



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



**Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, sciences de Gestion et
Commerciales
Département des Sciences de gestion.**

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme master en science de gestion
Spécialité : Management stratégique**

Thème

**La Contribution de la formation dans la
construction des compétences au sein
d'une entreprise Publique algérienne**

Cas : CNEP-Banque T.O

Présenté par :

M^{lle} YAHMI Mériam

M^{lle} ZERMANI Sabrina

Dirigé par :

Mr KEHRI Samir

Devant le jury composé de :

Président : ABIDI Mohamed

Examineur : ACHIR Mohamed

Rapporteur : KEHRI Samir

MCB à l'UMMTO

MCB à l'UMMTO

MAA à l'UMMTO

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Avant tout, nous remercions dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé santé, courage, persévérance et ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifié.

Nous remercions notre encadreur Mr Kehri Samir pour ses précieux

conseils et pour la confiance qu'il nous a donné.

Nous tenons à remercier particulièrement Mme Hameg Anissa et Mme Daid Hakima et tout le personnel de la direction de formation de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou pour leur accueil et leur aide durant notre stage pratique.

Nos remerciements vont aussi aux membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous

ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

Enfin, nous remercions vivement tous ceux qui ont contribué à la mise en œuvre de ce modeste travail.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à :

Mes très chers parents que dieu les protèges

Ma petite sœur Lisa

Mon petit frère Sidali

*Ainsi que ma cher Bina mon binôme lors de la
réalisation de ce mémoire.*

Et aux gens que j'aime et que je n'ai pas cités.

Mimi

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à :

Mes très chers parents que dieu les protèges

A mes chers frères

A mes chères sœurs

À mes adorables neveux et nièces.

*Ainsi que ma cher Mimi mon binôme lors de la
réalisation de ce mémoire.*

Et aux gens que j'aime et que je n'ai pas cités.

Bina

Liste des Abréviations

- **BC** : bilan de compétence
- **CNEP** : caisse nationale d'épargne et de prévoyance
- **CDI** : contrat à durée déterminé
- **CDD** : contrat à durée indéterminé
- **CFDC** : centre de formation et développement des compétences
- **CIF** : congé individuel de formation
- **DG** : direction générale
- **DRH** : directeur des ressources humaines
- **DAS** : direction de l'action sociale
- **DIF** : droit individuelle à la formation
- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **ISO** : organisation internationale de normalisation
- **N°** : numéro
- **PF** : plan de formation
- **RH** : ressource humaine
- **SMQ** : système de management qualité
- **SME** : système de management environnement
- **VAE** : validation des acquis professionnels.

Introduction Générale	02
Chapitre I : L'importance de la formation dans L'entreprise	
Section 01 : Le cadre conceptuel de la formation.	07
Section 02 : le processus de formation.	22
Chapitre II : La formation en tant que préalable de développement des compétences	
Section 01 : Généralités sur la compétence.	40
Section 02 : L'impact de la formation sur le développement des compétences	53
Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.	69
Section 02 : La présentation de l'enquête et interprétation des résultats.	87
Conclusion Générale	104

Introduction Générale

Introduction Générale

Aujourd'hui les entreprises sont confrontés à des situations inédites, L'accélération du temps et l'interdépendance mondialisé des situations et des phénomènes (finance, économie, information, savoirs, enjeux politiques, cultures Etc.) Imposent aux entreprises, institutions, organisations la performance pour exister, l'adaptabilité pour durer et la motivation pour se développer.

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les administrations publiques ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Les ressources humaines apparaissent comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de coût comme le considéraient certains.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de L'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation.

Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.

La formation du personnel d'entreprise est plus que primordiale et nécessaire, elle s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancé permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre un meilleur développement des compétences.

La formation est une réalité sociale et professionnelle de plus en plus présente et mouvante.

La formation est aussi un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs collaborateurs. C'est une activité a valeur ajoutée qui

favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever dans une organisation.

L'élaboration d'un projet de formation ne se réduit pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée, mais nécessite de prendre en compte à la fois la demande de l'organisation et son environnement. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche effective qui tienne compte des différentes dimensions d'une situation.

Cependant le système de formation est toujours sujet à nombreuses critiques et les acteurs cherchent son amélioration en vue de renforcer la cohérence entre les objectifs nationaux et le contexte socioéconomique.

Afin de mener à bien notre travail de la recherche, nous avons posé la problématique suivante:

Comment peut-on juger la contribution de la formation sur le développement des compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne ?

Existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ?

Pour pouvoir répondre cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : La formation perçue par les salariés de la CNEP/Banque constitue un facteur de motivation.

H2: la formation est l'élément principal dans le développement des compétences au sein de la CNEP/Banque.

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou bien infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique spécifique. Concernant la partie théorique,

Nous nous sommes basé sur une recherche bibliographique s'appuyant sur des ouvrages, des articles, des sites internet et des travaux universitaires. Tout cela dans le but de passer en revue La littérature relative aux concepts clés de notre étude. Pour la partie empirique, nous mènerons une étude de cas au sein de la CNAP/Banque Pour se faire, nous avons mené une enquête auprès du personnel du service de la distribution de la CNEP/Banque. Deux sources principales ont été utilisées. D'une part, nous avons consulté des documents et analysé la littérature relative à la politique de distribution en général.

D'autre part, une enquête par entretiens semi directifs a été réalisée auprès du personnel de CNEP /Banque dans un souci d'ordre méthodologique nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à «l'importance de la formation dans l'entreprise », ce chapitre est composé de trois sections, ces dernières se portent respectivement sur le cadre conceptuel de la formation, et sur le processus de formation.

Le deuxième chapitre est intitulé « la formation en tant que préalable de développement des compétences » qui traitera des généralités sur la compétence dans la première section, et dans la deuxième section et la deuxième section sera consacré à l'impact de la formation dans le développement des compétences.

Et dans le dernier chapitre nous allons illustrer notre étude sur la perception de la formation dans le développement des compétences au sein de la CNEP/ Banque.

Chapitre 1 :
Le cadre conceptuel de la
formation

Introduction :

A l'instar de toutes autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation de tous ces types est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développements de l'entreprise et de ses salariés.

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons: un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Section 1:Le cadre conceptuel de la formation.

La formation est le facteur principal de valorisation des ressources humaines, c'est l'un des moyens les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder à des postes plus importants et les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs savoir-faire afin d'améliorer la qualité du travail.

1) Définition et évolution de la formation :

1-1- Définition :

La formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes.

A cet effet, une panoplie de définitions du concept de formation existe à titre d'illustration, nous présentons les définitions suivantes :

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquate de leurs fonctions actuelles et futures»¹

« La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef, à l'atteinte de leurs objectifs – satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois »²

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond VATIER. Selon cet auteur, la formation, peut se définir comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en

¹SEKIOU (L) et autres : gestion des ressources humaines, éditions Debock, université Bruxelles, 2004, p336

²PERETTI, (Jean-Marie): ressources humaines, éditions Vuibert, Paris ,2003.p393

état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »³

Le même auteur suggère que la formation est « un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis». ⁴

Donc, la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de connaissances, leurs comportements, leurs habiletés et leur capacité mentale ou sociale, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

En plus des connaissances, des habiletés et des comportements reliés à l'occupation d'un emploi sur le marché du travail, la formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toute la problématique de l'éducation, autrement dit « L'assimilation d'une culture réflexive permettant à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et de se situer personnellement par rapport à ces évènements»⁵

D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte.

Ainsi, la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner, l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie citoyenne.

Pour finir, nous pouvons avancer avec L. SEKIOU, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »⁶

³R. VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition (EMI), 4^{ème} édition 1985 Paris, p 34.

⁴R. VATIER, Op.cit., p 38.

⁵ L.BELANGER et autres « Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981, p 137 – 170.

⁶ L. SEKIOU et L. BLONDIN « Gestion du personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris1986, P 289 -321.

1-2- Evolution de la fonction formation :

1-2.1 La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle :

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens EGYPTIENS et des GRECQUES.

Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage c'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limité à une forme

L'apprentissage « sur le tas », cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XX ème siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés « devraient apprendre par eux-mêmes et vite ; sinon.... »

1-2 .2 du début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950:

Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (training withingindustrie.TWI) aux pays européens, toute fois ; jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.⁷

1-2.3 Les années 60 :

L'accélération de l'innovation, technologique dès le début des années1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération à changer l'état des rapports de force, car elle a vite dépassée les compétences des salariés .Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique .les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économique des pays industrialisés

1-2.4 les années 70 :

La vague de formation : la décennie a servie à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels.il y'a eu de plus de salariés qui sont étudiés par eux même et de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance) dans les organisations de grandes tailles ,les salariés ont eu des possibilités

⁷Lakhder SEKIOU « Gestion du personnel », les éditions d'organisations, collection gestion, PARIS, 1986

programmes spécifiques de formation permanente ,ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions

La formation comme palliatif : jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivis sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parier à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail

La structure générale des compétences c'est transformée à un rythme moderne, dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre formation et l'emploi pouvait être atteint de façon à faire les contenus des taches et les contenus de la formation

1-2.5 Les années 80 :

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main- d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps .on peut affirmer que la réalité du savoir et du savoir-faire d'un individu ce croit à un rythme sérieux d'année en amène pour la majorité de la profession exercé.

Il y' a lieu plus que jamais, de recouvrir à la formation en milieu organisationnel ; à fin de répondre adéquatement au marché du travail

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

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

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable

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

2) Objectifs et enjeux de la formation :

2-1- les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables.

Les Principaux objectifs de la formation visés lors de la formation en entreprise sont : ⁸

- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque salariée l'estime de soi ;
- Aider à développer la prévention et la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Améliorer l'expression orale des salariées et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer par les capacités de jugement des formés ;

⁸ SEKIEU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op.cit., p 337.

- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser
- une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

Nous pouvons considérer la formation comme étant un moyen d'adaptation et d'anticipation, selon les besoins de l'entreprise. En effet, si nous considérons la formation comme étant un moyen d'adaptation, qui permet à l'organisation de faire face au « vieillissement des connaissances et des habilités » du personnel, cela est provoqué par le développement technique qui touche de nombreux postes de travail. Il entraîne souvent la nécessité d'améliorer les moyens et les techniques existants, d'où souvent la nécessité d'action de formation ou de recyclage du personnel.

La nécessité d'une formation rapide est moins impérative lorsque l'entreprise forme son personnel, non pas pour répondre à des besoins actuels, mais en prévision de l'avenir.

C'est pourquoi, il faut une formation qui permet d'anticiper les attitudes et comportements dans l'entreprise, ainsi que, les actions de formation destinées à répondre aux besoins l'amélioration des relations humaines, apparaissant indispensables pour les postes d'encadrement, et ce malgré leur efficacité lointaine.

En effet, la nécessité d'anticiper par la formation, signifie pour une entreprise dynamique, de former à temps les personnes qui occuperont, plus tard des postes clés, et en vue de la réalisation des objectifs à long termes fixés à l'entreprise, mais aussi visent à maintenir des relations humaines d'une certaine qualité.

2-2- Les enjeux de la formation :

Il y a deux types d'enjeux :

Ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le

préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc.

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire. Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles.

La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles. Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés.⁹

⁹M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM

2-3-La qualité de la formation :

La finalité de toute action de formation, est l'assurance de la qualité par rapport aux normes ISO.

2-3-1- Efficacité et amélioration de la qualité de la formation :

Trois grandes approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité :

- Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise.
- Impliquer de manière de plus en plus importante de différents échelons hiérarchiques.
- Promouvoir l'utilisation de procédures et d'outils vision à garantir une clarification.

2-3-2- Les normes ISO :¹⁰

Les normes ISO sont les normes établies par l'internationale standard organisation. L'ISO établit des documents qui définissent des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services et la satisfaction de leurs besoins.

L'objet était de faire une norme internationale qui donne à tous organismes et clients une référence en matière de conception, de développement et de fourniture de prestation de formation. Elle doit permettre aux clients et commanditaires de mieux savoir comment fonctionne un organisme de formation.

La liste ci-après relève les points clés pour la formation extraite des normes ISO9001 à 9004.

¹⁰Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », P 445

Tableau N°1 : Les normes ISO concernant la qualité de la formation

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation.
ISO 9002	Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de la qualité des clients.
ISO 9003	Effectuer les contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ses exigences Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel
ISO 9004	Fournir des références, des points de repère issue de l'expérience internationale et de permettre de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité

3) Types modes et acteurs de la formation

3-1- Les types de formations :¹¹

Les types de formation professionnelle permettent à l'entreprise d'évaluer et choisir le type de formation qui convient à chaque besoin, le moins coûteux et le plus performant, tout en utilisant des moyens pédagogiques.

En générale on trouve deux types de formation :

La formation initiale : Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

¹¹ Lakhdar SEKIEU, et autres, op.cit., p.130.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace

La formation continue : Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

Les formations de courte et longue durée :

- **les formations de courte durée :**

Cette formation a pour objectif l'évaluation des niveaux professionnels des agents avec les exigences des postes de travail occupés, et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs.

- **les formations de longue durée :**

Les formations de longue durée ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles, elles constituent un investissement important pour l'entreprise. De même ces performances permettent le développement personnel de l'agent ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière mieux élaboré en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise. C'est une action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme. Elle est destinée pour certains degrés hiérarchiques car elle sélectionne les plus diplômés et ayant un potentiel requis pour être sélectionné pour un programme de formation.

3-1-1- la formation professionnelle spécialisée, les séminaires et le recyclage :

a- la formation professionnelle spécialisée :

C'est une formation visant l'acquisition d'une qualification par le travailleur ou le futur travailleur de l'entreprise. Permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire pour la maîtrise d'un poste de travail déterminé. Elle est destinée aussi à l'occupation initiale d'un emploi ou à l'accès à un corps ou grade supérieur pour les travailleurs.

b- les séminaires :

On applique ce type de Formation quand on est en face d'un écart du poste employé dans le but d'une meilleure adaptation. Autrement dit, ce sont les sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expérience sur un sujet homogène.

L'objectif recherché dans ce cadre est l'amélioration constamment de la qualification actuelle.

c- le recyclage :

Ce type de formation est rendu nécessaire par l'effet du redéploiement du personnel sur d'autres emplois en raison de la disposition de leur emploi d'origine ou à partir d'une stratégie de l'entreprise. « Toute action de formation visant à permettre au travailleur d'occuper un poste de travail ; dans les tâches sont différentes de celle de son poste initial, mais de même niveau de qualification. »¹²

3-1-2- l'apprentissage et la formation induction :

a- l'apprentissage :

C'est un moyen qui permet d'apprendre à quelqu'un une habitude de travail ; il est caractérisé par une modification de comportement, de l'ensemble des réactions dans le sens d'une adaptation progressive au cours d'activités répétées dans les mêmes conditions.

b- la formation induction :

Elle est destinée aux nouvelles recrues, elle est appelée aussi (mise en situation professionnelle). Le personnel doit suivre une période d'induction, afin de mieux s'intégrer dans l'entreprise et sa confirmation repose sur les résultats obtenus durant cette période de formation.

Les pratiques et les modalités de la formation induction permettent de manière objective :

- Une meilleure intégration.
- Connaître les bases de l'entreprise.
- Évaluer leurs capacités et leur potentiel de formation
- Connaître l'entreprise et ses différentes structures.

3-1-3- la formation sur le site et sur le tas :

a- la formation sur le site :

Cette formation s'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques, elle doit les aider à utiliser et renforcer ces connaissances.

¹²Article 7 et 8 du décret N° 82-298 du septembre 1982 ; relatif à l'organisation et au fonctionnement de la formation dans l'entreprise.

Afin d'assurer les résultats souhaités, le formateur et les supérieurs hiérarchiques doivent coopérer :

- La spécialisation sur le site.
- La formation au centre qui peut devenir comme à plusieurs types de fonctions, ensuite elle est complétée par une formation de spécialisation sur le site.

b- la formation sur le tas :

Elle est bien sur le poste du travail, sa particularité c'est la distinction salariés, c'est la différence entre une formation professionnelle et la situation professionnelle.

3-2- les modes de formations :¹³

La question qui se pose, est de savoir si l'entreprise prend en charge la formation ou confie la tâche à une unité extérieure.

3-2-1- la formation interne :

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit elle dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs, soit elle mobilise les compétences des cadres et ses techniciens.

3-2-2- la formation externe :

Dans le cas où les capacités de l'entreprise sont limitées, ne permettent pas de réaliser la formation, l'entreprise va réaliser la formation à l'extérieur.

La formation externe est assurée par un organisme de formation dans le cadre d'une convention de formation.

a- la formation inter-entreprise :

Sont structurées et organisées par un organisme de formation, à l'extérieur de l'entreprise sur la base d'un contenu standard et suivant un calendrier préalablement défini. Elles ont l'avantage de rassembler des stagiaires d'entreprises diverses et favorisent le partage, la capitalisation des pratiques et des expériences des participants.

b- la formation intra-entreprise :

Sont structurées et organisées par un organisme de formation pour un groupe de salariés d'une même entreprise. Elles peuvent avoir lieu dans les locaux de l'entreprise ou à

¹³ Lakhdar SEKIEU, op.cit. p.170.

l'extérieur. L'avantage de ce type de formation est de reposer sur l'adaptation complète du contenu aux besoins de l'entreprise.

c- la formation a l'étranger :

L'entreprise réalise des opérations de formation et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas assurées sur le territoire national.

Une commission paritaire doit être instituée auprès de chaque direction générale qui doit procéder à l'examen des dossiers, les travailleurs retenus s'engagent à :

- Ne pas exercer aucune activité qui rapporte de l'argent.
- Rejoindre leurs postes de travail dans le délai prévu dans le contrat.
- Respecter les dispositions légales et réglementaires en matière de formation à l'étranger.

3-3- les acteurs de la formation :¹⁴

3-3-1- Les employeurs :

Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage afin de répondre aux exigences des marchés, il est souhaitable qu'ils apportent une attention particulière à chaque salarié pour lui faire :

- Acquérir le sens de la culture de l'organisation
- Apprendre le nouveau savoir exigé pour vendre le produit
- Acquérir les soucis de travail d'équipe

3-3-2- Les formateurs :

Ces formateurs peuvent être regroupés sous deux catégories :

a- les formateurs internes :

Ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant dans un cadre d'évaluation, quel que soit leur statut, ils doivent répondre à de nombreuses exigences.

¹⁴-ALAINMEIGNANT « Manager la formation », 4^{ème} édition, PARIS, 1997.

b- les formateurs externes :

Souvent, ces formateurs se divisent en deux catégories ; ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui font partie des organismes public. La formation externe constitue pour l'organisation un apport très important.

La plus-part des actions de formateurs s'inscrivent a l'intérieur de plusieurs rôles comme sensibiliser les supérieurs hiérarchique s au programme de formation .Le formateur lui-même doit être bien formé .

Un formateur compétant doit posséder deux qualités primordiales :

- La maitrise d'un savoir-faire transmettre.
- Posséder les qualités et les notions de la pédagogie.

• **Tableau N°02 : les besoins et méthodes de formation** ¹⁵

Nature du besoin	Méthodes de formation
<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre la culture d'entreprise . • Partager le projet de l'entreprise . 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation corporative . • Séminaire par la stratégie d'entreprise. • Learning .
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les évolutions technologiques. • Anticiper les évolutions des métiers et des compétences . • Ecart de compétence ou de performance . • Besoin d'adaptation au travail . • Besoin d'accompagnement au travail • Insertion professionnel. • Besoin de progression , de qualification • Développement d'une culture d'apprentissage . 	<ul style="list-style-type: none"> • CIF bilan des compétences, VAE. • Formation diplomate. • Conférence . • Jeu d'entreprise. • Démonstration. • Coaching . • Formation spécifique. • E-Learning . • Alternance , professionnalisation .

¹⁵Source : Sylvie Guerrero, page 18

Section 2:Processus de formation :

Pour faire toujours mieux avec moins, les entreprises accordent de plus en plus d'importance à l'automatisation, à la fluidité de l'information et de la logistique. Pourtant, l'Homme demeure une ressource précieuse pour les organisations.

La formation du personnel est devenue l'un des aspects essentiels de la gestion et du développement des ressources humaines des entreprises.

Il est donc indispensable d'améliorer les processus d'apprentissage et de formation pour favoriser l'enrichissement en compétences de l'entreprise et garantir la production.

1) L'ingénierie de formation

L'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité.

1-1- définition de l'ingénierie de formation :

Guy Le Boterf situe «l'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication) en vue:

- d'optimiser l'investissement qu'il contient;
- d'assurer les conditions de sa viabilité».

Ainsi, «l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation».

L'ingénierie de la formation peut être aussi définie comme une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement de l'organisation et des personnes.

1-2-Dimensions de l'ingénierie formation :¹⁶

Les différents domaines de l'ingénierie formation s'inscrivent dans une dynamique volontariste, renvoie à des finalités particulières qui se traduisent par des actions spécifiques.

Tableau N°3: Ingénierie de formation : une démarche, des domaines.

Domaines	Finalités	Action et formation
Ingénierie du plan de Formation	Développement du plan de formation.	Plan de formation de l'entreprise, Action publique type 1, 2, 3 Formation publique, intégration des actions dans une logique d'ensemble.
Ingénierie des compétences collectives	Développement des compétences collectives et des groupes de travail.	Accompagnement et gestion de progrès, Formation-action d'équipe ou de projet...
Ingénierie des compétences individuelles	Développement des compétences collectives et des groupes de travail.	Accompagnement et gestion de progrès, Formation-action d'équipe ou de projet...
Ingénierie de parcours et de professionnalisation.	Développement des qualifications et Accompagnement des parcours de professionnalisation.	Formation diplomate ou qualifiante, Accompagnement de promotion...

Les étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation en entreprise :

a)-Analyser:¹⁷

Cette étape est primordiale, et différencie notamment la démarche d'ingénierie d'une démarche seulement basée sur l'offre de formation et la déclinaison de l'action. Le passage par cette étape est une condition essentielle de la réussite de la démarche. Il s'agit de l'analyse

¹⁶ Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 2ème édition DUNOD, Paris, P.23

¹⁷Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise » Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer 3e édition

de la demande et de son contexte. C'est une compréhension fine de l'environnement, du cadre socioprofessionnel dans lequel on se situe, et des enjeux ou objectifs des commanditaires. Nous pouvons rappeler ici que les besoins de formation n'existent pas en soi. Ils sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, ou souhaité, et un profit réel. Le premier temps est pour le responsable de formation, ou le consultant en formation, de formaliser la demande; de la faire passer d'une expression floue et désordonnée à un objectif opérationnalisable. Ce manque de clarté et de précision n'indique absolument pas un niveau d'incompétence de la part des dirigeants dans la formulation de leur demande, mais est bien la représentation de la complexité des situations et des entreprises et de la difficulté à cerner l'objet du travail. L'analyse doit rechercher à être la plus complète possible dans une approche systémique.

L'analyse s'appuie sur un ensemble de questionnements et de confrontations – vérifications qui permettent, comme pour toute intervention de conseil, de circonscrire l'objet et les moyens d'y répondre. On s'attachera donc à comprendre l'organisation, son fonctionnement, les acteurs et leurs enjeux, les objectifs déclinés, voire les objectifs sous-jacents ou cachés. On tâchera aussi de repérer le climat social, le mode de management et le système de gestion des ressources humaines. Ce questionnement à l'égard de l'organisation et du contexte nous permet de prolonger notre investigation sur les conditions de travail et les relations sociales. Bien évidemment, l'analyse de l'environnement est toujours nécessaire mais doit aussi être adaptée et dimensionnée aux contraintes. En effet, il ne paraît pas cohérent de réaliser une analyse de plusieurs jours si l'intervention envisagée ou programmée n'est que de deux ou trois jours. Ce temps d'analyse représente un coût et une charge de travail importante. Bernard Masingue, du cabinet Interface, lors du travail mené pour le Contrat d'Études Prospectives, pose bien les questions de « qui va payer? Et qui va la faire (l'ingénierie)? ». Suite à l'analyse et à son diagnostic, l'ingénieur-formation est alors en mesure de définir les objectifs opératoires attendus et de les formuler en termes de résultats attendus. Un avant-projet se dessine alors. On trouvera notamment dans ces avant-projets: – l'identification du contexte; – les grandes orientations du projet; – la présentation des différentes étapes et leur planification ; – la logique d'organisation; – la définition des moyens humains, techniques, matériels et financiers. Ces éléments serviront d'ailleurs à l'évaluation en cours et en fin de formation en utilisant un cahier des charges de l'action. Cette étape sera développée, dans le prochain chapitre, au travers de l'analyse de la politique formation et du

diagnostic de formation, les besoins en formation et l'offre de formation. La deuxième étape peut alors être mise en œuvre.

b)-Concevoir :

Cette étape de conception doit permettre d'imaginer des dispositifs innovants, de créer des actions spécifiques et adaptées à l'environnement étudié précédemment. Cette étape, et les différents éléments de réflexion et de construction, est négociée avec le commanditaire par le biais d'avant-projets. Il s'agit pour l'ingénieur de formation d'expérimenter, d'imaginer des dispositifs innovants ou spécifiques, de proposer des réponses adaptées, de formuler les objectifs, d'expérimenter, d'accompagner les décisions, de planifier et coordonner le projet. Ces négociations, et échanges instrumentés, rendent possible l'ajustement du projet au plus près des objectifs et de la réalité sociale de l'organisation. L'ingénieur-formation fournira un projet d'action, finalisé à partir du ou des avant-projets rédigés et discutés. Cette étape de conception et de formalisation du projet permet ainsi d'aboutir au projet final qui sera mis en œuvre. Le projet comprendra : – les objectifs généraux et opérationnels; – les acteurs concernés par le projet; – l'organisation générale de l'action ou du dispositif; – le calendrier et délais de réalisation; – les moyens disponibles et nécessaires à mettre en œuvre; – les résultats attendus (quantitatifs et qualitatifs); – le dispositif d'évaluation aux différentes étapes avec les critères et les modalités; – l'évaluation finale. La dimension conception sera vue au travers des référentiels, du cahier des charges et de la contractualisation en formation.

c)- Réaliser:

Durant cette étape, le responsable de l'ingénierie de la formation devra assurer trois grandes activités: l'animation, le pilotage et la communication.

L'ingénieur de formation assurera en effet l'animation du dispositif par un ensemble de fonctions: – la mise en œuvre des partenariats; – le recrutement, la mobilisation et l'animation d'une équipe pluridisciplinaire; – la coordination des différentes parties du projet. Il assurera aussi le pilotage du projet par la gestion, le contrôle et la régulation de celui-ci, notamment par: – l'ajustement régulier des moyens aux buts; – la logistique matérielle et humaine; – l'optimisation de méthodes de travail et l'enchaînement des actions; – la création et l'utilisation de tableaux de bord ; – le suivi et l'évaluation pédagogique, organisationnel et financier. Enfin, la fonction communication a un rôle important dans la réalisation du projet. L'ingénierie ne doit pas être considérée comme une mise en œuvre technocratique et déshumanisée de décisions dirigistes. Les participants ne sont pas de simples objets d'une

planification fonctionnaliste, mais les acteurs, partis prenants, du projet. Il est souvent intéressant, voire nécessaire, de mettre en place un comité de pilotage, ou groupe de suivi. Le responsable en est alors souvent le conseiller technique. Par ce groupe et son travail personnel, le responsable de l'ingénierie de formation, organisera la circulation de l'information. La mise en place d'un tel groupe n'a de sens que pour des projets à moyen ou long terme, d'un certain volume ou qui revêt un caractère stratégique important. L'étape réalisation sera vue au travers du plan de formation, de la veille documentaire et des tableaux de bord. Cet ensemble d'activités amènera à l'évaluation.

d)-Évaluer:

Comme nous l'avons vu précédemment, l'étape «évaluation» n'est apparue que récemment en tant que telle dans l'ingénierie de la formation. Cela ne veut bien évidemment pas dire qu'auparavant, il n'y avait aucune évaluation, mais celle-ci était le plus souvent peu existante ou déconnectée du projet.

L'évaluation peut se trouver pendant l'action dans le cadre d'une évaluation-régulation, c'est l'évaluation en formation ; et en fin d'action pour l'évaluation-contrôle, c'est l'évaluation de la formation. De même, l'évaluation peut être tournée vers les personnes, le groupe, les objectifs ou vers le dispositif. L'évaluation peut être qualitative et/ou quantitative. L'évaluation permet la comparaison, ou la confrontation entre les résultats attendus ou prévus et ceux effectivement atteints, en cours ou en fin de formation. Cette analyse des écarts constatés profite à la fois à l'entreprise et au responsable de la formation: – l'entreprise peut apporter les ajustements nécessaires, en cours de formation, et les améliorations à moyen ou long terme dans la reconduction des formations; – le responsable de formation analyse et capitalise les données et son expérience renforçant par là même son professionnalisme et ses compétences. Cette étape portera sur l'évaluation de la formation.

2) Politique et plan de formation :

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation et l'élaboration d'un plan clair et partagé à fin d'éviter l'existence de pratique incohérente ou le manque des convergences des différentes actions visées à vie des buts de l'organisation.

2-1- La politique de formation

2-1-1- Définition de la politique de formation

« Jacques Soyer » définit la politique de formation comme suit : « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ». ¹⁸

- La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs :

1. Le marché, le produit, la concurrence (environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).

2. La technologie : évolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

3. 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.

4. Le management ou « animation hiérarchique » : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

5. État des ressources humaines : les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois ; les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

6. Situation sociale en terme de climat et relations sociales : – relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers ;

– 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.

¹⁸Jacques soyer, « Fonction formation », édition d'Organisation, Paris, 2002 P.28.

7. Environnements réglementaire et sociogéographique. Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000), qualité (ISO 9000) et celle liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise (ISO 26000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.¹⁹

2-1-2- Diagnostic de la politique de formation :²⁰

Le diagnostic dresse un état des lieux des éléments et critères étudiés. Il dresse un bilan des points positifs et négatifs. Il met en exergue les aspects sensibles, mais aussi les points d'appui. Le diagnostic, par le bilan et l'analyse qui s'en dégage, est un outil d'aide à la décision. Il n'a de sens que par rapport à cet objet, ainsi il contribue à l'élaboration des politiques internes des organisations. Le diagnostic, outil d'aide à la décision, est un instrument du niveau politique.

L'utilisation du diagnostic renvoie, pour Christian Bottin, à trois grands objectifs :

- **De régulation** : identifier les causes des dysfonctionnements pour déterminer les préconisations. L'objectif est de corriger un dysfonctionnement et de retrouver un état de fonctionnement satisfaisant.
- **De faisabilité** : mesurer les écarts pour évoluer vers une situation souhaitée et déterminer les conditions de sa réalisation. La finalité est d'atteindre un niveau donné ou d'avoir une évolution vers un modèle de management externe. Le diagnostic intervient ici dans un souci de modélisation.
- **D'une dynamique** : identifier les possibilités d'action et les marges de jeu. L'objet est de réaliser un projet innovant et donc en rupture avec ce qui existe est connu. Le diagnostic participe à une anticipation, est préparatoire et accompagne le changement.

La politique formation est rédigée et communiquée de manière

Organisée et hiérarchisée, elle s'inscrit dans une démarche descendante pour servir de cadre de référence au plan de formation.

¹⁹« Thierry ARDOUIN» Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer 3e édition). Op.cit. p65

²⁰« Thierry ARDOUIN» Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer 3e édition). Op.cit. p73

2-1-3- Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

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

A). Les moyens humains :

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

B). Les moyens financiers :

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

2-2- Le plan de formation :

2-2-1- Définition du plan de formation :

« C'est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise, il est la traduction opérationnelle de la politique de formation C'est un contrat qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa construction, les services formation , les futurs stagiaires et les responsables du personnel . il décrit les objectifs à atteindre par la formation les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage ».

2-2-2- Les étapes d'élaboration d'un plan de formation : ²¹

Étape 1:

L'étape 1 de définition des objectifs correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, où il s'agit de prendre en compte :

– Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation. Ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise (projet d'informatisation, de modification du processus industriel...).

²¹« Thierry ARDOUIN» Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer 3e édition). Op.cit. p170

– L'évolution des métiers et des professions, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.

C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux métiers ou de nouveaux savoir-faire.

– Les problèmes ou dysfonctionnements répétés (pannes, manque de qualité, retards, manque de lisibilité dans la gestion) et repérés et qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.

– Les changements culturels. Cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modifications des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels. Les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement peuvent amener des modifications culturelles, comme par exemple le développement des chartes éthiques ou du développement durable.

Étape 2:

L'étape 2 d'identification des besoins correspond à la démarche ascendante où sont donc analysés les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus à partir :

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

À chaque fois, il s'agit d'entrer dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables, afin de bien identifier la demande et d'analyser en quoi la formation peut et va jouer un rôle. Il s'agit ainsi de :

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il s'agit d'identifier les situations problèmes, d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir, et de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation. Ces objectifs de formation doivent pouvoir dégager les objectifs attendus en terme opératoires et donc évaluables.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services. À partir des référentiels emploi- compétences (emploi- type), des évolutions de ceux-ci

(emploi- cible), il s'agit de réaliser les bilans des acquis et des compétences et/ou savoirs requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles. C'est cette analyse des écarts qui amènera sa traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.

- Inscrire les formations dans les orientations et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités à prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délais, disponibilité des personnels.

Étapes 3 et 4

Les étapes 3 et 4 d'arbitrage et de hiérarchisation, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative

où il s'agit de :

- Localiser et décrire les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. À ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politiques de formation, objectifs spécifiques, culture).
- Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires. Ces informations sont croisées avec celles sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- Arrêter les actions et le plan, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

Étape 5

Tout au long des deux étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Le comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, a minima à deux reprises dans l'année : Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité d'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation du comité d'entreprise par l'établissement d'un procès verbal de délibération. Ce dernier devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale.

Le procès-verbal doit mentionner :

- la date, le lieu, les participants et leur qualité ;
- le texte de la direction introduisant le débat ;
- les aspects techniques du plan, présenté par le responsable RH ou le responsable formation ;
- les remarques des représentants du personnel ;
- les avis des différentes organisations syndicales, ou le résultat du vote ;
- la signature du secrétaire du CE et du président.

Cette étape clôt la phase d'élaboration du plan et correspond à la validation de celui-ci.

Une fois les choix et orientations décidés et planifiés, les cahiers des charges sont finalisés par le service formation et la procédure de contractualisation est mise en œuvre à partir de la présélection des organismes et de la connaissance du secteur.

Étapes 6 et 7

Les étapes 6 et 7 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

Étape 8

L'étape 8 est donc celle de l'évaluation avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation.

Cette étape comprend aussi les déclarations fiscales à renseigner par les entreprises et à envoyer aux services fiscaux.

La réalisation du plan de formation s'inscrit donc dans un ensemble de huit 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. Le travail du responsable de formation est, bien entendu, de « produire de la relation » et « de tenir la tension entre les acteurs ».

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 plus souvent « courir après l'information ».

3) Evaluation et analyse des besoins de formation

3-1-L'analyse des besoins de formation

3-1-1. Définition de l'analyse des besoins de formation

C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinion, attitude) provenant des sources multiples visant à identifier et documenter les besoins entre un résultat actuel et un résultat désiré.

Pour Alain MEGNANT : « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concentrés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »

Sylvie Guerrero décrit quatre types de besoins dits stratégiques qui sont importants pour identifier les formations dont on pourrait en avoir besoin à moyen terme, il peut s'agir de formations de reconversion liées à des nouveaux métiers ou à des nouvelles technologies.

L'ensemble de ces besoins sont précisés dans l'approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'étude quantitative des effectifs permet d'anticiper des départs à la retraite ou à l'opposé, de nouveaux emplois. Elle a réfléchi à l'innovation des métiers et aux besoins en compétences. La mobilité quantitative et qualitative va se traduire par des besoins d'adaptions au poste de travail, des formations lors des recrutements, ou formations liées à l'évolution des qualifications (formation diplômante notamment).

Ces analyses s'effectuent au niveau global de l'entreprise. Comment ensuite identifier les personnes susceptibles d'évoluer ? On s'intéresse aux besoins des individus et services . Ce sont des besoins spécifiques et orientés vers le court terme qui seront analysés dans ce cas. Les formations métiers qui permettent d'être plus performant sur son poste de travail . Ainsi que toutes les formations pratiques, bureautiques et technologiques peuvent émaner de cette source d'information.

3-1-2. Les moyens et les méthodes d'identification des besoins de formation :

a- Les moyens d'identification des besoins :

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins en formation peuvent être exprimés par :

- **Groupe de discussion :**

Le gestionnaire sollicite le partage des avis, nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chaque personne ait le même droit de parole.

- **Entrevue individuelle :**

Ce moyen permet aux gestionnaires de connaître les besoins particuliers de chaque individu dans l'entreprise.

- **Observation et écoute :**

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

b- Méthodes d'identification des besoins :

Il existe plusieurs méthodes d'identification des besoins, parmi ces méthodes :

- **Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles**

Les entretiens et les questionnaires permettent d'exprimer les attentes individuelles.

- **Le questionnaire :**

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant, la qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretien avec échantillon du personnel.

Les questionnaires comportent deux parties :

- Une première partie qui permet de dégager les tendances et définir les grandes lignes d'une politique de formation, cette partie anonyme enquête, fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie ...) qui permettent d'affiner la politique.

- Une second parti précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre. Ces questionnaires sont préparés et traités par les services internes de formation, soit par un organisme extérieur.

- **L'entretien :**

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel de chaque responsable de département ou de service avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation sont l'objet d'un volet spécial.

Pour mener à bien l'entretien annuel de formation, la hiérarchie et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations telle que :

Les informations individuelles, les informations sur les orientations de la politique de formation ... etc.

Donc pour entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle.²²

3-2-l'évaluation de la formation :

3-2-1- Définition de l'évaluation :

Selon Meignant Alain « l'évaluation c'est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un projet déterminé (individu, situation, action, projet ...) par le moyen de confrontation entre deux séries de données qui sont mise en rapport :

- Des données qui sont de l'ordre du fait et qui concernent l'objet réel à évaluer
- Des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concernent des attentes et des intentions » .²³

« C'est juger, donner une valeur, c'est aussi comparer une action avec une référence, c'est-à-dire une norme ou un modèle » .²⁴

²² Jean Marie Peretti page 415 120

²³ Alain Meignant ,op.cit. p.150

²⁴ Alain Meignant ,op.cit. p.150

« l'évaluation est une démarche qui vise à donner de la valeur, prendre du recul, émettre un constat sur une situation, et prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action » .

« Evaluer c'est mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster, mettre en cohérence. L'évaluation est un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue de nos actions.²⁵

C'est aussi un outil de clarification et de valorisation auprès des partenaires » .

3-2-2- Le but de l'évaluation :²⁶

L'évaluation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints.

Elle permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait.

Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions mutations, ...) . Certains déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

L'évaluation est « l'ensemble du processus de mesure qualitative quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant , pendant et après , à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur , l'apprenant , le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation » .

- **L'évaluation des actions de formation :**

Loin de se limiter à l'évaluation de satisfaction, la plus couramment mise en œuvre à la fin d'une action de formation, le processus d'évaluation est à penser dans sa globalité, et en amont de tout projet, dès la définition des objectifs de formation. Il ne s'agit pas d'un résultat final, mais plutôt d'une série d'étapes qui marquent le déroulement d'un projet formation dans une logique d'assurance qualité.

- **L'évaluation à court terme :**

Dans leur fonctionnement court terme, l'évaluation des collaborateurs repose principalement sur la mesure de la performance passée . Il s'agit par exemple d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés ou d'observer l'adéquation des comportements avec le

²⁵ Soyer Jacques p.120

²⁶ Soyer Jacques p.120

modèle de leadership en vigueur ou les valeurs affichées dans l'entreprise. Cette évaluation constitue bien souvent le fondement des pratiques de révision des rémunérations, de l'identification des compétences à développer ou encore de l'orientation vers des postes vacants.

- **L'évaluation a moyen terme :**

Ce second niveau d'évaluation consiste à «vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leur situation de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelle pour lesquelles ils ont été préparés ».²⁷

- **L'évaluation a long terme :**

Appelé aussi « évaluation globale » ce dernier niveau consiste à mesurer « le retour sur investissement », témoignant de façon directe de l'impact des actions de formation sur l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent être la valeur ajoutée, le chiffre d'affaire.

L'évaluation des stages dès le retour du salarié est la pratique la plus dominante, car elle est facilement réalisable. Souvent à partir d'un questionnaire, il est possible de vérifier si le stage a été conforme aux attentes des salariés²⁸

²⁷ Le boterf op.cit. p.150

²⁸ Le boterf op.cit. p.150

Conclusion du chapitre

L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, elle doit être en mesure d'apprécier ces forces et faiblesses.

La formation alors occupe une place très importante dans l'entreprise dans la mesure où elle contribue à l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, et permet de mettre à jour les connaissances qui sont susceptibles d'évoluer, et facilite aussi la progression des compétences.

On peut dire de tout ça, que la formation constitue pour toute organisation un investissement pertinent et stratégique car le gain en concurrence et en productivité passe par des nouvelles compétences.

Chapitre 2 :
La formation en tant que
préalable de développement
des compétences

Introduction :

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

Section 1 : Généralité sur la compétence

1) Définition et évolution de la compétence

1-1- Définition du concept compétence :

Pour définir une compétence il y'a eu lieu d'effectuer une distinction simple entre « être compétent » et « avoir des compétences »¹

Etre compétent : c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...) être compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (savoir, savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...) on se réfère ici au domaine de l'action.

Avoir des compétences : c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétences.

Avoir des ressources et donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétences. On reconnaîtra donc qu'une personne sait agir avec compétences si elle :

¹ Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisations, Paris 2000, P97.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

- Sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissance, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers...)
- Pour gérer un ensemble de situations professionnelles.
- Afin de produire des résultats (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (**client, patient, usager...**)

La compétence est aussi définie comme:« une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, et de la valider et de la faire évaluer »²

Définition de la compétence selon les auteurs:

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

- Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». ³

De cette définition, nous pouvons retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

C'est dans ce sens que **David COURPASSON** et **Yves-Frédéric LIVIAN** affirment que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la «compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié». ⁴

²BARAKATTOOLAH, (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP, Consulting éditions, paris, 2000, p28.

³(PERETTI. J_M, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001, P.60).

⁴(COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991).

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon **Dimitri WEISS** la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, la compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ». ⁵

- La définition donnée par **Maurice de Montemolin** et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». ⁶

- Selon **Philippe ZARIFIAN** « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge ». ⁷

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- Dans le 1er point : La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- Dans le 2ème : La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- Et dans le 3ème : La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

⁵WEISS.D et autres, « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », In revue personnel, N°330, Février 1992, P.342

⁶(PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, p.21)

⁷(ZARIFIAN.P, Edition Liaison, Paris, 2005, P.5).

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

1-2- Évolution de la compétence :

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

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.⁸

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

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

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

2) Composantes, caractéristiques et typologies de la compétence

2-1- Les composantes de la compétence :

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

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

⁸ LE BOTERF.G, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.15.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Tableau N° 04 : Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

Savoir	<p>« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005)</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positif.</p>
Motivation	<p>« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000)</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>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.</p>

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

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

2-2- Les caractéristiques de la compétence

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est finalisée: on est compétent par rapport à un objectif à atteindre;
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres;
- La compétence est constituée d'une combinaison: les savoirs, les savoir-faire, les savoirs être;
- La compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail;
- La compétence est observable lors de sa mise en situation;
- Et la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.⁹

2-2-1- L'investissement dans la formation et le développement de compétences:

La compétence est une combinaison de : savoir (connaissance), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualité personnelle), de plus les connaissances peuvent être considérées comme explicites, comme des spécifications ou un manuel d'instruction. Alors que la formation vise d'avantage l'acquisition ou l'amélioration de compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel. Le développement de compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.¹⁰

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

⁹Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012, p44.

¹⁰www.technocompetences.net/La-formation-et-le-développement-des-compétences.pdf, publié en 1995, Consulté le 22.04.2021. à 22h00

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

- Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes: lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.
- Mobiliser les employés : les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant l'employé à évoluer et à y trouver sa place.
- Mieux s'adapter aux changements: les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- Demeurer compétitif -les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.
- Préparer la relève - certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

2-3- Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :¹¹

a- Les compétences transversales :

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

b- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la -mobilité d'un domaine à l'autre.

¹¹BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

c- Les compétences spécifiques :

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

d- Les compétences collectives :

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.¹²

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

e- Les compétences individuelles :

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités.¹³

3) Le bilan de compétence, référentiel et évaluation

3-1- Evaluation des compétences dans l'entreprise :

Pour pouvoir mettre en place une politique d'évaluation des compétences réussie et capable de faire évaluer les compétences dans l'entreprise où dans une organisation il faut

¹²BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998, P.160

¹³DIETRICH.A., « le management des compétences », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

prendre plusieurs précautions parce que l'évaluation est un sujet sensible et déclenche souvent craintes et appréhension.

Il importe donc de réunir avec prudence mais aussi de s'assurer de la mise en place et de la permanence.

Alors on trouve sept conditions de réussite à réunir pour mieux évaluer les compétences dans une entreprise: ¹⁴

- 1- Préciser les champs (professionnalisation, classification) et les finalités (les performances, les compétences) de l'évaluation.
- 2- Mettre en place les instances appropriées et la légitimes pour évaluer.
- 3- Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.
- 4- Disposer d'un référentiel de compétences requises et de savoir ressources.
- 5- Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité), le niveau de maîtrise des ressources et des situations professionnelles et le niveau d'atteinte des résultats.
- 6- Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien.
- 7- Disposer d'outil de représentation, de communication et d'échange sur les compétences.

3-1-1- Les critères d'évaluation de la compétence :

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

- **La performance :**

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

¹⁴GUY LE boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2002, p 456-457.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

- **L'expérience :**

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

- **Le mérite :**

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

- **Le potentiel :**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadres de développement de potentiel.¹⁵

5-1-Le bilan des compétences

Le salarié a la possibilité de réaliser un bilan de compétence, lorsqu'il souhaite effectuer un changement dans sa vie professionnelle ou' simplement faire le point sur son parcours .le bilan de compétence a pour objet de lui permettre, avec l'aide d'un conseiller d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles et les développer le salarié doit cependant prendre une part active dans les démarches à effectuer et les choix à faire.

- **Le déroulement du bilan de compétence:**

Le bilan de compétence peut être à l'initiative de l'entreprise ou' à l'initiative du salarié qu'à le droit à avoir un congé de bilan de compétence La seul personne destinataire et d'un document de synthèse et la personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est ceux –ci ne peuvent être communiqués à entiers qu'avec son accord¹⁶

¹⁵VALERIE MARBACH, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999, page14

¹⁶JEAN Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 7eme édition, Librairie Vuibert, paris, 1998, p.163

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

- **L'accès au bilan de compétence :**

A travers le bilan de compétence le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelle et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivation afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise.¹⁷

Le salarié peut accéder au BC dans le cadre :

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

-avec le consentement du salarié :

-choix d'un organisme prestataire figurant sur la liste d'un Opacifia' agréé par le préfet de région ;

-conclusion d'une convention tripartite :

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

- Du DIF (droit individuelle a la formation)

-Attitré personnel, en dehors du temps de travail.

3-2-1- Les étapes du bilan de compétences :¹⁸

La phase préliminaire : dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour que l'administration l'informé des différentes conditions du déroulement du ce bilan de compétences, mais aussi des moyens utilisés.

¹⁷ - BERNIER Philippe, Responsable formation et compétences (maitrise, optimiser, faire évoluer sa fonction), 2ème édition, Edition Dunod, Paris, 2011, p 106.

¹⁸LIGER Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés ,2ème Ed, Edition Dunod, paris, 2007, p 186

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

La phase d'investigation : c'est la phase de la pratique elle est menée de façon individuelle et/ou' collective, elle permet d'identifier et d'évalue les compétences et aptitudes du ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.

La phase de conclusion : c'est la dernière phase parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié.

3-2-2- Le rôle du bilan de compétence :

Le bilan de compétences vise en effet :

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

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

C'est pour quoi, si les biens fait, ce bilan de compétences est très utile, très instructif et peut servir généralement à celle et ceux qui cherche à se réorienté sur le plan socioprofessionnel.

Après avoir mis l'accent sur la formation professionnelle et sa notion et aussi sur le développement des compétences des travailleurs, on trouve que la formation est le meilleur outil pour le développement des compétences des travailleurs, et pour l'amélioration de la production en qualité et en quantité afin d'affronter la concurrence sur le marché.

- Etre évolutif, car un référentiel s'élabore dans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est, comme nous le savons turbulent et complexe.

Une fois que les compétences recherchées sont identifiées, les responsables chargés de donner corps à la gestion des compétences, doivent diagnostiquer l'entreprise et repérer les disponibilités en compétences.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

5-2-Le référentiel de la compétence :

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence.¹⁹

Et selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme : « un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »²⁰

3-3-1- Les objectifs du référentiel de compétence :

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

3-3-2- Les fonctions du référentiel de compétence :

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

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

¹⁹André Guittet. Développer les compétences, 2èmeéditionESF, 1998, Paris, p82.

²⁰Amina Barkatoolah. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris, p36

Section 02 : Le rôle de la formation dans le développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour toute entreprise, la formation a pour objectif le développement des compétences internes des travailleurs, une meilleure organisation de l'entreprise et une augmentation de la rentabilité de cette dernière et opter pour une meilleure performance.

1) La formation comme outil de gestion de l'entreprise :²¹

1-1- Outil de gestion de l'entreprise :

La formation n'a pas comme unique vocation le développement des compétences des travailleurs. Elle constitue une réponse à d'autres problèmes pouvant être posés au sein d'une entreprise.

La formation peut aider le dirigeant à mieux organiser son entreprise, elle lui apporte des opportunités induites par la formation d'un salarié.

La majorité des entreprises qui appliquent des programmes de formation déclarent une augmentation de la productivité de l'entreprise.

1-1-1- Nouvelles activités, nouvelles compétences :

Si le dirigeant de l'entreprise décide de créer une nouvelle Direction de l'action sociale (DAS) au sein de l'entreprise, la formation est là pour faciliter la tâche, elle crée un nouveau savoir-faire dans l'entreprise et donc l'acquisition de nouvelle compétence.

1-1-2- Une motivation et une gestion des conflits :

Les départs à la formation accordent un droit d'absence au salarié souhaitant suivre une formation en étant rémunéré ou indemnisé en dehors ou durant le temps de travail, ce qui crée une motivation chez le salarié, de nouvelles ambitions dans le cadre du travail.

La formation permet de créer un climat social dans l'entreprise, ce qui favorise la communication interne et donc un travailleur peut poser ses problèmes, ce qui permet leur résolution et donc maintenir un bon niveau de satisfaction.

²¹ Annick Saint Sauveur, « la fonction formation, Edition Garnier, Paris, 1984, p.50.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

1-1-3- Augmentation de la rentabilité de l'entreprise :

La formation contribue dans la rentabilité d'une entreprise, la formation d'un salarié lui permet d'atteindre un niveau supérieur de qualification et par conséquent une bonne maîtrise des procédés de fabrication, introduction de norme ISO, et donc l'élaboration d'un produit plus compétitif en matière de qualité, et un bon produit de vente qui engendre l'augmentation des ventes de l'entreprise. Une bonne maîtrise de procédés de fabrication induit à la réduction du temps inutile dans le processus de fabrication nécessaire pour l'élaboration d'un produit.

2) Développement des compétences :²²

Le développement des compétences de ses salariés est un des éléments majeurs de la compétitivité d'entreprise. Elle contribue grâce aux actions qu'elle mène dans le cadre du plan de formation, notamment.

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

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, via la formation professionnelle, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels ainsi que dans toutes situations propices aux échanges de bonne pratiques.

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

2-1- Les moyens de développement des compétences :

Le développement des compétences repose sur un ensemble de moyen qui se présente comme suit :

²² Annick Saint Sauveur, Op.cit., p.50.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

2-1-1- Expérience professionnelle :

Selon WEISS DIMITRI « Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle.»²³

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

2-1-2- Le changement de fonction :

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

2-1-3- Les fonctions exigeantes :

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

²³Weiss Dimitri, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH», p.459.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

2-1-4- L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :

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

2-1-5- Le coaching :

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques. Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

2-1-6- La professionnalisation :

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

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

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences. Les caractéristiques de la compétence.

3) L'impact de la formation sur le développement des compétences

La formation est un axe de développement de compétence et de performance de l'entreprise, mais elle ne peut être dissociée ni d'autres paramètres de la gestion de la ressource humaine ni de l'organisation.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Marc Dennery²⁴ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, savoir-être.

Marc Dennery ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficile à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

3-1- Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

- Les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques »

- Les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leurs sens que par apport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissance contextualisés ».

Dans les stages de formation, d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'as plus de fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs conceptualisés », par exemple, il Ya une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement, Mais aujourd'hui, même pour des populations ayant leurs premier contact avec l'ordinateur, on entre par une manipulation.

Mais si la formation ne sert plus d'aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a -telle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

On peut en douter. Ce que les opérationnels demandent, Ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéressent les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

3-1-1- Impact de la formation sur le savoir-faire

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est-à-dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoirs faire intellectuels.

²⁴Dennery Marc, Piloter un projet de formation, édition ESF France, 2000, P.142

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsque on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'y pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habilité. Cette habilité, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer de relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

3-1-2- Impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

a- Développer des qualités morales :

La première dimension du savoir-être ce que l'on appelle généralement « les qualités morales ». Il s'agit par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté...

Toutes ses dimensions de la personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profits d'homme et de femme particulièrement adaptés à l'entreprise. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par la formation. Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration ; des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

b- Changer le caractère :

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développer.

Et pourtant, tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « Émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactif »

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations au management et au développement personnel.

c- Développer les goûts et intérêts :

Les goûts et intérêts permettent d'augurer le choix professionnel. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ».

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.

d- Produire des comportements stéréotypes :

Les managers exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces qu'ils produisent des comportements stéréotypes. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

3-1-3- Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S. Michel et M. Lerdu²⁵, les démarches intellectuelles « c'est un ensemble de processus de résolution de problème » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire, savoir-être pour résoudre les problèmes qui lui, sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'exercice. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre des problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

- L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolutions de problèmes parfaitement définis.
- L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.
- La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

La formation peut-elle avoir effet sur les démarches intellectuelles ?

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique, réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant à amener à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles

« Situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas d'aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires

²⁵S.Michel et M.Leru « capital-compétence dans l'entreprise »édition ESF, 1991, P.122

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent d'être à l'honneur.

3-1-4- 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 d'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 poissait.

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 permettent à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitent tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant et en s'interdisant soi-même toute attribution dévalorisante.

3-2- Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences

Selon **Daniel Pernin**²⁶, pour mettre la formation au service de construction des compétences, il existe six principes fondamentaux qui sont :

3-2-1- Situer la formation dans un processus éducatif

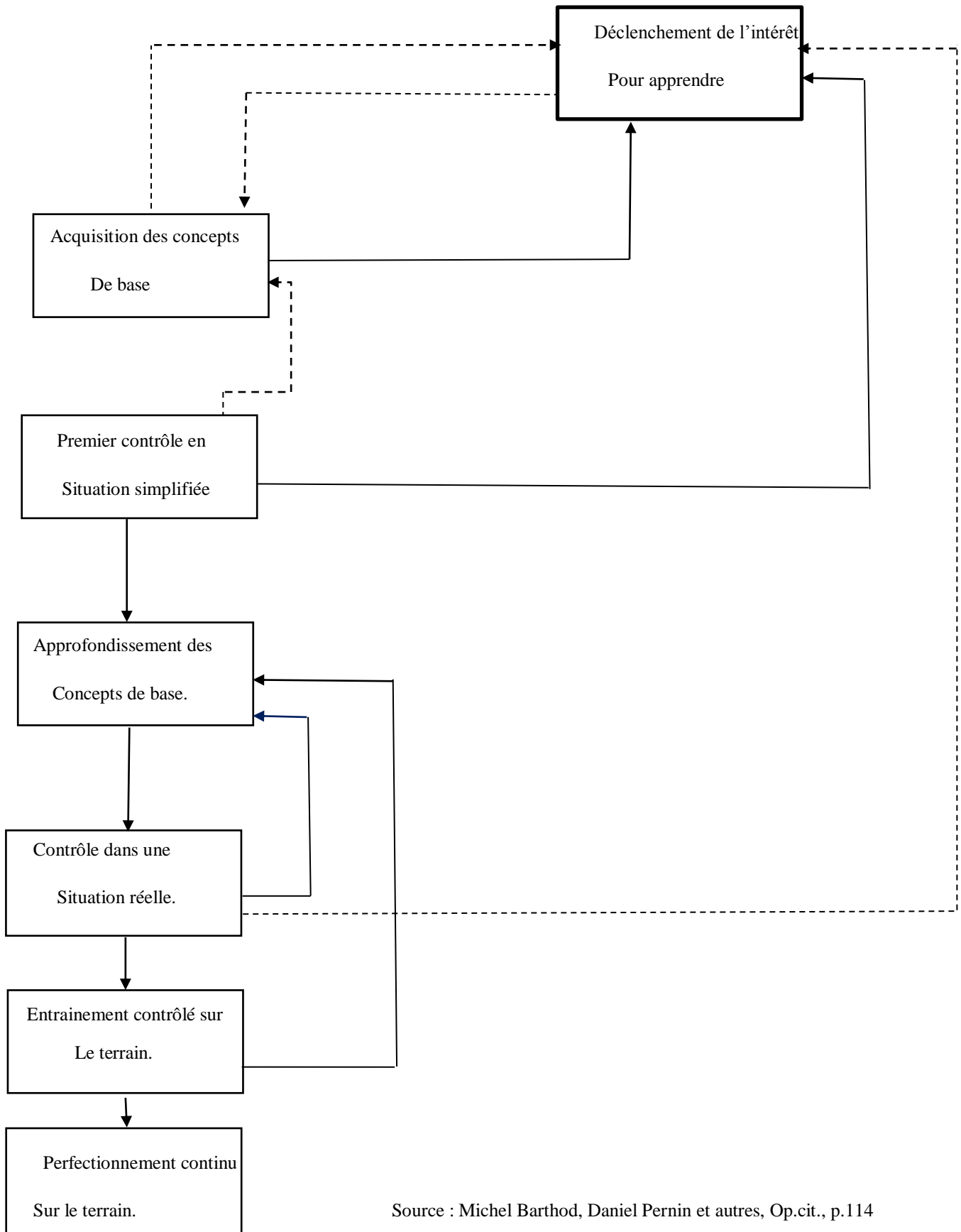
3-2-1- Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement des intérêts pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme le précise le schéma suivant :

Le schéma suivant s'explique à travers les points suivants :

²⁶Daniel Pernin « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise »Edition d'Organisation, Paris1987, P.112

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Schéma N° 01 : Le processus d'acquisition des compétences.



Source : Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, Op.cit., p.114

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;

- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité... etc.
- perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la "courbe d'expérience" qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

3-2-2- Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages

On appelle "maître d'ouvrage", le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

3-2-3- Promouvoir le bon usage de la formation

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

3-2-4- Etablir des cahiers de charge

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

3-2-5- Concevoir une action de formation adaptée

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

3-2-6- Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation

3-3- La relation entre la formation et la compétence :

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Les avantages de la formation peuvent être présentés au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. A cet effet les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples²⁷

Parmi les avantages de la formation on distingue :

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

²⁷ENMERZOUGA O., « Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Mémoire de magister en science de gestion, université de Tlemcen, 2006, p 30-31.

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

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

3-3-1- La formation présente divers avantages pour l'individu.

On distingue :

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

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Conclusion du chapitre :

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation, internes et externes. Elles doivent, aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'acquérir des compétences nouvelles.

Alors la formation constitue le moyen privilégié de développement des compétences, les pratiques de formation s'organisent aujourd'hui davantage au tour de la recherche de la compétitivité et d'adaptation à court, moyen et long terme.

Par conséquent, l'entreprise elle doit pencher de plus en plus vers la production des compétences individuelles qui servent de base à la manipulation des compétences organisationnelles, c'est ainsi que le mot de compétence est aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine de gestion ressources humaines

Chapitre III :

*La contribution de la formation
dans la construction des
compétences au sein de la
CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.*

Introduction du chapitre

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la formation et compétence et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous consacrons dans ce troisième chapitre dans un premier lieu à un petit aperçu sur la formation au niveau des entreprises publiques algérienne, et dans un second lieu il nous a semblé utile de présenter les caractéristiques générales de l'organisme d'accueil «LA CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.».

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1) Présentation de la CNEP/BANQUE Tizi-Ouzou :

Dans le cadre de ses activités, la CNEP-Banque, à l'instar des autres institutions bancaires, a su réserver une place prépondérante à la formation. La mise en place de centre de formation et développement des compétences (CFDC) témoigne de l'importance accordée par l'institution au volet formation.

Cette section est consacrée à une présentation générale de la CNEP BANQUE à travers son historique, son évolution au cours de son existence.

1-1- Aperçu générale sur la CNEP Banque :

La CNEP Banque a connu plusieurs évolutions au cours de son existence.

1-1-1- Historique de la CNEP Banque :

Les statuts de la CNEP Banque sont fixés par la loi n 64-227 ¹du 10 aout 1964 définissant l'objet social de la caisse et traçant le cadre générale de ses missions.

Elle n'est pas devenue opérationnelle par le biais de ses agences nouvelles qu'à partir de 1966.

Elle se situe aux premiers rangs des établissements financiers par l'importance de sa clientèle ainsi par les crédits accordés.

Elle a trois missions principales à savoir :

¹ Document interne (CNEP/ BANQUE)

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

- La collecte de l'épargne des ménages ;
- Le financement de la construction de logement ;
- La promotion immobilière

Période 1964-1970 :

Collecte de l'épargne sur livret :

Les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étant :

- La collecte de l'épargne ;
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux).

Période 1971-1979 :

Encouragement du financement de l'habitat :

Durant cette période l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'Avril 1971, une instruction à changer la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds de trésor public.

Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux.

A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements aux profits des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP, comptait quarante-six agences et bureaux de collecte.

La décennie 1980 :

La CNEP au service de la promotion immobilière :

Les nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits particuliers pour la construction de logements et financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

Transformation du statut en 1997 :

A partir de 1997, suite à l'établissement de l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit n 01 / 97², la caisse nationale de l'épargne et de prévoyance s'est vue ériger en société par actions (SPA), sous la dénomination sociale de CNEP-Banque.

De ce fait, la société est régie par les dispositifs du code de commerce, par la loi sur la monnaie et le crédit, par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat et par la décision d'agrément délivrée par la Banque d'Algérie relative à la modification de ses statuts.

Après cette transformation, la CNEP- Banque a eu pour objet social l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, en Algérie et à l'étranger, de toutes les opérations de banque et notamment :

- Recevoir et gérer les dépôts ;
- Emettre les emprunts à court, moyen et à long terme ;
- Contracter tout emprunt, participer à toutes les souscriptions ;
- Consentir des prêts sous toutes formes ;
- Donner toutes acceptation, caution, aval et garanties de toutes nature ;
- Effectuer toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières rattachant directement à son objet.

Son capital social est porté à 14 milliards de dinars, divisé en quatorze mille actions d'une valeur d'un million de dinars. Elles sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'Etat, conformément à l'article 715 bis 37 du code de commerce.

Le 31 Mai 2005 : Financement des investissements dans l'immobilier :

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé le 31 Mai 2005 , de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer d'avantage dans le financement des infrastructures et activités , liées à la construction , notamment pour la réalisation des biens immobiliers à usage

² Idem

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

professionnel , administratif , industriel , ainsi que infrastructures hôtelières , de santé , éducatives et culturelles .

Le 17 juillet 2008 : repositionnement stratégique de la CNEP Banque :

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au positionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particulières :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial professionnels ;
- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés ;
- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;
- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés a la réalisation de logements ;
- Le financement des entreprises.

1-2-Organisation administrative du réseau Tizi-Ouzou et délimitation du champ d'étude : département personnel et moyen

1-2-1- Organisation administrative du réseau de Tizi-Ouzou :

Cette partie porte sur la présentation de la direction du réseau Tizi-Ouzou a travers son organisation.

a- La direction générale :

La direction du réseau est une structure hiérarchique et du soutien des Soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaires, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée Par la direction générale.

La direction du réseau Tizi-Ouzou est administrée par une direction qui assiste dans ses missions par sept chefs de développement.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté de cinq départements à des services.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

b- Les départements :

- Département du personnel et des moyens :

C'est nos champs d'étude. Il est constitué des services suivants :

- Service du personnel et de la formation
- Service des moyens généraux
- Service de sécurité.

- Département du financement :

- Service financement des promoteurs
- Service financement des particuliers
- Service technique.

- Département des finances et de comptabilités :

- Service comptabilité
- Service budget et trésorerie.

- Département recouvrement :

- Service recouvrement
- Service juridique.

- Département épargne

- Service suivi ;
- Service analyse ;
- Service commercial.

- Département informatique :

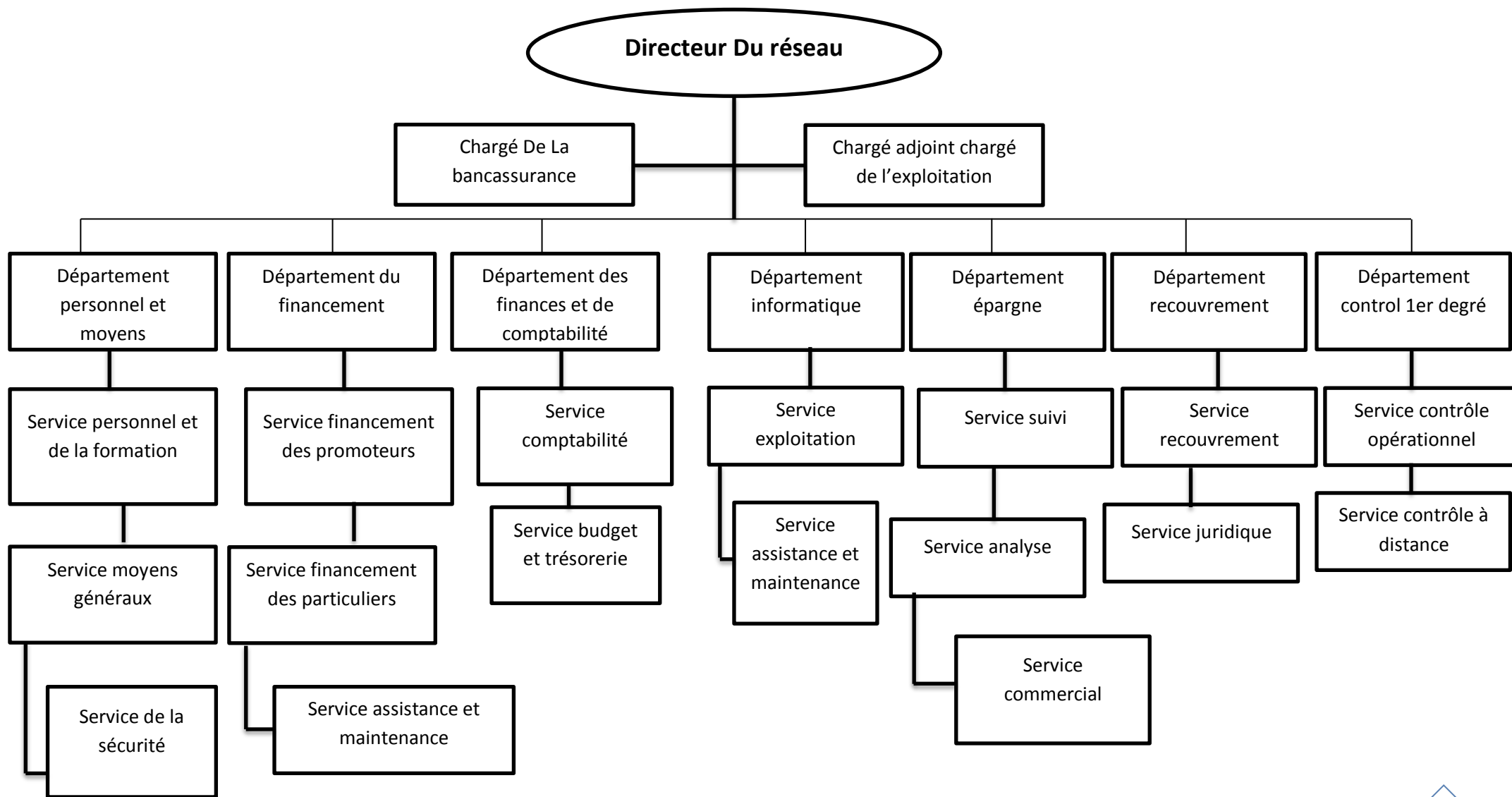
- Service exploitation,
- Service assistance et maintenance.

- Département contrôle :

- Service contrôle à distance
- Service contrôle opérationnel.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Organigramme de la direction du réseau de Tizi-Ouzou.



Source : La décision réglementaire n° 74/95 du 21/11/1995.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

1-2-2- Délimitation du champ d'étude : le département personnel et moyen :

a- Service personnel et formation :

Il assure des tâches très diverses en matière de gestion des carrières et formation. Il est composé de trois sections :

- **Section gestion du personnel : Elle s'occupe de :**
- Suivre l'évolution des carrières du personnel et gérer les fichiers régionaux du personnel ;
- Proposer les plans et les budgets de recrutement et de formation et en assurant leur exécution après approbation par les structures appropriées ;
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail ;
- Elle veille au respect des procédures en vigueur des dispositions contenues dans la convention collective et du règlement intérieur ;
- Elle s'occupe de la gestion des moyens humains et matériels d'une façon rationnelle et efficace au tirage ;
- Initier et assurer le suivi des enquêtes administratives ;
- Mettre en place et gérer les registres réglementaires ;
- Tenir les fichiers du personnel ;
- Tenir le bilan social (recrutement, congé, maladie, mutation, retraite ...)
- Assurer le maintien de discipline générale).

- **Section paie : Après l'exploitation des documents reçus de la section gestion du personnel cette section procède au traitement des documents suivants :**
- Etats des virements Bancaires.
- Etats des charges.
- Etats comptables.
- Masse salariale.
- Bulletins de paie du personnel.
- Journal de la paie.
- Section sociale :
- Déclaration sociale.
- Reçoit des dossiers médicaux (ordonnance, analyse, congés maladie).
- Récupérer les bordereaux de virement relatif au remboursement des frais médicaux.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

- **Section sociale :**

- Déclaration sociale
- Reçoit des dossiers médicaux (ordonnance, analyse, congés et maladie)
- Récupérer les bordereaux de virement relatif au remboursement des frais médicaux.

- **Section formation :** C'est notre structure d'accueil, Elle se base sur plusieurs missions :

- Mettre en œuvre une politique de banque en matière de développement et de formation
- Assurer une adéquation entre le profil de poste et le niveau de qualification de son personnel.
- Concevoir et mettre en place les formations en gérant le CFDC dont le but d'améliorer la performance pour atteindre l'efficacité et l'efficience.

Elle est chargée de :

- Sélectionner les participants aux actions de formation et de développement
- Réaliser des actions de formation et leur évaluation
- Préparer et organiser les cours (emplois de temps, salle de cours, enseignants)
- Elaborer le plan de formation
- Concevoir des programmes de formation et de développement
- Elaborer des outils de formation et d'évaluation
- Elaborer et suivre le budget de formation.

b- Service moyens généraux :

Il est composé de trois sections :

- **Section bureau d'ordre générale :** Elle s'occupe de :
 - Assurer la gestion efficace du bureau d'ordre générale ;
 - Récupération et disposition du courrier du niveau du bureau d'ordre ;
 - Enregistrement des dossiers.
- **Section approvisionnement :** Elle s'occupe de :
 - Approvisionner le siège que toutes les agences du réseau en matérielles et mobiliers fournitures dans les meilleurs délais et son acheminement vers les différents départements.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

- **Section gestion des moyens généraux :** Elle enregistre :
 - Les entrées et sorties de matériels et fournitures de bureau ;
 - Etablir les situations mensuelles ;
 - Etablir les bons de commandes ;
 - Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.
- **Section patrimoine :** Elle s'occupe de :
 - Enregistrement des biens matériels (matériaux)
 - Etablir l'inventaire annuel du siège ainsi que des agences et effectuer la consolidation et la confrontation avec le département comptabilité.

2) Le processus de la formation au sein du réseau de Tizi-Ouzou

Pour réaliser les actions de formation la CNEP Banque se repose sur la convention collective et les manuels de gestion sur la formation.

2-1- Les cadres conventionnels, les modes et les types de la formation :

2-1-1- Cadre conventionnel :

La CNEP Banque réalise des actions de formation, de recyclage et de perfectionnement en direction des travailleurs en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître leur connaissance générale professionnelle technologique.³

Ce programme est soumis à l'avis du comité de participation. Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles et / ou actions de formation et / ou de perfectionnement, objet de programme sauf cas de force majeure justifiée.

Le refus peut exiger des travailleurs, dont les qualifications et / ou les compétences permettent de contribuer activement aux conditions de formation et de perfectionnement qu'il organise, moyennant rémunération définie et fixée par chaque employeur.

Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

³Article 19 de la convention collective des banques et établissements financiers du 07 aout 1991 et mise a jours 31/12/2013 .

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Sous réserve de notification et de justification préalables à l'employeur, le travailleur peut bénéficier d'une autorisation d'absence sans perte de rémunération pour suivre un cycle de formation professionnelle revêtant un intérêt pour les services de l'employeur et / pour passer des examens académiques ou professionnels.

2-1-2- Les modes de formation :

a- Les formations en Intra (à la carte) :

C'est une formation qui concerne techniquement les participants de la même entreprise, cette dernière ne doit pas être caractérisée par le cout et la période de formation négociable, le nombre dépasse huit participants.

La formation en intra peut se faire :

- En mode interne :
- Sur le site
- Le formateur de l'entreprise
- En mode externe :
- Le prestataire de formation le CFDC

Le centre de formation et développement des compétences dénommé « CFDC » est un centre d'étude et de formation spécialisée crée par la décision réglementaire n 227/2000 du 31 décembre 2000 de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance.

Depuis l'évènement du CFDC, beaucoup de formations ont été prodiguées à l'ensemble des cadres CNEP Banque.

Cette année, à travers la mise en place d'un portail virtuel crée pour se rapprocher d'avantage des employés de la CNEP Banque, le CFDC innove en laissant aux agents et cadres le soin de s'exprimer sur les besoins de formation qui sont ensuite validés par leur responsable.

Cet outil de gestion consolide en fait la vision stratégique des dirigeants de la CNEP Banque qui est de :

- Développer les compétences des divers intervenants en agences et au niveau des directions qu'elles soient régionales ou centrales ;
- Améliorer l'opérationnalité des utilisateurs ;

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

- Une consolidation et une meilleure maîtrise des nouveaux métiers de la banque.

Il peut, dans la limite de ses capacités et avec l'accord du président Directeur général, répondre aux demandes de formation qui lui seraient adressées par des entreprises filiales de la CNEP Banque ou dans lesquelles celles-ci détient des participations ou tous autres organismes extérieurs.

Il peut, en outre, effectuer dans le domaine de ses compétences, des travaux d'études pour le compte de la CNEP-Banque ou pour d'autres entreprise et organismes.

b- Formation interentreprises :

Les participants de plusieurs entreprises, varie entre 10 à 15 participants, elle se fait en mode externe, avec un prestataire externe, avec des tarifs fixes, programme standard.

L'issue de la période de la formation, il est exigé de l'organisation formatrice une attestation de stage et un relevé de notes obtenu par chaque employé durant son cycle formation.

L'attestation de stage et les relèves de notes des employés concernés sont remis par l'organisme formateur au responsable de service de la CNEP-Banque.

2-1-3- Les types de formation

a- La formation spécifique :

Il s'agit d'une action de formation qui répond exclusivement aux exigences d'un poste spécifique d'une structure données.

b- Le perfectionnement professionnel :

Quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation. Autrement dit, ce sont les sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique.

c- Le séminaire :

Il s'agit d'une action de formation de courte durée (01 à 05 jours) permettant la mise à niveau du personnel . Elle permet la régularisation, la mise à jour des techniques ayant trait aux fonctions de l'entreprise..

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

d- La formation spécialisée :

Il s'agit d'une formation professionnelle spécialisée. Elle vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences nécessaires pour la maîtrise d'un processus tout en assurant son fonctionnement dans le respect de l'environnement.

Elle est de longue durée (01 année et plus). Elle est offerte pour poste de cadres et de responsabilités. La CNEP-Banque n'offre pas l'avantage pour ces catégories de son pose de se former à l'étranger. Elle se fait uniquement en Algérie et sanctionnée par un certificat ou un diplôme.

Le personnel ayant des responsabilités en matière de qualités ou d'environnement (responsables des systèmes, assistants chargés de la mise en place et de la mise en œuvre, auditeur interne, personnel chargés de la maîtrise opérationnelle) est identifié et sa formation est réalisée dans la phase de mise en place des systèmes de management (SMQ / SME).

La formation du personnel exécutant des tâches ayant des impacts réels ou potentiels sur l'environnement est une exigence de la norme iso 14001.

L'entreprise recense l'ensemble des aspects environnementaux significatifs générés par ses activités et identifie le personnel exécutant les tâches en tenant compte des mutations, des promotions et des temporaires.

Le personnel ainsi identifié est formé sur les aspects et impacts environnementaux liés à ces activités.

La formation se déroule sur l'initiative de l'employeur, elle est organisée :

- Sur les lieux de travail
- Dans les locaux aménagés relèvent de l'entreprise.
- En externe avec des organismes de formation.

2-2- besoin et plan de formation :

A l'issue de chaque année, la CNEP/Banque procède à une évaluation annuelle des personnels.

Cette évaluation lui permet d'identifier les besoins en formation du personnel.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

2-2-1- Identification du besoin :

Dans le cadre de la préparation du plan de formation de chaque exercice, la sélection de formation et développement de la CNEP/Banque engage l'opération d'identification des besoins de formation.

Pour cela elle élabore d'abord une grille d'identification des activités principales.

Elle recueille les besoins recensés à travers toutes les structures des services. Dans cette perspective, la DRH élabore un questionnaire d'identification de besoins destinées aux responsable hiérarchiques de toutes les structures, appelés à évaluer leurs subordonnés. Et un questionnaire d'expression des besoins de formation par l'employer.

La direction générale accorde une importance à cette opération et rappelle à tous les services que la réussite du plan de formation est conditionnée par la fiabilité des informations transmises par les responsables.

Les besoins de formation chez la CNEP/Banque sont identifiés sur la base des :

- De la stratégie et objectifs tracés par l'entreprise ;
- D'un constat des responsables de structure ;
- D'une demande individuelle des travailleurs ;

La direction des ressources humaines adresse un courrier aux services et agences dans lequel sont précisés :

- Les domaines des compétences à développer ;
- Le budget alloué à chaque service ;
- Les effectifs a formé.

Une fiche descriptive de l'action de formation est transmise aux services pour exprimer leur besoins.

Une fiche descriptive de l'action de formation est transmise aux services pour exprimer leur besoins.

Après vérification la direction RH, envoie une fiche technique de l'action de formation à chaque service pour la mise en œuvre.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

2-2-2- Analyse du besoin :

Après avoir identifié les besoins de formation, ces derniers qui sont transmis par les différentes structures sont traités, exploités, analysés par la DRH pour détecter les écarts entre les compétences existantes et celles souhaitées par apport au objectifs de la CNEP/Banque.

Le traitement consiste essentiellement en :

- L'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de service ;
- Le classement des actions par types de formation (formation professionnelle spécialisé, perfectionnement, reconvention) ;
- La consolidation des résultats d'analyse ;
- La validation de la consolidation par le premier responsable de la structure.

La DRH procède à un traitement et vérification minutieux, service par service, agent par agent. Il s'agit de s'assurer que les fiches sont enseignées et signées, ensuite de vérifier que l'agence répond aux conditions de mise en formation (exemple : contrat de fidélité en cours, nouvelle recrue) et que les demandes de formation sont conformes aux :

- Orientations et à la politique de la direction générale ;
- Postes occupés ;
- Budget prévus.

Il est également question de traduire les objectifs de formation exprimés, en actions de formation et de s'assurer que le niveau académique de l'agent permet de suivre la formation prévue ou demandée.

Cette analyse doit permettre d'identifier les actions de formation et les agents retenus dans le plan prévisionnel de formation.

Le traitement et la consolidation des informations recueillies permettent l'assemblage des actions en cohérence avec les offres contenues dans les catalogues des différents instituts et centres de formation.

Chaque action sera en intitulé (durée, lieu de déroulement, organisme, effectifs, et budget prévisionnel).

Elaboration et fondement du plan de formation :

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

2-2-3- Elaboration du plan de formation :

Conformément aux orientations de la DRH, les services élaborent leurs plans de formation, qu'elles transmettent à la direction des ressources humaines pour analyse et vérification.

La mise en place d'un plan de formation est une exigence du pilotage stratégique de la CNEP/Banque.

Après vérification, la DRH élabore, consolide et valide le plan de formation entreprise qu'elle transmet aux services pour mise en œuvre.

Au niveau de la CNEP-Banque, le plan de formation est élaboré chaque année, il correspond au recensement des besoins en formation déjà établi, y compris les besoins exprimés par le personnel et ceux établis par la hiérarchie lors de l'enquête annuelle du responsable de formation.

Ce plan a une traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- Le budget ;
- Les catégories des bénéficiaires ;
- Les types d'évaluation.

Pour l'élaboration du plan de formation N, la CNEP-Banque a choisi les grandes orientations stratégiques qui sont :

- La compréhension, l'analyse et la traduction des dysfonctionnements des structures en besoins de formation.
- L'établissement d'une cohérence avec la stratégie globale et les plans opérationnels de la banque ;
- La consolidation des compétences actuelles par des cycles de perfectionnement dans une perspective d'amélioration des performances des travailleurs.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

2-2-4- Fondement du plan de formation : Il consiste à :

- Répondre aux projets de changement ou d'investissement ;
- Résoudre les problèmes de dysfonctionnement ;
- L'évaluation de métiers et de professions ;
- Réaliser les besoins exprimés par les salariés.

2-2-5- Traduction des besoins de formation et évaluation des actions de formation :

a- Traduction des besoins de formation en objectifs :

Le chargé de formation établit un projet de plan de formation en transformant les besoins en actions de formation.

La formation de longue durée : elle est de six (6) à vingt-quatre (24) mois ;

La formation de courte durée : elle est de cinq (5) jours (séminaires)

Toute action de formation doit obligatoirement :

- Répondre à un besoin clairement identifier ;
- S'intégrer dans un plan de formation annuel de l'entreprise CNEP/Banque.

b- Evaluations des actions de formations :

Toute formation (spécialisée, perfectionnement) fait l'objet d'une évaluation par le responsable hiérarchique, s'assure que la formation suivi par le personnel a été efficace et que son personnel a acquis des compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système qualité et environnement ;

Un recueil de compétences est réalisé et retenu par la direction des ressources humaines.

2-3- Les types d'évaluation de formation

2-3-1- Evaluation à chaud :

Elle se fait juste après la formation, on remet un questionnaire aux stagiaires pour s'exprimer sur plusieurs critères dans le programme, le temps accordé au départ, la durée du séminaire, la qualité de l'exposé et de l'animation, la documentation, les points forts et les points faibles des suggestions, à fin de préciser le niveau de satisfaction.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

2-3-2- Evaluation à froid :

L'évaluation à froid se fait quelques temps après la formation, son objectif est de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis de compétences professionnelles pour lesquelles, ils ont été préparés. Ce suivi demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable.

Une évaluation à froid se fait avec l'évaluation du chef hiérarchique qui détermine si c'est une action réussie ou pas.

Après l'écoulement de la période exigée, soit 1 mois ou 2 mois de la durée est relative au poste occupé, le chargé de la formation adresse une fiche de synthèse d'évaluation de la formation au responsable de service dans le but d'évaluer leurs éléments sur la base de cinq (5) critères :

- Atteinte de l'objectif ;
- Réduction des écarts ;
- Amélioration des performances ;
- Amélioration la technicité d'exécution des tâches ;
- Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les supports pédagogiques d'évaluation sont :

- Tests techniques ;
- Interview ;
- Questionnaire ;
- Rapports et conclusion du formateur.

3) la formation et le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque :

Pour assurer sa croissance, la CNEP Banque se focalise sur la faculté d'adaptation de son personnel aux changements de l'environnement qui dépend en grand partie de son aptitude à choisir les employeurs, à les préparer à des nouvelles fonctions.

D'où la nécessité d'un plan de formation qui est considéré comme une des actions prioritaires propres à développer sa compétitivité. Cette section permet de faire un état de la formation ainsi le développement des au sein de la CNEP-Banque.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

3-1- La formation comme levier de développement de compétences au sein de la CNEP/Banque :

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

La CNEP-Banque essaye de mieux développer les compétences de ses salariés notamment à travers la formation.

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

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport directe ou indirecte avec leur poste ; Ils maîtrisent de plus en plus le contexte de leurs travail ;
- Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'exécution des tâches. Dans la CNEP-Banque, la formation consacré en développement des compétences de la main d'œuvre et vraiment prise en considération car son importance est capital dans la gestion des ressources humaines. Quand les besoin en formation sont bien recensés et que les formations sont pertinentes elles permettent le développement des compétences des salariés.

Section 02 : La présentation de l'enquête et interprétation des résultats

Cette partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des informations recueillies par les méthodes de collecte de données. Et pour cela nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

1) Cadre méthodologique de la recherche :

1-1- Présentation de l'enquête :

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

1-1-1- L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre enquête vise à comprendre la fonction formation et son impact sur la construction et le développement des compétences. Pour cela nous avons procédé à l'utilisation d'un questionnaire

Pour réaliser ce travail on a posé quelques hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique

Ces hypothèses constituent en effet, les objectifs de l'enquête que nous identifions par le biais du questionnaire :

- Déterminer les apports de la formation ;
- Déterminer ce que les employés attendent de la formation ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences.
- Connaitre le rôle et la place de la formation au sein de l'entreprise dans le développement des compétences.

1-1-2- La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés au sein de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou.

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

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous avons retenu un échantillon de 90 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 90 distribués, nous avons reçus entre (80 à 85) questionnaires.

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

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Questions ouvertes ; Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes:
- La distribution des questionnaires
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

2) Les données personnels des enquêtés :

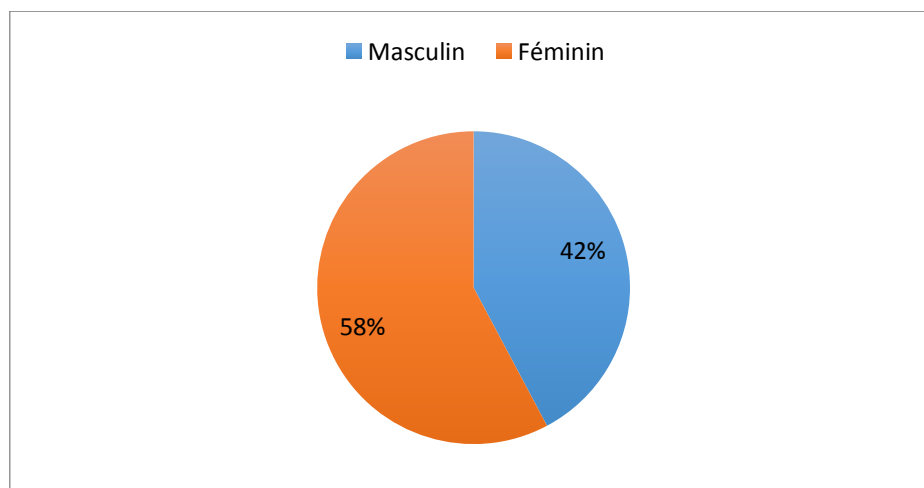
Les tableaux ci-dessous représente l'état récapitulatif des données personnelles et professionnelles des enquêtés, que nous avons effectué.

Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	38	42%
Féminin	52	58%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°03 : La répartition de l'échantillon par genre



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Parmi les 90 personnes interrogées :

- 52% sont des femmes
- et 42% sont des hommes.

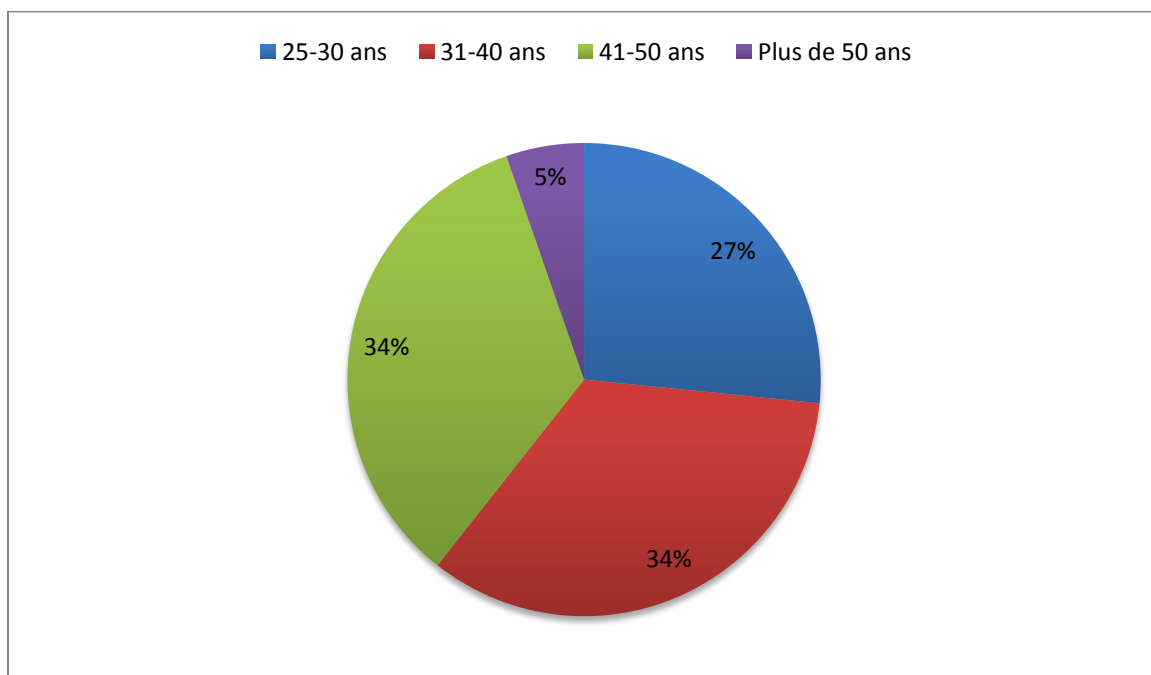
Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

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

Age	fréquence	Pourcentage
25-30 ans	25	27%
31-40 ans	32	34%
41-50 ans	28	34%
Plus de 50 ans	05	5%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous constatons, que la tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de 30a 50 ans » avec un taux de 68 %.

Suivi par celle de 25 à 30 ans avec un taux de 27 %

Et seulement 5% qui ont plis de 50 ans

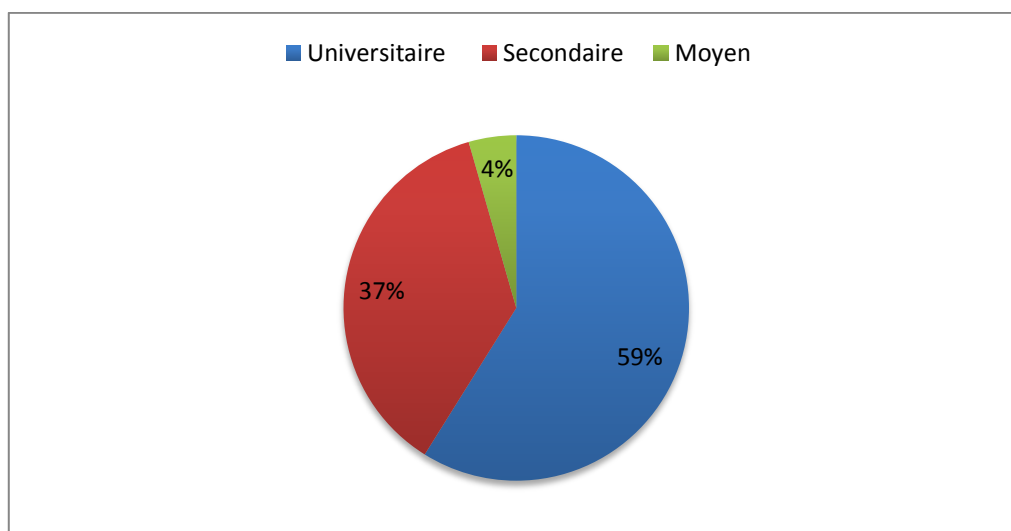
Cela dit que la CNEP/Banque devrait s'orienter vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; et consacrer un programme de formation pour les nouvelles recrues.

Tableau N° 07: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	53	59%
Secondaire	33	37%
Moyen	4	4%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

D'après les données nous pouvons constater que :

59% de notre échantillon sont des universitaires,

34% ont un niveau secondaire,

4 % ont un niveau moyen.

Qui veut dire que le personnel de la CNEP/Banque est doté d'un niveau d'instruction universitaire revient à la nouvelle vision pour l'emploi.

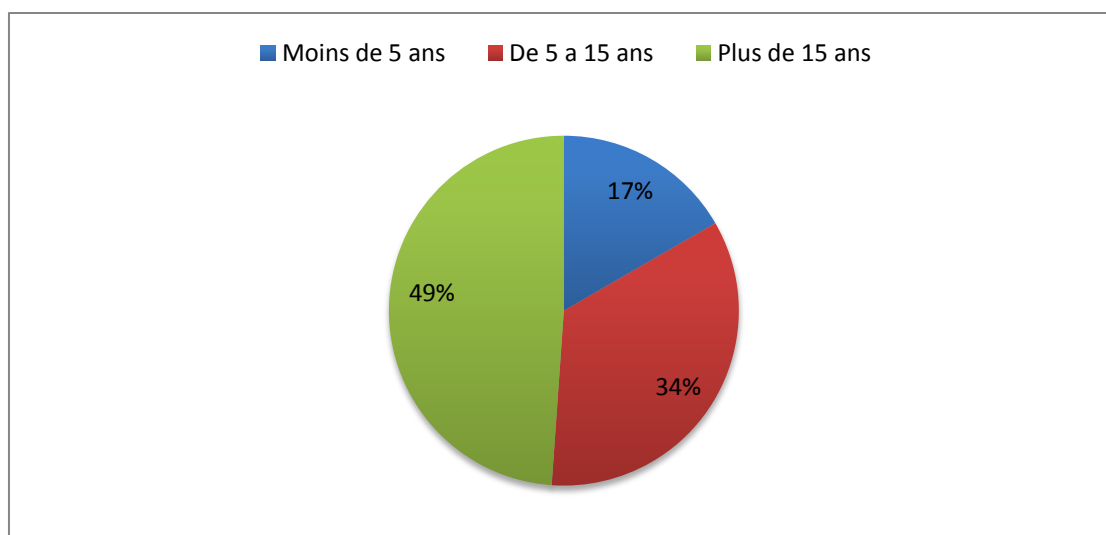
Tableau N°08 : La répartition de l'échantillon selon L'ancienneté

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

Expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	15	17%
De 5 à 15 ans	31	34%
Plus de 15 ans	44	49%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°06 : La répartition de l'échantillon selon L'ancienneté



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

La figure démontre que les salariés qui ont répondu aux questionnaires ont des expériences variées : 17% d'entre eux ont une expérience est moins de 5ans

34% ont une expérience entre 5à15 ans,

Et 34% ont une expérience supérieure à 15ans.

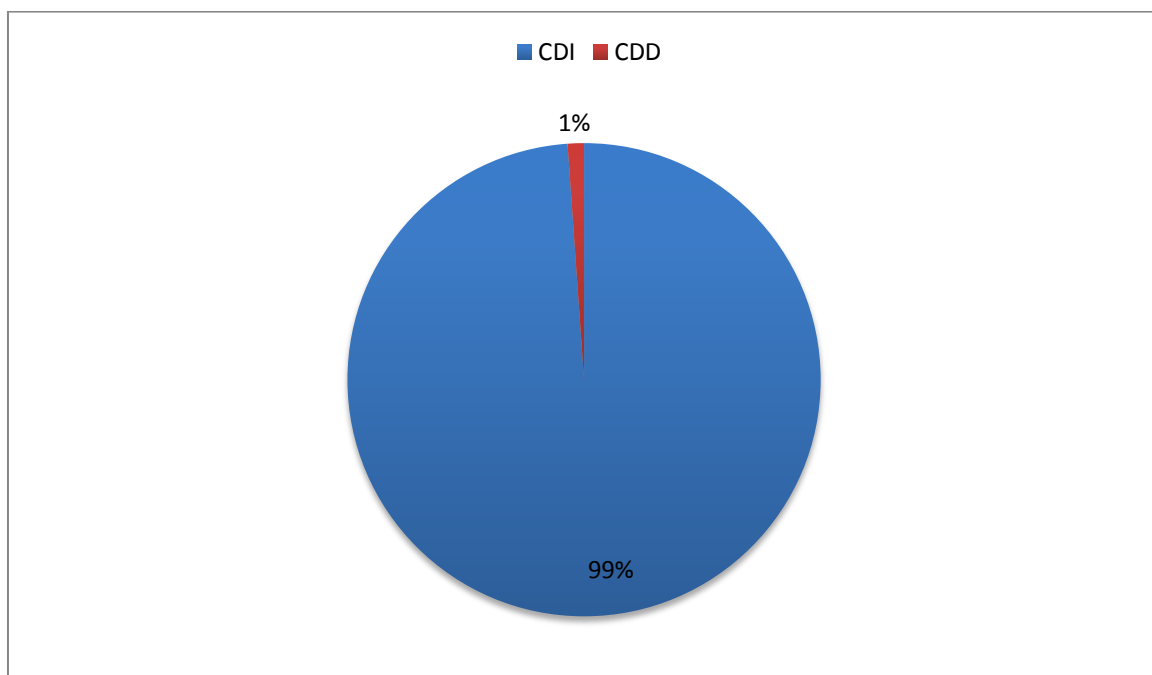
Tableau N°09 : La répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.

Le tableau ci-dessous nous montre la répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.

Contrat de travail	Fréquence	Pourcentage
CDI	89	99%
CDD	1	1%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°07: La répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous pouvons remarquer que 99 % des employés interrogés ont un CDI et seulement 1% pour le CDD.

2-1- Analyse et interprétation des résultats

Présentation de la formation au sein de la CNEP-Banque

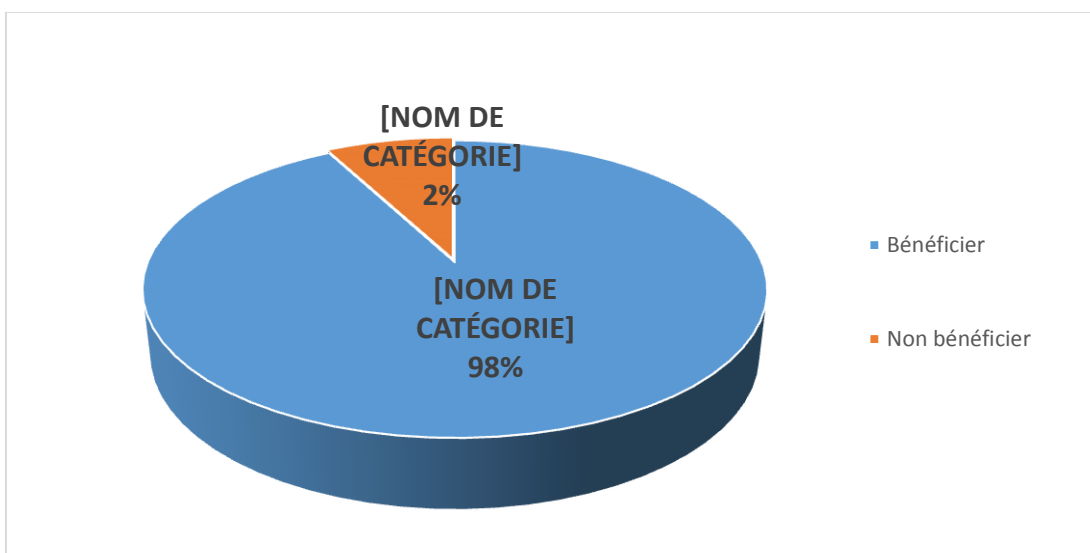
Tableau N°10 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation

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

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Bénéficiaire	88	98%
Non bénéficiaire	2	2%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins

Figure N°08 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation



Le tableau montre que :

98 % des salariés ont bénéficié de la formation, et 2 % seulement des salariés qui n'ont pas bénéficié de la formation.

Nous remarquons que la majorité des salariés ont bénéficié de la formation.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

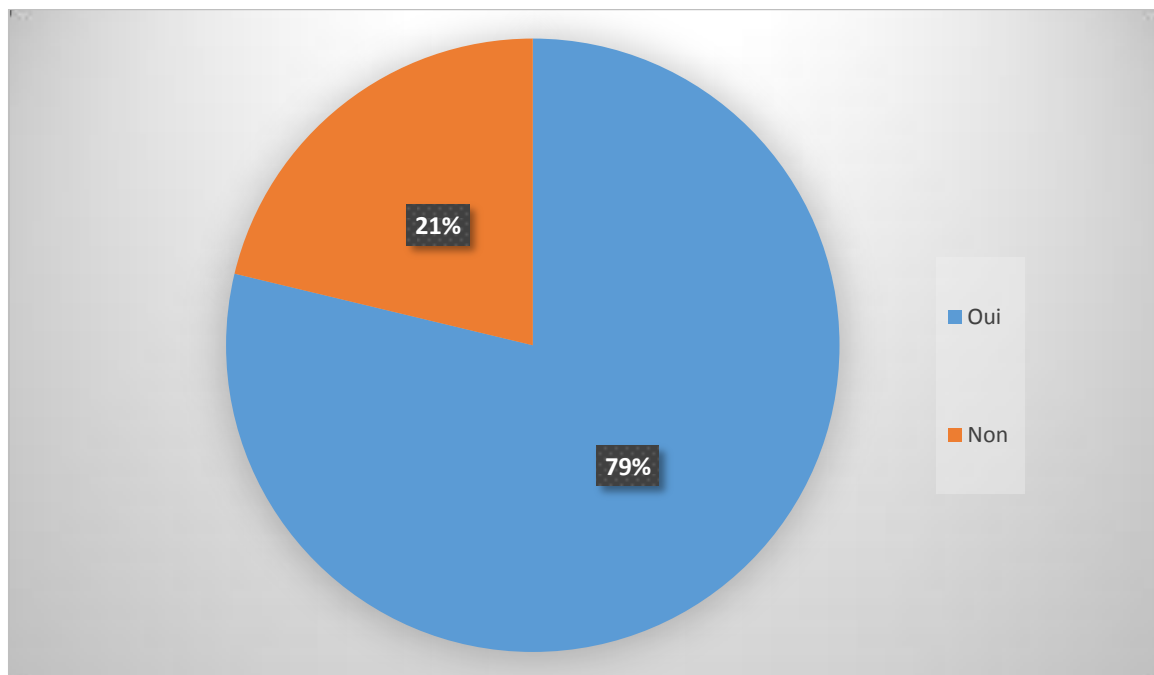
Tableau N°11: La motivation à l'idée d'être formé

Le tableau ci-dessous montre les employés motivés à l'idée d'être formé.

Motivation	fréquence	Pourcentage
Oui	63	79%
Non	17	21%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°09 : La motivation à l'idée d'être formé



79% des employés sont motivés à l'idée d'être formés,
21% des employés ne sont pas motivés pour être formés.

La minorité des salariés restent sans motivation, cela peut s'expliquer par l'idée que la formation manque de pertinence c'est-à-dire qu'elle n'est pas une nécessité pour ces derniers

Alors que pour la majorité la formation peut rendre le salarié apte à assurer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service de qualité et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels (Ex : possibilité d'une augmentation de niveau de rémunération ou d'une promotion), et réaliser les objectifs de l'entreprise (Ex : améliorer la productivité ou la qualité du travail).

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

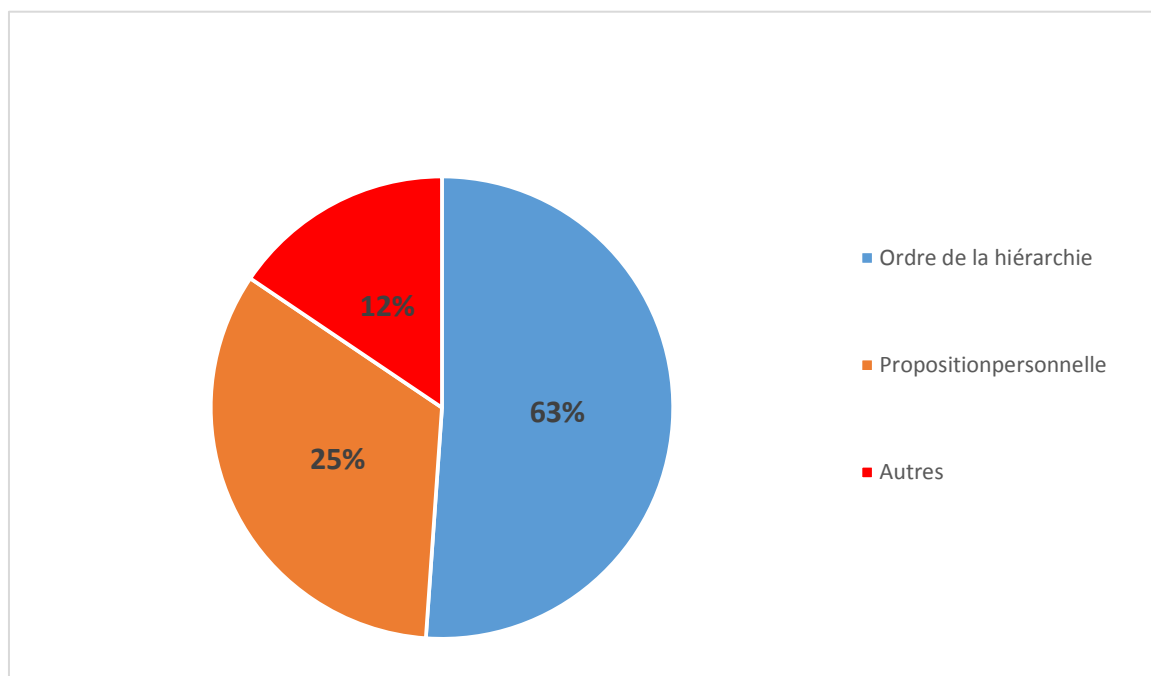
Tableau N°12: La répartition de l'échantillon selon les critères de sélection de la formation :

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

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	20	25%
Proposition personnelle	10	12%
Autres	50	63%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon les critères de sélection de la formation



- 50 personnes interrogées, soit un taux de 63% sont sélectionnés sur d'autres conditions
- 25% sont sélectionnés par ordre de la hiérarchie
- 12 % sont sélectionnés par proposition personnelle

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous pouvons dire que les critères de sélection de la formation au sein de la CNEP-Banque se fait généralement selon de nouveaux changement organisationnel, stratégique, structurel et commercial (Exemple : La technologie, introduction de nouveaux services ...) pour faire face à la concurrence.

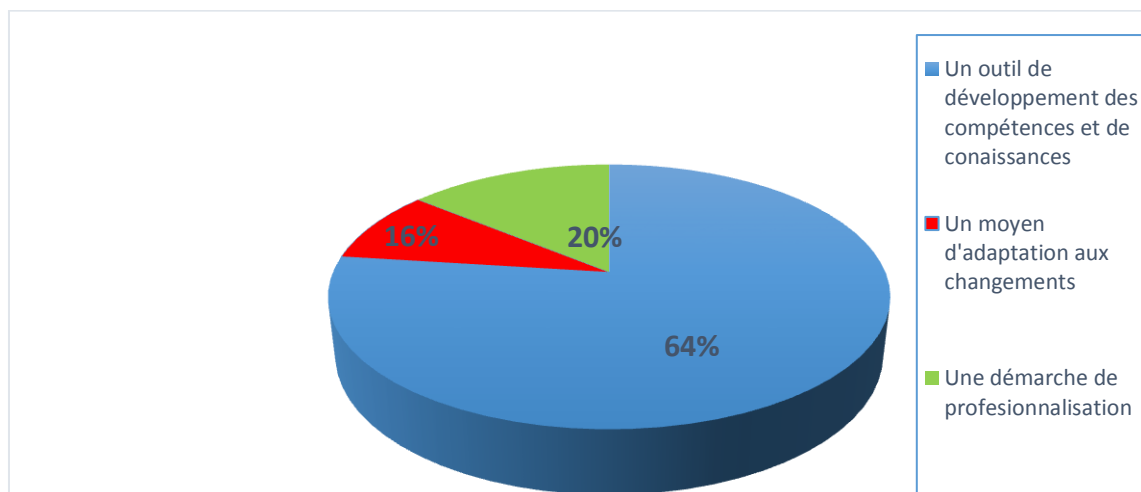
Tableau N° 13 : La Signification de la formation

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

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un outil de développement des compétences et des connaissances	58	64%
Un moyen d'adaptation aux changements	14	16%
Une démarche de professionnalisation	18	20%
Total	90	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N° 11: Signification de la formation



Comme l'indique le tableau N° 11:

L'analyse de cette figure nous montre que 64% qui ont considéré que la formation est un outil de développement des compétences et des connaissances. 16% trouvent que la formation est un moyen d'adaptation aux changements.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

En dernier lieu un pourcentage de 20% qui trouvent que la formation c'est une démarche de professionnalisation.

Nous pouvons déduire que la formation à un apport positif sur les salariés en termes de développement des compétences et des connaissances.

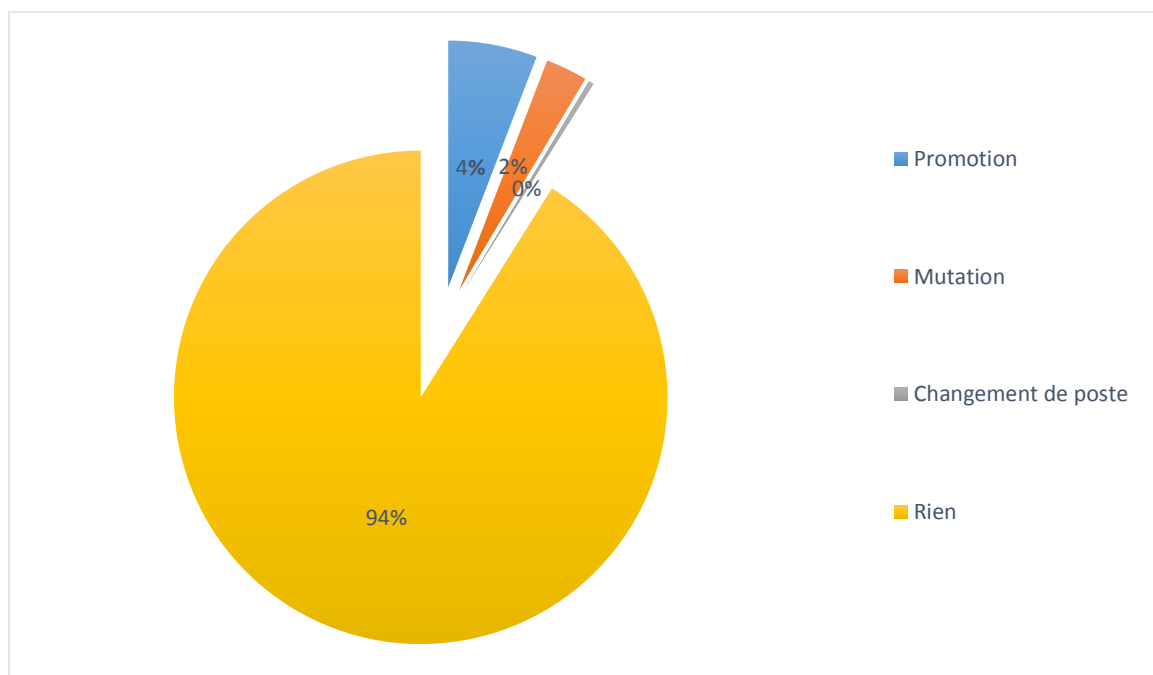
Tableau N° 14: les promotions, mutations ou d'un changement dont ont fait l'objet les formés après leurs formation

Le tableau ci-dessous montre ce que procède la formation aux employés

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Promotion	3	4%
Mutation	2	2%
Changement de poste	0	0%
Rien	80	94%
Total	85	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°12: les promotions, mutations ou d'un changement dont fait l'objet les formés après leurs formation



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous constatons que 4% on fait l'objet d'une promotion, 2% on fait l'objet d'une mutation tandis que 94% des employés n'ont effectué aucun changement encore moins un changement de poste.

Via cette question nous pouvons déduire que les employés de la CNEP-Banque après leurs formations acquièrent de nouvelles compétences mais ne bénéficient pas forcément d'une promotion, mutation, ou changement de poste.

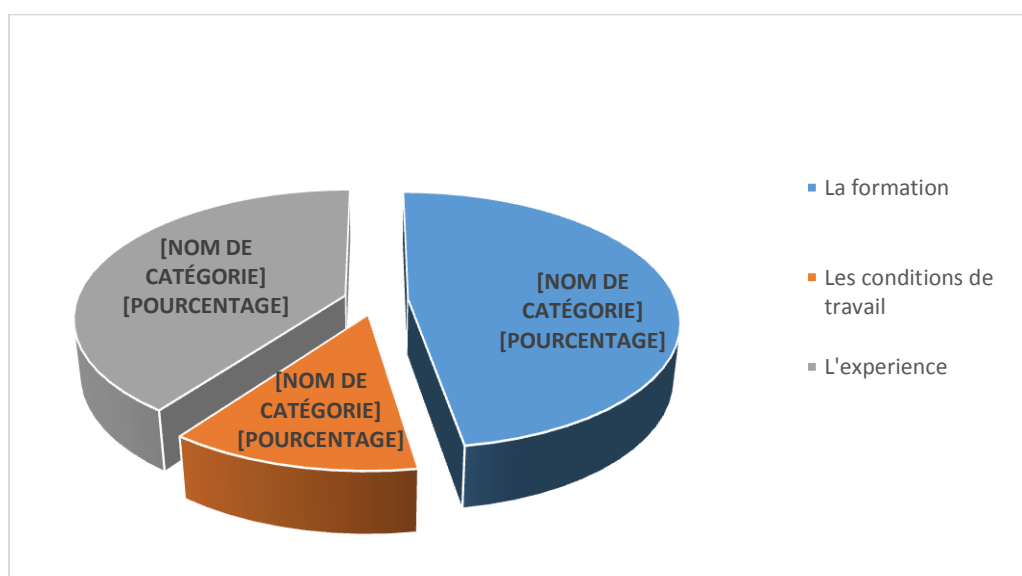
Tableau N°15: Les facteurs qui favorisent le développement de compétences

Le tableau ci-dessous présente les facteurs qui favorisent le développement des compétences

Les facteurs favorisant le développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
La formation	38	47%
Les conditions de travail	10	40%
L'expérience	32	13%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°13: Les facteurs qui favorisent le développement de compétences



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Nous constatons que 47% des formés pensent que la formation c'est le facteur qui favorise le plus au développement de leurs compétences 40% affirment qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle, et 13% déclarent que les conditions de travail qui favorisent le plus au développement de leurs compétences.

Cela confirme l'importance de la formation dans la construction et le développement de leurs compétences.

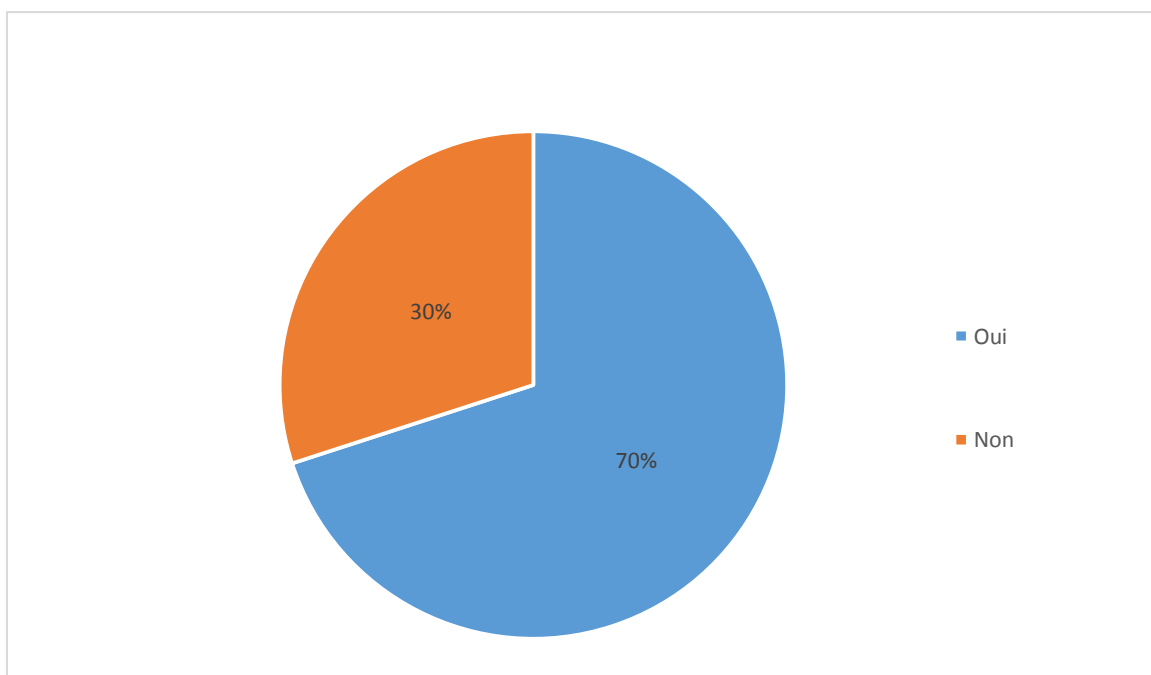
Tableau N°16 : L'évaluation après la formation

Le tableau ci-dessous nous montre les salariés évalués après leurs formations

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Oui	35	70%
Non	15	30%
Total	50	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure N°14 : efficacité des formés après leurs formation



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

La figure ci-dessus nous renseigne, que parmi les effectifs formés avec une fréquence de 35 soit un pourcentage de 70% est évalué à l'issue de leur formation, alors que 30% ne sont pas évalués.

Il ressort que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Il s'agit de comprendre le suivi de la formation et l'implication des responsables dans ces actions de formation. En effet, 70% des formés sont évalués après leur formation, ce qui dénoterait que ces actions de formation sont bien ciblées et qu'il y a des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

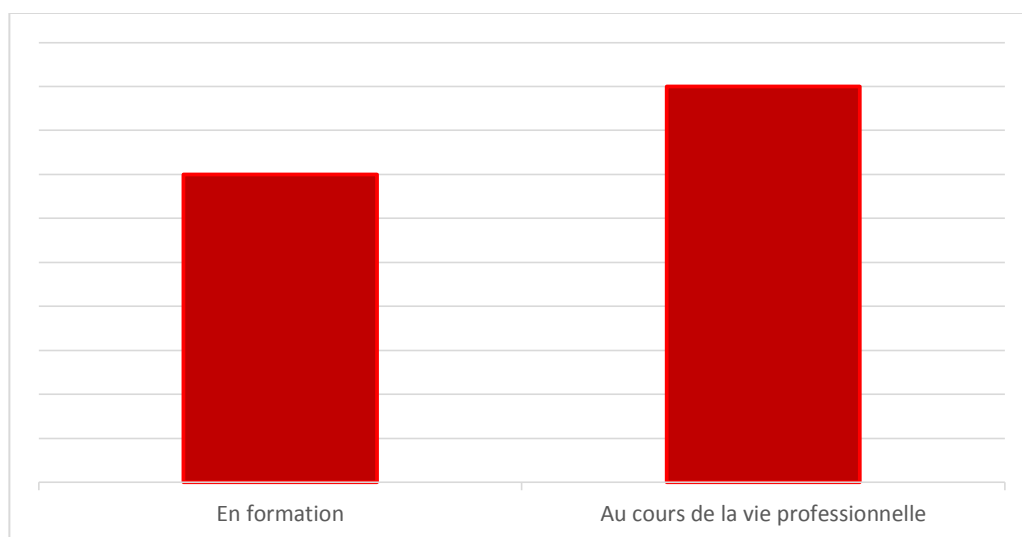
Tableau N° :17 les compétences acquises pour développer les aptitudes des employés

Le tableau ci-dessous montre à quel moment les salariés acquièrent leurs compétences.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
En formation	40	50%
Au cours de la vie professionnelle	40	50%
Total	80	100%

Source : Réaliser par nos soins

Figure N°15 : les compétences acquises pour développer les aptitudes des employés



Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

D'après les salariés questionnés, ils résultent que 50% développent leurs compétences lors de leur vie professionnelle. Ceci assure la meilleure adéquation possible entre compétence dans le cadre de la mise en place du travail, c'est-à-dire le salarié est capable d'apprendre par la pratique même s'il n'a pas reçu une formation. En revanche, restant 50% expliquent que c'est grâce à la formation que leurs compétences ont été développées.

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Conclusion pratique

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

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

Le développement des compétences des salariés de la CNEP-Banque via la formation apparaît comme une solution pour faire face aux contraintes de l'environnement et à l'intensification de la concurrence.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de la CNEP-Banque pour répondre à notre problématique de départ, peuvent contribuer à l'enrichissement des connaissances sur la perception de la formation pour les salariés des entreprises publiques Algériennes mais aussi sa contribution dans le développement de leurs compétences.

Cette enquête nous a permis de constater :

- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et a la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.
- L'absence d'un plan de formation bien conçu dans un document au sein du réseau de Tizi-Ouzou
- Le personnel chargé de la formation existe, mais il y'a un manque de vrais moyens structurels dignes vu l'importance de la formation au sein d'un établissement financiers comme la CNEP-Banque.
- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations

Nous suggérons pour la CNEP-Banque de mettre en place un plan de formation et assurer le suivi intégral au bénéfice de tous les cadres de l'établissement et créer une structure spécialisée pour le service de la formation avec des moyens adéquat.

Néanmoins nous concluons que la CNEP-Banque offre des formations qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

Conclusión general

Conclusion générale :

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique pour les entreprises. Elle acquiert une place primordiale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels dont dispose les organisations.

La formation est l'un des moyens de construction et de développement des compétences et représente une exigence dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et des métiers et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes.

Les compétences et les connaissances sont considérés comme des éléments incontournables à la survie des entreprises, cependant toute action de développement des compétences doit être intégrée dans un plan de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences voir la réalisation et l'évaluation des actions de formation.

En effet, au jour d'aujourd'hui, posséder un portefeuille de compétences et prévoir en faire tat devient un atout considérable et la formation, reste un moyen privilégié de construction et de mobilisation des compétences.

En ce sens la formation est inductrice de changement simultanément chez l'individu et chez individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs, et par conséquent sur la politique de l'entreprise.

Le travail mené au sein de la CNEP/Banque, et les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la première hypothèse à savoir :

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

Cependant la deuxième est partiellement validée. Certes la formation développe la compétence, mais il existe un autre moyen de développement de ses compétences comme l'expérience qui assure la réalisation des objectifs individuels des salariés.

De ce fait d on comprend que la formation n'est pas le seul élément de construction de la compétence, laissent une place importante à l'expérimentation.

Les résultats de l'enquête que nous avons mené au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, nous ont permis de constater que la formation des salariés a un impact positif sur leurs compétences dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive. Ils nous ont permis de vérifier nos hypothèses.

Bibliographie

Ouvrage :

- André Guittet. Développer les compétences, 2ème édition ESF, 1998, Paris
 - BARAKATTOOLAH, (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP, Consulting éditions, Paris, 2000.
 - BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998
 - BARTHOD MICHEL, PERIN DANIEL et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris 1987
 - DIETRICH.A., « le management des compétences », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010.
 - DENNERY MARC « Piloter un projet de formation », édition ESF, France, 2000.
 - Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisations, Paris 2000.
 - GUY LE BOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, 2004.
 - GUY LE boterf, ingénierie et évaluation des compétences, 4eme édition, Edition d'organisation, Paris.
 - GUY LE BOTERF « Comment manager la qualité de la formation », édition organisation, PARIS, 1995.
 - GUY LE BOTERF « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition organisation, PARIS, 1993
 - JEAN Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 7eme édition, Librairie Vuibert, Paris, 1998.
- BERNIER Philippe, Responsable formation et compétences (maîtrise, optimiser, faire évoluer sa fonction), 2ème édition, Edition Dunod, Paris, 2011.
- JEAN-MARIE PERETTI « Ressource humaine », édition Vuibert, PARIS, 2007.
 - JEAN-MARIE PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001.
 - Jacques soyer, « Fonction formation », édition d'Organisation, Paris, 2002
 - LECOEUR.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.
 - LIGER Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés ,2ème Ed, Edition Dunod, Paris, 2007.
 - Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012.
 - L.BELANGER et autres « Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981.
 - MEIGNAT ALAIN « Manager la formation », 4ème édition, PARIS, 1997.
 - PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999.
 - R. VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition (EMI), 4ème édition 1985 Paris.
 - S. Michel et M. Lerdu « capital-compétence dans l'entreprise » édition ESF, 1991.

Bibliographie

- SEKIOU.LAKHDER et L. BLONDIN « Gestion du personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris1986.
- Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 2ème édition DUNOD, Paris.
- Thierry ARDOUIN « Ingénierie de formation pour l'entreprise » Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer, 3eme édition.
- VALERIE MARBACH, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999.
- WEISS.D et autres, « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », In revue personnel, N°330, Février 1992.
- Weiss Dimitri, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH»
- ZARIFIAN. Philippe, « Compétences et stratégies d'entreprise », Edition Liaison, Paris, 2005.

Travaux universitaires

- BENMERZOUGA O., « Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Mémoire de magister en science de gestion, université de Tlemcen.
- BERNIER A, « L'étude des déterminants et des effets de la formation au sein des entreprises canadiennes », thèse de doctorat à l'université de Montréal, 2010.
- BELKACEM BOUKHEROUF « Perception de la formation et construction des compétences dans les entreprises publiques, Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz, Saidal », Magister en science de gestion, Janvier 2011.
- BELGHANAMI W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise», Mémoire magister en management à l'université d'Oran, 2014

Revue et articles

- Article 7 et 8 du décret N° 82-298 du septembre 1982 ; relatif à l'organisation et au fonctionnement de la formation dans l'entreprise.
- COURPASSON D, LIVIAN Y-F, « Le développement récent de la notion de compétence, Glissement sémantique ou idéologie ? », In Revue de gestion des ressources humaines, n° 1, Octobre 1991.

Bibliographie

Site internet

- [Http: //www.mémoireonline.com /Formation-et-developpement-des-competences.html](http://www.mémoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html).
- [www.technocompetences.net.La-formation-et-le-développement-des-compétences.pdf](http://www.technocompetences.net/La-formation-et-le-développement-des-compétences.pdf).

AUTRES

- M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les normes ISO concernant la qualité de la formation	15
Tableau N°02 : les besoins et méthodes de formation.....	21
Tableau N° 03 : Ingénierie de formation : une démarche, des domaines.	23
Tableau N° 04 : Les composantes de la compétence	44
Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon par genre.....	88
Tableau N°06 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	89
Tableau 07: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	90
Tableau n°08 : La répartition de l'échantillon selon L'ancienneté	91
Tableau N°09 : La répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.	92
Tableau n°10 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation	93
Tableau N°11: La motivation à l'idée d'être formé	94
Tableau N°12: La répartition de l'échantillon selon les critères de sélection de la formation	95
Tableau N° 13 : La Signification de la formation	96
Tableau N° 14: les promotions, mutations ou d'un changement dont ont fait l'objet les formés après leurs formation.....	97
Tableau N°15: Les facteurs qui favorisent le développement de compétences	98
Tableau N°16: L'évaluation après la formation	99
Tableau N° :17 les compétences acquises pour développer les aptitudes des employés..	100

Liste des figures

Schéma N° 01 : Le processus d'acquisition des compétences.....	62
Schéma N°02 : L'organigramme de la CNEP-Banque	74
Figure N°03 : La répartition de l'échantillon par genre	88
Figure N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'âge	89
Figure N°05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	90
Figure N°06 : La répartition de l'échantillon selon L'ancienneté	91
Figure N°07 : La répartition de l'échantillon selon le contrat de travail.	92
Figure N°08 : La répartition des questions selon les bénéficiaires d'une formation	93
Figure N°09 : La motivation à l'idée d'être formé	94
Figure N°10 : La répartition de l'échantillon selon les critères de sélection de la formation	95
Figure N° 11 : Signification de la formation	96
Figure N°12 : les promotions, mutations ou d'un changement dont fait l'objet les formés après leurs formation.....	97
Figure N°13 : Les facteurs qui favorisent le développement de compétences	98
Figure N°14 : efficacité des formés après leurs formation.....	99
Figure N°15 : les compétences acquises pour développer les aptitudes des employés ...	100

Annexes

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en Management Stratégique des Entreprises, dont le thème s'intitule : « La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein d'une entreprise publique algérienne », nous avons planifié plusieurs entretiens avec des responsables relevant de la Direction de Formation au sein de la CNEP-Banque, afin d'établir un état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, mais surtout dans le but de comprendre l'apport de la formation sur les compétences en vigueur chez La CNEP-Banque et d'arriver à cerner l'effet de cette politique sur les compétences des employés formés.

Annexe N° 01

Le questionnaire

1) Les données personnelles des enquêtés :

Question 01 : Le genre :

Masculin

féminin

Question 02 :L'âge :

25-30 ans

31-40 ans

41-50 ans

Plus de 50 ans

Question 03 : Le niveau d'instruction :

a-Universitaire

b-Secondaire

c- Moyen

b- Mutation

c- Changement de poste

d- Rien

Question 11 : Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de compétences ?

a- La formation

b- Les conditions de travail

c- L'expérience

Question 12 : Etes-vous été évalué après votre formation ?

a- OUI

b- Non

Question 13 à quel moment pensez-vous que les compétences s'acquièrent pour développer les aptitudes des salariés?

a- En formation

b- Au cours de la vie professionnelle

Tables des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	02
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : L'importance de la formation dans L'entreprise

Introduction.....	06
--------------------------	-----------

Section 1:Le cadre conceptuel de la formation.	07
--	-----------

1) Définition et évolution de la formation	07
1-1- Définition	07
1-2- Evolution de la fonction formation :	09
1-2-1- La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle	09
1-2-2- Du début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950.....	09
1-2-3- Les années 60	09
1-2-4- les années 70	09
1-2-5- Les années 80	10
2) Objectifs et enjeux de la formation.....	11
2-1- les objectifs de la formation	11
2-2- Les enjeux de la formation	12
2-3- La qualité de la formation	14
2-3-1- Efficacité et amélioration de la qualité de la formation	14
2-3-2- Les normes ISO	14
3) Types modes et acteurs de la formation	15
3-1- Les types de formations	15
3-1-1- la formation professionnelle spécialisée, les séminaires et le recyclage	16
a- la formation professionnelle spécialisée	16
b- les séminaires	16
c- le recyclage	17
3-1-2- l'apprentissage et la formation induction	17
a- l'apprentissage	17
b- La formation induction	17
3-1-3- la formation sur le site et sur le tas	17

a-	la formation sur le site	17
b-	la formation sur le tas	18
3-2-	les modes de formations	18
3-2-1-	la formation interne	18
3-2-2-	la formation externe	18
a-	la formation inter-entreprise	18
b-	la formation intra-entreprise	18
c-	la formation a l'étranger	19
3-3-	les acteurs de la formation	19
3-3-1-	Les employeurs	19
3-3-2-	Les formateurs	19
a-	les formateurs internes	19
b-	les formateurs externes	20
Section 2:	Processus de formation	22
1)	L'ingénierie de formation	22
1-1-	Définition de l'ingénierie de formation	22
1-2-	Dimensions de l'ingénierie formation	23
1-3-	Les étapes d'une démarche d'ingénierie de la formation en entreprise	23
2)	Politique et plan de formation	26
2-1-	La politique de formation	27
2-1-1-	Définition de la politique de formation	27
2-1-2-	Diagnostic de la politique de formation	28
2-1-3-	Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	29
2-2-	Le plan de formation	29
2-2-1-	Définition du plan de formation	29
2-2-2-	Les étapes d'élaboration d'un plan de formation	29
3)	Evaluation et analyse des besoins de formation	33
3-1-	L'analyse des besoins de formation	33
3-1-1-	Définition de l'analyse des besoins de formation	33
3-1-2-	Les moyens et les méthodes d'identification des besoins de formation	34
a-	Les moyens d'identification des besoins	34
b-	Méthodes d'identification des besoins	34
3-2-	l'évaluation de la formation	35
3-2-1-	Définition de l'évaluation.....	35
3-2-2-	Le but de l'évaluation	36
CONCLUSION DU CHAPITRE	38	

Chapitre 2 : La formation en tant que préalable de développement des compétences

Section 1 : Généralité sur la compétence 40

1) Définition et évolution de la compétence	40
1-1- Définition du concept compétence	40
1-2- Évolution de la compétence	43
2) Composantes, caractéristiques et typologies de la compétence	43
1-1- Les composantes de la compétence	43
1-2- Les caractéristiques de la compétence.....	45
2-2-1- L'investissement dans la formation et le développement de compétences	45
2-3- Les typologies de la compétence	46
a- Les compétences transversales	46
b- Les compétences professionnelles	46
c- Les compétences spécifiques.....	47
d- Les compétences collectives	47
e- Les compétences individuelles	47
3) Le bilan de compétence, référentiel et évaluation.....	47
3-1- Évaluation des compétences dans l'entreprise	47
3-1-1- Les critères d'évaluation de la compétence	48
3-2- Le bilan des compétences	49
3-2-1- Les étapes du bilan de compétences.....	50
3-2-2- Le rôle du bilan de compétence	51
3-3- Le référentiel de la compétence.....	52
3-3-1- Les objectifs du référentiel de compétence	52
3-3-2- Les fonctions du référentiel de compétence	52

Section 02 : Le rôle de la formation dans le développement des compétences

..... 53

1) La formation comme outil de gestion de l'entreprise	53
1-1- Outil de gestion de l'entreprise	53
1-1-1- Nouvelles activités, nouvelles compétences	53
1-1-2- Une motivation et une gestion des conflits	53
1-1-3- Augmentation de la rentabilité de l'entreprise	54
2) Développement des compétences	54
2-1- Les moyens de développement des compétences	54
2-1-1- Expérience professionnelle.....	55
2-1-2- Le changement de fonction	55
2-1-3- Les fonctions exigeantes	55
2-1-4- L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité	56
2-1-5- Le coaching	56
2-1-6- La professionnalisation	56
3) L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	56
3-1- Impact de la formation sur les savoirs	57
3-1-1- Impact de la formation sur le savoir-faire	57

3-1-2-	Impact de la formation sur le savoir-être	58
3-1-3-	Impact de la formation sur les démarches intellectuelles	60
3-1-4-	Impact de la formation sur la confiance en soi	61
3-2-	Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	61
3-2-1-	Situer la formation dans un processus éducatif.....	61
3-2-2-	Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages	63
3-2-3-	Promouvoir le bon usage de la formation	64
3-2-4-	Etablir des cahiers de charge	64
3-2-5-	Concevoir une action de formation adaptée	64
3-2-6-	Choisir les actions prioritaires.....	64
3-3-	La relation entre la formation et la compétence	64
3-3-1-	La formation présente divers avantages pour l'individu.	66
	Conclusion du chapitre	67

Chapitre III : La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

Introduction du chapitre	69
---------------------------------------	-----------

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 69

1) Présentation de la CNEP/BANQUE Tizi-Ouzou	69
1-1- Aperçu générale sur la CNEP Banque	69
1-1-1- Historique de la CNEP Banque	69
1-2- Organisation administrative du réseau Tizi-Ouzou et délimitation du champ d'étude : département personnel et moyen	72
1-2-1- Organisation administrative du réseau de Tizi-Ouzou.....	72
a- La direction générale	72
b- Les départements	73
1-2-2- Délimitation du champ d'étude : le département personnel et moyen	75
a- Service personnel et formation	75
b- Service moyens généraux	76
2) Le processus de la formation au sein du réseau de Tizi-Ouzou	77
2-1- Les cadres conventionnels, les modes et les types de la formation	77
2-1-1- Cadre conventionnel	77
2-1-2- Les modes de formation	78
a- Les formations en Intra (à la carte)	78
b- Formation interentreprises	79

2-1-3- Les types de formation 6	79
a- La formation spécifique	79
b- Le perfectionnement professionnel	79
c- Le séminaire	79
d- La formation spécialisée	80
2-2- besoin et plan de formation	80
2-2-1- Identification du besoin	81
2-2-2- Analyse du besoin	82
2-2-3- Elaboration du plan de formation	83
2-2-4- Fondement du plan de formation	84
2-2-5- Traduction des besoins de formation et évaluation des actions de formation	84
a- Traduction des besoins de formation en objectifs	84
b- Evaluations des actions de formations	84
2-3- Les types d'évaluation de formation	84
2-3-1- Evaluation à chaud	84
2-3-2- Evaluation à froid	85
3) la formation et le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque	85
3-1- La formation comme levier de développement de compétences au sein de la CNEP/Banque	86

Section 02 : La présentation de l'enquête et interprétation des résultats 87

1) Cadre méthodologique de la recherche	87
1-1- Présentation de l'enquête	87
1-1-1- L'objectif de l'enquête	87
1-1-2- La population de l'enquête	87
2) Les données personnels des enquêtés	88
2-1- Analyse et interprétation des résultats.	93

Conclusion pratique. 102

Conclusion générale 104

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Annexes

Table des matières

Résumé :

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

L'objectif de ce mémoire, est de comprendre comment la formation est perçue par les salariés. C'est ainsi dans ce contexte que va se poser notre problématique « quelle est la Contribution de la formation dans le développement de compétences au sein de la CNEP Banque », afin de comprendre ensuite quelle est l'importance de la formation au sein de cette entreprise.

Le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

Mots clés :

- La compétence,
- La formation,
- Acquisition des connaissances.
- Besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

Summary :

Training is not only the acquisition of knowledge but also the modification of behavior in front of new situations which lead to improve it's knowledge.

The purpose of this memoire is to understand how training is perceived by employees, it is in this context that our problematic « What is the Contribution of training in the development of skills within the CNEP Bank », in order to understand the importance of training within this company.

we will then understand what is the importance of training within this company. rather, skills development is aimed at professional development, thus making it possible to meet the future needs of the company and the individual.

Keywords :

- Competence,
- Training,
- Knowledge acquisition.
- Future needs of the business and the individual.