouzou a été créée en 1970 sous le nom de « SONADE », ensuite transformée en entreprise de production de gestion et de distribution d’eau « E.P.T.O » par le décret n° 83 du 14 Mai 1983, par le décret exécutif n°92/100 DU 03 Mars 1992. La nature juridique a été modifiée et des modalités de son organisation et son fonctionnement ont été remodelés.

Enfin « ALGERIENNE DES EAUX » a vu le jour le 21 Avril 2001 par décret exécutif n°01/101.

Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret N° 1-102, l’Algérienne des eaux s’est appliquée à la mise en place de ses structures l’impulsion de la gestion et la levée préalables à un transfert organisé en sa faveur des établissements en change de la production, l’exploitation et la gestion de la distribution de l’eau.

**1.3.1 Statut juridique de l’ADE :**

L’Algérienne des eaux de Tizi-Ouzou ADE est un établissement public à caractère industriel « E.P.I.C ». Ce dernier est placé sous la tutelle du Ministre chargé des ressources en eaux. Il doté de la personnalité morale et jouit de l’autonomie financière. Ainsi, il gère les règles administratives dans ses relations avec l’état et est réputé commerçant dans ses relations avec le tiers (clients/abonnés).

La direction générale de l’ADE est subdivisée en 05 Agences régionales couvrant l’ensemble du territoire national selon la configuration des bassins Hydrographiques, il s’agit de :

- L’Agence Régionale d’Alger ;
- L’Agence Régionale d’Oran ;

- L’agence Régionale de Chleff ;
- L’Agence régionale de Constantine ;
- L’Agence régionale de TIZI OUZOU

Les agences régionales sont subdivisées aussi en : 16 Zones / 49 Unités

Chaque zone est subdivisée en unités :

EX : La zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de 03 unités qui sont :

- Unité de Tizi-Ouzou ;
- Unité de BOUMERDES ;
- Unité de BOUIRA ;

Chaque unité gère à son tour des centres et des secteurs :

EX : L’Unité de Tizi-Ouzou administrative : 11 secteurs et 07 centres

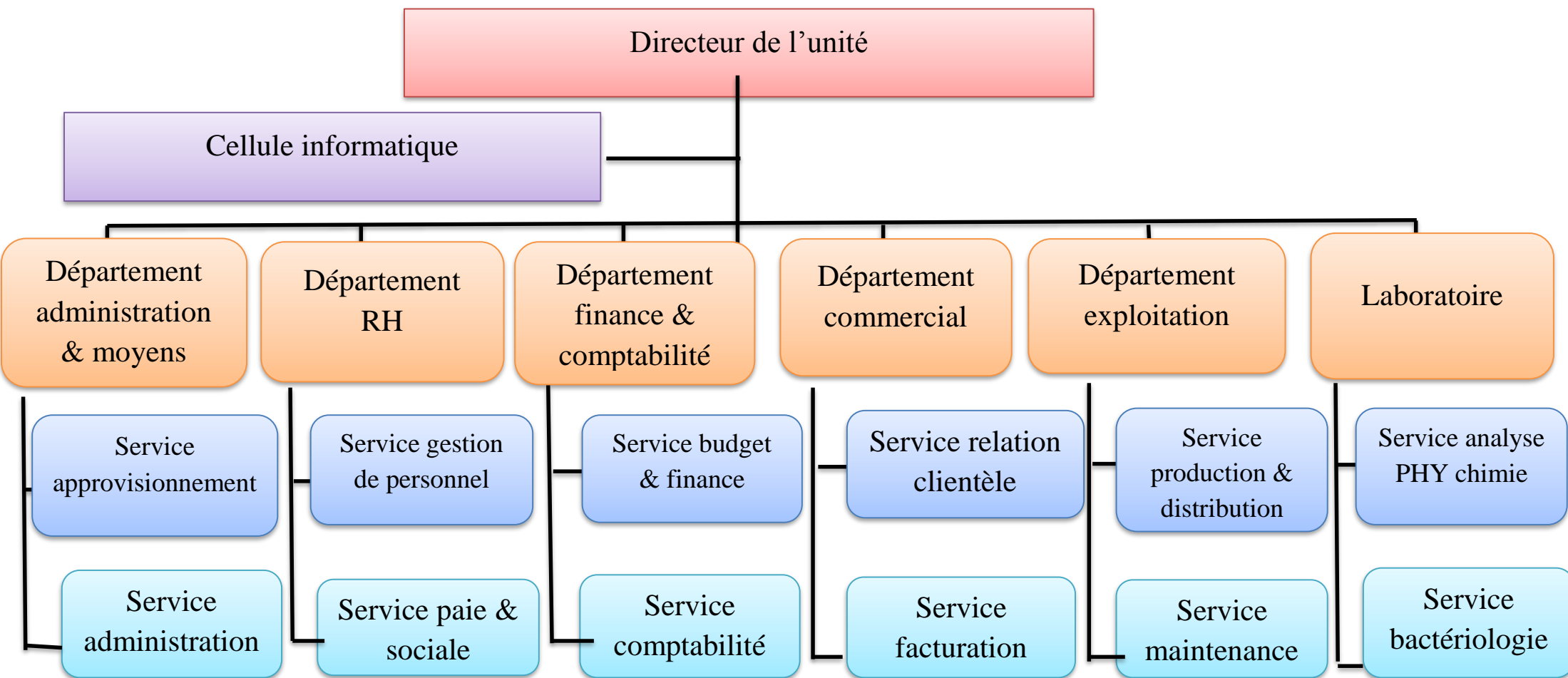
**Tableau N°03 : Secteurs sous la tutelle de l’unité de Tizi-Ouzou**

CENTRE	SECTEUR
<b>AIN EL HAMMAM</b> <b>AZAZGA</b> <b>BENI DOUALA</b> <b>DRAA BEN KHEDDA</b> <b>DRAA EL MIZANE</b> <b>IZI-OUZOU</b> <b>LARBA NATH IRATHEN</b>	<b>AZEFOUNE</b> <b>BOUZGUENE</b> <b>IFFERHOUNENE</b> <b>MAATKA</b> <b>MEKLA</b> <b>OUACEF</b> <b>OUADHIAS</b> <b>OUAGNENOUNE</b> <b>TIGZIRT</b> <b>TIZI RACHED</b> <b>TIZI-OUZOU</b>

Source : document interne

Ce tableau donne un aperçu des différentes divisions et centres qui relèvent de l’unité de Tizi-Ouzou. Nous présentons ci-après l’organigramme général de de l’unité de Tizi-Ouzou

Figure N°3 : Organigramme général de l’unité de Tizi-Ouzou



Source : document interne de l’entreprise ADE

Cet organigramme donne une vue d'ensemble des différentes divisions et responsabilités au sein de l'unité de Tizi-Ouzou. Elle est structurée en une direction et en plusieurs départements,

### **1.3.2 Les départements de l’ADE :**

#### **1.3.2.1 Département des finances et comptabilité :**

Il est constitué de trois services : Le service de la comptabilité générale, le service de budget et des finances, service de la comptabilité et gestion.

Ce département assure les missions suivantes :

- Veiller au respect des obligations légales et réglementaires.
- Application stricte des procédures en procédure on vibure algérienne des eaux
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine
- La tenue de la comptabilité générale du siège de la zone
- L'établissement de bilan consolidé de la zone
- L'exécution de la gestion du budget
- La gestion de la trésorerie de la zone
- L'élaboration du bilan comptable.
- Application des textes on manière fiscale.

#### **1.3.2.2 Département ressources humaines :**

Il est constitué de trois services Service gestion du personnel, service social, service de formation

Ce département assure plusieurs missions, à savoir :

- Veuillez à l'application des textes législative et réglementaires en vigueur concernant les relations du travail.
- L'application de la politique de l'emploi définis par l'ADE
- L'établissement du plan de formation au sien de la zone
- L'élaboration périodique du tableau de bord de ressources humaines de la zone
- La valorisation et le développement de la ressource humaine au niveau de la zone
- Veiller au respect de normes d'effectif de la zone en liaison avec la direction générale la direction régionale

#### **1.3.2.3 Le département commercial :**

Il est constitué des services suivants Service Relation Client, service facturation et services recouvrement

Ce département à pour taches de

- Vieller à l'application stricte des obligations légales et réglementaires en manière de distribution et la commercialisation de la ressource en eau.

- L'application de la politique commerciale défini par l'ADE.
- La gestion des abonnés y compris les relations avec les services techniques relations
- Vieller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnés
- Recouvrer les créances selon des délais normatifs établis par l'ADE

#### **1.3.2.4 Département administration et moyens :**

Il se compose de trois services Service approvisionnement, service administration et relations extérieures, service moyens généraux et pare roulant.

- Les tâches que doit assurer ce département sont :
- Veiller aux obligations légales et réglementaires
- L'application stricte des dispositions légales en matière de gestion des moyens matériels
- L'administration des assurances
- Administration des moyens et du patrimoine
- La gestion des approvisionnements et de logistique nécessaire au fonctionnement de la zone

#### **1.3.2.5 Département exploitation :**

Il comprend trois services qui sont service production et distribution et régulation service développement des activités d'exploitation et services maintenance.

Parmi de tâches assurées par ce département nous citerons :

- La gestion des infrastructures de production de traitement et de transport de stockage et de distribution de la zone
- La maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures de production de traitement je transporte de stockage étude distribution
- Vieller à la qualité de l'eau distribuée de la zone.
- La gestion des magasins des matières premières.

### **1.3.3 D'élimination du champ d'étude (Département ressources humaines)**

#### **1.3.3.1 Présentation du département RH :**

Le département des ressources humaine et l'un des principaux piliers de | ADE, il assure la gestion, des carrières, des salaires ainsi que leur développement (formation, promotion, évaluation)

A ce titre, il veille à l'application des dispositions régissant et les relations de ce travail et ce en :

- Mettre en œuvre une stratégie d'acquisition et de conservation des ressources humaines.
- Favorisons de changement

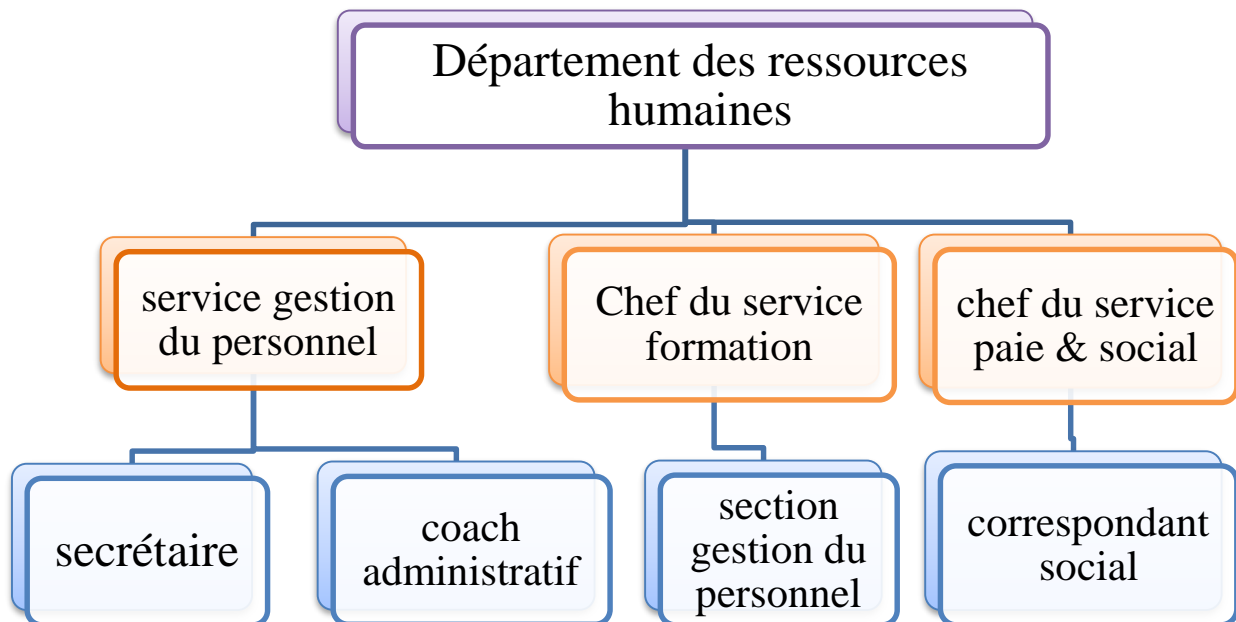
- Développement et motivation du personnel

### 1.3.3.2 Mission de département RH :

- Recrutement et l'élaboration des plans de recrutement.
- La mise en adéquation de ressources humaines, emplois en plan de la maîtrise des actifs
- La gestion des carrières.
- L'organisation des formations.
- Analyse et quantification des besoins de formation
- L'élaboration des plans d'action
- Le suivi et le contrôle des actions de formation.
- La gestion de salaire
- Assuré les relations avec les organismes externes
- Assuré, coordonnées, contrôler les activités de la gestion du personnel.

### 1.3.3.3 Organisation de département RH :

Figure N°4 : Organigramme du département des recoures humaines :



Source : Document interne de service RH

Le département des ressources humaines est composé de trois services qui sont :

**1.3.3.3.1 Service de gestion du personnel**

Il assure les fonctions suivantes :

- La gestion des effectifs relève de l'unité et de ses structures
- La prise en charge de la préparation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation
- Etablissement et la mise en œuvre des plans de ressources humaines.
- La gestion des sorties (retraite, mise en disponibilité, détachement, congés).

**1.3.3.3.2 Service formation :**

Il est chargé d'assurer les tâches suivantes :

- Organisation des formations tous modes confondus.
- Identification des besoins en formation en collaboration avec les responsables des structures.
- Préparation et mise en œuvre des moyens et des programmes de formation.
- Réalisation et contrôle des actions de formation

**1.3.3.3.3 Service paie et social :**

Il a pour tâche

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel.
- Assurer la relation avec le centre de médecin de travail et autres organisme externe (CNAS

## **2 Section 2 : La procédure de gestion de formation au sein de l’ADE unité de Tizi-Ouzou :**

La gestion de la formation au sein d'ADE est un processus essentiel pour assurer le développement des compétences de ses employés et la performance de l'entreprise. Elle s'articule autour de plusieurs étapes clés, allant de l'identification des besoins de formation à l'évaluation de l'impact des actions menées.

Tout d'abord, l'entreprise procède à une analyse approfondie des besoins de formation. Cela implique d'identifier les lacunes de compétences, les évolutions technologiques et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette analyse peut être réalisée par le biais d'entretiens individuels, d'enquêtes auprès des employés et d'une analyse des performances.

Ensuite, l’ADE planifie et met en œuvre les actions de formation. Cela comprend la sélection des prestataires de formation, la conception des programmes de formation, la planification des sessions et la gestion des aspects logistiques. L'entreprise veille également à adapter les formations aux besoins spécifiques des employés et à favoriser leur participation active.

Enfin, l’ADE évalue l'efficacité des actions de formation. Cela peut se faire par le biais d'évaluations à chaud, d'enquêtes de satisfaction, de tests de compétences et d'une analyse de l'impact de la formation sur la performance des employés et de l'entreprise. Ces évaluations permettent d'améliorer continuellement la qualité et la pertinence des formations.

### **2.1 Les principaux axes de la formation :**

Les actions de formation continue se répartissent sur deux principaux axes comme suit :

#### **2.1.1 La maîtrise des métiers de l’eau (ou formations dite techniques)**

Il s’agit des programmes annuels de formation dans les domaines spécifiques aux activités de l’ADE tel que :

- Le management du service public de l’eau
- La connaissance des réseaux et systèmes d’AEP (cartographie, SIG, ...)
- La recherche et la réparation des fuites
- L’exploitation des ouvrages de production et de distribution
- La régulation et la distribution de l’eau
- Le laboratoire et le contrôle de la qualité de l’eau
- Le processus de traitement de l’eau
- La maintenance électromécanique
- La prévention des risques professionnels
- L’instrumentation et la télégestion des systèmes d’AEP
- L’optimisation des coûts énergétiques

- La gestion des travaux d’AEP et des prestations à la clientèle
- La gestion des projets de développement
- La gestion et l’optimisation du parc compteurs
- La gestion clientèle

Ces domaines sont principalement assurés par le CNFME sur la base des « cursus de formation » par métier ou poste de travail ainsi que des différents moyens d’identification et d’expression des besoins définis par la présente procédure

Les domaines de formation techniques non pris en charge par les moyens du CNFME sont assurés par des organismes externes spécialisés

### **2.1.2 Les formations supports et métiers annexes (ou formations dites gestion) :**

Les formations dites support ou de gestion sont celle ayant trait notamment aux domaines des TIC, finances et comptabilité, ressources humaines et formation, patrimoine et logistique, juridique et contentieux, audit et contrôle de gestion, communication ainsi que du management général

Les besoins en la matière sont pris en charge par les programmes proposés en interne par le CNFME ainsi que par le département central de formation en externe. Ils peuvent être également satisfaits directement par les structures déconcentrées de l’ADE sur autorisation de la direction générale

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

### **2.2.1 Source du besoin :**

Les besoins de formation sont identifiés à partir des sources ci-après :

- Mise à niveau des qualifications avec les exigences du poste occupé
- Evolution ou changement dans la carrière
- Besoin d’amélioration
- Orientation stratégique de la direction générale
- Adaptation aux normes réglementaires et à la législation
- Mise en place et révision des procédures de gestion

### **2.2.2 Outils d'analyse du besoin de formation :**

- La fiche descriptive du poste de travail,
- La fiche de la demande de formation renseignée par la hiérarchie opérationnelle,
- L'évaluation du rendement,
- La fiche d'évaluation de la période d'essai,
- La demande du travailleur lui-même,

- L'entretien annuel ou test d'aptitude,
- Les réclamations verbales ou écrites des partenaires, clients, tutelle ou autorités locales,
- Les recommandations d'un rapport d'audit/inspection/évaluation interne ou externe,
- Plans d'actions correctives ou préventives,
- Les communications faites par la Direction Générale ou les structures habilitées,
- Les cahiers des charges et ou les exigences contractuelles,
- Les recommandations éventuelles du Comité de Direction ou de la DRHF Centrale.

### **2.3 Elaboration du plan de formation :**

#### **2.3.1 Expression des besoins de formation :**

- Chaque année le CNFME actualise le catalogue de formation et le transmet à la Direction Générale pour approbation, La DRHF centrale le met à la disposition de l'ensemble des structures.
- Le Responsable formation de chaque structure déconcentrée de l'ADE recueille les fiches de collecte des besoins individuels de formation, selon le modèle figurant en annexe I, renseignés et signés par chaque responsable hiérarchique et les soumet au premier responsable de la structure pour validation.
- La fiche de demande de formation peut être établie, selon les cas, à la demande du travailleur et de son responsable hiérarchique ou directement par ce dernier
- Les besoins de formation sont identifiés selon les sources et les outils donnés déjà Il est impératif pour chaque travailleur d'accomplir le cursus de formation défini pour le poste de travail qu'il occupe.
- Le Responsable formation de chaque structure déconcentrée de l'ADE procède à la consolidation des besoins de formation

#### **2.3.2 Consolidation et validation du plan de formation :**

Le CNFME analyse aux fins de prise en charge les besoins de formation selon le catalogue de formation, la disponibilité des formateurs et les conditions d'accès à la formation en tenant compte de :

- Des besoins spécifiques justifiés et exprimés par les structures elles-mêmes selon les modalités définies par la présente procédure.
- De la programmation d'office des stagiaires dans le cadre de la mise en œuvre du cursus de formation pour chaque poste de travail tel que défini par le référentiel métier et la

fiche descriptive de poste (exigences de formation). Il s'agit notamment des postes de travail métiers.

- Le CNFME établit les états consolidés des thématiques de formation pour l'année N+1 ainsi que les états prévisionnels des participants et les transmet à la Direction Générale pour approbation.

Le Département formation de la DRFH centrale recueille les besoins exprimés par les structures relatives aux métiers supports et techniques non pris en charge par le CNFME et les analyse par rapport aux objectifs attendus de la formation et des orientations stratégiques de l'Établissement. Le Département formation de la DRFH centrale procède à la consolidation de l'ensemble des besoins validés et à l'élaboration du projet de plan annuel de formation.

Le projet de plan annuel de formation est transmis aux responsables des structures et aux partenaires sociaux pour avis

Le plan annuel de formation est validé et entre en vigueur après adoption du budget annuel de l'ADE par le conseil d'orientation et de surveillance

Il est diffusé par la DRHF centrale au CNFME et aux structures concernées pour mise en œuvre.

### **2.3.3 Mise en œuvre du plan de formation :**

- Le plan de formation est mis en œuvre au courant de l'année selon un calendrier d'actions à engager et à réaliser.
- Pour répondre aux besoins de formation, inscrits au plan de formation et non pris en charge par le CNFME, les agents proposés à la formation sont inscrits par le biais du département formation auprès des organismes de formations externes sur la base des listes établies par les structures d'attache. Les employés sont notifiés de leur inscription via leurs hiérarchies respectives par la DRHF centrale. Dans le cas d'une formation de longue durée, un contrat de formation est signé entre l'agent inscrit et l'ADE selon le modèle figurant en annexe III. Une décision de détachement selon le modèle figurant en annexe IV est également établie conformément à la réglementation interne en vigueur pour les formations impliquant le détachement de l'employé.
- Le CNFME procède à la mise en œuvre du plan annuel de formation par la notification aux structures concernées du démarrage de chaque session de formation pour prendre en charge la participation des stagiaires et signaler les éventuelles absences. Un planning bimensuel de réalisation des actions de formation est communiqué aux zones et unités par le CNFME

- Les travailleurs sont tenus, sauf cas de force majeure dûment justifié, de prendre part aux sessions de formation auxquelles ils ont été désignés sous peine des sanctions disciplinaires prévues par le Règlement intérieur. Les formateurs internes à temps partiel sont tenus, sauf cas de force majeure dûment justifié, d'assurer les sessions de formation programmées sous peine des sanctions disciplinaires encourus. De même que les responsables hiérarchiques de ces formateurs sont tenus de faciliter et d'assurer leur déplacement. La prise en charge (Hébergement, Restauration) du formateur durant la session de formation est assurée par le CNFME.

#### **2.4 Sélection des organismes de formation :**

La sélection des organismes de formation est effectuée parmi les organismes agréés en tenant compte de la qualité de la prestation fournie et des coûts.

Le choix et la contractualisation avec les organismes de formation obéit à la procédure d'achat et de passation des marchés en vigueur à l'ADE.

##### **2.4.1 Sélection et désignation des formateurs internes :**

- La sélection des travailleurs devant intervenir en tant formateur interne est effectuée sur la base des qualifications et des compétences requises pour chaque thème de formation.
- Les formateurs internes, permanents ou vacataires à temps plein ou partiel, sont désignés par décision de la Direction Générale.
- Les travailleurs peuvent également se porter candidats à la formation interne spontanément ou en réponse à un appel à candidatures lancés par la DRHF centrale ou le CNFME.
- Les formateurs internes bénéficient d'une formation sur l'andragogie et les techniques d'animation.
- La rémunération du formateur vacataire est assurée par le CNFME conformément aux dispositions de la convention collective.

##### **2.4.2 Engagement des formateurs externes :**

A défaut de compétences internes le CNFME peut engager des formateurs externes vacataires sur la base d'un contrat d'enseignement.

Les formateurs externes sélectionnés dans le cadre d'une « short-List » sont rémunérés sur la base d'honoraires fixes déterminés par décision du directeur général

Le CNFME peut également si nécessaire faire appel à la concurrence pour la réalisation d'action de formation conformément à la procédure d'achat et de passation des marchés en vigueur

## 2.5 Evaluation de la formation :

### 2.5.1 Evaluation à chaud :

La formation est clôturée par un test d’évaluation que le CNFME ou l’organisme externe de formation fait subir aux stagiaires afin de contrôler l’acquisition des connaissances visés par la session de formation

De même que les stagiaires sont invités à renseigner « une fiche d’évaluation à chaud » afin de préciser dans quelle mesure le stage a répondu ou non à leurs attentes

Les résultats de l’évaluation à chaud permettent d’envisager les actions correctives urgentes relatives notamment à :

- La qualité de la formation ou de la prestation de l’organisme ou du formateur
- La nécessité de refaire la formation pour le stagiaire
- L’aptitude de l’agent subir la formation (réorientation)

### 2.5.2 Evaluation a froide :

L’évaluation de la formation par la hiérarchie est portée sur la fiche d’évaluation à froid

L’analyse par la cellule technique du CNFME des fiches d’évaluation a froide des formations réalisées, notamment dans le domaine des métiers de l’eau est menée après une période de trois mois pour étudier les suites à donner qui peuvent être ce qui suit :

- Renouveler la formation
- Renouveler la formation avec un autre organisme
- Compléter la formation,
- Evaluer l'agent formé par un test pratique ou par observation au poste de travail
- Déclarer l'inaptitude de l'agent à assumer les missions du poste.

Un rapport de synthèse et d'analyse des actions de formations réalisées est envoyé trimestriellement à la Direction Générale à titre de compte rendu.

## **Tableau N°04 : Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées par Catégorie socioprofessionnelle.**

Le taux « effectifs formés », est calculé sur la base du nombre total des agents formés

### **Exemple**

- Nombre total des agents formés : **44**
- Nombre d’agent formés dans le domaine technique : **20**
- Nombre d’agent formés dans le domaine gestion : **24**

## ❖ Pour le domaine technique :

$$\text{Taux} = (20 / 44) \times 100 = 45 \%$$

## ❖ Pour le domaine de la gestion :

$$\text{Taux} = (24 / 44) \times 100 = 55 \%$$

EP.ALGERIENNE DES EAUX  
ZONE DE SETIF

Tableau Récapitulatif des Actions de Formation Réalisées par Catégorie Socioprofessionnelle et par Filière									
Filière	Catégorie Socioprofessionnelle				Total	Taux Effectifs Formés	Nombre Jours Formation	Coût	Taux / Masse salariale (%)
	C.S	C	M	E					
Technique	0	15	3	2	20	45%			
Gestion	2	16	5	1	24	55%			
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>			

Source : document interne de l'entreprise

**Analyse :**

Ce tableau détaille les actions de formation de l'E.P. Algérienne des Eaux (Zone de Sétif) en ventilant les participants par catégorie socioprofessionnelle (C.S, C, M, E) et par filière (Technique, Gestion).

Il révèle que :

- La filière Gestion a formé plus de personnes (24) que la filière Technique (20).
- La catégorie des "Cadres" (C) est la plus formée (31 personnes sur un total de 44), représentant environ 70% des effectifs formés.
- Les "Cadres Supérieurs" (C.S) n'ont été formés qu'en gestion (2 personnes), et la catégorie "Exécution/Employés" (E) est la moins formée (3 personnes).

Cependant, les colonnes cruciales concernant le nombre de jours de formation, les coûts et le taux par rapport à la masse salariale sont vides, ce qui limite l'analyse à une simple répartition des effectifs formés sans pouvoir évaluer l'ampleur de l'investissement ou l'efficacité financière des formations.

**Tableau N° 05 : Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées en Algérie et à l’Etranger.**

- La Rubrique où nous avons indiqué « Institutions externes », il faut mentionner obligatoirement l’Institution où s’est déroulée la formation.
- Le nom de l’Organisme Formateur doit être également mentionné pour les formations qui se déroulent à l’étranger.

Exemple à suivre :

- Total se calcul ainsi

Total =Frais pédagogiques + Frais Logistiques + Journées non travaillées

EP.ALGERIENNES DES EAUX  
ZONE SETIF



Tableau récapitulatif des actions de formation réalisées par structure et par filière

Lieu	Institutions	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût					Total
				Frais Pédagogiques	Frais Logistiques			Journées non travaillées	
					Hebergement Restauration	Allocation Forfaitaire	Frais de Transport		
En Algérie	CFME Constantine								=SOMME(E7:17) 1200
	CFME Tizi-ouzou			200	300	0	100	600	
	Institutions Externe								
Sous Total									
A L'étranger	Nom de l'organisme								
Sous Total									
<b>TOTAL GENERAL</b>									

Bilan de Formation du 2ème Trimestre 2012

$$\text{Total} = \text{F. Pédagogique} + \text{F. Logistique} + \text{journées non travaillées}$$

Source : document interne de l’entreprise

**Analyse :**

Cet exemple de tableau, daté du 2ème trimestre 2012, détaille les coûts d'une action de formation spécifique de l'E.P. Algérienne des Eaux (Zone de Sétif) avec la CFME Tizi-Ouzou.

Pour cette formation, le coût total s'élève à 1200, réparti comme suit :

- Frais Pédagogiques : 200
- Hébergement Restauration : 300
- Frais de Transport : 100
- Journées non travaillées : 600 (le poste le plus élevé, représentant la moitié du coût total).

Cet exemple crucial montre l'importance de considérer le coût du temps des employés (journées non travaillées) dans le budget de formation. Cependant, le tableau reste globalement vide pour les autres institutions et lieux, et le nombre de participants et de jours/homme de formation ne sont pas indiqués, ce qui empêche une analyse complète des coûts par participant ou par durée.

**Recommandations :**

- Seuls les chiffres et les thèmes de formation sont à renseigner par le manager formation.
- Tous les calculs se feront d'une façon automatique, des formules (cases jaunes) ont été introduites pour faciliter l'utilisation du canevas, gagner du temps dans l'élaboration du bilan, et sa consolidation à l'échelle zone, et à l'échelle Entreprise.
- Les chiffres à renseigner sur les différentes rubriques, à savoir le nombre de participant, le nombre d'H/J/Formation, le coût ...etc., doivent être reportés avec exactitude.
- Les totaux dans les différentes rubriques doivent être les mêmes sur tous les tableaux.

### 3 Section 3 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats :

Dans cette section, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée pour notre étude empirique, en mettant particulièrement l’accent sur le déroulement de l’enquête menée sur le terrain. Nous procéderons ensuite à une analyse détaillée et à l’interprétation des résultats obtenus, portant sur la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l’entreprise Algérienne des Eaux (ADE), unité de Tizi-Ouzou.

L’étude repose sur l’exploitation des données issues de questionnaires administrés à un échantillon de 20 employés, choisis en fonction de critères représentatifs.

L’objectif principal de cette analyse est de comprendre la perception des employés concernant l’efficacité des outils de formation déployés au sein de l’entreprise. Il s’agira d’évaluer dans quelle mesure ces outils favorisent le développement des compétences individuelles, ainsi que leur impact sur l’amélioration des performances professionnelles.

#### 3.1 Approche méthodologique de la recherche :

Chaque étude nécessite des approches et des méthodes qui nous permettent d’obtenir des informations et des résultats concrets.

Dans cette section, nous exposerons les différentes étapes que nous avons suivies pour mener notre étude, en exposant les méthodes de recherche utilisées, les techniques de collecte des données et les méthodes d’analyse des résultats.

Afin d’atteindre cet objectif, nous avons choisi d’utiliser une méthode de recherche quantitative. Cette méthode consiste à collecter des données quantifiables, en utilisant des techniques statistiques et en utilisant le questionnaire comme un outil pour recueillir des données auprès d’un échantillon de salariés. Ce questionnaire sera conçu de manière à mesurer les perceptions et les attitudes des salariés à l’égard de la formation professionnelle et de son impact sur le développement de leurs compétences.

Cette approche a une vision complète et nuancée de la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l’entreprise ADE. Aussi nous a permis d’intégrer à la fois les perspectives objectives des employés et les informations contextuelles fournies par le responsable de la section Formation.

### 3.2 Échantillonnage et déroulement de l'enquête :

#### 3.2.1 Outil d'étude :

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

#### 3.2.2 Architecture du questionnaire :

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 20 salariés trouvés sur place au sein de l'entreprise. Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche.

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

Le questionnaire utilisé dans notre enquête était structuré en trois parties afin de recueillir les informations nécessaires à notre étude :

- **Partie 1 :** information générales : Cette partie visait à collecter des données personnelles des employés, telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, l'ancienneté, etc. Cela nous a permis d'identifier l'échantillon étudié et de prendre en compte ces facteurs dans notre analyse.
- **Partie 2 :** Accès à la formation : Cette partie était dédiée à la collecte d'informations sur la gestion de formation utilisés au sein de l'entreprise ADE. Les employés étaient invités à donner leur avis sur l'efficacité de la formation au sein de l'entreprise.
- **Partie 3 :** Pertinence et impact des outils de formation. Cette partie avait pour objectif d'évaluer la perception des employés quant à la pertinence des outils de formation dans le développement de leurs compétences ainsi que sur leur impact sur le développement de leurs compétences professionnelles.

Le questionnaire a été distribué aux participants de manière confidentielle, et ils ont été encouragés à répondre de manière honnête et objective. Des consignes claires ont été fournies pour guider les employés dans le processus de remplissage du questionnaire.

#### 3.2.3 L'échantillonnage :

Comme cité ci-dessus, nous avons élaboré un questionnaire de 20 copies, distribuées sur les différentes catégories que renferme le personnel de l'ADE de notre étude empirique. Le but général de cette enquête est d'évaluer l'efficacité des outils de formation au sein de cette entreprise en question et vérifier l'impact de ces outils sur les compétences des salariés.

### 3.2.4 Les outils de traitement des données :

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

### 3.3 Exploitation et analyse des résultats :

Dans cette section nous allons examiner et interpréter tous les résultats obtenus. Effectivement, chaque interrogation est résumée dans un tableau ou un graphe, accompagné d’un commentaire d’interprétation. Les données personnelles des salariés et leur avis sur le recrutement au sein de l’ADE

#### Partie 1 : information générales

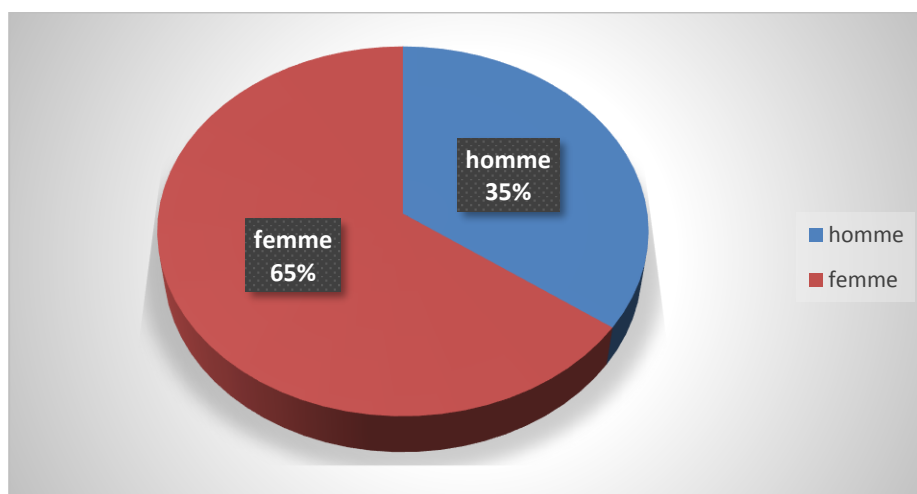
Question N°01 : Quel est votre genre ?

**Tableau N06 : Répartition de l’échantillon selon le genre :**

Genre	Nombre de répondants	pourcentage
femme	13	65%
homme	7	35%
total	20	100%

Source : sur la base de notre enquête

**Figure N 05 : Répartition de l’échantillon selon le genre :**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Analyse :**

Le tableau et le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon le genre. L'analyse suggère que l'échantillon n'est pas également réparti entre les sexes, avec une plus grande représentation des femmes

Les hommes représentent 35% des répondants (7 personnes) tandis que les femmes constituent 65% (13 personnes) cela indique une participation près d deux fois plus élevé chez les femmes que chez les hommes

Nous observons que la majorité du personnel de l'ADE est composée de femmes, ce qui est dû à la nature des tâches réalisées dans les bureaux (fonctionnaires internes).

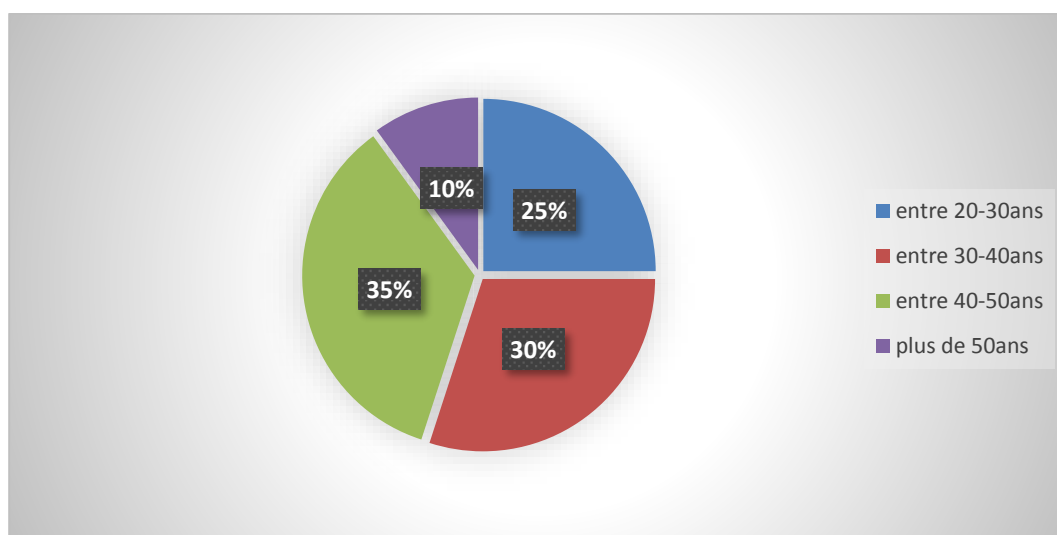
Question N°02 : Quelle est votre l'âge ?

**Tableau N° 07 : Répartition des membres d'échantillon Selon l'âge**

Age (ans)	nombre	pourcentage
Entre (20-30ans)	5	25%
Entre (30-40ans)	6	30%
Entre (40-50ans)	7	35%
plus de 50ans	2	10%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

**Figure N°6 : Répartition de l'échantillon selon L'âge :**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Analyse :**

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition de l'échantillon selon l'âge, Nous constatons que la tranche d'âge la plus dominante des travailleurs est celle des (entre 40-50ans) qui concerne 35% de l'effectif (7 personnes). La catégorie d'âge de ( 30-40ans) vient en second position avec un pourcentage de 30%( 6 personnes), indiquant un fort engagement également dans cette tranche d'âge , Cependant, la catégorie la plus jeune, celle des travailleurs âgés de [20 à 30]ans représente 25% (5 personnes) ce qui reste significatif, bien que légèrement en dessous des tranches plus âgées, Finalement, 2 participants (10%) font partie de la tranche d'âge de plus de 50ans .

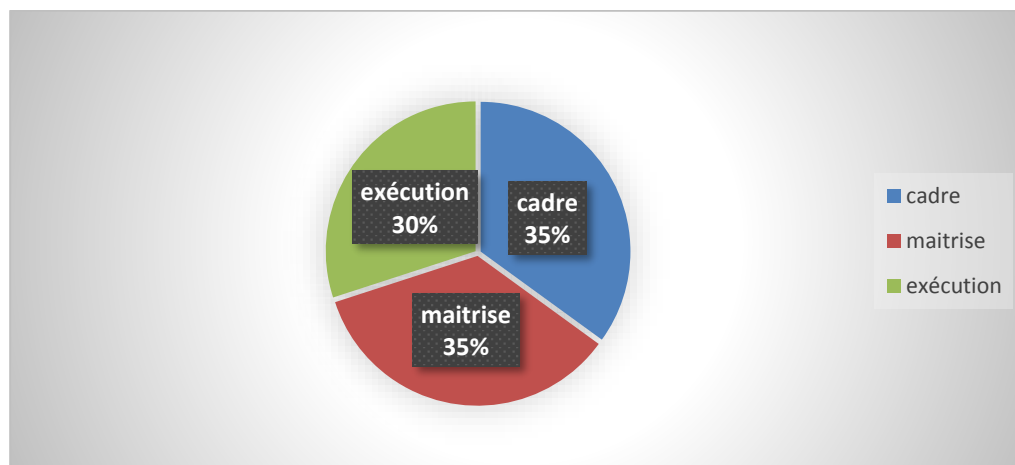
Question N°03 : Quelle est votre catégorie professionnelle au sein de l'ADE ?

**Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Catégorie socioprofessionnelle	nombre	pourcentage
Cadre	7	35%
Maitrise	6	30%
Exécution	7	35%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

**Figure N° 7 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Analyse :**

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles au sein de l'ADE. Nous distinguons que La catégories "Cadre" représente 35% des répondants ce qui équivaut à 7 personnes sur les 20. Et la catégorie «Exécution" ont le même pourcentage de répondants (35%) soit 7 personnes, ce qui indique une répartition

équilibrée entre ces deux groupes. Et La catégorie "Maîtrise" représente le pourcentage le plus faible (30%) des répondants soit 6 personnes.

La forte proportion de cadres est due aux exigences de l'entreprise financière en raison de la nature de ses activités, ainsi qu'à la complexité des tâches et à l'évolution technologique.

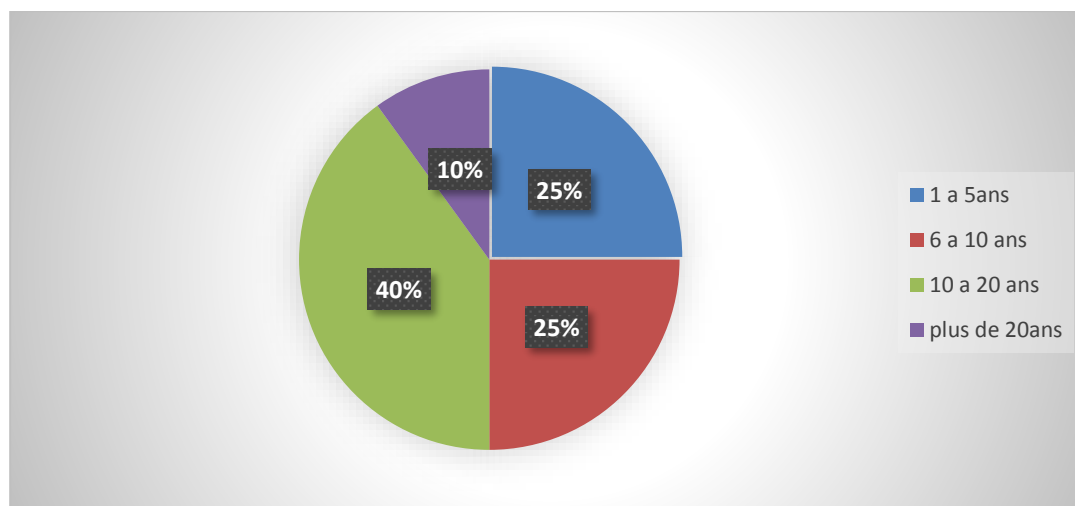
Question N°04 : Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ADE ?

**Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'ADE :**

Ancienneté dans l'entreprise	nombre	pourcentage
1 à 5ans	5	25%
6 à 10ans	5	25%
10 à 20ans	8	40%
Plus de 20ans	2	10%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

**Figure n 08 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'ADE :**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

#### Analyse :

Le graphique et le tableau montrent la répartition de l'ancienneté des employés au sein de l'ADE. D'après ces résultats, on constate que la division de distribution a un personnel varié en termes d'expérience. En effet la plus grande part des employés 40% à une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans cela suggère une certaine stabilité et expérience au sein de l'entreprise et 25% des employés ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté et 25% ont entre 6 et 10 ans cela indique une présence de nouveaux employés et seul 10% des employés ont plus de 20 ans d'ancienneté.

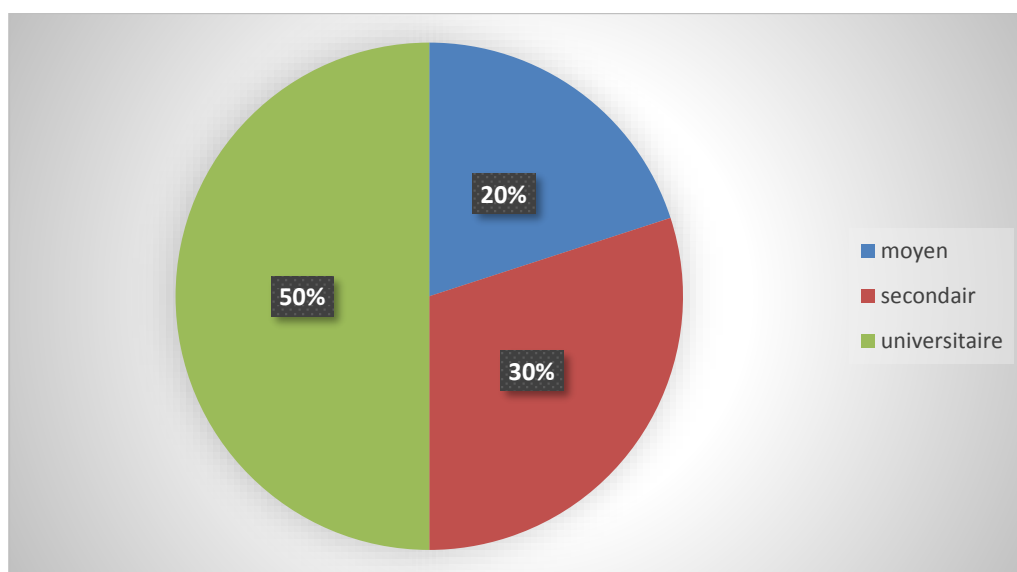
Question N°05 : Quel est votre niveau d'étude ?

**Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	nombre	pourcentage
moyen	4	20%
secondaire	6	30%
universitaire	10	50%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

**Figure N°9 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

### Analyse :

Le tableau et le graphique ci-dessous montre les niveaux d'instruction de 20 employés, nous observons que La majorité des répondants (50 %) ont un niveau d'instruction universitaire. et 30 % des répondants ont un niveau d'instruction secondaire. \*et 20 % des répondants ayant un niveau d'instruction moyen. Il est intéressant de noter que le niveau d'étude le plus fréquent est celui du premier cycle universitaire. Ce facteur est essentiel pour le développement de la compétence du savoir au sein de l'entreprise

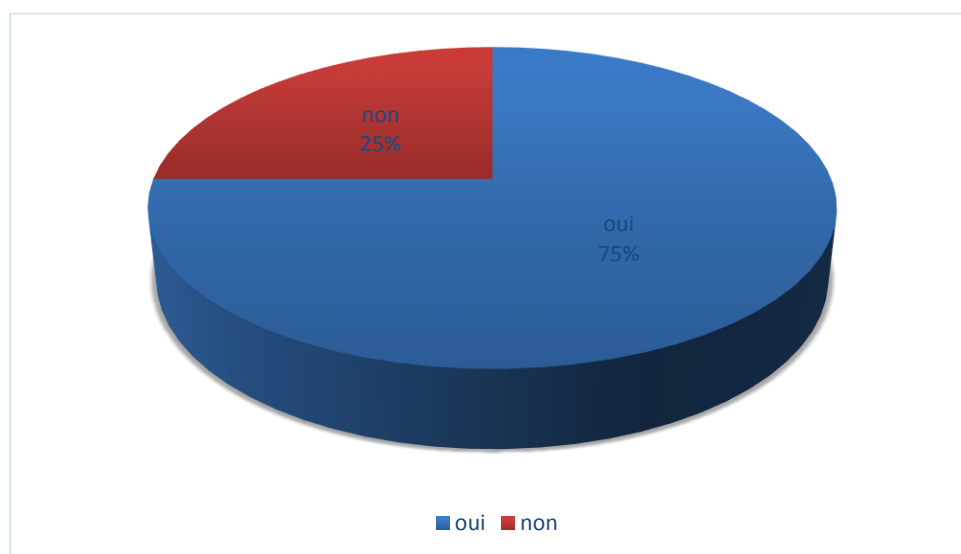
Question N°06 : Etes-vous satisfait du poste que vous occupez ?

Tableau N°11 : répartition selon la satisfaction du poste de travail :

Satisfaction du poste de travail	fréquence	Pourcentage
oui	15	75%
non	5	25%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°10 : répartition de l'échantillon selon la satisfaction du poste de travail :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

### Analyse :

Le tableau et le graphique ci-dessous montrent les résultats d'une enquête demandant à 20 personnes si elles sont satisfaites de leur emploi.

75 % des répondants ont répondu « oui », tandis que 25 % ont répondu « non »

Par conséquent, 15 personnes sont satisfaites de leur emploi et 5 personnes ne sont pas satisfaites de leur emploi.

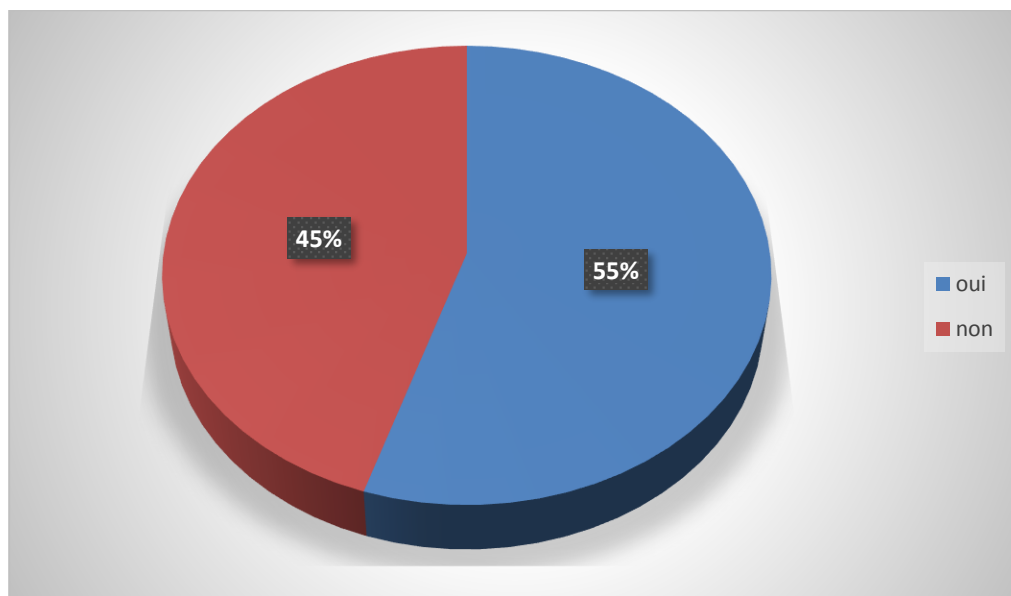
Question N°07 : Percevez-vous des primes ?

Tableau N°12 : répartition de l'échantillon selon la perception des primes :

Perception des primes	Nombre	pourcentage
oui	11	55%
non	9	45%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°11 : répartition de l’échantillon selon la perception des primes :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

#### Analyse :

A travers le graphique ci-dessus, on remarque que 55 % des répondants perçoivent des primes, ce qui suggère que la majorité des personnes interrogées sont éligibles à des primes. Et 45 % des répondants ne perçoivent pas de primes. Cela pourrait être dû à plusieurs facteurs, tels que le type de poste, le secteur d'activité ou la performance individuelle.

L'enquête indique qu'il existe une certaine disparité en ce qui concerne la perception de primes au sein de l'ADE

#### Partie 2 : l'accès à la formation :

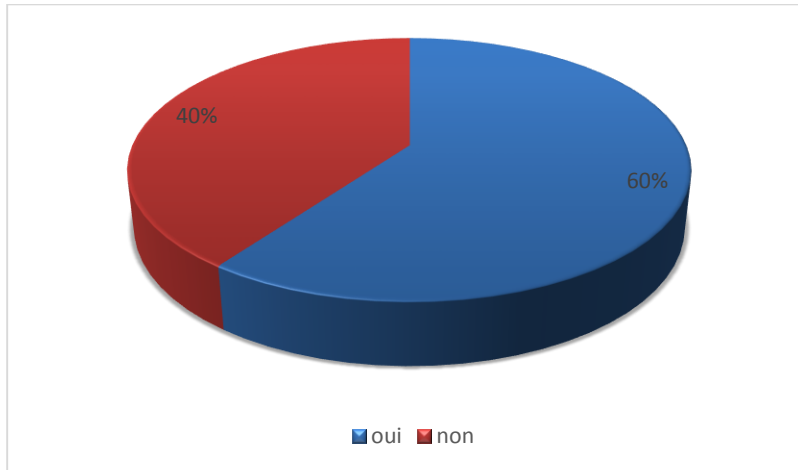
Question N°08 : Avez-vous déjà suivi une formation depuis votre embauche ?

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon le suivi de formation

Suivi de formation	nombre	pourcentage
Oui	12	60%
non	8	40%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°12 : répartition de l'échantillon selon le suivi de formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

### Analyse :

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon leur participation à des formations proposées par l'ADE. L'enquête révèle qu'une très grande majorité des personnes interrogées (60%) ont suivi une formation depuis leur embauche. Cela suggère que l'entreprise accorde une grande importance à la formation continue de ses employés.

Le faible pourcentage de personnes n'ayant pas suivi de formation (40 %) pourrait être dû à différents facteurs, tels que le poste occupé, le manque d'opportunités de formation ou un refus personnel. Il serait intéressant d'enquêter davantage sur les raisons pour lesquelles ces personnes n'ont pas suivi de formation afin d'identifier les éventuels obstacles et d'améliorer les programmes de formation.

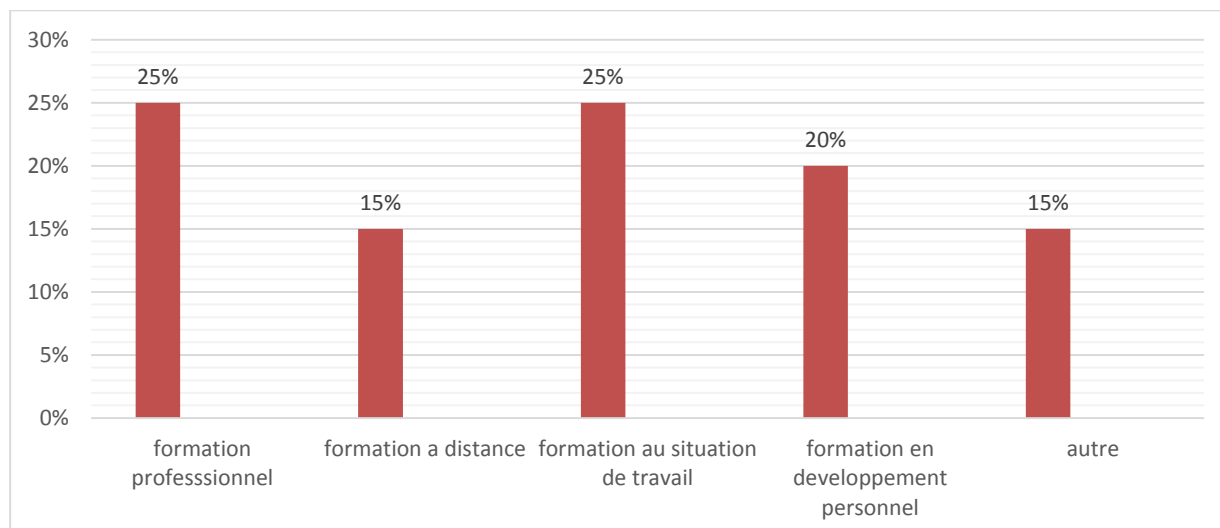
Question N°9 : Si oui, quels types de formation avez-vous suivis ?

Tableau N°14 : Répartition selon le type de formations suivies à l'ADE

Type de formation	nombre	pourcentage
Formation professionnel	5	25%
Formation à distance	3	15%
Formation à la situation de travail	5	25%
Formation en développement personnel	4	20%
autre	3	15%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°13 : répartition de l’échantillon selon le type de formation suivie à l’ADE :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

### Analyse :

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon les types de formations suivies à l’ADE, Parmi les participants, 25% ont suivi des formations professionnel, 15% ont suivi des formations à distance, 25% ont suivie des formations à la situation de travail, 20% ont participé à des formations axées sur le développement du personnel, et 15% ont suivi d'autres types de formations.

La diversité des types de formations souligne l'importance de la compétence liée à la nature des formations au sein de l'ADE. En favorisant le développement de compétences collectives, organisationnelles et individuelles, l'entreprise vise à créer un environnement où les employés peuvent s'épanouir et contribuer de manière significative à leur propre croissance et à celle de l'organisation

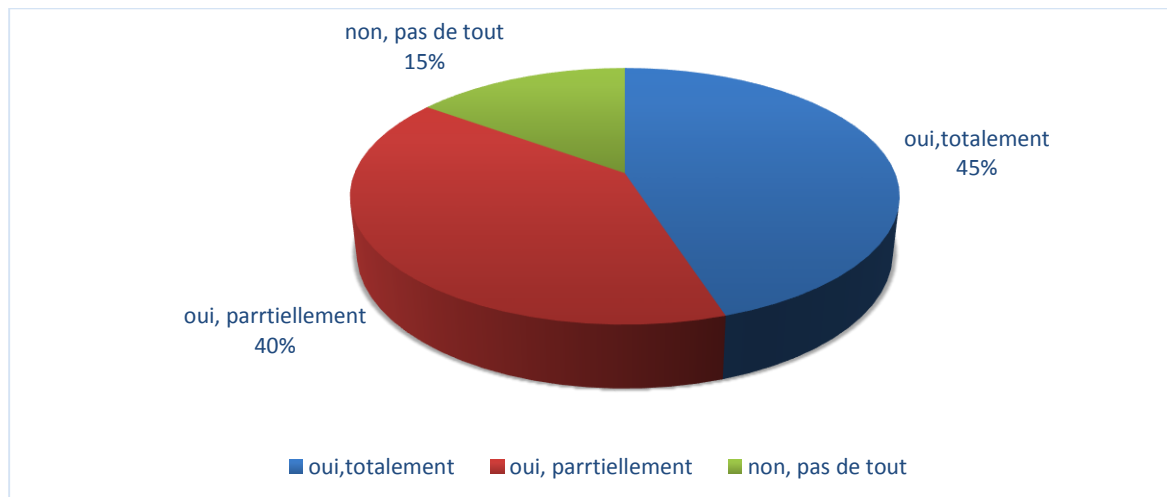
Question N°10 : Les formations suivies étaient-elles liées à votre domaine d'activité ?

Tableau N°15 : Répartition selon la pertinence de formation par rapport au domaine d’activité

Formation dans le domaine d'activité	nombre	pourcentage
Oui, totalement	9	45%
Oui, partiellement	8	40%
Non, pas de tout	3	15%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°14 : répartition selon la pertinence de formation par rapport au domaine d’activité :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

**Analyse :**

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon la pertinence de la formation suivie par rapport au domaine d’activité au sein de l’ADE. 45% des participants ont répondu que les formations étaient totalement pertinentes par rapport à leur domaine d’activité, tandis que 40% ont indiqué qu’elles étaient partiellement pertinentes. Et 15% ont indiqué qu’elles n’étaient pas du tout pertinentes.

Donc on distingue que les employés ne sont pas tous satisfaites de la formation au sein de l’entreprise.

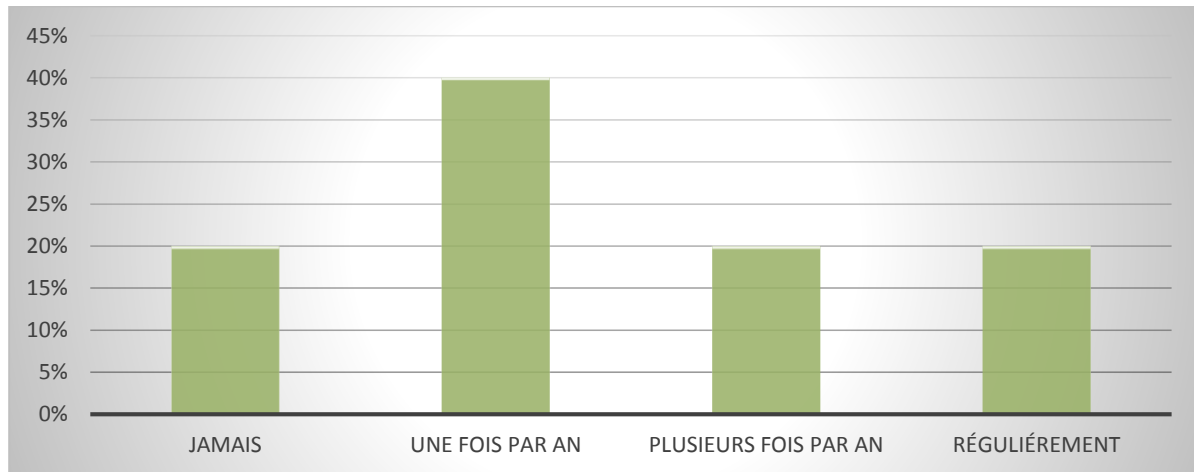
Question N°11 : À quelle fréquence participez-vous à des formations ?

Tableau N°16 : Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l’ADE ;

Fréquence	nombre	pourcentage
jamais	4	20%
Une fois par an	8	40%
Plusieurs fois par an	4	20%
Régulièrement	4	20%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l’enquête.

Figure N°15 : Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l’ADE



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

### Analyse :

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition de l'échantillon selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE. 20% des participants ont indiqué que des formations n'étaient jamais proposées tandis que 40% ont déclaré une fréquence de formation une fois par an, 20% des participants ont mentionné que les formations étaient proposées plusieurs fois par an et 20% des participants ont indiqués que les formations étaient proposées régulièrement au moins une fois par trimestre.

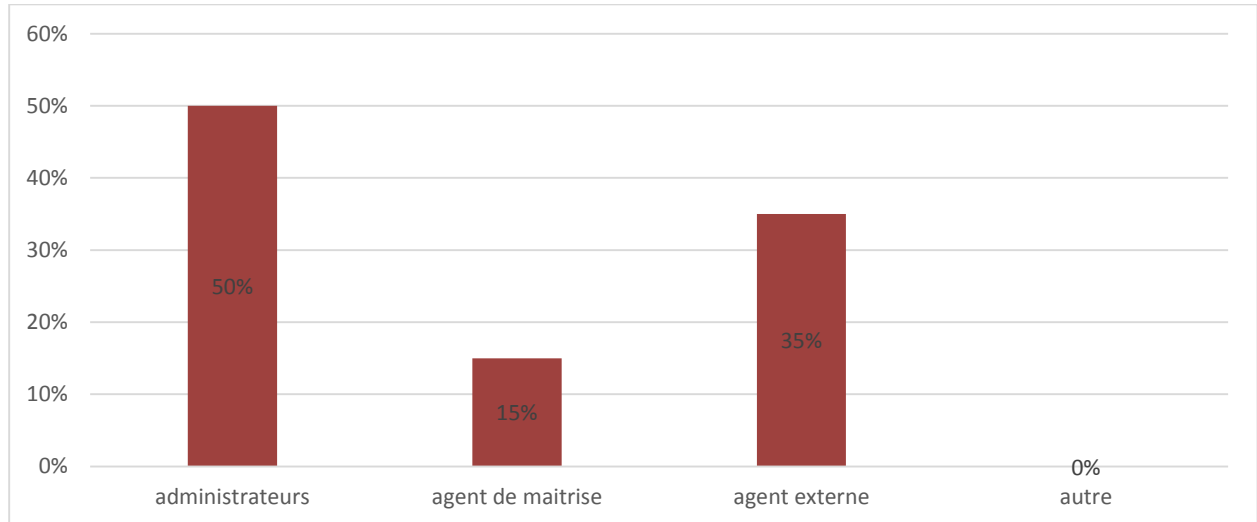
Question N°12 : Les formations sont assurées par quels intervenants ?

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon les intervenants assurant les formations :

Intervenants	nombre	pourcentage
Administrateurs	10	50%
Agent de maîtrise	3	15%
Agent externe	7	35%
Autre	0	0%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Figure N°16 : Répartition de l’échantillon selon les intervenants assurant les formations :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

**Analyse :**

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon les intervenants assurant les formations. 50% des formations sont animées par des administrateurs de l’ADE Algérienne des Eaux, tandis que 15% sont dispensées par des agents de maitrise et 35% sont animées par des agents externes et aucune formation n’est assurée par d’autres intervenants spécifiés.

La présence majoritaire des administrateurs en tant qu’intervenants témoigne de leur expertise dans les domaines spécifiques liés aux activités de l’ADE. Leur niveau de compétence leur permet de dispenser des formations adaptées aux besoins des employés. Cette prédominance des administrateurs en tant qu’intervenants permet aux employés de bénéficier de l’expertise interne des administrateurs pour renforcer leurs compétences.

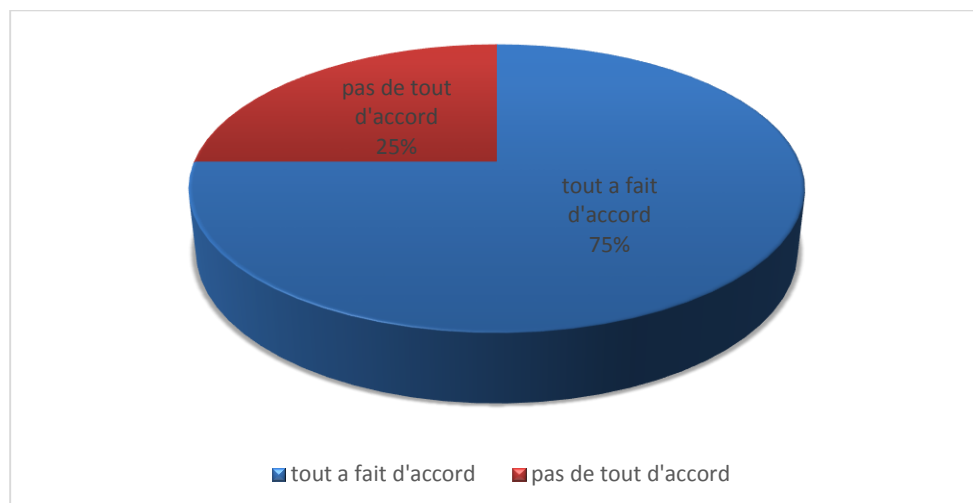
Question N° 13 : Pensez-vous que les formations reçues sont adaptées à vos besoins professionnels ?

Tableau N°18 : Répartition selon l’adaptation de formation aux besoins professionnels :

adaptation aux besoins	nombre	pourcentage
tout à fait d’accord	5	25%
Pas de tout d’accord	15	75%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l’enquête.

Figure N°17 : répartition selon l'adaptation de formation aux besoins professionnels :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau

### Analyse :

Le graphique montre les résultats d'une enquête demandant à 20 personnes si la formation qu'elles ont reçue répondait à leurs besoins professionnels

75 % des répondants (15 personnes) sont tout à fait d'accord pour dire que la formation répondait à leurs besoins. Qui indique une satisfaction générale quant à la pertinence de la formation.

25 % des répondants (5 personnes) ne sont pas du tout d'accord. Ce qui suggère qu'il existe des domaines à améliorer ou des besoins non satisfaits.

Alors, la formation semble généralement bien adaptée aux besoins professionnels, mais il est essentiel d'examiner les raisons pour lesquelles 25 % des répondants ne sont pas d'accord afin d'améliorer l'efficacité de la formation.

### Partie 3 : pertinence et impact des outils de formation :

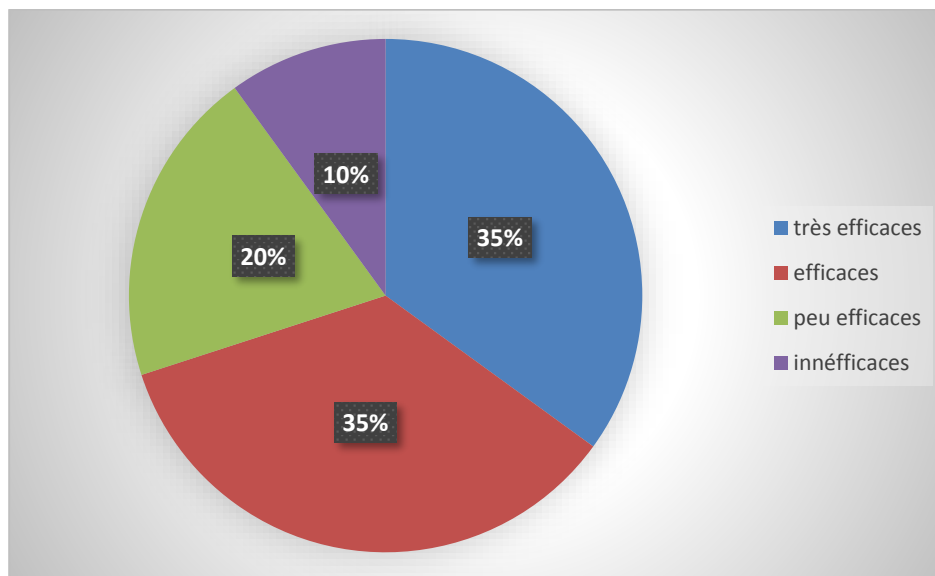
Question N°14 : Les outils de formation utilisés par votre entreprise sont-ils efficaces pour développer vos compétences ?

Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE

Efficacité des outils de formation	nombre	pourcentage
Très efficaces	7	35%
Efficaces	7	35%
Peu efficaces	4	20%
Inefficaces	2	10%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N° 18 : Répartition de l’échantillon selon l’efficacité des outils de formation utilisés par l’ADE :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

#### Analyse :

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon l’efficacité des outils de formation utilisés par l’ADE.

Tout d’abord, il est important de noter que la majorité des répondants trouvent ces outils de formation efficaces ou très efficaces. En effet, 35% des répondants considèrent ces outils comme très efficaces, et un autre 35% les trouvent efficaces. Cela montre une perception globalement positive de l’efficacité des outils de formation.

Cependant, il faut aussi prendre en compte que 20% des répondants les jugent peu efficaces, et 10% les considèrent comme inefficaces. Cela indique qu’il existe encore des défis ou des points à améliorer dans ces outils pour mieux répondre aux besoins de tous les utilisateurs.

L’analyse globale suggère que, même si la majorité perçoit ces outils comme efficaces, il y a une part non négligeable qui reste insatisfaite ou peu convaincue par leur efficacité. Il serait pertinent de mener une étude plus approfondie pour comprendre les raisons de ces perceptions et identifier des axes d’amélioration, afin d’augmenter la satisfaction et l’efficacité perçue par tous les employés.

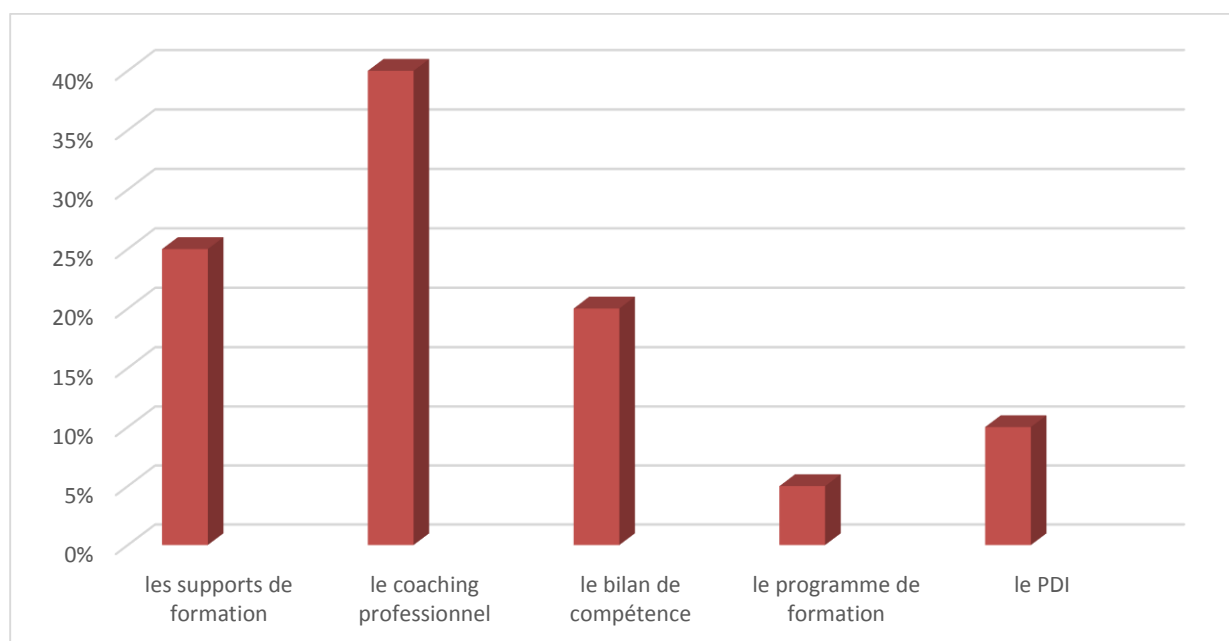
Question N°15 : Parmi les outils de formation suivants, quels sont les outils que vous avez utilisés dans le cadre de vos formations ?

Tableau N°20 : Répartition de l’échantillon selon les outils de formation utilisés dans le cadre de formation :

Outils de formation	nombre	pourcentage
Les supports de formation	5	25%
Le coaching professionnel	8	40%
Le bilan de compétence	4	20%
Le programme de formation	1	5%
Le plan de développement individuel (PDI)	2	10%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l’enquête

Figure N°19 : Répartition de l’échantillon selon les outils de formation utilisés dans le cadre de formation :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

### Analyse :

Ce graphe met en évidence la répartition des outils de formation utilisés au sein de l’ADE. Parmi les participants l’option la plus populaire est le coaching professionnel avec un pourcentage de 40 % des personnes qui ont utilisé, ensuite les supports de formation arrivent en deuxième position avec un pourcentage de 25% des personnes qui ont utilisé, 20% ont utilisé le bilan de compétences tandis que 5% ont utilisé le programme de compétences et 10% ont utilisés le plan de développement individuel (PDI).

Ces outils jouent un rôle essentiel le développement professionnel des employés, témoignant de la diversité des approches adoptées. Les résultats de cette répartition permettent d'identifier les préférences des participants en matière de développement des compétences et d'adapter les stratégies de formation en conséquence.

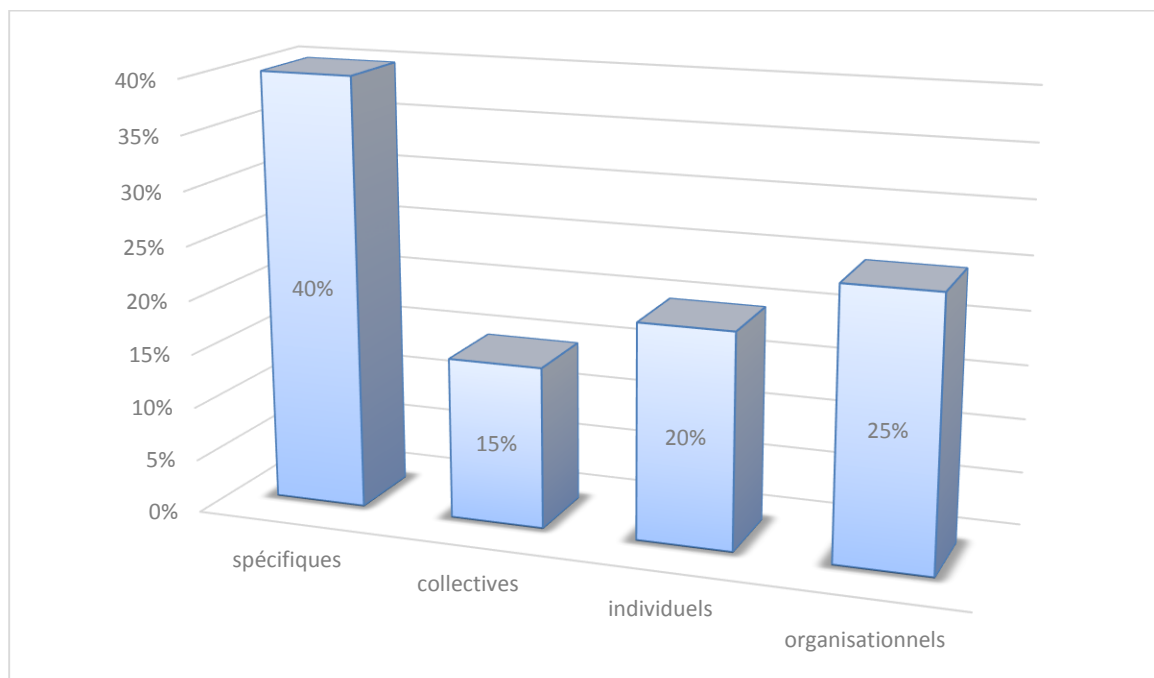
Question N°16 : Quelles compétences avez-vous le plus développées grâce à la formation ?

Tableau N°21 : répartition de l'échantillon selon les type de compétence le plus développé :

Type de compétences	nombre	pourcentage
Spécifiques	8	40%
Collectives	3	15%
Individuels	4	20%
organisationnel	5	25%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°20 : répartition de l'échantillon selon le type de compétences le plus développé :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de tableau

**Analyse :**

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon le types de compétences le plus développé grâce à la formation, parmi les participants 40% ont utilisé les compétences spécifiques, 15% ont utilisé les compétences collectives, 20% ont utilisés les compétences individuels et 25% ont utilisés les compétences organisationnelles.

L'entreprise semble principalement axée sur les compétences techniques (spécifiques), qui sont le moteur principal de son activité. Viennent ensuite les compétences qui assurent la cohésion et le bon fonctionnement de l'organisation (organisationnels). Les compétences personnelles de chaque individu (individuel) sont également reconnues, mais les compétences collectives semblent avoir une pondération moindre.

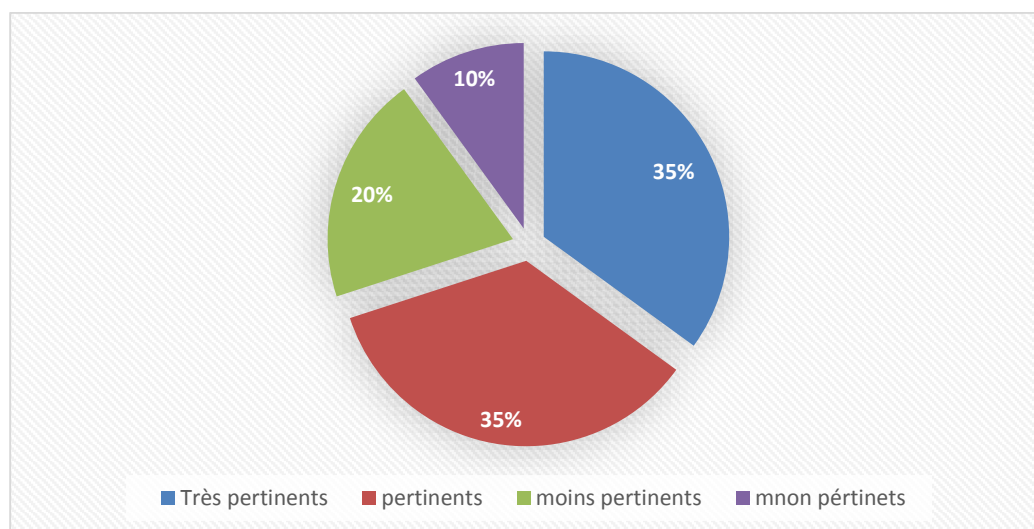
Question N°17 : Comment évaluez-vous la pertinence de coaching professionnel ?

Tableau N°22 : répartition selon la pertinence de coaching professionnel :

Pertinence de coaching professionnel	nombre	pourcentage
Très pertinents	7	35%
Pertinents	7	35%
Moins pertinents	4	20%
Non pertinents	2	10%
Total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du l’enquête

Figure N°21 : Répartition de l’échantillon selon la pertinence de coaching professionnel



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

**Analyse :**

Ce graphe met en évidence l'évaluation de la pertinence de coaching professionnel par les participants. Les résultats montrent que 35% des répondants considèrent le coaching professionnel comme étant très pertinents et pertinents cela indique une forte appréciation et une reconnaissance de la valeur ajoutée du e-coaching pour une part importante de l'échantillon, Tandis que 20% estiment qu'ils sont moins pertinents et 10% sans impact, cette proportion représente les individus pour qui le e-coaching professionnel n'a pas eu d'effet perceptible ou bénéfique.

L'analyse de ce graphique révèle que l'e-coaching professionnel est perçu très majoritairement (70%) comme ayant un impact positif, qu'il soit très significatif ou moyen. Seule une minorité (30%) a ressenti un impact limité ou nul. Ces résultats plaident en faveur de l'efficacité et de la pertinence de l'e-coaching professionnel pour une grande partie des utilisateurs.

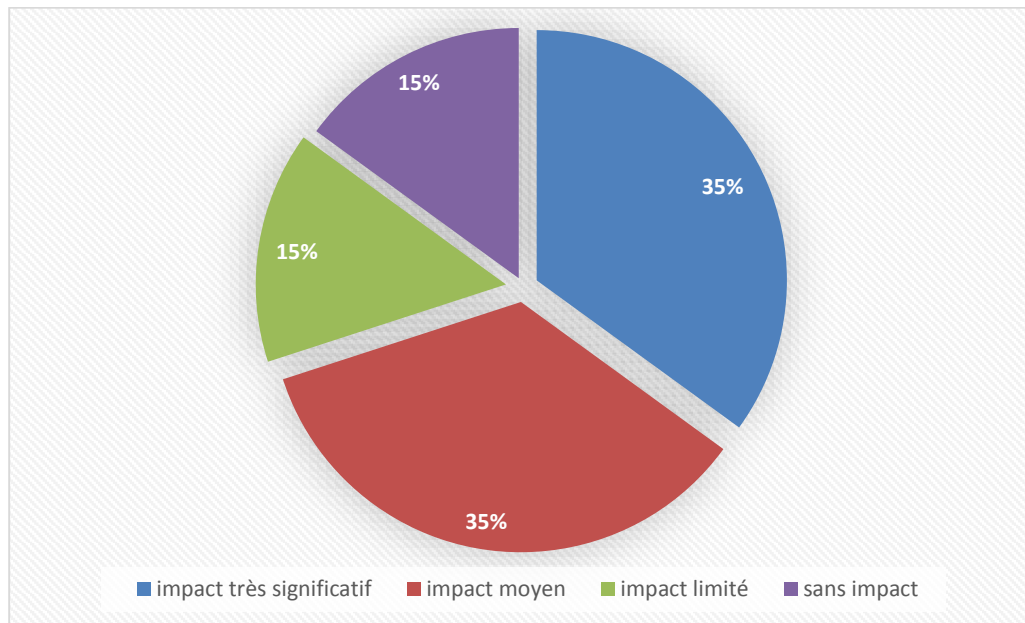
Question N°17 : Selon vous, quel est impact des outils de formation sur le développement des compétences ?

Tableau N°23 : répartition de l'échantillon selon l'impact de l'utilisation des outils de formation sur le développement des compétences.

Impact des outils de formation	nombre	pourcentage
Impact très significatif	7	35%
Impact moyen	7	35%
Impact limité	3	15%
Sans impact	3	15%
total	20	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°22 : répartition de l'échantillon selon l'impact de l'utilisation des outils de formation sur le développement des compétences :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

#### Analyse :

Ce graphe indique que l'utilisation des outils de formation est perçue comme ayant un impact très significatif sur le développement des compétences. Un segment significatif de 35% des répondants déclare que l'utilisation des outils de formation a eu un "impact très significatif" sur le développement de leurs compétences. De manière équivalente, 35% des répondants ont ressenti un "impact moyen". Tandis que 5% des répondants ont estimé que l'impact était "limité", De même, 15% des répondants ont indiqué que l'utilisation des outils de formation était "sans impact".

L'analyse de ce graphique révèle une perception globalement très positive de l'impact des outils de formation sur le développement des compétences. Une forte majorité (70%) des répondants reconnaissent une contribution significative ou moyenne de ces outils.

**3.4 Synthèse d’analyse des résultats :**

L’analyse des données recueillies auprès du personnel de l’ADE permet de dresser un aperçu global de leur profil et de la politique de formation en vigueur. L’échantillon est composé majoritairement de femmes (65 %), avec une forte représentation des 30-50 ans. Près de 40 % des répondants justifient d’une ancienneté de 10 à 20 ans, et 50 % disposent d’un niveau d’instruction universitaire, indiquant une main-d’œuvre stable et qualifiée.

Concernant la formation, 60 % des employés ont suivi au moins une action de formation depuis leur embauche. Celles-ci varient entre formations classiques en présentiel et dispositifs plus informels. Toutefois, 75 % des répondants jugent ces formations peu adaptées à leurs besoins, signalant un écart entre les contenus proposés et les attentes professionnelles.

Les outils de formation sont globalement bien perçus, notamment le coaching professionnel, utilisé par 40 % des salariés. Les compétences principalement développées sont spécifiques (40 %) et organisationnelles (25 %), traduisant une volonté de renforcer les capacités techniques et opérationnelles.

En dépit d’une volonté d’investissement dans la formation, les résultats soulignent un besoin d’ajustement, notamment en matière de pertinence et de ciblage, afin d’optimiser l’impact sur le développement des compétences et la performance de l’organisation.

**Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons examinés l’importance de la formation dans le renforcement des compétences des employés de l’entreprise ADE. Nous avons également analysé l’efficacité des outils de formation employés et leur impact sur l’amélioration des performances tant sur le plan individuel que collectif.

À travers l’étude menée au sein de l’ADE, cette partie pratique a permis de mieux appréhender les caractéristiques sociodémographiques du personnel, leur rapport à la formation professionnelle, ainsi que la perception de l’efficacité des outils de développement des compétences.

Les résultats obtenus mettent en évidence une structure organisationnelle relativement stable, composée d’employés expérimentés, majoritairement qualifiés, et globalement satisfaits de leur poste. Toutefois, des disparités subsistent, notamment en ce qui concerne l’accès aux primes et la perception de l’adéquation des formations aux besoins professionnels.

La formation continue, bien que présente dans l’entreprise, semble souffrir d’un manque d’adaptation aux attentes concrètes des employés. Ce constat est d’autant plus marqué que les trois quarts des participants estiment que les actions de formation suivies ne répondent pas entièrement à leurs exigences professionnelles. Si les outils de formation, notamment le coaching, sont largement appréciés, leur impact pourrait être optimisé à travers une meilleure personnalisation des contenus et une fréquence plus soutenue.

Ainsi, cette étude met en lumière des leviers d’amélioration cruciaux pour renforcer l’efficacité du dispositif de formation interne : il s’agit notamment de mieux cibler les besoins réels des salariés, de diversifier les méthodes pédagogiques, et de renforcer le suivi et l’évaluation des actions de formation. L’entreprise gagnerait à intégrer davantage les attentes de ses collaborateurs dans sa stratégie de développement des compétences, afin de favoriser un climat professionnel épanouissant et une performance organisationnelle durable.

# *Conclusion Générale*

Cette recherche s'est intéressée à la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences, à travers une étude de cas portant sur l'entreprise Algérienne des Eaux (ADE), direction de TIZI OUZOU. La problématique centrale portait sur l'efficacité des dispositifs de formation continue mis en place par l'ADE et leur capacité à répondre aux besoins évolutifs des salariés, tout en s'inscrivant dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'objectif principal était d'évaluer l'impact de ces outils sur le développement des compétences des employés. Les résultats de notre étude, fondée sur une approche à la fois théorique et empirique, ont permis de dresser un constat nuancé : bien que l'ADE bénéficie d'une organisation stable et d'un personnel globalement qualifié, des limites subsistent en matière d'adéquation entre l'offre de formation et les attentes réelles des salariés.

En effet, une part importante des employés considère que les actions de formation suivies ne sont pas pleinement en phase avec leurs besoins professionnels. Ce décalage, s'il n'est pas corrigé, risque de freiner les dynamiques d'apprentissage et de limiter l'impact de la formation sur la performance individuelle et collective. Des outils tels que le coaching sont certes appréciés, mais leur portée reste parfois restreinte en raison d'un manque de personnalisation et de suivi.

Ces constats mettent en évidence plusieurs axes d'amélioration. Il apparaît essentiel de mieux identifier les besoins spécifiques des collaborateurs, de diversifier les méthodes pédagogiques pour répondre à des profils variés, et de renforcer les dispositifs d'évaluation et de suivi des formations. Une démarche plus participative, impliquant activement les salariés dans la définition de leurs parcours de développement, permettrait d'accroître leur engagement tout en assurant une meilleure adéquation entre les compétences acquises et les exigences de l'entreprise.

Intégrer les attentes du personnel dans la stratégie globale de développement des compétences ne relève pas uniquement d'une logique de bien-être au travail ; c'est un levier stratégique. En favorisant un environnement propice à l'apprentissage et en alignant les compétences internes avec les enjeux du secteur, l'ADE pourra non seulement améliorer sa performance durable, mais aussi renforcer sa résilience face aux mutations de son environnement.

Cependant, certaines limites ont marqué cette étude. Le manque d'accès à des données précises sur certaines pratiques internes a parfois restreint la profondeur de l'analyse. De plus, l'inertie

organisationnelle, les habitudes ancrées dans la culture d'entreprise, ou encore l'implication parfois limitée des pouvoirs publics, constituent autant de freins à l'évolution des pratiques de formation. L'inégale répartition des ressources et la difficulté à définir de manière univoque le concept de compétence compliquent également l'évaluation de l'efficacité des outils mis en œuvre.

Enfin, cette recherche ouvre des pistes pour de futurs travaux, notamment sur l'évaluation du retour sur investissement des actions de formation, l'adoption de nouvelles approches pédagogiques adaptées au contexte algérien, ou encore l'étude de l'impact à long terme d'une formation mieux ciblée et personnalisée. Le développement des compétences, loin d'être un objectif ponctuel, doit être perçu comme un processus continu, nécessitant adaptation, engagement

# *Bibliographie*

### *Ouvrage :*

1. JEAN MARIE PERETTI, dans son ouvrage : les ressources humaines et gestion de personnel
2. CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85
3. M. SONNTAG. Développement et intégrer la formation entreprise. Edition, liaisons, 1994, p. 2.
4. THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2ème édition, Duodi, 2006, P10
5. DIMITRI Weiss, Ed d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.P42
6. VATIER Raymond développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne (EMI), 4ème édition 1985 Paris
7. MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie, Ed casbah, 1986, Page08
8. GUALINO. Villa. SETTIMIO.Viale, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, Edition Hydra, 2000, Page16.
9. JACQUES Soyer, Fonction formation, 3ème édition d'organisation, Paris, 2003, Page 45.
10. . L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9
11. DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13
12. LENORMAND P. Guide de la formation en ligne, tout pour apprendre et se former sur le net. Micro Application. Paris, 2001, p. 15.
13. FRANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, XAVIER ROGIERS « La formation continue, pour qui, comment, avec qui ?» in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain la neuve, 1997, P-P 4-6.
14. THEVENET Maurice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42
15. MEIGNANT. A. « Manager la formation », Edition Liaison, Paris, 2003, P.55
16. J.M BABIER M LESNE Cité par Christophe PARMETIER, Ingénierie de formation », 2 éditions, ED EYROULES, p186, 2008.
17. GRUY LE BOTER « l'ingénierie et l'évaluation de formation » édition organisation, Paris, 1993, p.97

18. BEJAMIN Chamina, Les compétences dans une démarche qualité boutique, édition Afnor, 2003, p442
19. Dunberry & C. Péchard « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective, CIRDEP, février, 2007, Page04.
20. YVES LICHTENBERGER, « compétence : organisation du travail et confrontation social », Formation et emploi, N 67, P 100
21. Zarifian Philippe, Objectif Compétence, Pour Une Nouvelle Logique, paris Edition Liaison, 1999. P70
22. Sylvie Guerrero, Les Outils Des Ressources Humaines "Les Savoirs Faire Essentiels En GRH, 3eme Paris Edition, Duodi, 2014, P26
23. LETHIELLEUX LAETITIA, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition Guanlino, Paris 2011, P44
24. Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines. 3<sup>e</sup> édition paris, 2007, p179
25. Lecoœur.E. « La gestion des compétences », édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19
26. ANNE DIERTRICH, « le management des compétences » ; 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert ; 2010.P6.
27. BERNIE.P, GRESILLON. A, La GPEC ,2eme édition, édition DUNOD, paris, 2012, p4
28. BEHLOU. S, TEMOUN.H, « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », édition D'organisation 2004, p 144
29. Nonaka et Takeushi, La formation et le développement des compétences
30. YOST, PAUL R. et Mary. Mannion Plunkett (2010), Developing Leadership Talent Through Expériences. Op, cit. p. 313-348.
31. ANDRE Guittet, op.cit. Page 215.
32. BRUNET AUX.J. B, « Gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007
33. DENNERY, (Marc) : piloté un projet de formation, Éditions ESF, France, 2000, p. 25
34. MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

### *Thèses et mémoires :*

1. Mémoire de master2, université de Bejaia 2019
2. Nait Slimane Nabil et Salhi Karima, mémoire, 2021, p.19.

### *Sites web :*

1. « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. [WWW.formation-professionnelle-maroc.com](http://WWW.formation-professionnelle-maroc.com) 06/06/2021.Page01
2. Code-20du-20-travail, [http://www.cnfe.org.dz/ Wa files/](http://www.cnfe.org.dz/Wa_files/) ; PDF 04/05/2017 ; 17 :20
3. <https://ecole-medav.com/>.
4. [http://www.manager-go.com/ressources humaines/](http://www.manager-go.com/ressources_humaines/) dossiers-méthodes/étapes-recrutement
5. [www.technocompétence.qc.ca /PDF/service/guide.rh.complet.pdf](http://www.technocompétence.qc.ca/PDF/service/guide.rh.complet.pdf)
6. <https://www.digiforma.com/guide-of/methodes-outils-pedagogiques/>

# *Annexes*

**Annexe N°01**

Bonjour, Nous sommes deux étudiantes en Master 2, option Économie et Gestion des Entreprises, à l'Université de Tizi-Ouzou (Campus Hasnaoua). Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous menons une recherche intitulée :

« La pertinence des outils de formation des employés dans le développement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise ADE ».

Cette enquête a pour objectif d'analyser la première phase du cycle de formation, en particulier l'identification des outils de formation utilisés, ainsi que leur impact sur la performance et les compétences des employés.

Nous souhaiterions donc recueillir votre point de vue sur :

- Votre parcours professionnel,
- Votre perception de la formation dans votre poste,
- Et son influence sur le développement de vos compétences.

Nous vous serions reconnaissantes de bien vouloir consacrer quelques minutes à ce questionnaire. Les réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme, et utilisées uniquement dans le cadre de notre étude académique.

Nous vous remercions sincèrement pour votre précieuse contribution à cette recherche.

**Cordialement**



**12. les formations sont assurées par quels intervenants ?**

- Administrateur
- agent de maitrise
- Agent externe
- autre

**13. Pensez-vous que les formations reçues sont adaptées à vos besoins professionnels ?**

- Tout à fait d'accord
- pas de tout d'accord

**Partie 3 : pertinence et impact des outils de formation :**

**14. les outils de formations utilisés par votre entreprise sont-ils efficaces pour développer vos compétences ?**

- Très efficaces
- efficaces
- Peu efficaces
- inefficaces

**15. parmi les outils de formation suivants quels sont les outils que vous avez utilisés dans le cadre de vos formations ?**

- Les supports de formation
- Le coaching professionnel
- Le bilan de compétences
- Le programme de formation
- Le plan de développement individuel

**16. quel compétence avez-vous le plus développé grâce à la formation ?**

- Spécifique
- collective
- Individuel
- organisationnel

**17. comment évaluez-vous la pertinence de coaching professionnel ?**

- Très pertinent
- pertinent
- Moins pertinent
- non pertinent

**18. Selon vous quel est l'impact des outils de formation sur le développement des compétences ?**

- Impact très significatif
- impact moyen
- Impact limité
- sans impact

# *Table des matières*

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale**

**Chapitre I : La formation au sein des entreprises**

<b>1</b>	<b>Section 01 : Fondements théoriques de formation : .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Définition de formation : .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>L'évolution du système de la formation dans l'entreprise algérienne : .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Les objectifs de formation : .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Les objectifs vis-à-vis des salariés : .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Les objectifs vis -à -vis de l'entreprise : .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Les enjeux de formation : .....</b>	<b>11</b>
-	<b>Plan stratégique .....</b>	<b>11</b>
-	<b>Plan social.....</b>	<b>12</b>
-	<b>Plan économique.....</b>	<b>12</b>
-	<b>Plan technique.....</b>	<b>12</b>
-	<b>Plan politique .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5</b>	<b>Les différents partenaires de la formation et leurs relations : .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Partenaires extérieurs : .....</b>	<b>13</b>
-	L'Etat : .....	13
-	Les organisations syndicales .....	13
-	Les organismes collecteurs de fonds .....	14
-	Les organismes de formation prestataires .....	14
-	Les fournisseurs.....	14
-	Les entreprises .....	14
<b>1.5.2</b>	<b>Partenaires internes : .....</b>	<b>14</b>
-	L'employeur : .....	14
-	La direction de l'entreprise et ses représentants .....	14
-	L'encadrement : .....	14
-	Les salariés : .....	14
<b>1.6</b>	<b>Les formes de formation : .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6.1</b>	<b>La formation professionnelle initiale : .....</b>	<b>14</b>

<b>1.6.2</b>	<b>La formation professionnelle continue :.....</b>	<b>15</b>
1.6.2.1	Formation séminaires ou perfectionnement : .....	15
1.6.2.2	Formation de recyclage : .....	15
1.6.2.3	Formation sur le tas : .....	15
<b>1.7</b>	<b>Les modes de formation :.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.1</b>	<b>Formation interne : .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.2</b>	<b>La formation externe : .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.3</b>	<b>Le E-Learning : .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.4</b>	<b>Les formations inter-entreprises :.....</b>	<b>17</b>
<b>1.7.5</b>	<b>La formation intra-entreprise :.....</b>	<b>17</b>
	Formation intra-entreprise en visioconférence .....	17
	Formation intra-entreprise résidentielle : .....	17
<b>1.7.6</b>	<b>La formation à l'étranger : .....</b>	<b>18</b>
<b>1.8</b>	<b>Les types de formation :.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8.1</b>	<b>Formation-adaptation :.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8.2</b>	<b>Formation « gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité » :.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8.3</b>	<b>Formation aux outils intellectuels de base « culture générale » :.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8.4</b>	<b>Formation en culture d'entreprise : .....</b>	<b>19</b>
<b>1.8.5</b>	<b>Formation en mobilisation sur un projet d'entreprise : .....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Section 2 : La place de formation dans les entreprises :.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>L'importance de formation dans les entreprises :.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>La politique de formation : .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>Définition de la politique de formation : .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Les objectifs généraux d'une politique de formation :.....</b>	<b>21</b>
	- Assurer la compétence et la qualification des personnels : .....	21
	- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances :.....	21
	- Améliorer l'efficacité des services :.....	22
	- Mettre en place ou renforcer une démarche Qualité : .....	22
	- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation :.....	22
	- Connaître l'organisation et développer une politique de communication : .....	22
	- Développer une dimension particulière :.....	22
	- Assurer le développement personnel et culturel :.....	22
<b>2.2.3.</b>	<b>Les acteurs de politiques de formation :.....</b>	<b>23</b>
	- La direction : .....	23
	- La Direction des Ressources Humaines : .....	23
	- Le service formation :.....	23

- Le responsable hiérarchique :.....	23
- Les représentants du personnel :.....	23
- Le formé :.....	23
<b>2.2.4. Les sept facteurs d'appuis à la politique de formation :.....</b>	<b>24</b>
- Le marché, le produit, la concurrence .....	24
- La technologie .....	24
- L'organisation : .....	24
- Le management ou « animation hiérarchique.....	24
- Situation sociale en termes de climat et relations sociales : .....	24
- <b>Environnements réglementaire et sociogéographique :.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Processus de formation : .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1 Identification et analyse des besoins de formation :.....</b>	<b>25</b>
2.3.1.1 Définition de notion de besoin : .....	25
2.3.1.2 Types de besoin de formation : .....	25
2.3.1.2.1 Les besoins personnels :.....	26
2.3.1.2.2 Les besoins individuels : .....	26
2.3.1.2.3 Les besoins collectifs : .....	26
2.3.1.3 Définition d'analyse des besoins.....	26
2.3.1.4 Les niveaux d'analyses des besoins : .....	27
2.3.1.4.1 L'analyse des besoins au niveau individuel :.....	27
2.3.1.4.2 L'analyse des besoins au niveau de l'organisation :.....	27
2.3.1.4.2.1 L'approche intégrée :.....	27
2.3.1.4.2.2 L'approche basée sur la performance :.....	27
2.3.1.4.3 L'analyse des besoins au niveau stratégique : .....	28
2.3.1.5 Méthodologie d'analyse des besoins de formation : .....	28
2.3.1.5.1 Recueil des données : .....	28
2.3.1.5.2 Analyse des données recueillies : .....	28
2.3.1.5.3 Classification des besoins : .....	29
<b>2.3.2 Elaboration du plan de formation : .....</b>	<b>29</b>
2.3.2.1 Définitions et présentation du plan de formation : .....	29
2.3.2.2 Le choix de plan de formation : .....	30
2.3.2.2.1 Choix des objectifs de la formation :.....	30
2.3.2.2.2 Choix du budget : .....	30
2.3.2.2.3 Choix du contenu : .....	30
2.3.2.2.4 Choix des bénéficiaires : .....	30
2.3.2.2.5 Choix des modalités : .....	30

2.3.2.3	Les étapes de la construction du plan de formation : .....	32
<b>2.3.3</b>	<b>Le suivi de l'action de formation : .....</b>	<b>36</b>
2.3.3.1	Définition de suivi : .....	36
2.3.3.2	Les formes de suivi : .....	36
2.3.3.2.1	Le suivi comptable : .....	36
2.3.3.2.2	Le suivi administratif : .....	37
<b>2.3.4</b>	<b>L'évaluation des effets de formation : .....</b>	<b>37</b>
2.3.4.1	Définition de l'évaluation : .....	37
2.3.4.2	Les raisons d'évaluation de formation : .....	38
2.3.4.3	Les types d'évaluation de formation : .....	38
2.3.4.3.1	Evaluation différée dites à froid : .....	38
2.3.4.3.2	L'évaluation à chaud : .....	39
Chapitre II : développement des compétences par les outils de formation		
<b>1</b>	<b>Section 1 : La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise.....</b>	<b>106</b>
<b>1.1</b>	<b>La notion de compétence : .....</b>	<b>106</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Evolution historique de la compétence :.....</b>	<b>106</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Définition du concept « compétence » : .....</b>	<b>107</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Les caractéristiques de la compétence :.....</b>	<b>109</b>
-	La compétence vise à un objectif .....	109
-	La compétence est basée sur la perception sociale.....	109
-	Résultats de la concurrence, résultats de combinaisons de dimensions .....	109
-	La compétence est contextuelle et relative .....	109
-	La compétence est déployée et observée en action .....	109
<b>1.1.4</b>	<b>Les objectifs de la compétence : .....</b>	<b>109</b>
<b>1.1.5</b>	<b>Les enjeux de la compétence : .....</b>	<b>109</b>
1.1.5.1.	Enjeux organisationnels.....	109
1.1.5.2.	Enjeux sociaux .....	110
<b>1.1.6</b>	<b>Les composantes de la compétence :.....</b>	<b>110</b>
<b>1.1.7</b>	<b>Les Types de la compétence : .....</b>	<b>111</b>
1.1.7.1	Les compétences professionnelles :.....	111
1.1.7.2	Les compétences courantes : .....	111
1.1.7.3	Les compétences collectives : .....	111
1.1.7.4	Compétences individuelles :.....	112
1.1.7.5	Compétence organisationnelle : .....	112
1.1.7.6	Les compétences spécifiques :.....	112
<b>1.1.8</b>	<b>Les domaines de compétences : .....</b>	<b>112</b>

1.1.8.1	Secteur industriel :.....	112
1.1.8.2	Secteur commercial :.....	113
<b>1.2</b>	<b>La gestion de compétence : .....</b>	<b>113</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Définition de gestion de compétence :.....</b>	<b>113</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objectif de gestion de compétence :.....</b>	<b>113</b>
<b>1.2.3</b>	<b>L'importance de la gestion des compétences .....</b>	<b>114</b>
1.2.3.1	Meilleure implication des salariés :.....	114
1.2.3.2	Fidéliser les talents :.....	115
1.2.3.3	Une meilleure performance pour l'entreprise :.....	115
<b>1.3</b>	<b>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC) .....</b>	<b>115</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Définition de la GPEC : .....</b>	<b>115</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Les principes de la GPEC :.....</b>	<b>116</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Les objectifs de la GPEC :.....</b>	<b>116</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Les structures de la GPEC : .....</b>	<b>117</b>
1.3.4.1	Groupe d'analyse perspective des emplois :.....	117
1.3.4.2	DRH : .....	117
1.3.4.3	Hiérarchique :.....	118
1.3.4.4	Expert Emploi : .....	118
1.3.4.5	Techniciens :.....	118
<b>1.3.5</b>	<b>Les limites de la GPEC : .....</b>	<b>118</b>
<b>1.3.6</b>	<b>La démarche de la GPEC :.....</b>	<b>119</b>
-	Prospective .....	119
-	Stratégique.....	119
-	Transversale.....	119
-	Qualitative .....	119
-	Collectiv .....	119
<b>1.4</b>	<b>Développement des compétences dans l'entreprise :.....</b>	<b>119</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Concept du développement des compétences : .....</b>	<b>120</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences : .....</b>	<b>121</b>
1.4.2.1	Expérience professionnelle :.....	121
1.4.2.2	Changements fonctionnels : .....	121
1.4.2.3	Caractéristiques avec des exigences élevées :.....	121
1.4.2.4	Spécialisation : .....	121
1.4.2.5	L'adversité et l'étude par le biais de tests :.....	122
<b>1.4.3</b>	<b>Cinq voies de développement de compétences :.....</b>	<b>122</b>

1.4.3.1	Première voies (formation TAS) : .....	122
1.4.3.2	Deuxième voies (changement de formation) : .....	122
1.4.3.3	Troisième voies (analyse de la pratique) : .....	122
1.4.3.4	Quatrième voies (Définition précoce) : .....	123
<b>1.4.4</b>	<b>L'importance du développement des compétences : .....</b>	<b>123</b>
1.4.4.1	Pour les entreprises : .....	123
1.4.4.2	Pour les employés : .....	123
 Section 2 : l'acquisition des outils de formation dans le développement des compétences : .....		
<b>2.1</b>	<b>Les outils de formation et leur pertinence : .....</b>	<b>124</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Les outils de formation et de développement des compétences : .....</b>	<b>124</b>
2.1.1.1	Le coaching professionnel : .....	124
2.1.1.2	Le Plan de développement individuel : .....	124
2.1.1.3	Le bilan de compétence : .....	125
-	Il aide à construire un parcours de formation cohérent .....	125
2.1.1.4	Le programme de formation : .....	125
2.1.1.5	Les supports de formation : .....	126
<b>2.1.2</b>	<b>Les critères d'évaluation des outils de formation .....</b>	<b>127</b>
-	Pertinence .....	127
-	Efficacité .....	127
-	Accessibilité .....	127
-	Interactivité.....	127
-	Évaluation : .....	127
-	Flexibilité : .....	127
-	Coût-efficacité .....	127
-	Facilité d'utilisation .....	127
<b>2.1.3</b>	<b>La pertinence des outils de formation et de développement des compétences : ..</b>	<b>128</b>
<b>2.2</b>	<b>Relation entre formation et développement des compétences : .....</b>	<b>128</b>
<b>2.2.1</b>	<b>La valorisation des compétences par la formation : .....</b>	<b>129</b>
<b>2.2.2</b>	<b>L'impact de la formation sur les composantes de la compétence : .....</b>	<b>130</b>
2.2.2.1	L'impact de la formation sur les savoirs : .....	130
2.2.2.1.1	L'impact de la formation sur les savoir-faire : .....	130
2.2.2.1.2	L'impact de la formation sur le savoir-être : .....	130
2.2.2.1.2.1	Développer des qualités morales : .....	130
2.2.2.1.2.2	Changer le caractère : .....	131
2.2.2.1.2.3	Développer les goûts et intérêts : .....	131

2.2.2.1.2.4	Produire des comportements stéréotypés : .....	131
2.2.2.2	L'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes .....	132
2.2.2.2.1	Impact de la formation sur les démarches intellectuelles : .....	132
2.2.2.2.2	Impact de la formation sur la confiance en soi : .....	132
2.2.2.3	L'impact de la formation sur la motivation : .....	133
2.2.2.3.1	Impact de la formation sur la satisfaction : .....	133
2.2.2.3.2	Impact de la formation sur le processus motivationnel : .....	133
2.2.2.3.3	Impact de la formation sur l'implication : .....	133
 <b>Chapitre III : pertinence des outils de formation au sein de l'ADE unité de TIZI OUZOU</b>		
1	Section 1 : aspect générale sur l'organisme : Algérienne des eaux ADE	107
<b>1.1</b>	<b>Présentation et historique de l'ADE : .....</b>	<b>107</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Présentation de l'ADE : .....</b>	<b>107</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Historique de l'ADE : .....</b>	<b>107</b>
1.1.2.1	Période 1962-1970 : .....	107
1.1.2.2	Période 1970-1990 : .....	108
1.1.2.3	Période 1990-2000 : .....	108
<b>1.2</b>	<b>Mission et objectifs de l'ADE : .....</b>	<b>109</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Les missions de l'ADE : .....</b>	<b>109</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Les objectifs de l'ADE : .....</b>	<b>110</b>
<b>1.3</b>	<b>Organisation administrative de l'unité de TIZI OUZOU : .....</b>	<b>110</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Statut juridique de l'ADE : .....</b>	<b>110</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Les départements de l'ADE : .....</b>	<b>106</b>
1.3.2.1	Département des finances et comptabilité : .....	106
1.3.2.2	Département ressources humaines : .....	106
1.3.2.3	Le département commercial : .....	106
1.3.2.4	Département administration et moyens : .....	107
1.3.2.5	département exploitation : .....	107
<b>1.3.3</b>	<b>D'élimination du champ d'étude (Département ressources humaines) .....</b>	<b>107</b>
1.3.3.1	Présentation du département RH : .....	107
1.3.3.2	Mission de département RH : .....	108
1.3.3.3	Organisation de département RH : .....	109
1.3.3.3.1	Service de gestion du personnel .....	109
1.3.3.3.2	Service formation : .....	109
1.3.3.3.3	Service paie et social : .....	110

2	Section 2 : La procédure de gestion de formation au sein de l’ADE unité de Tizi-Ouzou : .....	111
2.1	Les principaux axes de la formation :.....	111
2.1.1	la maitrise des métiers de l’eau (ou formations dite techniques) .....	111
2.1.2	les formations supports et métiers annexes (ou formations dites gestion) : .....	112
2.2	Identification des besoins de formation :.....	112
2.2.1	Source du besoin :.....	112
2.2.2	Outils d'analyse du besoin de formation :.....	112
2.3	Elaboration du plan de formation : .....	113
2.3.1	Expression des besoins de formation :.....	113
2.3.2	Consolidation et validation du plan de formation :.....	113
2.3.3	Mise en œuvre du plan de formation : .....	114
2.4	Sélection des organismes de formation :.....	115
2.4.1	Sélection et désignation des formateurs internes : .....	115
2.4.2	Engagement des formateurs externes :.....	115
2.5	Evaluation de la formation :.....	116
2.5.1	Evaluation à chaud :.....	116
2.5.2	Evaluation a froide :.....	116
3	Section 3 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats :..	121
3.1	Approche méthodologique de la recherche :.....	121
3.2	Échantillonnage et déroulement de l'enquête :.....	122
3.2.1	Outil d'étude :.....	122
3.2.2	Architecture du questionnaire : .....	122
3.2.3	L'échantillonnage :.....	122
3.2.4	Les outils de traitement des données : .....	123
3.3	Exploitation et analyse des résultats :.....	123
3.4	Synthèse de l’analyse des résultats : .....	141
	<b>Conclusion générale</b>	
	<b>Références bibliographiques</b>	
	<b>Annexes</b>	
	<b>Table des matières</b>	
	<b>résumé</b>	

## Résumé

Ce mémoire traite de la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein des entreprises publiques, à travers une étude de cas menée à la direction de la wilaya de Tizi-Ouzou de l'Algérienne des Eaux (ADE). Dans un contexte de transformations économiques et organisationnelles, la formation professionnelle s'impose comme un levier stratégique de performance.

Notre recherche s'articule autour de deux axes : une analyse théorique des concepts liés à la formation et aux compétences, et une étude empirique basée sur une enquête menée auprès du personnel de l'ADE. Les résultats obtenus révèlent que, bien que les dispositifs de formation soient globalement perçus comme efficaces, un décalage subsiste entre les besoins exprimés par les employés et les contenus proposés.

Cette étude souligne l'importance d'adapter les outils de formation aux exigences réelles du poste et aux attentes individuelles, afin d'optimiser leur impact sur le développement des compétences et la performance globale de l'organisation.

**Mots-clés :** Formation professionnelle, compétences, outils de formation, performance, ADE, capital humain.

## Abstract

This dissertation explores the relevance of training Tools in skills development within public enterprises, through a case study conducted at the Tizi-Ouzou Directorate of the Algérienne des Eaux (ADE). In a context of economic and organizational transformation, professional training emerges as a strategic lever for performance.

Our research is structured around two main components : à theoretical analysis of key concepts related to training and competencies, and an empirical study based on a survey conducted with ADE employees. The findings show that although training systems are generally perceived as effective, there remains à gap between employees' expressed needs and the content of the training programs offered.

This study highlights the need to better align training tools with real job requirements and individual expectations in order to maximize their impact on skills development and overall organizational performance.

**Keywords :** Professional training, skills, training tools, performance, ADE, human capital.