

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Commerciales
Département des Sciences économique



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de master II en science économique

Option : économie et gestion des entreprise

THEME :

**La formation et son impact sur le développement des
compétences**

Cas : CNEP-Banque de Tizi-Ouzou

Réaliser par :

M.BEN MAKHLOUF Lounes

M.BERKANI Lyes

Encadré par

Dr. METMAR Dalila

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme.BENMAKHLLOUF Yasmina

Promotrice : Mme.METMAR Dalila

Examinatrice : MmeSALMI Samia

Promotion : 2024/2025



REMERCIEMENTS



Au terme de ce mémoire, qui représente l'aboutissement d'un travail collectif et enrichissant, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce projet.

Nous commençons par rendre grâce à Dieu, dont la guidance et la bienveillance nous ont accompagnés tout au long de ce parcours.

Nos sincères remerciements s'adressent à notre encadrant, madame METMAR DALILA, pour son soutien indéfectible, ses conseils avisés et son engagement constant. Sa disponibilité et son expertise ont été des piliers essentiels dans l'élaboration de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre profonde reconnaissance à Madame BERKI WASSILA, qui nous a offert un accompagnement exemplaire lors de notre stage à la CNEP-Banque. Son appui et ses orientations ont grandement enrichi notre expérience professionnelle.

Nous remercions chaleureusement Monsieur le Président du jury d'avoir accepté de présider cette soutenance, ainsi que les membres du jury pour leur temps, leur attention et leur évaluation rigoureuse de notre mémoire. Leur expertise confère une valeur inestimable à ce travail.

Enfin, nous adressons nos plus vifs remerciements à nos familles, à nos proches et à nos amis, dont le soutien moral et les encouragements constants ont été une source précieuse d'inspiration et de motivation. Leur présence, qu'elle soit discrète ou marquée, a joué un rôle fondamental dans l'aboutissement de ce projet.

À toutes et à tous, nous exprimons nos remerciements les plus sincères.



Dédicaces

Je dédie ce mémoire, fruit de longues heures de travail, de réflexion et de persévérance :

À mes chers parents,

Votre amour inconditionnel, vos sacrifices silencieux et vos prières constantes m'ont accompagnée à chaque étape de ce parcours. Vous êtes la source de ma force et de ma détermination. Que Dieu vous garde et vous comble de Ses bienfaits.

À mes frères,

Merci pour votre soutien discret mais toujours présent, vos encouragements sincères et votre confiance en moi. Votre présence a été pour moi un repère et un appui.

À ma belle-sœur,

Ta douceur, ta gentillesse et ton soutien m'ont profondément touchée. Merci pour ta présence bienveillante.

À mon cousin Massi,

Merci pour ton écoute, ta disponibilité et ton soutien tout au long de cette aventure. Ta présence m'a été précieuse.

À mes cousines Ludmila et Nawel,

Merci pour votre affection, vos encouragements et votre énergie toujours positive. Vous avez su, chacune à votre manière, me motiver et me faire sourire même dans les moments les plus stressants.

À mes amis,

Brahim, Belaïd, Arab, Zakaria et Celia, Anaïs, Lina ... et à tous mes amis de la promotion EGE,

Merci pour votre amitié sincère, vos échanges enrichissants, votre solidarité et les beaux souvenirs partagés. Ce parcours n'aurait pas eu la même saveur sans vous.

À mon binôme Berkani Lyes,

Merci pour ton sérieux, ta collaboration et ta persévérance tout au long de la réalisation de ce travail. Travailler à tes côtés a été une expérience enrichissante.

Enfin,

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire, Recevez ici l'expression de ma sincère reconnaissance et de mon profond respect. Chaque geste, chaque mot, chaque conseil a eu sa valeur.

Merci à vous tous, du fond du cœur.

LOUNES

Dédicaces

À ceux qui ont marché à mes côtés,

À ceux qui m'ont soutenue, encouragée, portée...

Je dédie ce travail avec toute ma reconnaissance.

À mes chers parents,

Votre amour, votre patience et vos sacrifices silencieux ont été le socle de ma réussite. Merci pour votre présence constante, vos prières et votre confiance en moi.

À mes deux sœurs,

Merci pour votre affection, votre écoute et vos mots réconfortants qui m'ont toujours aidée à avancer.

À toute ma famille,

En particulier mes oncles, pour leur bienveillance et leurs encouragements sincères.

À mes amis,

Merci pour votre présence, vos rires, vos conseils et votre soutien tout au long de ce parcours.

À mon binôme Ben Makhlouf Lounès,

Merci pour ton engagement, ta collaboration et ton sérieux tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ce travail est aussi le fruit d'un vrai esprit d'équipe.

Enfin,

Je remercie de tout cœur chaque personne qui, de près ou de loin, a cru en moi, m'a encouragée et aidée à franchir chaque étape vers cette réussite.

Merci à vous tous, du fond du cœur.

LYES

Liste des abréviations

(UFC) : Université de la formation continue.

(INSFPG) : Instituts nationaux spécialisés nationaux spécialisés de la formation professionnelle de gestion.

DPAT : La direction de la planification et de l'aménagement du territoire.

DPSB : La direction de la planification et de l'aménagement du territoire.

GRH : La gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaines.

DRH : Direction des ressources humaines.

NTIC : La technologie de l'information et de la communication.

ENS : L'externalisation.

SGT : Statut générale des travailleurs.

CNAC : L'organisation mondiale du commerce.

GPEC : Gestion prévisionnelle des effectifs.

A decorative horizontal box with a thin black border and rounded ends, resembling a scroll. The text is centered within this box.

Liste des tableaux et des figure

Liste des Tableaux de la partie théorique

<i>Tableaux n°01: les dimensions clés de la compétence</i>	18
<i>Tableaux n°02 : Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié</i>	21
<i>Tableaux n°03 : les principaux enjeux de la formation</i>	23
<i>Tableaux n°04 : les objectifs des dispositifs légaux de formation</i>	23
<i>Tableaux n°05 : compare les stratégies réactive et proactive de formation</i>	24
<i>Tableaux n°06 : explique les axes stratégiques essentiels pour intégrer la formation</i>	25
<i>Tableaux n°07 : Les étapes d'identification et d'analyse de besoins de formation</i>	30
<i>Tableau n°08 : les finalités d'un plan de formation.</i>	35
<i>Tableaux n°09 : Les composantes de la compétence</i>	45
<i>Tableaux n°10 : Les étapes du management des compétences</i>	52
<i>Tableaux n°11 : Les Avantages de la formation pour l'entreprise</i>	54
<i>Tableaux n°12 : Les Avantages de la formation pour l'individu</i>	55

Liste des Tableaux de la parties pratique

<i>Tableau n° 01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe</i>	78
<i>Tableau n°02: La répartition des membres d'échantillon selon l'Age</i>	79
<i>Tableau n°03 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque</i>	80
<i>Tableau n°04 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction</i>	81
<i>Tableau n°05 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans</i>	82
<i>Tableau n°06: Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque</i>	83
<i>Tableau n°07: La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation</i>	84
<i>Tableau n°08 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences</i>	85

<i>Tableau n°09 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation</i>	86
<i>Tableau n°10: La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles.....</i>	87
Tableau n°11 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation	88
<i>Tableau n°12: La répartition des membres selon le type de formation suivi</i>	89
Tableau n°13: La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation	90
Tableau n°14 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences.....	91
Tableau n°15 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences sur le poste de travail	92
<i>Tableau n°16: La répartition des membres selon les principaux freins de la formation</i>	93
<i>Tableau n°17: La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations</i>	94

Liste des figures de la partie pratique

<i>Figure n°01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe</i>	78
<i>Figure 02 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age</i>	79
<i>Figure 03 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la ..</i>	80
<i>Figure 04 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction</i>	81
<i>Figure n°05: La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans</i>	82
<i>Figure 06 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque</i>	83
<i>Figure 07 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation</i>	84
<i>Figure 08 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences.....</i>	85

<i>Figure 09 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation</i>	86
<i>Figure 10 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles</i>	87
<i>Figure 11 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation</i>	88
<i>Figure n°12 : La répartition des membres selon le type de formation suivi</i>	89
<i>Figure 13 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation</i>	90
<i>Figure 14 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences</i>	91
<i>Figure 15 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences</i>	92
<i>Figure 16: La répartition des membres selon les principaux freins de la formation</i>	93
<i>Figure 17 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques</i>	94



Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
-----------------------------	----

Chapitre I

Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Section 1 : la formation, définition et évolution	04
---	----

Section 2: Importance de la formation et sa place dans la GRH	09
---	----

Section 3 : la formation dans la GRH ses types, enjeux modes et acteurs	15
---	----

Chapitre II

La gestion de la formation et des compétences

Section 1 : Processus de plan de formation	29
--	----

Section 02 : Le management des compétences	43
--	----

Section 3 : la formation comme source de construction des compétences.....	57
--	----

Chapitre III

La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP

Banque.

Section 01 : Présentation d la CNEP Banque :	62
--	----

Section 02 : le processus de la formation au sein de la CNEP Banque réseau de Tizi-Ouzou t son impact sur la compétence	71
--	----

Section 03 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête mener à la CNEP banque TIZI OUZOU (questionnaire) :	76
--	----

Résultats d'étude et synthèse de l'analyse	95
--	----

Conclusion	96
------------------	----

Conclusion générale	98
---------------------------	----

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

La trajectoire de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en Algérie a été celle d'une adaptation progressive plutôt que d'une vision cohérente et globalement définie. Historiquement façonnée par une administration publique fortement influencée par le modèle jacobin et un État omniprésent, la GRH algérienne a subi des transformations majeures suite à l'indépendance. Ces changements ont été largement impulsés par les idéaux révolutionnaires et l'adoption d'un modèle socialiste. Cette évolution a également profondément impacté le secteur bancaire, pierre angulaire de l'économie nationale. Alors que ce secteur s'efforce constamment de répondre aux exigences croissantes de performance et de compétitivité au milieu de marchés financiers en mutation rapide, le besoin d'une GRH efficace devient encore plus prononcé.

Dans ce contexte dynamique, la GRH joue un rôle stratégique tant dans le secteur public que privé, agissant comme un moteur fondamental de la performance organisationnelle. Si les objectifs de l'administration publique diffèrent naturellement de ceux des entreprises privées, en particulier des banques, l'impératif d'améliorer la qualité des services et la productivité demeure un défi commun. Aujourd'hui, la ressource humaine est unanimement reconnue comme un facteur clé de succès, capable d'impulser des dynamiques d'amélioration continue et de favoriser l'innovation au sein de toute organisation. Le capital humain n'est plus seulement un coût, mais un actif vital qui propulse la croissance et l'adaptabilité.

La formation professionnelle constitue un pilier central d'une GRH efficace, particulièrement dans le secteur bancaire algérien. Les complexités inhérentes aux produits financiers, le rythme accéléré de la digitalisation des services et les exigences complexes de la gestion des risques nécessitent une attention incessante au développement et à l'actualisation des compétences des employés. Traditionnellement, les programmes de formation se concentraient principalement sur le renforcement des savoir-faire techniques. Cependant, cette portée s'est progressivement élargie pour intégrer des compétences managériales, comportementales et technologiques cruciales. Cette approche plus large répond directement au besoin urgent pour les employés de s'adapter aux profondes mutations organisationnelles et aux nouvelles réalités du marché, garantissant ainsi qu'ils possèdent un ensemble de compétences holistiques.

Aujourd'hui, la formation est incontestablement perçue comme un outil d'ajustement stratégique. Son objectif principal est de faciliter l'acquisition des connaissances, des compétences et des attitudes précises requises pour répondre aux exigences spécifiques des postes et s'aligner sur les objectifs organisationnels globaux. Au-delà de la simple correction des lacunes de compétences existantes, la formation est essentielle pour préparer les

Introduction générale

collaborateurs à des évolutions vers de nouvelles fonctions ou des responsabilités accrues, contribuant ainsi de manière significative à la performance globale de l'entreprise.

Dans le secteur bancaire, cette fonction formation est d'autant plus cruciale. Elle agit comme un partenaire indispensable pour naviguer dans la vague de la transformation digitale, gérer des risques financiers complexes et développer de nouveaux services financiers innovants. Un exemple éloquent de cet engagement est l'Institut de Formation Bancaire (IFB). En 2022 seulement, l'IFB a formé avec succès plus de 6 000 professionnels de la banque à travers le pays, y compris ceux de Tizi-Ouzou, grâce à une gamme de programmes diversifiés et adaptés conçus pour répondre aux besoins spécifiques du secteur. Cela démontre une reconnaissance claire du pouvoir de la formation à façonner une main-d'œuvre compétente et adaptable, capable de répondre aux exigences d'un paysage financier en évolution rapide.

Dans ce contexte, notre travail s'inscrit dans une réflexion autour de la problématique suivante :

Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences des collaborateurs au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou ?

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons formulé plusieurs questions secondaires :

- Quelle est la place de la formation dans la gestion des ressources humaines au sein de la CNEP-Banque ?
- Quelle relation existe-t-il entre la formation et le développement des compétences dans ce contexte ?

Sur la base de ces interrogations, nous avons établi les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La formation organisée au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou contribue significativement à l'amélioration des compétences techniques et comportementales des employés.
- **Hypothèse 2** : Le développement des compétences via la formation est un facteur clé pour améliorer la performance individuelle et collective.

Objet de la recherche

L'objet de cette recherche est d'analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences des collaborateurs au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou. Il s'agit d'étudier comment les dispositifs de formation contribuent à renforcer les savoirs, savoir-faire et savoir-être des employés, et d'évaluer dans quelle mesure ces actions répondent aux besoins spécifiques du secteur bancaire public. Cette étude vise également à identifier les leviers d'amélioration pour optimiser la fonction formation et ainsi soutenir la performance globale de l'organisation.

Méthodologie de recherche

Notre démarche combine une approche théorique et une approche empirique. La première permettra de situer la formation dans le cadre plus large de la gestion des ressources humaines et de son évolution dans le secteur bancaire algérien, en s'appuyant notamment sur des études récentes sur la réalité de la GRH dans les banques publiques. La seconde repose sur une enquête par questionnaire menée auprès des collaborateurs de la CNEP-Banque à Tizi-Ouzou, afin d'évaluer concrètement l'impact des actions de formation sur leurs compétences et leur performance au travail.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où la formation est reconnue comme un levier essentiel pour accompagner les transformations organisationnelles, répondre aux exigences réglementaires et améliorer la compétitivité des banques algériennes. Elle vise à apporter un éclairage spécifique sur la manière dont la formation est mise en œuvre et perçue dans une institution financière publique, tout en soulignant les défis et les opportunités liés à son optimisation.

Structure du mémoire

Ce mémoire est organisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre conceptuel et théorique de la formation en entreprise.
- Le deuxième chapitre s'intéresse à la gestion de la formation et des compétences.
- Le troisième chapitre est dédié à une étude pratique de la formation et de son impact sur le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque. Il comprend la méthodologie adoptée, la description du questionnaire utilisé, l'analyse des résultats et les conclusions permettant de répondre à la problématique.

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, containing the chapter title and subtitle.

Chapitre I

*Cadre conceptuel et théorique de la
formation dans l'entreprise*

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Dans un environnement économique en constante évolution, la formation professionnelle est devenue un pilier stratégique essentiel pour la survie et le développement des entreprises. Au-delà de sa fonction première d'amélioration des compétences individuelles en savoir, savoir-faire et savoir-être, elle se positionne désormais comme un levier de transformation organisationnelle et un facteur clé de la compétitivité. Cette exploration détaillée de la formation abordera ses fondements conceptuels, son parcours historique jalonné de mutations significatives, et le cadre réglementaire qui l'encadre. Nous analyserons son importance cruciale, ses objectifs multiples, et sa place prépondérante au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le présent document s'attachera également à identifier les différents types de formation disponibles, les enjeux qu'ils soulèvent pour les organisations, les modalités de leur mise en œuvre, et la diversité des acteurs impliqués.

Enfin, nous mettrons en lumière la formation comme un outil de gestion incontournable et un moteur d'augmentation de la rentabilité, en soulignant son rôle déterminant dans le développement des compétences au sein de l'entreprise

Section 1 : la formation, définition et évolution

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée où la maintenir. Aussi, nous allons donner un aperçu sur la formation.

1. Définition et historique de la formation

1.1 Définition, évolution et cadre réglementaire de la formation

Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prises en charge en France par l'État et les employeurs.¹

La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.²

¹Alain Meignant, manager la formation, 4eme édition Liaison, Paris, 1997 page 100

² idem

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

La formation est un ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. La formation peut être vue comme un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des hommes et des équipes soit au niveau des exigences des clients.¹

1.2 L'évolution historique de la formation

1.2.1 L'évolution de la formation dans le monde :

1.2.1.1. Avant les années 70 :

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

Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage s'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 limitée 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 XXème siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés «> devaient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon....

Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale devienne une réalité. Puis après 1940, diverses initiatives de programme américain de (Training Withing Industrie. TWI) sont étendus aux pays européens, toutefois, 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.

L'accélération de l'innovation technologique dès le début des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés.

Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

¹ Bureau international du travail. Glossaire de la formation professionnelle : termes d'usage courant, Genève, 1987.p.29

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

1.2.1.2.L 'évolution de la formation durant les années 70 à 80 :

La décennie a servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels. Il y a eu de plus en plus des salariés qui ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance). Dans les organisations de grandes tailles, les salariés ont eu des possibilités des programmes spécifiques de formation permanente, ouvrant sur des opportunités de promotions et de développement de carrière.

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

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

1.2.1.3.Durant les années 80 à 90 :

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 qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité profession exercée,

Il y a lieu nécessaire plus que jamais, de recourir à la formation en milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.

1.2.1.4.De 90 à ce jour :

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.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

La formation n'est effectivement pas seulement aux atouts 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 à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

1.2.2 L'évolution de la formation en Algérie:¹

L'Algérie à l'instar de tous les pays du mode, a compris que la formation est un outil stratégique dans le développement de toutes les activités, nous tenteront dans ce qui suit d'aborder les différentes étapes d'évolution de processus.

1.2.2.1.la formation de 60 à 70:

La stratégie de la formation s'était articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises nationales causées par le départ des techniciens et spécialistes français de l'époque coloniale.

La formation a revêtu un caractère d'urgence national et à constituer un levier de construction de compétences managériales.

Durant cette période la formation, n'a pas été la principale occupation de la gestion des ressources humaines des entreprises. Le recrutement se fait avec aucune condition.

A partir des années 70 deux (02) instituts de formation ont été créés ; il s'agit de l'institut algérien de pétrole (IAP) et l'institut national des hydrocarbures (INH) qui sont liés directement à SONATRACH

¹-Tabrizi Ben Salah, op-cit, p.150

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

1.2.2.2. La formation durant les années 1980 :

Avec l'instruction de l'état, et le monopole qu'il détient dans la sphère économique et dans la gestion des affaires des entreprises, la formation a été marquée par une régression.

1.2.2.3. La formation durant les années 90 à ce jour :

A partir de 1990, l'Algérie est entrée dans une période de mutation vers économie de marché. Cette période a marqué également l'implantation des entreprises étrangères dans notre pays avec un mode de gestion des ressources humaines.

La formation a vite gagné de la place au sein des directions des ressources humaines et elle est considérée comme une dimension stratégique.

La préoccupation des managers des ressources humaines passe d'une logique de formation simple à une logique de compétence. Le processus de transition vers l'économie de marché vers la fin des années 1980, c'est accéléré depuis 1999.

La formation en Algérie constitue une préoccupation des autorités et pour cela l'état algérien a mis en place tous les moyens permettant l'acquisition des compétences valables sur le marché du travail. A cet effet trois ministères sont chargés de la formation :

- Le ministère de l'éducation nationale.
- Le ministère de la formation professionnelle.
- Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

1.3 Cadre réglementaire de la formation :

La formation selon la loi 90-11 relative aux relations de travail Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction, des travailleurs selon un programme qu'il soumet au comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théorique et pratique indispensable à l'exercice d'un métier

« Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques »¹

¹ Articles 57 et 58 de la loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée en juin 1997 <http://www.fmrh.org> consulté le 10/06/2025 à 18h

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Section 2 : Importance de la formation et sa place dans la GRH

1. Définition de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions dont nous pouvons citer celle de SOKIOU, la gestion des ressources humaine : « consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (Recrutement, etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation »¹.

La gestion des ressources humaines : « est un ensemble de pratique de management ayant pour objectif de mobilisé et de développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation, c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique² ».

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations³ ».

2. L'importance de la formation

La formation est la base de la plupart des améliorations de performance.⁴

- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupe, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leurs permet de combler un retard de leur niveau général.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqués, de changement nans les modes de production : c'est un effet d'amélioration de la technicité des agents qui Constitue la condition de l'intégration du progrès techniques. Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des taches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

1 SEKIOU et Autres. GRH. CANADA. Edition De Boeck UniversitØ.2001. p 10.

2 ELIE COHEN « l'administration du travail »,Kasser de France 2008, p34

3 JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, paris 2006, p 06

4Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013, p.36.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

La formation contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés d'être en adéquation avec les exigences des postes et participe à la performance d'entreprise.

3. Les pratiques de la GRH

3.1. La rémunération

La rémunération globale est l'activité qui constitue l'évaluer de la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire directe ou indirecte en accord avec l'existante et la capacité financière de l'organisation.

Utiliser le rendement comme un déterminant de la rémunération renforce généralement la motivation au travail de l'individu.

3.2. Le recrutement

C'est l'une des principales tâches de la **GRH**, il peut être définie comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail Il consiste à¹ :

- Chercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation
- Utiliser des techniques de recrutement (cv, lettre de motivation) □ Utiliser des modes de recrutement.

Selon pierre LOUART «²²on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue du poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer ».

3.3. L'évaluation de la performance des employés

La plupart des entreprises pratiquent l'évaluation de leurs salariés selon une procédure formalisée d'entretien annuel d'appréciation.

L'évaluation de la performance « *est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation en prenant appui sur des critères explicites et des normes établie* »²³.

¹Jean MARIE petit RH édition du nod. Paris 2008 page 20

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

3.4. La formation

La formation est considérée comme une forme davantage consenti aux salariés, elle a été utilisée pour satisfaire les besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises

La formation est l'une des activités des gestions des ressources humaines, elle permet l'acquisition des connaissances afin que l'entreprise s'adapte aux changements interne et externe tel que la concurrence.

3.5. La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Diriger une entreprise c'est prévoir, qu'il s'agit du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou enfin et surtout de l'humain.

La GPRH c'est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la GRH, elle repose sur la comparaison rigoureuse des besoins future (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaire) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et acteurs) de Ressource humaine adéquate.

3.6. Gestion des carrières

La gestion des carrières dans l'entreprise est l'un des domaines où la complémentarité, individu, hiérarchie et la direction est indispensable.

La gestion des carrières peut être définie comme étant «un ensemble d'activités entreprises par une personne pour induire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes habilité et compétences »¹

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé le présent et l'avenir des affections d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

¹ SEKIOU ET al op cit page 367

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

3.7. La communication

On appelle communication un échange d'information entre plusieurs individus ou groupe d'individus constituant une relation réciproque, signification et librement consentie.

Car la communication facilite la circulation de l'information avec toute facilité.

4. La relation entre la politique de formation et les autres politiques de la gestion des ressources humaines (GRH):

La formation est a priori le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale.

La formation entretient des relations avec les autres fonctions de la GRH, à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières, cette interaction ouvre la voie à des opportunités à saisir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

4.1. La relation entre le recrutement la formation

Si la politique de recrutement de l'entreprise vise à avantager le recrutement interne plutôt que le recrutement externe, il est clair que la politique de formation doit mettre en place des formations qui permettent aux employés d'occuper de nouveaux postes. Il est alors nécessaire que les managers développent une certaine lisibilité sur les salariés, leurs compétences et les postes qu'ils occupent. Tout ceci servira à étudier les formations qu'ils doivent mettre en priorité. Et si l'entreprise s'appuie sur le recrutement externe en cas de nécessité, dans ce cas les premiers rôles de formations sont d'assurer une meilleure intégration de la nouvelle recrue.

4.2. La relation entre l'évaluation du personnel et la formation

La politique d'évaluation doit mesurer les compétences de chaque salarié chaque six mois en moyenne, pour savoir quel type de formation conviendra à chaque employé (cadre, agent de maîtrise ainsi que le simple ouvrier). Selon les insuffisances constatées en matière de compétences et des objectifs de poste, l'organisation oriente ses choix en formation, ce qui lui assure une meilleure performance et un travail efficace.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

4.3. La relation entre la communication et la formation

La communication interne a des liens aussi avec la politique de formation. Par ailleurs, la formation est une occasion d'échanger des messages entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les cadres, les dirigeants, les employés), elle permet de soulever certaines doléances liées à la formation et de chercher des solutions ensemble. D'autre part, la communication interne accorde aux responsables de diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de la formation), elle les (responsables) aide aussi à mieux informer les employés sur les formations existantes aux seins de cette organisation.

4.4. Le lien entre la formation et la rémunération

L'évaluation empirique de l'impact de la formation sur la rémunération se fonde sur les enseignements de la théorie du capital humain. Selon Becker, l'individu choisit l'âge auquel il termine sa formation au vu d'un arbitrage coût-bénéfice inter temporel. L'arbitrage se fonde sur la comparaison du coût de l'année supplémentaire et de la somme actualisée des gains que cette année permet d'obtenir sur le marché du travail. Mincer a complété ce modèle en ajoutant à la valorisation de la formation initiale une acquisition de savoir-faire au cours de la vie active...Mincer rend ainsi compte de profils de salaires approximativement concaves selon l'expérience professionnelle¹.

5. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de² La résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise.

- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

5.1 La résolution des dysfonctionnements

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche, les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

1 LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », Revue d'économie politique, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6- page-801.htm>

2 Jacques SOYER. Op. Cit . Page 61.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc.

Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines&).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

5.2. La gestion prévisionnelle des compétences

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation). L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs. La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

5.3 Le maintien de l'employabilité des salariés

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une coresponsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- La capacité de se situer dans le marché du travail

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :

- La gestion des compétences ;

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

- L'information sur la stratégie de l'entreprise,
- Des dispositifs de mobilité

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

Section 3 : la formation dans la GRH ses types, enjeux modes et acteurs

La formation est un levier clé de la gestion des ressources humaines, essentiel pour développer les compétences, favoriser l'adaptation au changement et renforcer l'engagement des salariés

1. La formation comme outil de gestion des ressources humaines

1.1. La formation comme outil de gestion de l'entreprise :

La formation occupe aujourd'hui une place stratégique dans la gestion des entreprises. Elle ne se limite plus à un rôle d'ajustement technique, mais devient un véritable outil de gouvernance des ressources humaines, essentiel pour accompagner la transformation des organisations. Elle permet non seulement d'adapter les compétences des salariés aux besoins actuels, mais aussi de préparer l'avenir de l'entreprise en favorisant l'apprentissage continu. En tant qu'outil de gestion, la formation sert plusieurs objectifs : améliorer la performance individuelle, faciliter la mobilité interne, soutenir la gestion prévisionnelle des emplois, et renforcer la cohésion sociale au sein de l'organisation.

Elle permet aux managers d'aligner les compétences des collaborateurs avec les objectifs stratégiques, tout en assurant une meilleure répartition des talents. Ainsi, elle constitue un levier de pilotage du changement, notamment en période de réorganisation, de digitalisation ou de transition écologique. Par ailleurs, la formation permet de développer une culture d'entreprise axée sur l'apprentissage, qui favorise l'implication des salariés et stimule leur capacité d'adaptation.

D'après les travaux de Peter Senge (1990) sur l'« organisation apprenante », la capacité d'une entreprise à former continuellement ses membres est un facteur clé de sa durabilité et de sa résilience. Enfin, la formation participe à une meilleure gestion du capital humain, en facilitant la détection des potentiels, la gestion des carrières et la fidélisation des talents. Un

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

collaborateur qui se sent soutenu dans son développement professionnel est plus engagé, plus productif et plus fidèle à son entreprise. ¹

1.2. La formation comme levier d'augmentation de la rentabilité de l'entreprise

Souvent perçue à tort comme un coût, la formation est en réalité un investissement rentable, capable de générer des retombées positives sur l'ensemble de l'organisation. À court terme, elle permet d'améliorer la productivité et la qualité du travail, en réduisant les erreurs, les retards et les dysfonctionnements. À moyen et long terme, elle participe à l'augmentation de la performance globale, en contribuant à l'innovation, à la satisfaction client et à la compétitivité. Le lien entre formation et rentabilité peut être observé à plusieurs niveaux. D'un côté, les salariés formés sont plus compétents, plus autonomes et donc plus efficaces dans leurs tâches quotidiennes.

D'un autre côté, les entreprises qui investissent dans la formation voient souvent une réduction du turnover, ce qui limite les coûts de recrutement et d'intégration.

Selon une étude de Deloitte (2019), les entreprises ayant une stratégie structurée de formation et de développement ont un taux de rotation inférieur de 30 % à la moyenne du secteur. En outre, la formation permet de mieux répondre aux attentes des clients : des collaborateurs formés sont plus à l'écoute, plus réactive et capable d'offrir un service de qualité. ²

Cela se traduit par une meilleure fidélisation de la clientèle, un bouche-à-oreille positif et une augmentation du chiffre d'affaires. La rentabilité peut aussi s'exprimer en termes d'innovation. Une entreprise qui forme ses salariés à de nouvelles méthodes, outils ou technologies gagne en agilité et en capacité à innover, ce qui lui permet de se démarquer sur le marché.

Cela rejoint la théorie du capital humain de Becker (1964), qui démontre que les dépenses en éducation et formation sont un investissement générant un retour économique mesurable. Enfin, il ne faut pas négliger le retour social sur investissement. En valorisant les collaborateurs, la formation contribue à améliorer le climat de travail, à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion des équipes – autant de facteurs qui influencent indirectement la rentabilité. ³

¹ Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

²HarperBusinessDoubleday. Deloitte (2019).

³Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

1.3. Le rôle de la formation dans le développement des compétences

Le développement des compétences constitue l'objectif central de tout dispositif de formation. Dans un monde professionnel en perpétuelle évolution, les entreprises doivent s'assurer que leurs collaborateurs disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour relever les défis actuels et futurs. La formation intervient ici comme un outil de transformation des individus, leur permettant d'évoluer, de progresser et d'adapter leurs pratiques aux nouvelles exigences.

Elle ne transmet pas seulement des connaissances, mais facilite surtout l'acquisition de compétences mobilisables en situation professionnelle.

D'après Le Boterf (2006), la compétence ne se résume pas à ce que l'on sait, mais à ce que l'on est capable de faire dans un contexte donné. Ainsi, la formation peut contribuer au développement : Des compétences techniques : maîtrise de logiciels, procédures, normes de qualité... Des compétences comportementales : leadership, gestion de conflits, communication... Des compétences transversales : gestion du temps, travail en équipe, créativité, adaptabilité. Elle peut être dispensée selon plusieurs modalités : formation présentielle, e-learning, tutorat, mentoring, learning by doing... Chaque méthode vise à favoriser l'ancrage des apprentissages et leur mise en application sur le terrain.

La formation joue également un rôle clé dans la GPEC, en anticipant les besoins futurs en compétences. Elle permet de combler les écarts entre les compétences actuelles des salariés et les compétences stratégiques nécessaires à l'avenir. Cela renforce non seulement la compétitivité de l'entreprise, mais aussi l'employabilité des individus.

Enfin, le développement des compétences via la formation participe à l'autonomisation des salariés. Un employé compétent est plus confiant, plus efficace, et capable de prendre des initiatives. Cela a des répercussions directes sur la qualité du travail, la performance collective, et l'image de l'entreprise.

Ce tableau détaille les dimensions clés de la compétence, les types de compétences développées, les méthodes de formation utilisées, leur lien avec la GPEC, et leur impact global.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Tableaux n°01: les dimensions clés de la compétence

Dimension	Description
Compétence selon Le Boterf	Capacité d'agir efficacement dans un contexte donné, au-delà des simples connaissances acquises.
Compétences développées	<ul style="list-style-type: none">- Techniques : maîtrise d'outils, procédures, normes.- Comportementales : leadership, communication.- Transversales : créativité, adaptabilité, travail en équipe.
Méthodes de formation	Présentiel, e-learning, tutorat, mentoring, apprentissage par la pratique (learning by doing).
Lien avec la GPEC	Identification et anticipation des besoins futurs en compétences, ajustement des compétences des salariés aux exigences stratégiques.
Impact global	Amélioration de la performance organisationnelle et renforcement de l'employabilité individuelle.

Source : réalisé par nos même

2. Les types de la formation :

Il existe cinq types de formation qui se défaire l'une de l'autre, l'entreprise choisira la procédure dont son personnel doit être formé, en citant :¹

2.1. La formation professionnelle :

Formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique, et nécessaire pour exercer un métier ou une profession.

¹David Alis, Op.Cit, p370

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

2.2. La formation en alternance :

La formation est organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires ou autres et des périodes de stages ou de travail en en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non.

2.3. La formation continue :

Recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

2.4. La formation sur le tas :

Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue divers tache et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisé dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.

2.5. La formation initiale :

Formation qu'un individu entreprend avant d'entrer sur le marché du travail ou dans sa carrière professionnelle.¹

2.6. La formation à distance :

Connue aussi sous son appellation anglaise, le e-Learning, traduites différentes possibilités qu'ont les apprenant à se former à distance. La formation à distance peut ainsi s'opérer par les différents médias disponibles :

- Par Informatique : logiciels, sites internet permettent de plus en plus aux stagiaires de se former depuis le lieu de travail ou de chez soi.²

3. Les objectifs de la formation :

La formation contribue à atteindre des objectifs ; claires, réalistes et précises, que nous allons identifier d'une manière générale et particulière, en les présentant comme suite :

¹Site internet, URL: <http://cdeacf.ca/definition/formation-initiale>, consulté le, 10 juin 2025, à 15h03.

²Site internet, URL : <https://www.formaguide.com/formateurs/base-documentaire/fiches-pratiques/zoom-sur/laformation-a-distance/la-formation-a-distance-definition>, consulté le, 10 juin 2025, à 13h21.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

3.1. Les objectifs généraux :

Les objectifs généraux visent à assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés, tout en les adaptant à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois. Il s'agit également de maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation et d'améliorer le statut des salariés grâce aux promotions. L'efficacité des nouveaux salariés est favorisée par une meilleure utilisation du matériel et des équipements, ainsi que par la réduction des accidents. Ces objectifs contribuent aussi au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines, tout en accroissant l'estime de soi chez chaque salarié. Ils visent à aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques, ainsi qu'à faciliter l'intégration des employés dans de nouvelles organisations.

L'amélioration de l'expression orale et la gestion du stress lors d'exposés professionnels sont également recherchées, tout comme le développement des relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles. Il est essentiel de s'adapter aux exigences toujours changeantes, de développer les capacités de jugement des formés et de réaliser des projets étatiques pour résoudre des problèmes. Enfin, il s'agit d'aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment, de permettre aux salariés d'acquérir ou de perfectionner une culture générale, et de faire gagner du temps au supérieur immédiat ainsi qu'aux collègues de travail.¹

3.2. Les objectifs particuliers :

D'une manière plus précise le salarié à ses propres objectifs qui se différencient de celle de l'entreprise, les deux visent à des buts particuliers, en commençant par :

¹David Alis, Op.Cit, p369

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

3.2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

Tableaux n°02 : Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

Objectif de la formation à l'initiative du salarié	Description
Obtenir un poste supérieur	Viser une promotion ou un avancement dans la hiérarchie de l'entreprise
Améliorer la maîtrise de son métier	Développer des compétences techniques ou pratiques liées à son poste actuel
Acquérir des connaissances professionnelles profondes	Approfondir ses savoirs dans un domaine spécifique pour devenir expert
Obtenir un avantage salarial	Augmenter ses chances d'obtenir une augmentation de salaire ou des avantages financiers
Avoir des relations solides et durables avec l'entreprise	Renforcer son intégration et ses liens professionnels au sein de l'organisation
Développer une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir	Acquérir des aptitudes utiles en dehors du cadre professionnel, pour des activités personnelles

Source : élaboré par nous même

3.2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

La formation professionnelle poursuit plusieurs objectifs essentiels qui bénéficient à la fois aux salariés et aux entreprises. Son premier but est de maintenir et développer les compétences des salariés afin d'assurer leur employabilité et leur adaptation aux postes actuels, ce qui est d'ailleurs une obligation légale pour l'entreprise. Elle vise également à valoriser socialement les salariés en leur permettant d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification, d'obtenir des promotions ou des avantages salariaux, et de sécuriser leurs acquis professionnels. Par ailleurs, la formation contribue à préparer le personnel à participer

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

efficacement à des projets d'entreprise, à faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, culturelles et managériales, et à développer des liens sociaux ainsi qu'une communication interne fluide.

Pour les entreprises, la formation est un levier stratégique indispensable pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Elle permet d'adapter les compétences des collaborateurs aux nouvelles technologies, aux exigences du marché et aux attentes des clients, favorisant ainsi l'innovation, la productivité et la pérennité de l'organisation. De plus, la formation professionnelle joue un rôle clé dans la cohésion des équipes, en renforçant le sentiment d'appartenance, la collaboration et la confiance mutuelle entre les employés.

Ainsi, la mise en place d'une politique de formation efficace repose sur une analyse précise des besoins, une Co-construction avec les salariés et un alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les objectifs de formation doivent être clairement définis, distinguant les objectifs globaux (ce que la formation doit permettre d'atteindre) des objectifs pédagogiques (les étapes nécessaires pour y parvenir), afin d'assurer une progression cohérente et mesurable des apprenants.

Enfin, la formation professionnelle est bien plus qu'un simple apprentissage : c'est un catalyseur de développement personnel et organisationnel, un outil d'adaptation continue et un facteur clé de succès durable pour les entreprises et leurs salariés¹

4. Enjeux de la formation :

Ce tableau présente les principaux enjeux de la formation, soulignant son impact sur la qualité du travail, la coordination, l'intégration des innovations techniques et l'adaptabilité des salariés.

¹Jacques Soyer, Op.Cit, p49.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Tableaux n°03 : les principaux enjeux de la formation

Enjeu de la Formation	Description
Amélioration de la qualité du travail	La formation contribue au développement des compétences et aptitudes des salariés, améliorant ainsi la qualité de leur production et de leurs services.
Meilleure coordination des tâches	Elle favorise une meilleure synergie et organisation entre les collaborateurs, optimisant l'exécution des projets et des processus.
Intégration du progrès technique	La formation facilite l'adaptation aux nouveaux équipements et technologies, ainsi qu'aux modifications des modes d'organisation et de travail.
Meilleure adaptabilité des salariés	Elle renforce la capacité des salariés à s'ajuster aux changements constants de l'environnement professionnel, garantissant leur pertinence à long terme.

5. Source : réalisé par nos même

6. Objectifs des Dispositifs Légaux de Formation Professionnelle

Ce tableau détaille les objectifs des dispositifs légaux de formation, en mettant l'accent sur le développement des compétences et l'employabilité des salariés

Tableaux n°04 : les objectifs des dispositifs légaux de formation

Public Cible	Objectifs
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Développer leurs compétences pour se maintenir en emploi tout au long de la vie. - Acquérir des compétences variées.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Public Cible	Objectifs
	<ul style="list-style-type: none"> - Faire valider leurs compétences. - Définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

7. Source : réalisé par nos même

8. Stratégies de Formation des Entreprises

Ce tableau compare les stratégies réactive et proactive de formation, illustrant comment les entreprises adaptent ou anticipent leurs besoins en compétences

Tableaux n°05 : compare les stratégies réactive et proactive de formation

Type de Stratégie	Description
Stratégie Réactive de Formation	L'entreprise adapte sa politique de formation en réponse aux changements et aux défis externes ou internes qui l'affectent (ex: nouvelle réglementation, évolution technologique, besoin urgent en compétences spécifiques). La formation est vue comme une solution aux problèmes existants.
Stratégie Proactive de Formation	L'entreprise anticipe les besoins futurs en compétences en intégrant la politique de formation à sa stratégie globale et à sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La formation est un levier de développement stratégique pour l'avenir de l'organisation.

9. Source : réalisé par nos même

10. Politique de Formation et Développement des Ressources Humaines

Ce tableau explique les axes stratégiques essentiels pour intégrer la formation dans une politique RH cohérente, favorisant le pilotage, la gestion des compétences et les parcours professionnels.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

Tableaux n°06 : explique les axes stratégiques essentiels pour intégrer la formation

Axe Stratégique	Objectif
Optimisation et Pilotage	Pour le développement des ressources humaines, la formation doit être élevée au rang de véritable politique RH. Cela implique une planification, un suivi et une évaluation rigoureuse pour en maximiser l'efficacité et l'aligner avec les objectifs globaux de l'entreprise.
Lien entre Formation, Gestion des Compétences et Parcours Professionnels	Une politique de formation bien définie doit créer des passerelles solides entre l'acquisition de compétences (formation), la gestion et la reconnaissance de ces compétences, et la construction des parcours professionnels des salariés. Cela assure une cohérence et une pertinence continues des actions de formation.

Source : réalisé par nos même

7.1 Les acteurs et les modes de formation dans l'entreprise

7.1.1 Les acteurs de la formation

La mise en œuvre d'un dispositif de formation repose sur l'implication coordonnée de plusieurs acteurs, internes et externes à l'organisation. Ces acteurs occupent des rôles complémentaires dans l'identification des besoins, la conception, la réalisation et l'évaluation des actions de formation. La direction générale fixe les orientations stratégiques. En lien avec la stratégie globale de l'entreprise, elle décide des priorités de formation à court et à long terme.

Selon Mintzberg (1994), toute décision stratégique implique une allocation de ressources, dont la formation fait partie intégrante. La direction des ressources humaines (DRH) assure le pilotage opérationnel de la formation : recueil des besoins, élaboration du plan de formation, lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), choix des prestataires, suivi budgétaire. Elle veille aussi à la conformité réglementaire (CPF, entretien professionnel, etc.).

Selon Le Boterf (2006), la DRH joue un rôle fondamental dans la structuration des compétences individuelles et collectives. Les managers de proximité participent à l'analyse des besoins de leurs équipes. Ils repèrent les écarts de compétences, accompagnent les

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

collaborateurs dans leur parcours de formation, et facilitent le transfert des acquis en situation de travail. D'après Deloitte (2019), l'implication managériale est un facteur clé de réussite des dispositifs de formation. Les salariés sont aujourd'hui considérés comme des acteurs de leur propre développement. Ils expriment leurs attentes, s'engagent dans des parcours personnalisés, et évaluent la pertinence des formations suivies.

La loi française sur la formation professionnelle encourage cette responsabilisation à travers des dispositifs comme le CPF (Compte Personnel de Formation). Les organismes de formation (internes ou externes) sont chargés de concevoir et de délivrer les contenus pédagogiques. Ils adaptent les formats aux profils des apprenants, aux objectifs opérationnels et aux innovations technologiques. Les acteurs institutionnels comme les OPCO (Opérateurs de Compétences), l'État, les Régions ou Pôle emploi, contribuent à la régulation, au financement et à la structuration de l'offre de formation.

Ces dispositifs relèvent souvent d'une logique de co-construction entre sphère publique et sphère privée, selon les analyses de Béret et Verdier (2014) sur les politiques de formation en France.

7.1.2 Les modes de formation

Les modalités de formation se sont diversifiées ces dernières années, sous l'effet des évolutions technologiques, pédagogiques et organisationnelles. Le choix du mode de formation dépend de plusieurs critères : objectifs pédagogiques, contraintes opérationnelles, profils des apprenants, culture d'entreprise.

7.1.2.1. La formation présentielle :

C'est le format traditionnel, avec un formateur en salle. Elle permet l'interaction directe, le travail en groupe, la mise en situation. Ce mode reste privilégié pour les formations comportementales ou techniques nécessitant de la pratique. Selon Tanguy (1994), le présentiel favorise la socialisation et l'apprentissage collectif.

7.1.2.2. La formation à distance (e-learning): Elle permet aux apprenants de se former de manière autonome via des plateformes numériques. Elle est particulièrement efficace pour des contenus standardisés ou des formations massives. Toutefois, son efficacité dépend fortement

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

de l'engagement de l'apprenant. D'après Colas, le e-learning peut améliorer l'accessibilité et la flexibilité, mais nécessite un accompagnement.¹

7.1.2.3. Le blended learning (formation hybride) :

C'est une combinaison entre présentiel et distanciel. Il permet de tirer parti des avantages des deux modalités, tout en optimisant le temps de formation. Ce format est de plus en plus utilisé dans les grandes entreprises pour son efficacité pédagogique et sa souplesse logistique.

7.1.2.4. L'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) :

Introduite par la loi « Avenir professionnel » de 2018, l'AFEST repose sur l'apprentissage en situation réelle, structuré et accompagné. Ce dispositif favorise un transfert immédiat des compétences et une meilleure contextualisation des apprentissages. Il s'inscrit dans une logique d'apprentissage expérientiel².

7.1.2.5. Le tutorat et le mentorat :

Ces modalités, fondées sur la transmission interpersonnelle, permettent à un collaborateur expérimenté d'accompagner un pair moins expérimenté. Elles favorisent l'ancrage des savoirs, l'inclusion des nouveaux arrivants et le développement du sentiment d'appartenance à l'organisation³.

7.1.2.6. Les MOOCs et ressources libres :

L'essor des formations en ligne ouvertes et massives (MOOCs) a rendu possible l'apprentissage autonome, souvent à un coût réduit. Ces formations sont particulièrement adaptées pour des compétences numériques, linguistiques ou transversales. Elles représentent un complément à la formation formelle, dans une logique d'autoformation.

Conclusion :

En somme, ce chapitre a permis de démontrer que la formation professionnelle est bien plus qu'une simple acquisition de connaissances ; elle est un pilier fondamental de la performance et de la pérennité des entreprises dans un environnement en constante mutation. De son évolution historique, marquée par une transition de l'apprentissage sur le tas à une

¹ La Découverte. Colas, J.-F., Galy, É., & Frayssinhes, J. (2019). E-learning et formation professionnelle : enjeux, pratiques et perspectives. ISTE Éditions.

² Dunod. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Développement*.

³ Guilbert, L. (2005). *Former et accompagner les tuteurs et les mentors en entreprise*.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise

approche stratégique, jusqu'à son rôle actuel en tant qu'outil de gestion et levier de rentabilité, la formation s'est imposée comme une composante indissociable de la Gestion des Ressources Humaines. Elle contribue non seulement à l'amélioration de la qualité du travail, à l'intégration du progrès technique et à la meilleure adaptabilité des salariés, mais elle permet également la résolution des dysfonctionnements, la gestion prévisionnelle des compétences et le maintien de l'employabilité des salariés.

Les différents types de formation, qu'il s'agisse de la formation professionnelle, en alternance, continue, sur le tas, initiale, ou à distance, offrent des modalités adaptées aux besoins variés des individus et des organisations. En définitive, investir dans la formation, c'est investir dans le capital humain, garantissant ainsi la compétitivité, l'innovation et le succès durable de l'entreprise.



Chapitre II

La gestion de la formation et des compétences

Introduction

La formation n'est pas seulement un moyen de transmettre des savoirs, mais un véritable levier de développement des compétences individuelles et collectives. Elle doit être intégrée dans une stratégie globale de gestion des ressources humaines et articulée avec la gestion des compétences.

Le développement des compétences au sein des organisations repose essentiellement sur une gestion rigoureuse et stratégique de la formation. Ce deuxième chapitre s'attache à présenter les mécanismes et les processus qui sous-tendent la gestion de la formation, en insistant particulièrement sur l'identification et l'analyse des besoins de formation, l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation, ainsi que sur le suivi et l'évaluation des actions entreprises. En effet, la formation ne saurait être efficace sans une démarche structurée permettant d'adapter les dispositifs aux besoins réels des collaborateurs et aux objectifs organisationnels. Nous examinerons ainsi les différentes étapes du processus de gestion de la formation, depuis la détection des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats, afin de comprendre comment la formation contribue au développement des compétences individuelles et collectives, et par conséquent à la performance globale de l'organisation.

Section 1 : Processus de plan de formation

1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise

1.1. Notion de besoin de formation

L'expression « besoins de formation » n'est qu'un langage utilisé par les organisations, en fait il n'y a pas de besoins de formation il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Pour Alain MEIGNANT : «²⁵ le besoins de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur de manques à combler par les moyens de formation. »

²⁵ Alain MEIGNANT, Op cit p 132

1.2.Types de besoins²⁶

Pour une bonne communication en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

1.2.1. Les besoins personnels

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif, dans sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation direct avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, c'est un besoin personnel de formation.

1.2.2. Les besoins individuels

Qui sont recensés par les managers lors des entretiens professionnels. Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé.

1.2.3. Les besoins collectifs

Ils correspondent à des problèmes ou des objectifs concernant des groupes (tous les membres d'une unité donnée par exemple).

1.3. Les étapes d'identification et d'analyse de besoins de formation

Selon Alain MEIGNANT ²⁷« y on a dix étapes d'identification et d'analyse des besoins » :

Tableaux n°07 : Les étapes d'identification et d'analyse de besoins de formation

Étapes	Instructions
01	Faire un premier repérage des points de la situation (documentation quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement de problème résoudre.
02	Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et /ou influence forte.

²⁶ JACQUE SOYER,opcit p126

²⁷AlainMEIGNANT,opcitp138

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

03	Identifier les sources de la formation nécessaire pour l'analyse. documents existantes ou à produire, personnes.
04	Analyser les documents recueilles pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation) et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui ont découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et contraintes du terrain
06	A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins à choisir et méthodes appropriés pour vérifier ces hypothèses.
07	Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, mener des actions.
08	Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	Synthèse les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifique et leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement
10	Faire valider ce projet par des actions clés.

Source : réalisé par nos même

1.3.1 Collecte et analyse des données

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

D'évaluer les compétences des salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation pourra confronter, grâce au développement à moyen terme et à long terme des **Ressource humaines**.

De détecter les multiples changements affectant les environnements internes et externes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

1.3.2 Recueil des données

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation, et pour cela des moyens sont utilisés qui peuvent être résumés ainsi :

1.3.2.1. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

La gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un group) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.²⁸

1.3.2.2. Enquêtes formelles et informelles

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste à faire un dialogue avec des cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils seront contribués à dessiner les lignes d'actions.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser un questionnaire à choix multiples, remplis par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail de l'employé aussi s'exprime librement sur tous ce qui concerne l'entreprise.

²⁸Alain MEIGNANT, opcitp138

1.3.2.3. L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte

Parmi ces indicateurs, nous pouvons citer :

- Le nombre d'accidents du travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.
- Le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées.
- Le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retards.²⁹

1.3.2.4. Au niveau individuel

L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés : La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formations et organiser les modalités.

1.3.3 Analyse des données recueillies

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

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

1.3.4 Classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation elle indique les exigences en RH la capacité des salariés en place les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un Le nombre d'accidents du travail.

²⁹Alain MEIGNANT, opcitp139

1.3.5 Méthodologies D'analyse des besoins de formation

Selon Alain MEGNANT : « Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir 4 caractéristiques principales à savoir »³⁰

- ✓ La prise en compte des facteurs inducteurs ceux qui sont pertinent
- ✓ L'implication des acteurs concernés
- ✓ L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit atteindre
- ✓ Et d'efficience c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

1.4 L'élaboration de plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines elle accompagné la réalisation de la stratégie générale de l'organisation,

Le plan de formation organise Les actions de formation, les objectifs retenus, c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis

1.4.1 Définition du plan de formation

Le plan de formation est un outil qui décrit l'entreprise des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face aux besoins de formation reconnues et ils facilitent l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Alain MEIGNANT Définit le plan de formation comme étant « La traduction opérationnel et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'ils affectent dans une période donnée au développement de la compétence individuel et collectif de salariés »³¹

Nous commentons les termes de cette définition, il est utile de développer termes suivants :

2. Plan Opérationnelle : les actions projetées leurs objectifs et les effets attendus

3. Plan Budgétaires : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnelles à l'exécution du plan. Les coûts incluent les coûts pédagogique, convention signée avec les stagiaires les frais de déplacement et séjours de stagiaires, le coût des

³⁰ AlainMEIGNANT,opcitp140

³¹AlainMEIGNANT,opcitp191

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

équipements propres à l'entreprise est dédiée à la formation (salles machines matériaux) le coût de fonctionnement du service de formation interne

1.4.2 Les objectifs de plan de formation

MEIGNANT Alain met en perspective les finalités à court moyen et long terme qui peuvent animer une politique de formation ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles

Tableau n°08 : les finalités d'un plan de formation.

Finalité	Objectifs	Situation	Exemple
Court terme une année Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	Acquisition de technique/outils Nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. -comblement de Lacunes où Techniques de progrès dans la tenue de poste	Formation au traitement du texte, à la négociation -apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement Collectif pour améliorer les performances	Prise en compte D'événement affectant un métier -mutation touchant une équipe entière. -amélioration d'indicateurs collectifs	Formation à la sécurité dans un atelier. -formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formation d'insertion	accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d'intégration
Moyen terme(3ans) Accompagner Et faciliter les changement	Réussir un Investissement ou un changement d'organisant	Achat de nouveaux équipements induisent des changements lourds (technologiques Nouvelles, procédés différentes)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine aux autos machines
	Développer les potentiels	Constitution d'un Vivier d'individu à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir	Université D'entreprises -Séminaires réservés aux « Hauts potentiel » -Formation diplomates externes

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

	Optimiser les flux promotionnels	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'Ingénieurs -Brevet professionnels par unités capitalisables
	Former aux métiers	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs	Formation au métier d'acheteur de formation de chef du projet.
	Faciliter des projets individuels	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétence -Formation à la création d'entreprise.
Long terme (3à10) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grands Tendances au nécessite anticipa blés -Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif, à l'interculturel. -Universités hors Limites
	Développer L'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salaires dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	

Source : GADINL, GUERIN, FPIGERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, paris,

Réalisation et suivi de plan de formation

Une fois les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, plusieurs questions doivent être posées : quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ? Quel est le budget de formation ? Quels types de formation devront être privilégiés, internes ou externes, selon les compétences à développer ? Qui sera le formateur ? Qui participera à la formation ? Ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale d'élaboration d'un plan de formation comprend plusieurs étapes clés. Il s'agit d'abord d'identifier les compétences requises, puis de recenser les besoins de compétences en comparant ces compétences requises aux compétences réelles des salariés. Ensuite, il faut sélectionner, parmi ces besoins, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation, pour enfin élaborer les cahiers des charges des actions de formation.

Le plan de formation est donc un ensemble ordonné et cohérent de cahiers des charges des actions de formation. Selon Le Boterf, le cahier des charges doit comprendre plusieurs éléments essentiels : la contribution attendue de la formation, les caractéristiques de la population à former, les objectifs de compétences, les contraintes et objectifs de délai, les modalités (moyens, organisation, etc.), les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs, la vigilance sur le maillage des compétences, les modalités d'évaluation, ainsi que les contraintes financières.

L'élaboration des cahiers des charges suit des étapes précises : recueillir les informations préalables, découper et reformuler les actions de formation, puis valider le tout. Cette organisation rigoureuse permet de construire un plan de formation efficace, aligné sur les besoins stratégiques de l'entreprise et les attentes des salariés, tout en optimisant les ressources disponibles

1.4.4.1 La Réalisation du plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne intra stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action.

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Le responsable d'action prend contact avec le formateur, qu'il soit interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération en suivant plusieurs séquences. Tout d'abord, il réalise une analyse de la demande afin de bien cerner les besoins. Ensuite, il prend en compte l'état d'adhésion des futurs formés pour assurer leur engagement. Une stratégie est alors définie, accompagnée du choix des moyens adaptés, puis un plan de changement est construit. Les objectifs sont formulés de manière précise, et les moyens disponibles ainsi que les conditions de réalisation sont relevés.

La détermination des méthodes d'évaluation permet de mesurer l'efficacité de la formation. Vient ensuite l'élaboration du cahier des charges, qui peut inclure l'achat éventuel de services externes. Le planning des sessions est ensuite organisé, suivi du lancement des stages et animations. Enfin, un suivi de la mise en pratique sur le terrain est assuré, ainsi qu'une évaluation des différents objectifs atteints. Cette démarche méthodique garantit la réussite et la pertinence de l'action de formation dans l'entreprise.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1.4.4.2 Le suivi du plan de formation

Jacques SOYER définit le suivi comme : «L'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé³²».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service de formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif : déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre.

Il est donc possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre des stagiaires, les nombres d'heures.

³² Jacques SOYER, op.cit page 246

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Dans le cas où la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action, il n'y a pas d'alternance, et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

En revanche si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre, de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance.

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans un système de formé.

1.4.5 Le suivi et l'évaluation de la formation

Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

1.4.5.1 Le suivi de la formation

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

Le suivi administratif :

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un collaborateur et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la répartition de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif porte aussi sur suivi du déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence, l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).³³

Le suivi comptable

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

³³Alein MEIGNANT ,op,cit,p210

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

1. Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes : Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
 2. Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué au contrôle.
 3. Les dépenses de matériels : Elles regroupent les dépenses de l'entretien et de la L'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
 4. Les fournitures de fonctionnements courants : Elles englobent les dépenses de déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier
- Coût des locaux : salles de cours, ateliers

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableau de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

1.4.5.2 L'évaluation de formation

L'évaluation consiste à porter un jugement négatif ou positif sur un fait, ou une action, pour une période définie. Mais évaluer ce n'est qu'une action qui sert à juger, et contrôler, c'est aussi un moyen de prendre certaines décisions pour rectifier les erreurs.

Elle distingue deux dimensions ³⁴ :

- ❖ **Une dimension tournée vers la personne**, l'individu, en tant que personne sociale et professionnelle, qui recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.
- ❖ **Une dimension plus globale** : qui analyse les systèmes de formation dans le différent agencement : action, dispositif, programme et /ou dans les différentes structures de l'de formation.

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

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante:
La formation a-t-elle permit d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

³⁴Alain Maignant, opCit, p.220

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation. Ils se déduisent de ces objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont Significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation, puis au moyen d'une évaluation du rendement au travail, quelque temps après la formation, il vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme cela se fera dans quelques années après la formation.

Les résultats de l'évaluation de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

Jaque SOYER³⁵ propose trois grands types d'évaluation :

4. Le pseudo évaluation
5. L'Evaluation par objectifs
6. Les approches complémentaires

1.4.5.2.1. Type d'évaluation :

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

L'évaluation de l'action « à chauds » en fin de stage : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement on en groupe ou individuellement tous par écrit.

³⁵ Jacques SOYER ,op ,Cit page 250

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

L'évaluation « à froid » de l'action : cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçue, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

1.4.5.2.2. L'Évaluation par projet

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

Les objectifs pédagogiques Les objectifs de formation Les objectifs finals.

1.4.5.2.3. L'Évaluation des objectifs pédagogiques

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis, tests- pré-test pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire & L'évaluation des objectifs pédagogiques permettent de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, technique et outils.

1.4.5.2.4. L'Évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul déroulement en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur(s), manager(s), voir même les formés.

1.4.5.2.5. L'Évaluation des objectifs finals

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie après le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les qualités des produits, le nombre d'erreurs ou de rebuts, la CA...) ou d'indicateurs économiques le calcul d'un retour d'investissement

1.4.5.2.6. Les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs qualifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves d'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, à deux choix : d'une part de licenciement de personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part l'en mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formes présente un coût que l'on peut comparer.

Section 02 : Le management des compétences

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

1. Historique et définition du management des compétences :

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

1.1. Évolution historique de la compétence :

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

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.³⁶

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.

³⁶. (LE BOTERF.G, *construire les compétences individuelles et collectives*, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.15).

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

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

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

1.2. Définition de la compétence :

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

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par **PERETTI** « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ». ³⁷

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». ³⁸

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 ». ³⁹

Selon **Philippe ZARIFIAN** « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge* ». ⁴⁰

³⁷ ». (PERETTI. JM, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2ème édition, Vuibert 2001, P.60).

³⁸ (COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991

³⁹ (WEISS.D et autres, In revue personnel, N°330, Février 1992, P.342).

⁴⁰ (WEISS.D et autres, In revue personnel, N°330, Février 1992, P.342).

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

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

1.3. Les composantes de la compétence :

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

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

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

Tableaux n°09 : Les composantes de la compétence

Savoir	<p>« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental » (J-G millet, 2005) 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>Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positif.</p>

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Motivation	« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

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

1.4. Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante (BATAL.C, « la GRH dans le secteur public »⁴¹):

1.4.1. 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.

1.4.2. 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.

1.4.3. 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.

⁴¹Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155)

1.4.4. Les compétences collectives :

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

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.⁴²

1.4.5. Les compétences individuelles :

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités (DIETRICH.A., « le management des compétences »).⁴³

1.5. Les objectifs de la compétence :

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

- 1- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- 2- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- 3- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.⁴⁴

1.6. Les critères d'évaluation de la compétence :

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

⁴²Edition d'organisation, tome I, 1998, P.160

⁴³2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6

⁴⁴ (Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, *Gestion des Ressources Humaines*, 3^{ème} édition paris, 2007, p179).

1.6.1. 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.

1.6.2. 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.

1.6.3. Le mérite

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

1.6.4. 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.⁴⁵

1.7. Les facteurs déterminants de la compétence :

Plusieurs facteurs déterminent la compétence parmi eux :

1.7.1. Le savoir-faire :

C'est la capacité de mettre en œuvre une habilité gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

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

⁴⁵(Valérie Marbach. Évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, p14).

1.7.2. Le savoir être :

Révèle la capacité à manifester des attitudes, qualités ou des comportements adaptés aux situations de travail tels que dynamisme, patience, être observateur.

Exemple : Être organisé où savoir communiquer.

1.7.3. Les savoirs :

Sont l'ensemble de connaissances acquises par une activité mentale telle que connaissances des langues, connaissances informatique, connaissances de méthodes.

1.7.4. Le savoir devenir :

Révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie et à se déterminer par une conduite de projet personnalisée anticipée, adaptée et réaliste.

1.8. Le bilan de la compétence :

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

1.8.1. Les objectifs de bilan de compétence

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

Est l'objectifs pour l'entreprise de :

- Mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle

1.8.2. Le déroulement de bilan de compétence

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

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

1.8.2.1. Une phase préliminaire qui a pour objet de :

- Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;

- Définir et analyser la nature de ses besoins ;
- L'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

1.8.2.2. Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

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

1.8.2.3. Une phase de conclusion qui permettent de :

- Prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- Recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation ;
- prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.⁴⁶

1.9. Le référentiel de la compétence :

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observables de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence.⁴⁷

Est selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme : « un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »⁴⁸

1.9.1. Les objectifs du référentiel de compétence

Parmi les objectifs nous retenons les suivant :

- 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 ;

⁴⁶(André Guittet. Développer les compétences, 2^{ème} édition ESF, 1998, Paris, p82).

⁴⁷(André Guittet. Développer les compétences, 2^{ème} édition ESF, 1998, Paris, p82).

⁴⁸(Amina Barkatoolah. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris, p36).

- Faciliter les ajustements organisationnels, dans ce cas Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier ;
- Facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

1.9.2. Les fonctions du référentiel de compétence

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

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

2. La mise en œuvre du management des compétences

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

2.1. Définition du management des compétences :

« Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise »

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.⁴⁹

Le management des compétences est caractérisé par « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes,

⁴⁹(DIETRICH.A., 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.1).

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »⁵⁰

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

2.2. Les étapes du management des compétences

Tableaux n°10 : Les étapes du management des compétences

Étape	Description
1	Établir un groupe pilote planifiant tout le processus, responsable de la communication et de la mise en œuvre.
2	Formuler des objectifs clairs et créer un plan d'approche générale.
3	Assurer un point d'appui et obtenir l'engagement des plus hauts cadres de l'entreprise.
4	Traduire la mission et la vision de l'entreprise en activités concrètes et en compétences de base.
5	Formuler les compétences générales nécessaires pour l'organisation.
6	Discuter des conditions tactiques préalables nécessaires à la réussite de la mise en œuvre du management des compétences.
7	Présenter les conséquences des choix effectués pour assurer la transparence et l'adhésion.

⁵⁰(BEIRENDONCK. L-V, Edition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33)

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Étape	Description
8	Créer un dictionnaire des compétences incluant compétences et indicateurs, en adaptant une terminologie existante aux besoins spécifiques.
9	Baliser le champ d'action en choisissant un projet pilote dans un département ou groupe cible présentant un besoin évident de développement.
10	Suivre la logique du modèle de management des compétences pour planifier les interventions et assurer leur cohérence.

Source : élaboré par nous-même d'après les informations de BEIRENDONCK.L.V, Edition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, P.41)

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

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

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

2.3.1. 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.⁵¹

⁵¹(SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « **Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes** »

2.3.2. Les avantages de la formation :

Parmi les avantages de la formation on distingue :

2.3.2.1. Les Avantages de la formation pour l'entreprise :

Les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. Nous pouvons les énumérer comme suit :⁵²

Tableaux n°11 : Les Avantages de la formation pour l'entreprise

Aspect de la formation	<ul style="list-style-type: none">- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.- Elle améliore le climat organisationnel.- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance.- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.- Elle aide au développement organisationnel.- Elle fait acquérir des connaissances.- Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles- Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation.- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieure.- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail.- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
-------------------------------	--

⁵²: BENMERZOUGA OUAHIDA, « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Université de Tlemcen, 2006, P.30-31.)

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

	<ul style="list-style-type: none">- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.- Elle améliore les relations patronales- ouvriers.- Elle élimine les pratiques et comportement nuisibles, comme cacher les outils.- Elle crée un climat permettant la croissance et la communication. - Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation - Elle aide le personnel à s'adapter aux changements.
--	--

2.3.2.2. Les Avantages de la formation pour l'individu

La formation présente divers avantages pour l'individu :

Tableaux n°12 : Les Avantages de la formation pour l'individu

Aspect de la formation	<ul style="list-style-type: none">- Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation.- Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelle et de maîtrise de son avenir.- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.- Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.
-------------------------------	---

Source : réalisé par nos même

2.3.3. La formation comme un outil de développement des compétences :

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.⁵³

2.3.3.1. La valorisation des compétences par la formation

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

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

2.3.3.2. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation.

Cette construction présente plusieurs intérêts :

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

⁵³(BRUNETAUX.J-B, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2007).

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

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

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

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

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

Section 3 : la formation comme source de construction des compétences

À la lumière des éléments développés dans les sections précédentes d'une part, le processus de la formation et sa gestion, et d'autre part, la notion de compétence et son management il apparaît clairement que la formation joue un rôle central dans la construction, le développement et la consolidation des compétences individuelles et collectives. Elle constitue un investissement stratégique pour toute organisation soucieuse de rester compétitive, innovante et performante dans un environnement en perpétuelle mutation.

1. Le rôle stratégique de la formation dans le développement des compétences

La formation professionnelle est aujourd'hui considérée comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines. Elle dépasse la simple transmission de savoirs ou de techniques pour devenir un levier d'évolution, d'adaptation et de performance. Son importance réside dans plusieurs dimensions essentielles :

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Adaptation au changement : Avec les progrès technologiques, les mutations économiques, les exigences du marché et les réformes administratives, les compétences deviennent rapidement obsolètes. La formation permet de maintenir les employés à jour.

Renforcement de l'autonomie et de l'implication : Un employé bien formé est plus confiant dans l'exécution de ses tâches, prend davantage d'initiatives et participe plus activement aux projets de l'entreprise.

Mobilisation du potentiel humain : Par la formation, l'organisation identifie et valorise les talents internes, favorise la montée en compétences, et ouvre la voie à des promotions internes.

Culture de l'apprentissage permanent : Elle favorise la mise en place d'une culture d'entreprise basée sur le progrès, l'innovation et la collaboration.

- Nous citons comme le cas : Dans une direction des équipements publics, former les agents sur les nouveaux logiciels de suivi des chantiers permet non seulement une meilleure maîtrise technique, mais aussi une réactivité accrue face aux imprévus et une meilleure coordination des équipes sur le terrain.

2. L'identification des besoins en compétences : un préalable indispensable

La formation ne peut produire d'effet positif que si elle répond à des besoins clairement identifiés. D'où l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ce processus consiste à :

Analyser les postes actuels : Quelles sont les compétences exigées ? Sont-elles maîtrisées ?

Évaluer les écarts de compétences : Quelle est la différence entre les compétences détenues et celles requises ?

Anticiper les évolutions : Quels seront les besoins futurs en compétences, liés à la stratégie de l'organisation ou aux évolutions du secteur ?

Planifier des actions de formation ciblées : Chaque action de formation doit être conçue comme une réponse à un besoin stratégique.

- Nous citons comme le cas : Si la direction prévoit de numériser entièrement ses procédures administratives, elle doit anticiper une montée en compétences numériques chez tous les agents administratifs, en mettant en place des sessions de formation adaptées.

3. Les différentes formes de formation et leur contribution aux compétences

Le paysage de la formation est aujourd'hui diversifié. Chaque forme de formation répond à des objectifs spécifiques :

La formation initiale : C'est la base. Elle permet d'acquérir des savoirs fondamentaux avant l'entrée dans la vie professionnelle.

La formation continue : Elle permet aux salariés d'actualiser, de renforcer ou de diversifier leurs compétences tout au long de leur carrière.

La formation en situation de travail (FEST) : Elle permet l'apprentissage par l'expérience directe, sous la supervision d'un tuteur. C'est très utile pour les métiers techniques ou de terrain.

Le e-learning et les MOOC : Ils permettent une formation autonome, personnalisée et flexible, notamment pour les thématiques transversales (bureautique, gestion de projet, management, etc.).

Les séminaires et ateliers : Ils favorisent les échanges de bonnes pratiques et l'enrichissement mutuel entre collègues.

Observation : Dans le contexte d'une administration publique comme la direction des équipements, la formation en situation réelle (chantiers, réunions techniques, suivi des projets) est particulièrement efficace pour développer des compétences opérationnelles.

4. Le processus de transfert des compétences sur le terrain

Acquérir des compétences en formation est une étape ; les appliquer dans le travail quotidien en est une autre. Le transfert des compétences est un moment critique pour assurer l'efficacité réelle de la formation. Ce processus est influencé par plusieurs facteurs :

Le soutien de la hiérarchie : Le supérieur doit encourager et accompagner le salarié à mettre en œuvre ce qu'il a appris.

La mise en place d'un climat favorable : L'environnement de travail doit permettre l'expérimentation, l'innovation et l'autonomie.

Le suivi post-formation : Des évaluations, des entretiens, ou des projets pilotes permettent de mesurer l'appropriation des compétences.

La reconnaissance des efforts : La valorisation du salarié (par des feedbacks positifs ou des perspectives d'évolution) renforce sa motivation.

Chapitre II : La gestion de la formation et des compétences

Nous citons comme le cas : Un agent ayant suivi une formation sur la gestion de projet pourra être chargé de piloter un nouveau chantier. Il sera suivi dans sa mission, encadré, puis évalué, afin d'assurer une mise en pratique efficace de ses nouvelles compétences.

5. Mesurer l'impact de la formation sur la performance

Toute action de formation doit être évaluée afin de mesurer son efficacité. Les indicateurs les plus pertinents sont :

- Taux de participation et d'assiduité,
- Taux de satisfaction des participants,
- Résultats aux tests d'évaluation post-formation,
- Observation du changement dans les pratiques professionnelles,
- Évolution de la performance individuelle et collective,
- Mobilité interne, promotions, baisse du turnover.

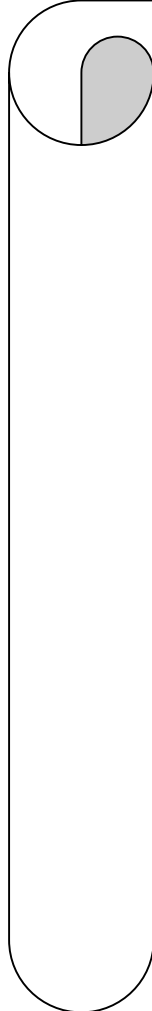
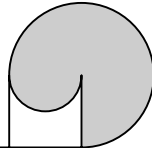
L'évaluation doit se faire à court, moyen et long terme, car certaines compétences mettent du temps à se stabiliser et à produire des résultats tangibles.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance d'une gestion méthodique et intégrée de la formation pour assurer le développement des compétences au sein des organisations. L'identification précise des besoins de formation, qu'ils soient individuels ou collectifs, constitue la première étape cruciale pour garantir la pertinence des actions de formation. L'élaboration du plan de formation, en tant qu'outil de pilotage, traduit les choix stratégiques de l'organisation en matière de développement des ressources humaines, en tenant compte des contraintes budgétaires, des priorités et des objectifs à atteindre. Par ailleurs, la réalisation effective du plan nécessite une coordination rigoureuse entre les différents acteurs et une communication claire pour assurer l'adhésion des collaborateurs.

Enfin, le suivi et l'évaluation des formations sont indispensables pour mesurer leur impact réel, ajuster les dispositifs et garantir la transférabilité des compétences acquises sur le terrain.

Ainsi, la gestion de la formation apparaît comme un levier incontournable pour accompagner les transformations organisationnelles et renforcer durablement les compétences, condition sine qua non de la performance et de la compétitivité des entreprises.



Chapitre III

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

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

Section 01 : Présentation d la CNEP Banque :

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP Banque) est une banque publique algérienne à vocation universelle qui joue un rôle clé dans le secteur financier du pays. Elle offre une gamme complète de services bancaires adaptés aux besoins des particuliers, des professionnels et des entreprises, tout en contribuant au développement économique et à l'inclusion financière en Algérie. Avec un réseau de 224 agences et 15 directions régionales, elle est présente sur l'ensemble du territoire algérien. La CNEP Banque propose divers produits financiers tels que des comptes chèques, des comptes épargne, des dépôts à terme et des bons de caisse. Elle est également engagée dans le financement du logement et des infrastructures, et a récemment élargi ses activités pour inclure le commerce extérieur et la monétique.

1. Historique et évolutions de la CNEP banque :

La CNEP banque, héritière d'une tradition solidement Ancrée dans l'histoire économique de l'Algérie, a joué un rôle prépondérant depuis les premières années de l'indépendance du pays. La CNEP-Banque a été établie par la loi n°64-227 du 10 août 1964, en remplacement de l'ancienne Caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA). Ses statuts l'obligeaient à répondre aux besoins liés à la construction et aux projets locaux, ainsi qu'au financement d'opérations d'intérêt national. Bien que créée en 1964, elle n'est devenue pleinement opérationnelle qu'à partir de 1966.

Depuis, elle a été chargée de trois missions principales : La collecte de l'épargne, le financement du logement, et la promotion immobilière. Au fil du temps,

La CNEP-Banque a connu divers changements, tant sur le plan statutaire que sur celui de ses activités, avec des prérogatives qui ont évolué en fonction de la conjoncture économique et des besoins du pays. La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1er Mars 1969 à Tlemcen.

Cependant, le livret d'épargne CNEP était commercialisé depuis une année la CNEP a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution, on distingue différentes périodes en fonction des conjonctures économique, politique et sociales :

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

1.1. Période 1964-1970 collecte de l'épargne sur livret Durant la période 1964-1970 :

L'activité de la CNEP se limitait à la collecte de l'épargne sur livret avec des prêts sociaux hypothécaire, le réseau CNEP est constitué alors que de deux agences ouvertes (celle d'Alger et celle de Tizi-Ouzou) au public en 1967 et de 575 points de collecte.

1.2. Période 1971-1979 encouragement du financement de l'habita

Mois d'avril 1971 une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de la réalisation de logement en utilisant des fonds de trésor public. 67 Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975 au cours de laquelle furent vendus les premiers logements au profit de titulaire de livret d'épargne, en 1979 et de 46 agences CNEP.

1.3. Période 1980-1989 la CNEP au service de la promotion immobilière

Des nouvelles tâches est assignées à la CNEP, il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. Au 31 décembre 1998, 11590 logements ont été vendus dans le cadre de l'accession à la propriété.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés, notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la sante, des coopératives de services et des transporteurs. S'agrandi, passant ainsi à 120 agences (47 agences wilaya et 73 agences secondaire).

1.4. A partir de 1990

L'économie nationale algérienne va se trouver confrontée à une grave crise d'endettement extérieur (estimée à 33 milliards dollars US) en raison de la chute brutale du prix des hydrocarbures sur le marché mondial des biens énergétique (98 dollars US le baril). Economie dépendante de la rente pétrolière, l'Algérie a fait face à une grave crise multi dimensionnelle (politique, économique, sociale, culturel ...).

1.5. Période de 1990 instauration de la loi sur la monnaie et le crédit

La CNEP reste toujours la plus grande collectrice d'épargne en Algérie vu l'importance des montants des fonds d'épargne collectés sur 135 agences et les 2652 bureaux de poste représentés au 31 décembre 1990, un total de 82 milliards de DA (dont 34 milliards de DA sur le compte épargne devise) les prêts aux particuliers accordés à la même date représentaient 12 milliards de DA pour un totale de 80000 prêts.

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

1.6. Avril 1997 la CNEP devient la CNEP-banque

Le 6 avril 1997, la CNEP change son statut en obtenant son agrément en tant que banque, désormais elle porte le nom de CNEP-Banque, elle peut également effectuer toutes les opérations bancaires à l'exclusion des opérations du commerce extérieur. Durant la décennie 1998-2008 un nouveau paysage bancaire et financier est dessiné en Algérie (maintien des anciennes banques publiques, création de nouvelles banques privées locales et d'autres filiales de groupes financiers internationaux).

1.7. 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 davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage professionnel, administratif et industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, sportives, éducatives et culturelles.

• Période 2007-2008 :

Repositionnement stratégique de la CNEP-banque L'assemblée générale ordinaire de 28 février 2007 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque.
- Les crédits à la consommation.

Il était également décidé d'accorder les crédits à titre prioritaire et principale aux épargnants et à titre accessoire aux non épargnants. Concernant le financement de la promotion immobilière, sont autorisés :

Le financement de l'acquisition de terrains à la construction de logements et la réalisation de programmes d'habitat. Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque) a connu des évolutions significatives entre 2010 et 2025, reflétant sa capacité d'adaptation aux mutations économiques et aux besoins de sa clientèle.

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

• Période 2010-2020 :

Repositionnement stratégique et diversification des services

2011 : la CNEP-Banque a élargi son champ d'action en obtenant l'autorisation de financer les entreprises, marquant ainsi une diversification de ses activités au-delà du secteur immobilier.

2013 : la banque a modernisé ses services en dématérialisant le livret d'épargne et en lançant la carte d'épargne, facilitant ainsi l'accès de ses clients à leurs fonds.

2015 : introduction du compte épargne non rémunéré "RASMALI", offrant une alternative aux clients souhaitant une épargne conforme à leurs convictions.

2016 : ouverture de la première agence automatisée à Alger Centre, démontrant l'engagement de la banque envers l'innovation technologique.

2018 : augmentation du capital social de la banque, passant de 14 à 46 milliards de dinars, renforçant ainsi sa capacité financière.

♣ Période 2020-2025 introduction de la finance islamique et digitalisation

2020 : lancement du financement islamique avec l'ouverture de la première agence dédiée, répondant à une demande croissante pour des produits financiers conformes à la charia.

2022 : lancement de l'application mobile "CNEP-Connect", permettant aux clients de gérer leurs comptes à distance et reflétant l'engagement de la banque envers la digitalisation.

2022 : la banque a octroyé des crédits d'une valeur totale de 991 milliards de dinars, en hausse de 8,3 % par rapport à 2021, avec une prédominance des crédits immobiliers aux particuliers.

2023 : introduction des crédits d'exploitation, élargissant ainsi l'offre de produits financiers destinés aux entreprises.

Ces initiatives témoignent de la volonté de la CNEP-Banque de s'adapter aux évolutions du marché financier algérien et de répondre aux besoins diversifiés de sa clientèle.

Entre 2024 et 2025 La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque) a poursuivi son développement en mettant en œuvre plusieurs initiatives notables visant à renforcer sa présence sur le marché financier algérien et à diversifier ses services.

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

Expansion et Accessibilité Dans le cadre de sa stratégie d'expansion, la CNEP-Banque a ouvert de nouvelles agences pour accroître sa proximité avec la clientèle. Le 22 février 2025, une nouvelle agence, "Ouargla 2" (Code 563), a été inaugurée, renforçant ainsi la présence de la banque dans la région et facilitant l'accès de la population locale à ses services.

Soutien à l'Entrepreneuriat et à l'Innovation La banque a démontré son engagement envers l'entrepreneuriat et l'innovation en participant à des événements clés. En février 2025, elle a pris part à la 4^e édition de la Foire Algérienne de l'Entrepreneuriat, Formation et Réseaux Professionnels (ACF 2025), affirmant son soutien aux initiatives entrepreneuriales et à la formation professionnelle.

Lancement de Produits Financiers Innovants En mars 2025, la CNEP-Banque a lancé le plan d'épargne "PRO-INVEST" destiné aux professionnels. Ce produit vise à faciliter le financement de leurs projets d'investissement tout en leur offrant des avantages liés à une épargne rémunérée, illustrant ainsi la volonté de la banque de répondre aux besoins spécifiques des professionnels et des entreprises.

Partenariats Stratégiques Le 17 mars 2024, la CNEP-Banque a signé une convention cadre avec Cash Assurance. Cet accord porte sur la distribution de produits d'assurance dommage à travers le réseau de la banque et la domiciliation d'une partie du volume d'affaires de Cash Assurance au sein de la CNEP-Banque, renforçant ainsi l'offre de services intégrés pour sa clientèle. Ces initiatives récentes témoignent de la dynamique de la CNEP-Banque à diversifier ses services, à renforcer sa présence territoriale et à soutenir activement le développement économique en Algérie.

2. Organisation de la CNEP-banque

La CNEP-Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

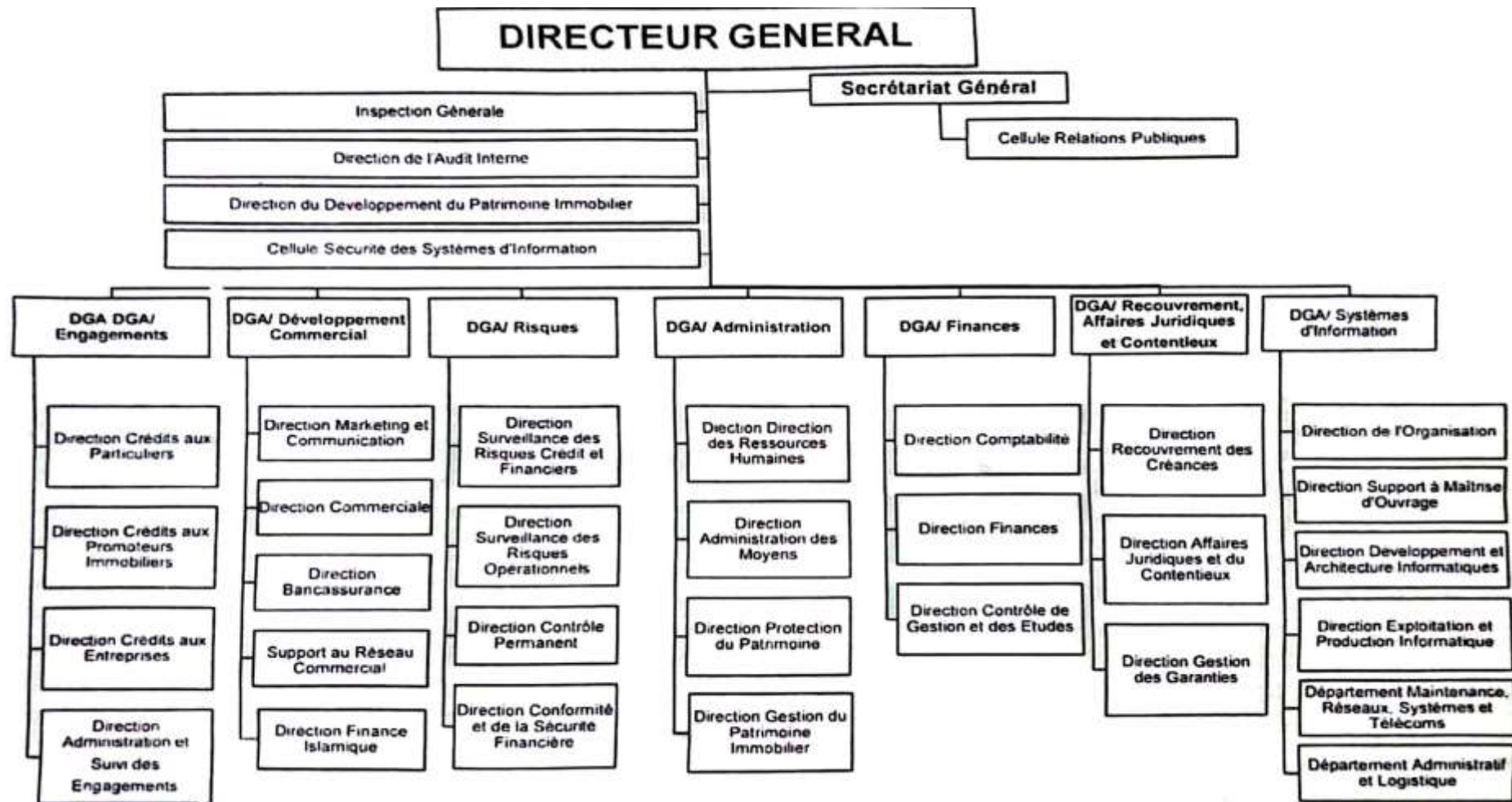
- Le ministère de l'intérieur ;
- Le ministère de l'économie et des finances ;
- Le ministère des travaux publics ;
- Le ministère des affaires sociales ;

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

- Le ministère des postes et télécommunications. Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaire de cette dernière et des plans financiers nationaux :
- Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président Directeur Général
- Il décide des actions judiciaires à introduire. La gestion courante de la CNEP-Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP-Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable. Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, dont la compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences. L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directions générales (crédit, administration, recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle) auxquelles sont rattachées des directions centrales

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

2.1. Organigramme de la CNEP- Banque :



Source : CNEP Banque Tizi Ouzou

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

2.2. Organigramme de la Direction Générale

La direction générale de la CNEP Banque, telle que représentée dans cet organigramme, est structurée autour de plusieurs départements spécialisés, chacun disposant de services dédiés pour assurer la gestion optimale des activités de la banque.

Au sommet de l'organigramme se trouve la Direction du réseau, qui supervise l'ensemble des départements. Parmi eux, le Département du personnel et des moyens gère les ressources humaines, la formation, les contentieux et la sécurité. Le Département des finances et de la comptabilité est responsable de la comptabilité, de la trésorerie et de l'assainissement financier.

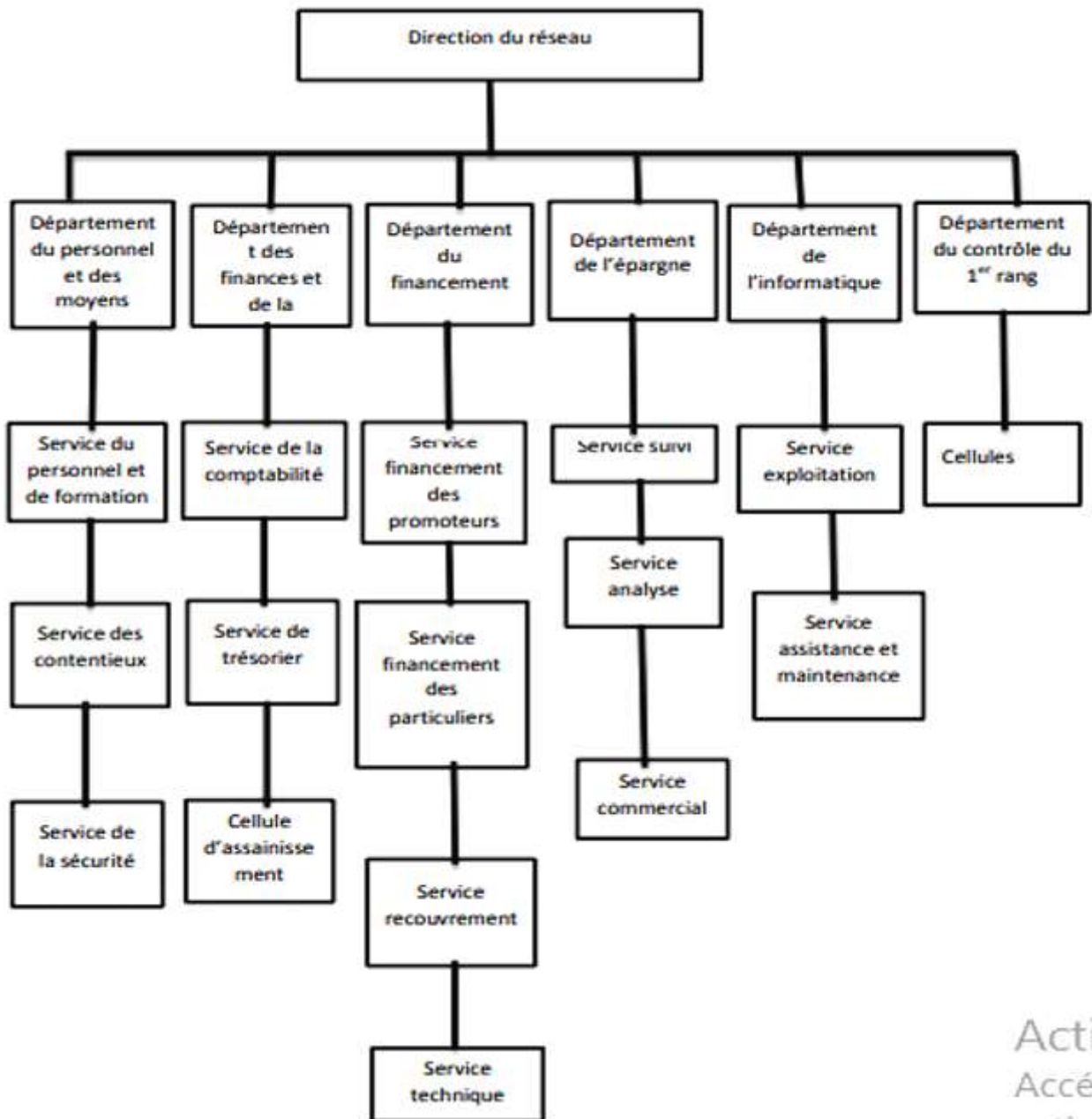
Le Département du financement s'occupe du financement des promoteurs, des particuliers, du recouvrement et des aspects techniques liés au financement. Le Département de l'épargne gère le suivi, l'analyse et le service commercial lié à l'épargne. Le Département de l'informatique assure l'exploitation des systèmes informatiques ainsi que l'assistance et la maintenance technique.

Le Département du contrôle du premier rang supervise différentes cellules de contrôle interne pour garantir la conformité et la sécurité des opérations bancaires.

Cette organisation permet à la CNEP Banque d'assurer une gestion efficace, une répartition claire des responsabilités et une coordination optimale entre les différents services, au service de ses clients et de ses objectifs stratégiques

Au sein de la CNEP Banque, le Service du personnel et de formation, rattaché au Département du personnel et des moyens, est chargé de la gestion et du développement des compétences des employés. Ce service organise les actions de formation professionnelle, identifie les besoins en montée en compétences, planifie les programmes adaptés et veille à leur mise en œuvre. Il joue un rôle clé dans l'accompagnement des salariés face aux évolutions des métiers bancaires, favorisant ainsi l'adaptabilité, la performance et la motivation du personnel

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



Activ
Accéd

Source : CNEP Banque Tizi Ouzou

Depuis mai 2013, la CNEP-Banque a introduit la carte épargne, une solution pratique et facile à utiliser, dotée d'une sécurité renforcée grâce à une puce conforme aux normes internationales. Cette carte permet aux clients d'effectuer des versements et des retraits conformément aux statuts de la CNEP-Banque du 2 juillet 1997 et à la décision réglementaire n° 1306/2012 du 7 février 2012, mise en vigueur le 22 janvier 2013.

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

Section 02 : le processus de la formation au sein de la CNEP Banque réseau de Tizi-Ouzou et son impact sur la compétence

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

1. Le cadre conventionnel, les formes les types de la formation :

1.1.Cadre conventionnel :

La CNEP/BANQUE met en place des formations, des recyclages et des perfectionnements destinés aux employés. L'objectif est de leur permettre d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître leurs connaissances générales, professionnelles et techniques.

Ce programme est soumis à l'avis du comité de participation. Tous les employés sont tenus de suivre les cours, cycles et/ou actions de formation et/ou de perfectionnement prévus, sauf en cas de force majeure dûment justifiée.

Le fait pour un employé de refuser de se soumettre à cette obligation constitue une faute professionnelle.

2. Les formes et types de formation proposés

2.1 Formation initiale

Destinée aux nouveaux recrutés, elle permet d'acquérir une connaissance approfondie des métiers bancaires, des procédures internes, de la réglementation et des outils informatiques spécifiques à la CNEP Banque.

Cette formation est souvent intensive et comprend des modules théoriques et des mises en situation pratiques pour faciliter l'intégration rapide des nouveaux agents.

2.2 Formation continue

Elle vise à maintenir et développer les compétences des agents en poste, notamment face aux évolutions technologiques (digitalisation des services), réglementaires (conformité, lutte contre le blanchiment) et commerciales (techniques de vente, relation client).

La formation continue comprend des ateliers, séminaires, sessions e-learning et formations en présentiel.

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

2.3 Formation diplômante et certifiant

En partenariat avec l'IFB et des universités locales (ex : Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou), la CNEP Banque encourage ses agents à suivre des cursus diplômants (DES Banque, Masters en management bancaire) et des certifications professionnelles.

Ces formations sont accessibles sous conditions (niveau d'études, expérience professionnelle) et permettent une montée en compétences reconnue officiellement.

2.4. Formation en alternance et stages pratiques

Ces dispositifs combinent apprentissage théorique et immersion en situation réelle, favorisant l'application directe des connaissances.

Les agents bénéficient de tutorat et d'accompagnement sur le terrain pour mieux assimiler les pratiques bancaires.

2.5. Formation à distance (e-learning)

Pour plus de flexibilité, la banque propose des modules en ligne, accessibles à tout moment, permettant aux agents de se former sans interrompre leur activité.

Ces formations couvrent des thématiques variées comme la gestion des risques, la conformité, ou les nouvelles technologies bancaires.

3. Le processus de formation :

3.1 Identification des besoins :

L'opération d'identification est opérée par la direction des ressources humaines pour exprimer les besoins avec la plus grande précision on procède avec la communication d'informations et outils essentiels comme :

Entretiens annuels ce sont des entretient organiser avec les salaries à la fin de chaque cycle.

Les enquêtes en distribuait des imprimés.

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

Ces besoins identifiés sont ensuite passés en revue avec la responsable des ressources humaines, et responsables d'unité, et présenté au responsable de la Direction Générale,(les budgets de formation et les spécialisations).

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

3.2 Conception et planification :

3.2.1. Conception :

3.2.1.1. Définition des objectifs pédagogiques :

Chaque module de formation est conçu avec des objectifs clairs et mesurables, qui répondent aux attentes stratégiques de la banque (ex. maîtrise des outils digitaux, gestion des risques, amélioration de la relation client).

3.2.1.2. Construction des programmes :

Les contenus sont élaborés en collaboration avec des experts métiers et pédagogiques, intégrant des connaissances théoriques, des cas pratiques, des simulations et des mises en situation professionnelle. Les programmes sont adaptés aux différents profils (nouveaux recrutés, agents en poste, cadres).

3.2.1.3. Choix des modalités pédagogiques :

La banque privilégie une diversité de méthodes (présentiel, e-learning, ateliers pratiques, coaching) pour favoriser l'engagement et l'efficacité de l'apprentissage.

3.2.2. Planification :

La planification est une étape stratégique qui permet d'organiser les formations dans le temps et d'optimiser les ressources disponibles :

3.2.2.1. Élaboration du plan annuel de formation :

Sur la base du diagnostic des besoins, la direction des ressources humaines élabore un plan de formation annuel. Ce plan priorise les domaines critiques, notamment la digitalisation des services, la conformité réglementaire, la gestion des risques, et la relation client.

3.2.2.2. Programmation des sessions :

Les formations sont programmées en tenant compte des contraintes opérationnelles des agences, afin de minimiser l'impact sur le fonctionnement quotidien. Les dates, durées, lieux et modalités (présentiel, distanciel) sont définis avec précision.

3.2.2.3. Allocation des ressources :

La banque mobilise les formateurs internes ou fait appel à des experts externes (notamment via des partenariats avec l'Institut de Formation Bancaire - IFB - et l'INSIM de Tizi Ouzou) pour assurer la qualité pédagogique.

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

3.2.2.4. Communication interne :

Le plan de formation est communiqué aux agents et aux responsables hiérarchiques, avec des campagnes d'information pour encourager la participation et l'adhésion.

3.2.2.5. Suivi et ajustement :

La planification reste flexible pour intégrer les besoins émergents ou les imprévus, avec des ajustements possibles en cours d'année.

3.3 Mise en œuvre

- Organisation logistique des sessions (planning, supports pédagogiques).
- Animation avec des méthodes participatives : études de cas, jeux de rôle, simulations bancaires.
- Suivi en temps réel des sessions pour ajuster les contenus si nécessaires.

3.4 Évaluation :

- **Contrôle des acquis** : tests écrits, mises en situation pratiques, études de cas et simulations bancaires permettent de vérifier la compréhension et la maîtrise des compétences enseignées.
- **Enquêtes de satisfaction** : recueillir les impressions et retours des participants sur la pertinence, la qualité pédagogique et l'utilité des formations dispensées.
- **Observation en situation de travail** : suivi post-formation par les supérieurs hiérarchiques pour apprécier la mise en application concrète des compétences acquises.
- **Entretiens de retour d'expérience** : échanges avec les agents formés pour identifier les difficultés rencontrées et les besoins complémentaires.
- **Mesure de l'impact sur la performance** : analyse des indicateurs clés tels que la qualité du service client, la réduction des erreurs opérationnelles, la gestion des risques, et la réalisation des objectifs commerciaux.
- **Réajustement du plan de formation** : à partir des résultats de l'évaluation, le plan de formation est adapté pour mieux répondre aux besoins émergents et optimiser l'efficacité globale du dispositif.

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

3.5 Suivi post-formation

- Accompagnement des agents dans la mise en œuvre des compétences acquises via coaching et tutorat.
- Suivi des indicateurs de performance (réduction des erreurs, satisfaction client).
- Réajustement continu du plan de formation en fonction des résultats et des besoins émergents.

4. Partenariats et ressources externes

- La CNEP Banque collabore étroitement avec l'Institut de Formation Bancaire (IFB), qui propose des formations diplômantes (DES Banque, PGS en finance islamique, ingénierie financière, gestion des risques).
- L'IFB assure la mise à niveau, l'homogénéisation des connaissances et la qualification professionnelle du personnel bancaire algérien.
- La banque fait également appel à des organismes locaux comme l'INSIM de Tizi Ouzou pour des formations spécifiques adaptées au contexte régional.

5. Enjeux, défis, perspectives et objectifs

- **Enjeux** : Adapter en continu les compétences aux mutations rapides du secteur bancaire, améliorer la qualité du service client, renforcer la conformité et la gestion des risques.
 - **Défis** : Difficulté à anticiper certains besoins liés à la digitalisation, ressources parfois limitées, nécessité d'un meilleur suivi de l'impact des formations.
 - **Perspectives** : Renforcement des formations diplômantes, développement des outils de suivi post-formation, amélioration des dispositifs d'e-learning et de formation blendedlearning.
 - **Objectifs** : **Amélioration continue des compétences et connaissances des collaborateurs** afin de répondre efficacement aux attentes de la clientèle et aux évolutions rapides des marchés et des techniques bancaires.
- **Adaptation aux mutations du secteur bancaire**, notamment la digitalisation des services, la gestion des risques, et le respect des exigences réglementaires.
 - **Renforcement de la qualité du service client** par le développement des compétences relationnelles, commerciales et techniques des agents.

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

- **Homogénéisation des pratiques et montée en qualification** des agents par des formations diplômantes, certifiant et continues adaptées aux besoins spécifiques des métiers bancaires.
- **Développement des compétences managériales et comportementales** pour améliorer la cohésion d'équipe, la motivation et la performance individuelle et collective.
- **Assurer une meilleure maîtrise des procédures internes et des outils informatiques** spécifiques à la CNEP Banque, garantissant ainsi la sécurité et la conformité des opérations.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête mener à la CNEP banque TIZI OUZOU (questionnaire) :

1. Méthodologie de recherche

1.1. Lieu de l'enquête

Notre questionnaire est réalisé au niveau de la CNEP-Banque, TIZI OUZOU

1.2. Période de l'enquête

Notre enquête s'est déroulé du 02/05/2025 au 02/06/2025.

1.3. Population ciblée

Nous avons constitué un échantillon composé de 20 employés occupant différents postes au sein de la CNEP-Banque à Tizi-Ouzou

2. Objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête est d'évaluer l'impact du rôle de la formation sur la compétence, au sein de la CNEP-Banque, de Tizi-Ouzou. Afin d'atteindre cet objectif, une étude quantitative a été mise en œuvre, basée sur un questionnaire de 22 questions directes.

Ce questionnaire est destiné aux employés de l'agence et se concentre sur les thématiques de la formation et son impact dans le développement de la compétence.

Le questionnaire est structuré en deux parties :

- Partie 01 : est dédiée à la collecte de données personnelles pour contextualiser les réponses.
- Partie 02 : explore en profondeur les opinions, des employé sur l'impact de la formation dans le développement de la compétence

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

L'enquête vise à recueillir les perceptions des employés de la CNEP-Banque, afin de comprendre comment la formation influence sur le développement de la compétence dans cette CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.

3. Présentation de l'enquête

Pour garantir la qualité et la fiabilité des données recueillies, nous avons effectué une collecte d'informations directement sur le terrain, en nous rendant sur place à l'agence. Cette approche nous a permis d'interagir directement avec les employés inclus dans notre échantillon, afin de leur expliquer clairement les objectifs et la portée de notre enquête.

Lors de ces échanges, nous avons pris le soin de détailler chaque étape du processus, en apportant des précisions sur les questions du questionnaire afin d'éviter toute ambiguïté ou malentendu. Nous avons également insisté sur l'importance de la confidentialité des réponses fournies, en assurant aux participants que leurs données personnelles et leurs opinions seraient traitées avec le plus grand respect et strict anonymat.

Enfin, nous avons veillé à ce que chaque répondant comprenne parfaitement les consignes et les modalités de réponse, afin de garantir la sincérité et la pertinence des informations recueillies. Cette démarche a favorisé un climat de confiance propice à une participation active et honnête des employés à notre enquête.

Étapes suivies

Pour mener bien notre étude, nous avons suivi les étapes suivantes :

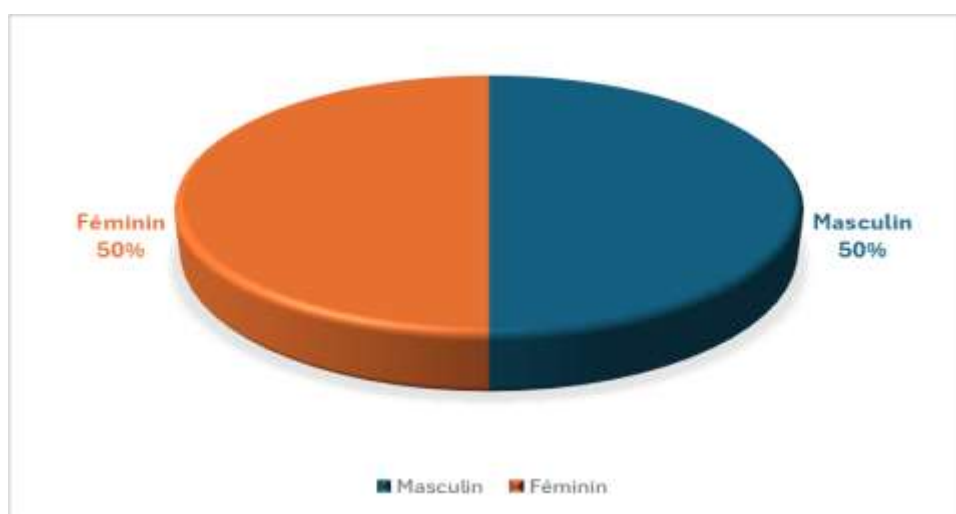
1. Distribution des questionnaires auprès des employés de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou.
2. Collecte des questionnaires complétés après un délai d'un mois suivant leur distribution.
3. Enfin, dépouillement des réponses par un tri à plat, suivi de l'analyse quantitative des données recueillies.

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

Tableau n° 01: Représentation de la population d'étude selon le sexe

Désignation	Effectifs
Masculin	09
Féminin	09
Total	18

Figure n°01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données la CNEP 2025

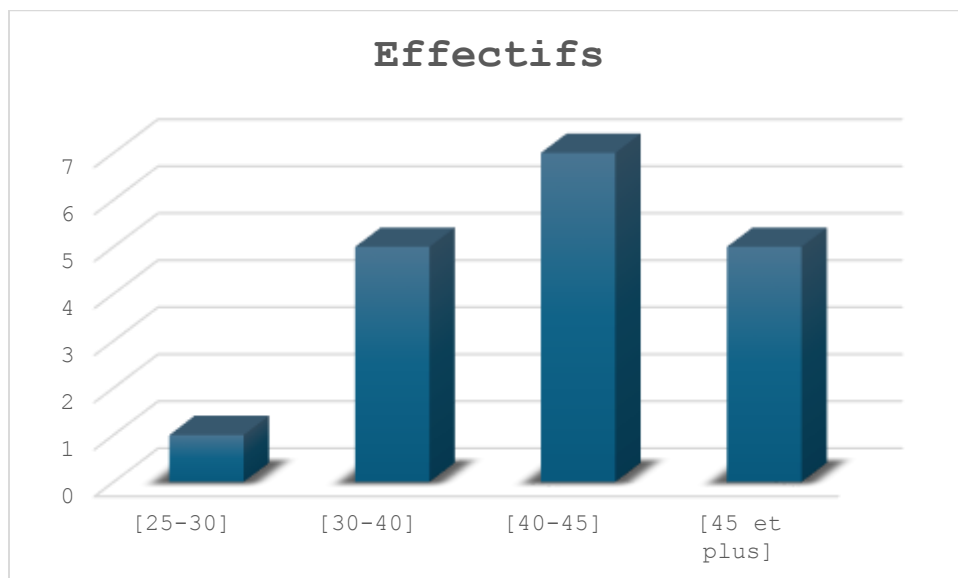
Nous observons que 50% des employés questionnés sont de sexe masculin et 50% sont de sexe féminin. Il y a donc une parité parfaite entre les hommes et les femmes dans l'échantillon

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

Tableau n°02 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age

Désignation	Effectifs
[25-30]	01
[30-40]	05
[40-45]	07
[45 et plus]	05

Figure 02 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données la CNEP 2025

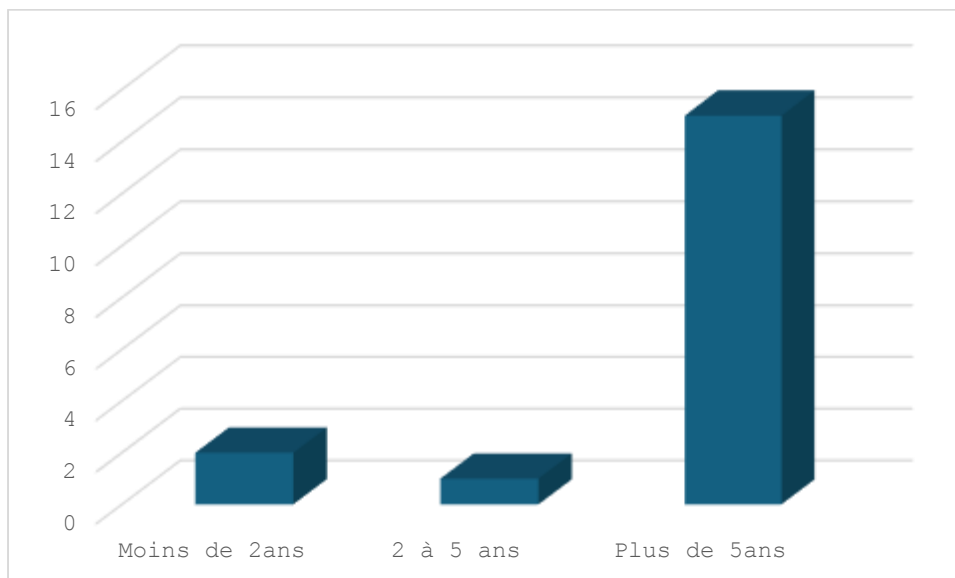
D'après les réponses à nos questions nous constatons que 39% des employés ont un âge compris entre 40 et 45 ans, suivis par 28% ayant entre 30 et 40 ans, et 5% entre 25 et 30 ans. Enfin, 28% des employés sont âgés de plus de 45 ans. La majorité des employés (67%) ont donc entre 30 et 45 ans.

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

Tableau n°03 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque

Désignation	L'effectif
Moins de 2ans	02
2 à 5 ans	01
Plus de 5ans	15

Figure 03 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque



Source : Élaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

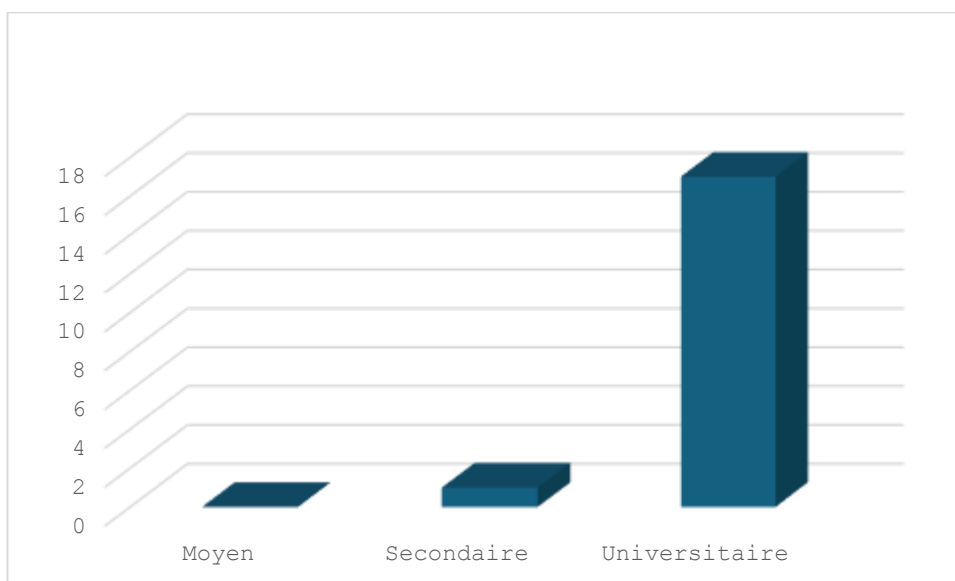
Les résultats obtenus nous marquent que 83% des employés ont plus de 5 ans d'ancienneté au sein de la CNEP Banque, tandis que 6% ont entre 2 et 5 ans et 11% ont moins de 2 ans d'ancienneté. La majorité des employés ont une longue ancienneté dans l'entreprise.

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

Tableau n°04 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction

Désignation	Effectifs
Moyen	00
Secondaire	01
Universitaire	17

Figure 04 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction



Source : Élaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

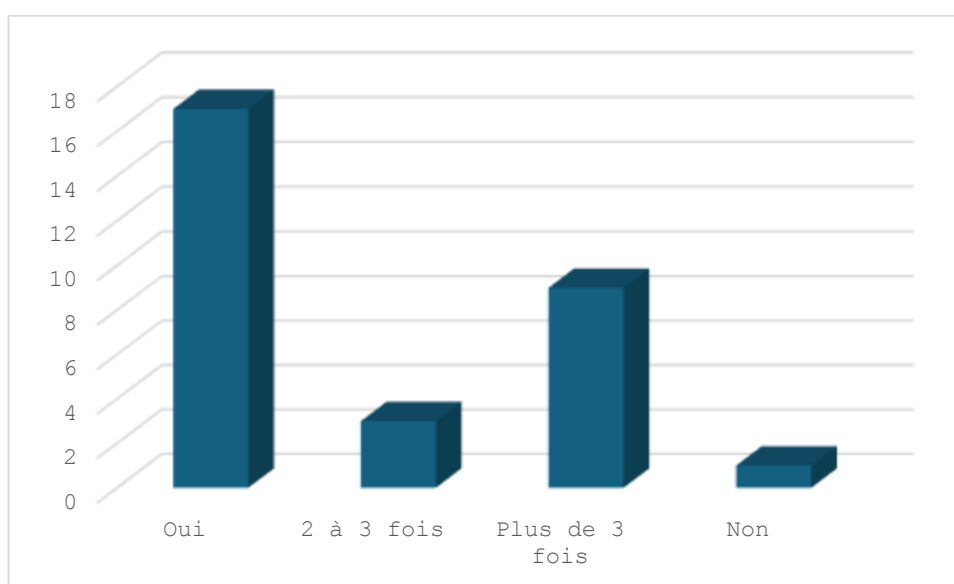
D'après ces résultats on a remarqué que 94% des employés ont un niveau universitaire, 6% ont un niveau secondaire, et aucun employé n'a un niveau de formation moyen. La grande majorité des employés sont donc titulaires d'un diplôme universitaire.

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

Tableau n°05 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans

Désignation	Effectifs
Oui	17
2 à 3 fois	03
Plus de 3 fois	09
Non	01

Figure n°05: La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

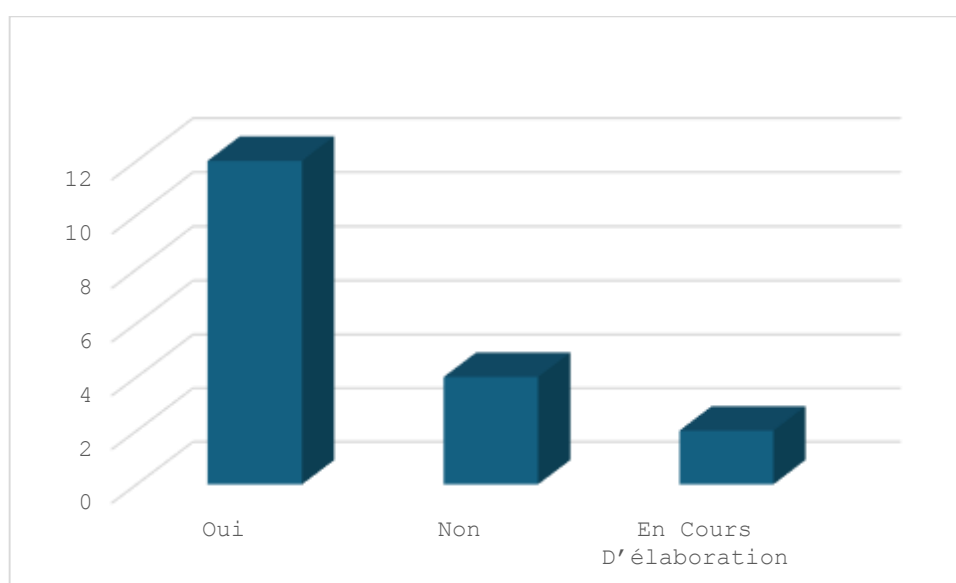
Selon les données recueillies, 57 % des membres de l'échantillon déclarent avoir bénéficié d'une formation au cours des cinq dernières années. Parmi eux, 30 % y ont participé plus de trois fois, et 10 % entre deux et trois fois. En revanche, une minorité de 1 % affirme ne jamais avoir suivi de formation durant cette période.

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

Tableau n°06: Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque

Désignation	Effectifs
Oui	12
Non	04
En Cours D'élaboration	02

Figure 06 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque



Source : Élaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

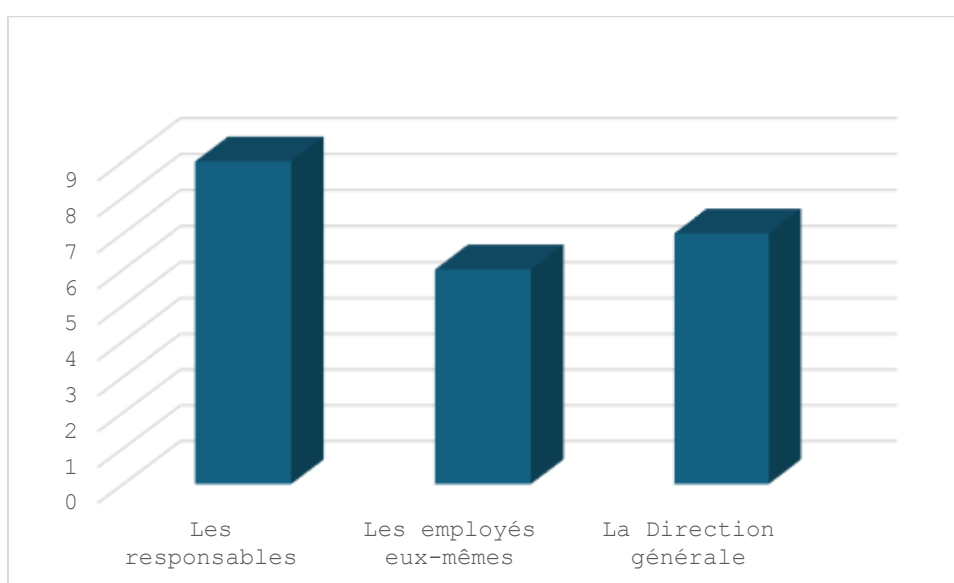
À travers ce tableau, on constate que 67 % des répondants affirment l'existence d'un plan de formation annuel au sein de la CNEP Banque. Cependant, 22 % déclarent qu'il n'existe pas de tel plan, tandis que 11 % indiquent qu'il est encore en cours d'élaboration.

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

Tableau n°07: La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation

Désignation	Effectifs
Les responsables	09
Les employés eux-mêmes	06
La Direction générale	07

Figure 07 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation



Source : Élaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

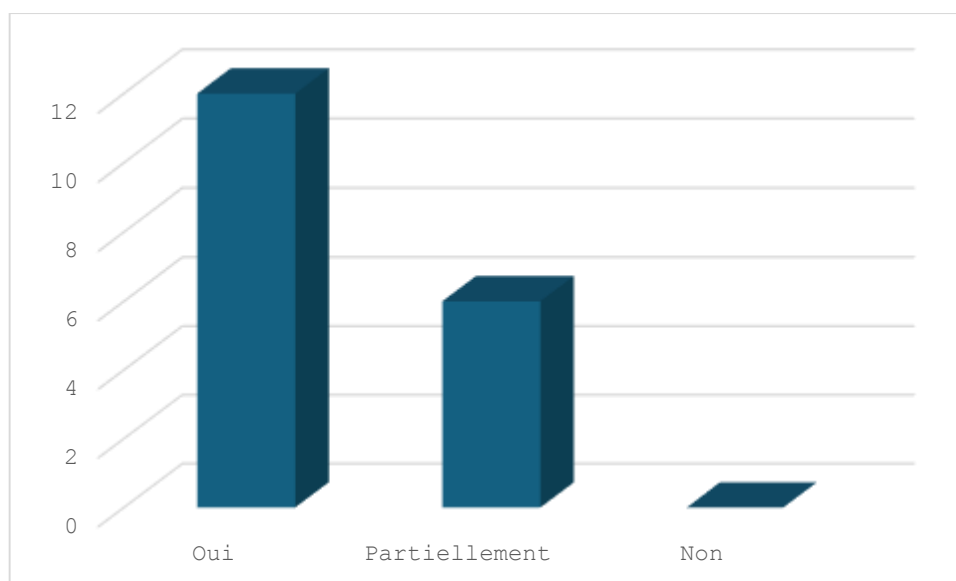
Selon les données obtenues nous constatons que 41% des besoins en formation viennent des responsables hiérarchiques, 32% de la direction générale, et 27% des employés eux-mêmes. La majorité des besoins de formation proviennent des responsables hiérarchiques.

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

Tableau n°08 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences

Désignation	Effectifs
Oui	12
Partiellement	6
Non	0

Figure 08 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

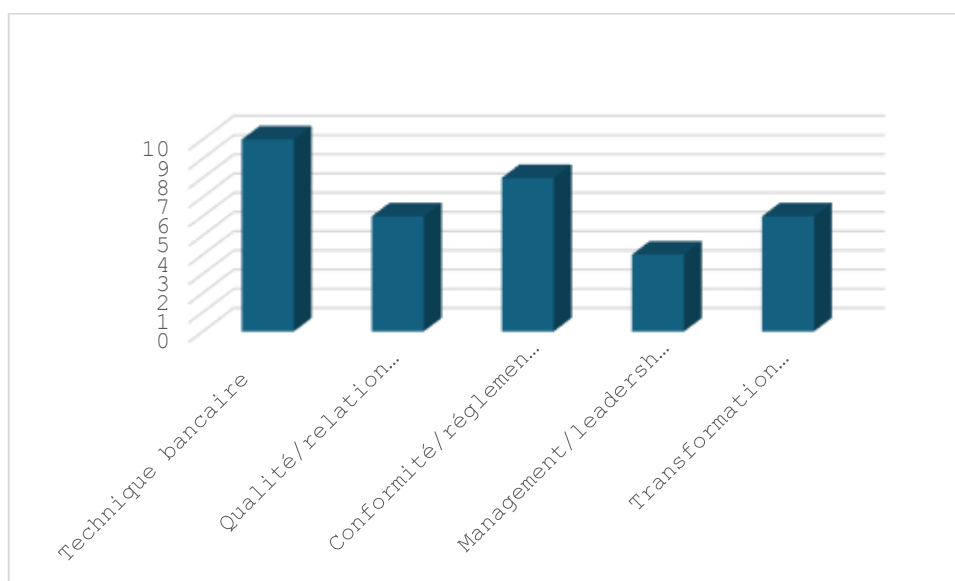
Nous constatons que 67% des répondants estiment qu'il existe une parfaite cohérence entre les actions de formation et la stratégie globale de développement des compétences, tandis que 33% estiment qu'il y a une cohérence partielle. Aucun répondant n'a signalé un manque de cohérence. La majorité des répondants reconnaissent donc une forte adéquation entre la formation et les objectifs stratégiques de l'entreprise .

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

Tableau n°09 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation

Désignation	Effectifs
Technique bancaire	10
Qualité/relation client	6
Conformité/réglementation	8
Management/leadership	4
Transformation digitale	6

Figure 09 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

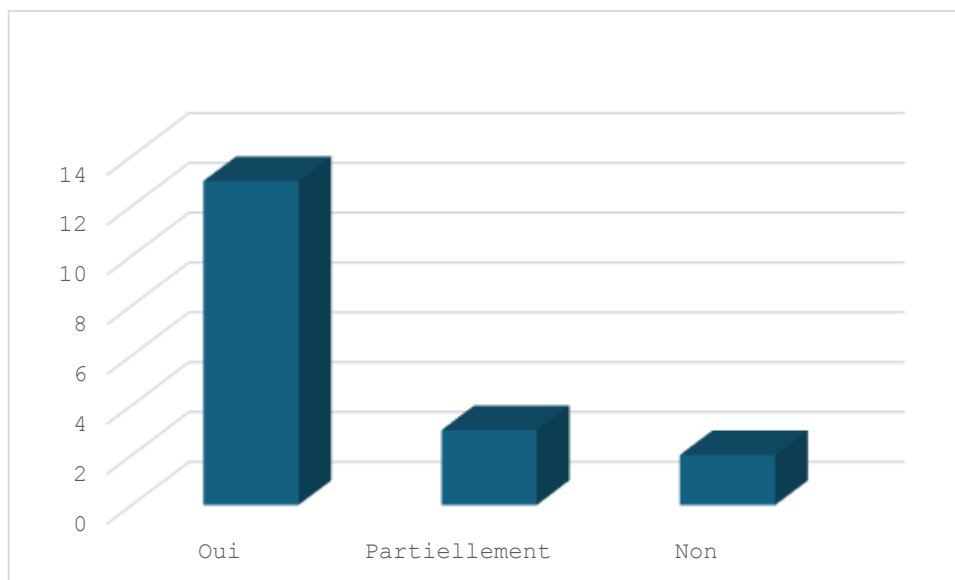
Nous constatons que 56% des employés suivent des formations de manière systématique, 33% de manière ponctuelle, et 11% ne suivent aucune formation. La majorité des employés (89%) participent activement aux formations de manière régulière ou occasionnelle.

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

Tableau n°10: La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles

Désignation	Effectifs
Oui	13
Partiellement	03
Non	02

Figure 10 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

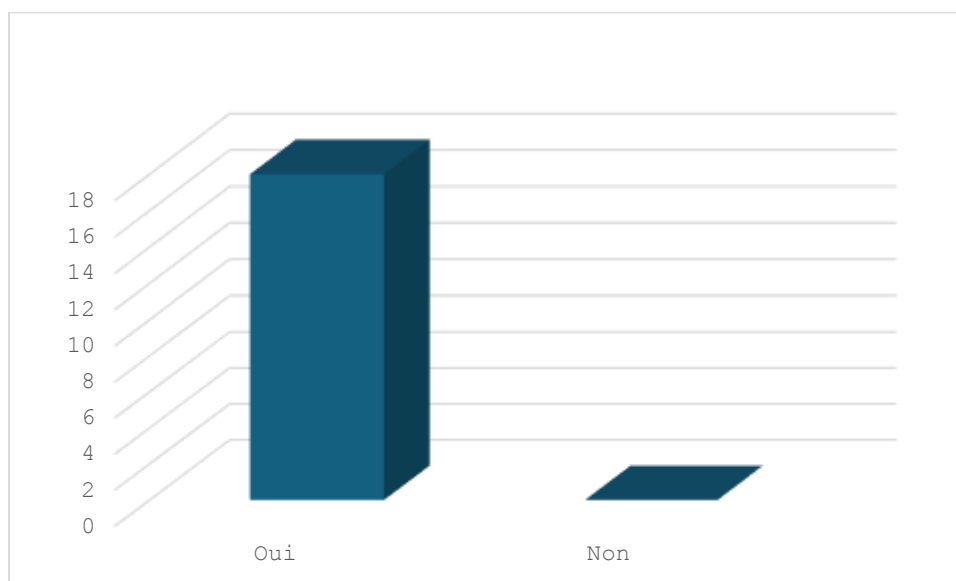
Nous constatons que 72% des employés estiment que les actions de formation sont alignées avec les objectifs de performance, 17% pensent que l'alignement est partiel, et 11% estiment qu'il n'y a aucun alignement. La majorité des employés (72%) considère que les formations contribuent efficacement à la réalisation des objectifs de performance.

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

Tableau n°11 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation

Désignation	Effectifs
Oui	18
Non	00

Figure 11 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

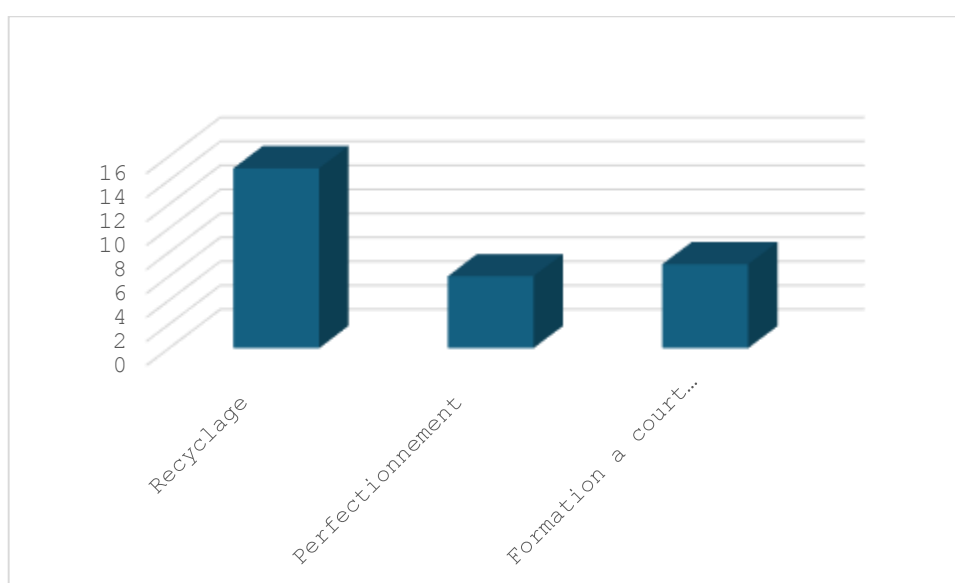
Nous constatons que 83% des employés indiquent qu'il y a bien une évaluation post-formation, tandis que 17% affirment qu'il n'y en a pas. La majorité des employés (83%) bénéficient donc d'une évaluation formelle après la formation.

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

Tableau n°12: La répartition des membres selon le type de formation suivi

Désignation	Effectifs
Recyclage	15
Perfectionnement	6
Formation a court durée	7

Figure n°12 : La répartition des membres selon le type de formation suivi



Source : Élaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

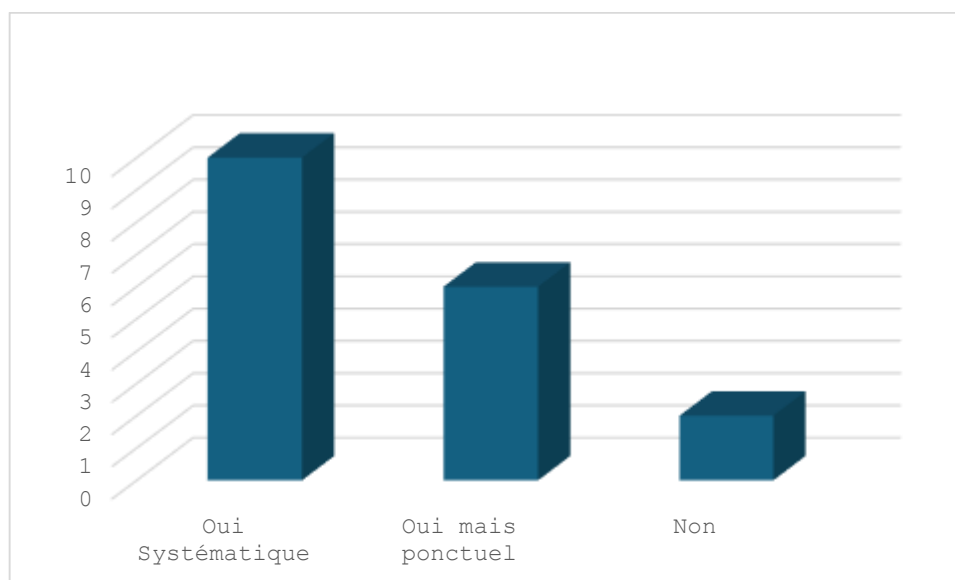
Nous constatons que 54% des employés suivent des formations de recyclage, 21% suivent des formations de perfectionnement, et 25% suivent des formations à court terme. La majorité des employés (54%) participent à des formations visant à actualiser leurs compétences.

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

Tableau n°13 :: La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation

Désignation	Effectifs
Oui Systématique	10
Oui mais ponctuel	6
Non	2

Figure 13 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

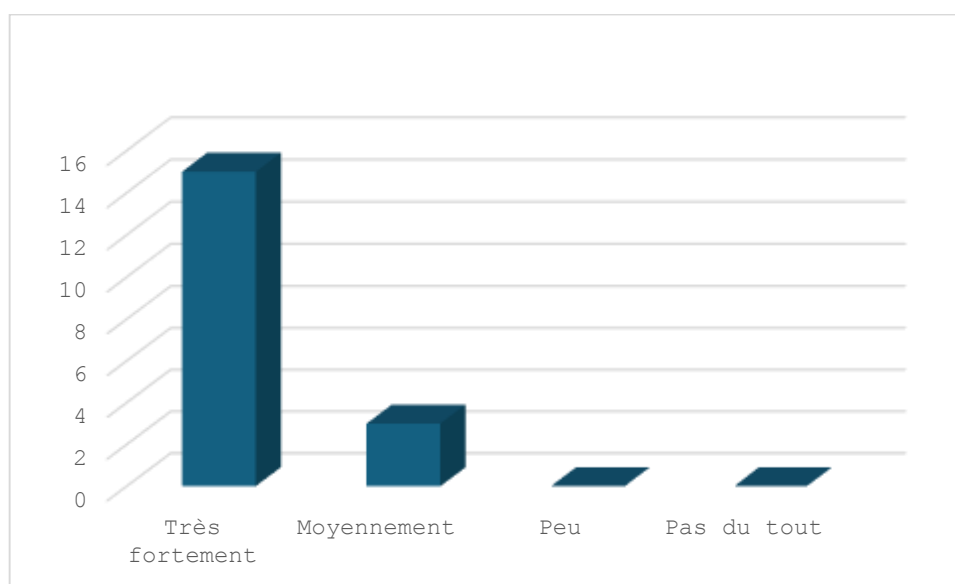
Nous constatons que 56% des employés suivent des formations de manière systématique, 33% de manière ponctuelle, et 11% ne suivent aucune formation. La majorité des employés (89%) participent activement aux formations de manière régulière ou occasionnelle.

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

Tableau n°14 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences

Désignation	Effectif
Très fortement	15
Moyennement	03
Peu	00
Pas du tout	00

Figure 14 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

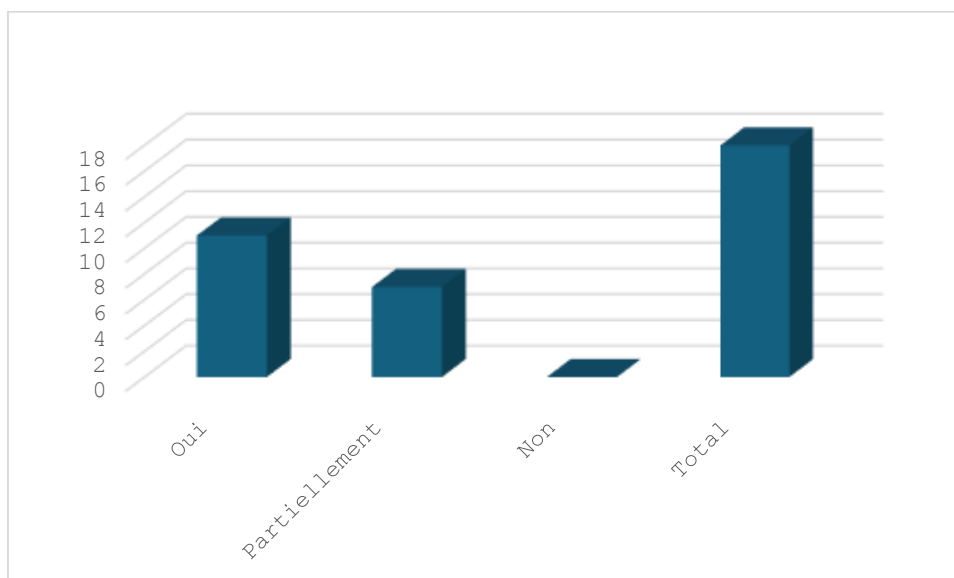
D'après les résultats obtenus, la majorité des employés (83%) sont très fortement engagés dans la formation, tandis que 17% sont moyennement engagés. Aucun employé n'a indiqué un faible ou aucun engagement dans les formations. La majorité des employés (83%) sont donc très investis dans les programmes de formation.

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

Tableau n°15 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences sur le poste de travail

Désignation	Effectifs
Oui	11
Partiellement	07
Non	00
Total	18

Figure 15 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

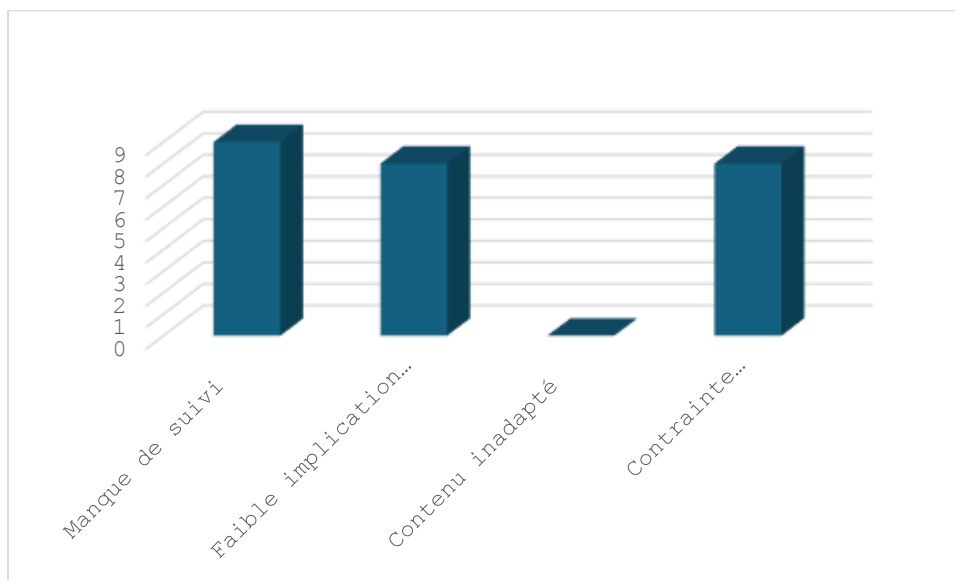
Selon les données obtenues du tableau ci-dessus nous observons que 61% des employés estiment que leurs besoins sont pris en compte dans la stratégie de formation, tandis que 39% estiment que cela est partiellement le cas. Aucun employé n'estime que leurs besoins ne soient pas du tout pris en compte. La majorité des employés (61%) se sentent concernés par les plans de formation de l'entreprise.

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

Tableau n°16: La répartition des membres selon les principaux freins de la formation

Désignation	Effectifs
Manque de suivi	09
Faible implication des formés	08
Contenu inadapté	00
Contrainte organisationnel	08

Figure 16: La répartition des membres selon les principaux freins de la formation



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

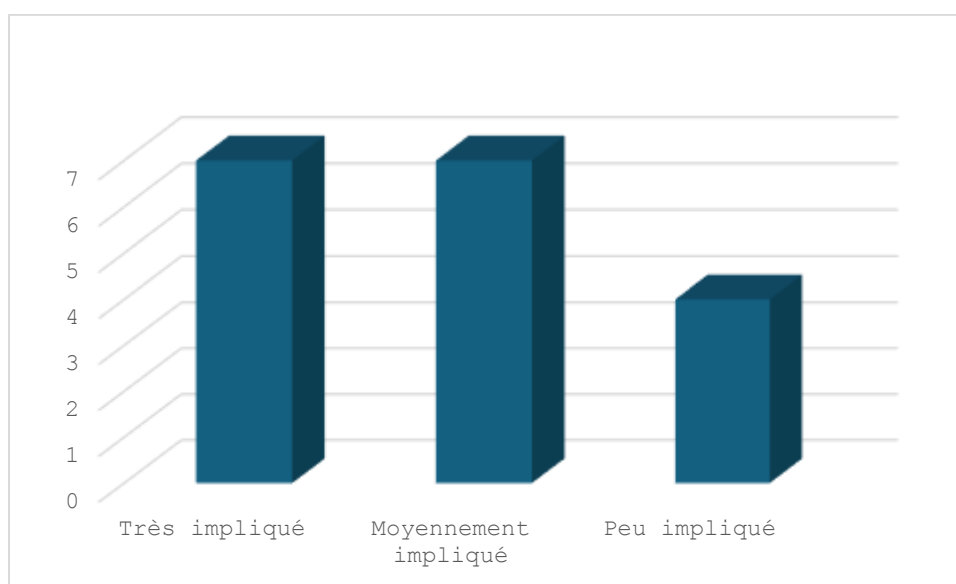
D'après les résultats obtenus nous avons constatés que 36% des répondants signalent un manque de suivi des formations comme le principal frein, 32% citent une faible implication des formés, et 32% mentionnent des contraintes organisationnelles. Aucun répondant n'a évoqué un contenu inadapté comme frein à la formation. Le manque de suivi et les contraintes organisationnelles sont les principaux obstacles identifiés par les employés.

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

Tableau n°17: La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations

Désignation	Effectifs
Très impliqué	07
Moyennement impliqué	07
Peu impliqué	04

Figure 17 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations



Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données de la CNEP 2025

Nous constatons que 39% des supérieurs hiérarchiques sont très impliqués dans le suivi des formations, 39% sont moyennement impliqués, et 22% sont peu impliqués. La majorité des supérieurs hiérarchiques (78%) sont donc au moins moyennement impliqués dans le suivi des formations.

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

Résultats d'étude et synthèse de l'analyse

L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire administré aux employés de la CNEP Banque – Direction régionale de Tizi-Ouzou nous a permis de dégager des constats significatifs sur le rôle de la formation dans le développement des compétences professionnelles.

Sur la programmation des actions de formation, il apparaît que la CNEP Banque adopte une démarche rigoureuse et structurée. Les actions sont planifiées de manière à tenir compte de la diversité des profils, notamment en termes d'âge et de qualification, favorisant ainsi une meilleure adaptation des employés à leurs fonctions respectives.

L'impact du niveau d'instruction, de l'ancienneté et de l'expérience professionnelle s'avère significatif. Les données montrent que plus les employés ont un niveau d'étude élevé et une expérience variée, plus ils tirent profit des formations suivies, ce qui se traduit par une amélioration visible dans leurs pratiques et leur efficacité au poste.

L'effet des formations sur les performances des salariés est jugé satisfaisant. Les agents ayant bénéficié de ces actions deviennent plus compétents, plus impliqués et mieux préparés à assumer leurs responsabilités. Cela renforce leur sentiment d'accomplissement et leur rôle en tant qu'acteurs clés du service bancaire.

La politique de formation en vigueur répond globalement aux attentes organisationnelles. Elle contribue à aligner les compétences développées avec les objectifs de performance de la banque, en mettant l'accent sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Enfin, bien que la formation ne s'accompagne pas nécessairement d'une revalorisation salariale immédiate, les agents restent motivés et manifestent une volonté constante de renforcer leurs qualifications par des sessions futures.

En somme, l'étude menée à la CNEP Banque – Direction régionale de Tizi-Ouzou confirme que la formation constitue un levier stratégique dans la gestion des ressources humaines, favorisant à la fois la montée en compétence des agents et l'efficacité opérationnelle de la banque.

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

Conclusion

Ce mémoire s'est intéressé à un enjeu fondamental des organisations contemporaines : le rôle de la formation dans le développement des compétences, avec un accent particulier mis sur le cas de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou. Dans un environnement économique marqué par des mutations profondes — digitalisation des processus, renforcement de la concurrence, évolution rapide des métiers — la capacité d'une entreprise à renforcer et actualiser les compétences de ses collaborateurs devient un facteur clé de compétitivité, de résilience et d'innovation. La problématique centrale de notre étude s'est articulée autour de la question suivante : comment la formation contribue-t-elle au développement des compétences des salariés dans une banque publique, et comment peut-elle être améliorée pour répondre efficacement aux besoins spécifiques du secteur ?

La première partie de notre travail, à dominante théorique, nous a permis d'établir les fondements conceptuels de la formation et des compétences. Nous avons montré que la formation, initialement conçue comme un simple outil de transmission de savoirs, a évolué vers une approche plus stratégique et globale. Elle est aujourd'hui pleinement intégrée dans les dispositifs de gestion des ressources humaines (GRH), aux côtés du recrutement, de la mobilité interne, de la gestion des carrières ou encore de l'évaluation de la performance. Elle contribue à résoudre les dysfonctionnements organisationnels, à accompagner les transformations, à maintenir l'employabilité des salariés, et à anticiper les besoins futurs en qualifications à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Nous avons aussi analysé les différents types et modes de formation (présentielle, à distance, en alternance, continue, sur le tas...), leurs enjeux, ainsi que les rôles complémentaires des divers acteurs impliqués dans leur mise en œuvre (DRH, encadrement, salariés, organismes de formation...).

Dans la seconde partie, plus empirique, nous avons étudié en détail le dispositif de formation mis en place au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou. Grâce à une enquête par questionnaire menée auprès des collaborateurs de l'agence, nous avons pu évaluer la perception, la pertinence et l'impact des actions de formation menées. Il ressort de cette enquête que la majorité des agents considèrent la formation comme utile, valorisante et bénéfique à leur évolution professionnelle. Elle leur permet d'actualiser leurs connaissances, de mieux maîtriser les outils et procédures bancaires, et d'améliorer leurs compétences relationnelles et comportementales. De nombreux répondants estiment également que la formation participe à

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

une meilleure qualité de service, à une plus grande autonomie, et à une meilleure adaptation aux changements, notamment technologiques.

Cependant, notre étude a également mis en évidence plusieurs limites dans le processus de formation en place. Parmi celles-ci, on peut citer une planification insuffisamment stratégique, un manque de suivi post-formation, des contenus parfois inadaptés aux besoins réels du poste ou du marché, et une évaluation peu systématique de l'impact des formations sur la performance au travail. De plus, l'implication des salariés dans l'identification de leurs besoins reste faible, ce qui limite l'appropriation des dispositifs et leur efficacité. Ces constats ont permis de formuler des recommandations concrètes, notamment : renforcer le diagnostic des besoins en compétences, impliquer davantage les managers et les agents dans la co-construction des plans de formation, développer des modalités pédagogiques plus innovantes et flexibles (blended learning, tutorat, AFEST), et mettre en place des indicateurs clairs pour évaluer les effets des formations sur le terrain.

Ainsi, pour répondre pleinement à notre problématique, nous pouvons conclure que la formation constitue bien un levier stratégique pour le développement des compétences à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou. Elle permet d'améliorer les capacités individuelles, d'adapter les salariés aux exigences changeantes du métier bancaire, et de soutenir la performance organisationnelle. Toutefois, son efficacité demeure tributaire de la qualité de sa gestion : une formation performante ne peut exister sans une politique de formation claire, anticipative, alignée sur les objectifs de l'entreprise et centrée sur les besoins réels des collaborateurs. Il ne s'agit donc pas simplement de former pour former, mais de construire une culture d'apprentissage permanent, au service de l'adaptabilité, de l'innovation et de la satisfaction client.

Enfin, cette étude ouvre la voie à de futures recherches. Il serait pertinent, par exemple, d'examiner de manière comparative les pratiques de formation dans différentes agences ou banques publiques et privées, ou encore d'étudier les effets à long terme des formations sur la progression de carrière, la fidélisation des talents ou la transformation des pratiques managériales. Dans un monde professionnel en perpétuelle mutation, la formation demeure plus que jamais un investissement stratégique : elle est la clé de voûte d'un capital humain solide, agile et porteur de développement durable.



Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un monde marqué par une transformation rapide des environnements économiques, technologiques et réglementaires, les organisations, notamment dans le secteur bancaire, sont tenues de s'adapter en permanence pour rester performantes et compétitives. Dans ce contexte en perpétuelle évolution, le rôle de la formation professionnelle s'impose comme une nécessité stratégique incontournable, notamment dans la gestion efficace du capital humain. C'est dans cette dynamique que s'inscrit notre étude, qui visait à explorer et analyser en profondeur le rôle de la formation dans le développement des compétences des collaborateurs, en s'appuyant sur un cas concret : celui de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, une institution bancaire publique représentative du système financier algérien.

Dès l'introduction, nous avons souligné que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en Algérie, historiquement influencée par une culture administrative centralisée et un État omniprésent, s'oriente aujourd'hui vers une approche plus stratégique. Cette transformation est particulièrement palpable dans le secteur bancaire, confronté à des exigences croissantes de modernisation, d'efficacité et de qualité du service. L'importance croissante de la formation professionnelle dans ce secteur découle de plusieurs facteurs : la complexité des produits financiers, l'accélération de la digitalisation, l'intensification de la concurrence, et l'évolution des attentes des clients. À cela s'ajoute la nécessité, pour les banques publiques comme la CNEP, de rattraper les retards accumulés dans les domaines de l'innovation, de la technologie et de la culture de la performance.

Dans ce cadre, la formation ne peut plus être réduite à un simple outil d'apprentissage ou de mise à niveau ponctuelle. Elle doit être envisagée comme un vecteur stratégique de transformation organisationnelle. Notre travail a ainsi été guidé par une problématique centrale : Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences des collaborateurs au sein de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou ? Pour y répondre, nous avons formulé deux hypothèses fondamentales : (1) la formation organisée au sein de la CNEP-Banque contribue significativement à l'amélioration des compétences techniques et comportementales des employés, et (2) le développement des compétences via la formation constitue un facteur clé d'amélioration de la performance individuelle et collective.

La revue de la littérature a permis de dégager les fondements théoriques de la formation professionnelle en tant que levier essentiel de développement des compétences. Elle a mis en évidence que la formation contribue non seulement à combler les écarts de compétences, mais aussi à accompagner les transformations organisationnelles, à soutenir l'innovation, à renforcer l'implication des collaborateurs, et à sécuriser les parcours professionnels. De plus, elle

Conclusion générale

s'intègre dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dans laquelle l'entreprise anticipe les besoins futurs en matière de qualifications et adapte ses ressources humaines en conséquence.

L'étude empirique menée à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou a permis de confronter ces apports théoriques à la réalité du terrain. L'analyse des données collectées via les questionnaires distribués aux employés a révélé une perception globalement positive de la formation. La majorité des collaborateurs interrogés ont exprimé le sentiment que les formations suivies leur ont permis d'approfondir leurs connaissances, d'acquérir de nouvelles compétences, et d'améliorer leur efficacité dans l'exercice de leurs fonctions. Ces résultats confirment pleinement la première hypothèse de notre recherche : la formation contribue de manière significative au renforcement des compétences techniques et comportementales. Les formations permettent aux employés de mieux maîtriser les outils bancaires, d'améliorer leur communication, leur gestion du stress, ainsi que leur capacité à travailler en équipe ou à résoudre des problèmes complexes.

La seconde hypothèse, relative à l'impact de la formation sur la performance, a également été vérifiée. Nos résultats montrent que les employés formés se sentent non seulement plus compétents, mais aussi plus motivés, plus autonomes et davantage impliqués dans l'atteinte des objectifs collectifs. La formation agit ici comme un catalyseur de performance organisationnelle, dans la mesure où elle améliore les compétences individuelles tout en favorisant la cohésion, l'esprit d'initiative et la capacité d'adaptation des équipes. Elle participe également à la réduction des erreurs, à l'amélioration de la qualité du service rendu aux clients, et à la consolidation de la relation de confiance entre la banque et sa clientèle. Ainsi, nous confirmons que le développement des compétences par la formation est un vecteur direct et indirect de performance, tant individuelle que collective.

Cependant, notre étude a également mis en évidence un certain nombre de limites dans le processus de formation en place. Il s'agit notamment d'un manque de systématisation dans l'évaluation des besoins réels en formation, d'une faible implication des agents dans la définition des contenus, et d'une déconnexion parfois observable entre les objectifs des formations dispensées et les orientations stratégiques globales de la banque. De même, l'utilisation encore limitée de méthodes pédagogiques modernes (e-learning, tutorat, formation en situation de travail, etc.) limite l'efficacité potentielle du dispositif. Ces constats nous amènent à proposer des pistes d'amélioration, centrées sur la mise en place d'une politique de formation plus proactive, participative et alignée sur les besoins stratégiques de l'organisation.

Conclusion générale

Il apparaît donc fondamental que la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou dépasse une vision administrative et court-termiste de la formation, au profit d'une approche intégrée, continue et évolutive. Cela implique de développer des outils de diagnostic des compétences, d'associer les responsables hiérarchiques et les agents à la conception des programmes, d'évaluer systématiquement l'impact des actions de formation, et d'intégrer la formation dans les parcours de carrière et les projets de mobilité interne. Une telle démarche permettrait non seulement de renforcer l'efficacité de la formation, mais aussi de mieux fidéliser les talents, d'augmenter la motivation, et de favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle centrée sur la performance et l'amélioration continue.

En conclusion, notre travail a permis de démontrer, tant sur le plan théorique qu'empirique, que la formation est un levier stratégique de développement des compétences, et qu'elle joue un rôle essentiel dans la construction d'une organisation performante, innovante et résiliente. Dans le contexte spécifique de la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou, elle représente un atout majeur pour accompagner les transformations du secteur bancaire, renforcer la qualité du service, et valoriser durablement le capital humain. La réponse à la problématique initiale est donc clairement affirmative : oui, la formation contribue au développement des compétences, à condition d'être pensée comme un processus structuré, anticipé, et inscrit dans une logique stratégique globale.

Ainsi, dans un environnement économique de plus en plus complexe et exigeant, les banques qui réussiront seront celles qui investiront intelligemment dans la formation, en tant que moteur de performance, d'adaptabilité et de développement durable



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

1. (BRUNETAUX.J-B, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007).
2. (DIETRICH.A., 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010,
3. (Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, 3ème édition paris, 2007,
4. . (LE BOTERF.G, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, 2004,
5. ». (PERETTI. JM, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert 2001,
6. 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010,
7. Alain Meignant, manager la formation, 4eme édition Liaison, Paris, 1997 page 100
8. André Guittet. Développer les compétences, 2èmeéditionESF, 1998, Paris
9. Dunod. Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Développement.
10. ELIE COHEN « l'administration du travail »,Kasser de France 2008
11. JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, paris 2006,
12. La Découverte. Colas, J.-F., Galy, É., & Frayssinhes, J. (2019). E-learning et formation professionnelle : enjeux, pratiques et perspectives. ISTE Éditions.

Revue

1. (COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, In revue de gestion des ressources humaines N°1, Octobre 1991
2. (SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes », consulté le13 /06/ 2025 à 11h00source : www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf)
3. (Valérie Marbach. Évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999,
4. (WEISS.D et autres, In revue personnel, N°330, Février 1992,
5. . Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

Bibliographie

6. : BENMERZOUGA OUAHIDA, « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Université de Tlemcen, 2006,
7. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.
8. Bureau international du travail. Glossaire de la formation professionnelle : termes d'usage courant, Genève, 1987
9. Djahida Si Hadj, la politique de formation au sein d'une entreprise, 2013
10. Guilbert, L. (2005). Former et accompagner les tuteurs et les mentors en entreprise.

Article

1. Articles 57 et 58 de la loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée en juin 1997
<http://www.fmrh.org> consulté le 10/06/2025 à 18h

Site intranet

2. LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », Revue d'économie politique, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : [https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801 .htm](https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801.htm)
3. SEKIOU et Autres. GRH. CANADA. Edition De Boeck UniversitØ.2001.
4. Site internet, URL : <https://www.formaguide.com/formateurs/base-documentaire/fiches-pratiques/zoom-sur/laformation-a-distance/la-formation-a-distance-definition>, consulté le, 10 juin 2025, à 13h21.
5. Site internet, URL: <http://cdeacf.ca/definition/formation-initiale> , consulté le, 10 juin 2025, à 15h03.



Annexes



Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux et des figures	
Sommaire	
Introduction générale	01
<i>Chapitre I</i>	
<i>Cadre conceptuel et théorique de la formation dans l'entreprise</i>	
Section 1 : la formation, définition et évolution	04
1. Définition et historique de la formation	04
1.1 Définition, évolution et cadre réglementaire de la formation.....	04
1.2 L'évolution historique de la formation	05
1.2.1 L'évolution de la formation dans le monde :	05
1.2.1.1. Avant les années 70:	05
1.2.1.2. L'évolution de la formation durant les années 70 à 80:	06
1.2.1.3. Durant les années 80 à 90:	06
1.2.1.4. De 90 à ce jour:	06
1.2.2 L'évolution de la formation en Algérie:	07
1.2.2.1. la formation de 60 à 70:	07
1.2.2.2. La formation durant les années 1980:	08
1.2.2.3. La formation durant les années 90 à ce jour:	08
1.3 Cadre réglementaire de la formation:	08
Section 2: Importance de la formation et sa place dans la GRH	09
1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	09
2. L'importance de la formation	09
3. Les pratiques de la GRH.....	10
3.1. La rémunération	10
3.2. Le recrutement	10

Table des matières

3.3. L'évaluation de la performance des employés	10
3.4. La formation	11
3.5. La gestion prévisionnelle des ressources humaines	11
3.6. Gestion des carrières	11
3.7. La communication	12
4. La relation entre la politique de formation et les autres politiques de la gestion des ressources humaines (GRH):	12
4.1. La relation entre le recrutement la formation.....	12
4.2. La relation entre l'évaluation du personnel et la formation	12
4.3. La relation entre la communication et la formation	13
4.4. Le lien entre la formation et la rémunération	13
5. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines	13
5.1 La résolution des dysfonctionnements.....	13
5.2. La gestion prévisionnelle des compétences	14
5.3 Le maintien de l'employabilité des salariés.....	14
Section 3 : la formation dans la GRH ses types, enjeux modes et acteurs	15
1. La formation comme outil de gestion des ressources humaines	15
1.1. La formation comme outil de gestion de l'entreprise :	15
1.2. La formation comme levier d'augmentation de la rentabilité de l'entreprise	16
1.3. Le rôle de la formation dans le développement des compétences	17
2. Les types de la formation :	18
2.1. La formation professionnelle :	18
2.2. La formation en alternance :	19
2.3. La formation continue :	19
2.4. La formation sur le tas :	19
2.5. La formation initiale :	19

Table des matières

2.6. La formation à distance :	19
3. Les objectifs de la formation :	19
3.1. Les objectifs généraux :	20
3.2. Les objectifs particuliers :	20
3.2.1. Les objectifs de la formation sur l’initiative du salarié :	21
3.2.2. Les objectifs de la formation sur l’initiative de l’organisation :	21
4. Enjeux de la formation:	22
5. Objectifs des Dispositifs Légaux de Formation Professionnelle.....	23
6. Stratégies de Formation des Entreprises.....	24
7. Politique de Formation et Développement des Ressources Humaines	24
7.1 Les acteurs et les modes de formation dans l’entreprise.....	25
7.1.1 Les acteurs de la formation.....	25
7.1.2 Les modes de formation.....	26
7.1.2.1. La formation présentielle :	26
7.1.2.2. La formation à distance (e-learning):	26
7.1.2.3. Le blendedlearning (formation hybride):	27
7.1.2.4. L’AFEST (Action de Formation En Situation de Travail):	27
7.1.2.5. Le tutorat et le mentorat :	27
7.1.2.6. Les MOOCs et ressources libres :	27
Conclusion :	27

Chapitre II

La gestion de la formation et des compétences

Introduction	29
Section 1 : Processus de plan de formation.....	29
1. Identification et analyse des besoins de formation	29
1.1. Notion de besoin de formation	29

Table des matières

1.2. Types de besoins	30
1.2.1. Les besoins personnels	30
1.2.2. Les besoins individuels	30
1.2.3. Les besoins collectifs	30
1.3. Les étapes d'identification et d'analyse de besoins de formation	30
1.3.1 Collecte et analyse des données	31
1.3.2 Recueil des données	32
1.3.2.1. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel.....	32
1.3.2.2. Enquêtes formelles et informelles.....	32
1.3.2.3. L'utilisation des indicateurs stratégiques d'alerte.....	33
1.3.2.4. Au niveau individuel.....	33
1.3.3 Analyse des données recueillies	33
1.3.4 Classification des besoins.....	33
1.3.5 Méthodologies D'analyse des besoins de formation	34
1.4 L'élaboration de plan de formation	34
1.4.1 Définition du plan de formation.....	34
1.4.2 Les objectifs de plan de formation	35
1.4.4.1 La Réalisation du plan de formation	37
1.4.4.2 Le suivi du plan de formation	36
1.4.5 Le suivi et l'évaluation de la formation.....	39
1.4.5.1 Le suivi de la formation	39
1.4.5.2 L'évaluation de formation.....	40
1.4.5.2.1. Type d'évaluation :	41
1.4.5.2.2. L'Évaluation par projet	42
1.4.5.2.3. L'Évaluation des objectifs pédagogiques	42
1.4.5.2.4. L'Évaluation des objectifs de formation.....	42

Table des matières

1.4.5.2.5. L'Évaluation des objectifs finals	42
1.4.5.2.6. Les approches complémentaires	42
Section 02 : Le management des compétences.....	43
1. Historique et définition du management des compétences :	43
1.1.Évolution historique de la compétence :	43
1.2.Définition de la compétence :	44
1.3.Les composantes de la compétence :	45
1.4.Les typologies de la compétence :	46
1.4.1. Les compétences transversales :	46
1.4.2. Les compétences professionnelles :	46
1.4.3. Les compétences spécifiques :	46
1.4.4. Les compétences collectives :	47
1.4.5. Les compétences individuelles :	47
1.5. Les objectifs de la compétence :	47
1.6. Les critères d'évaluation de la compétence :	47
1.6.1. La performance	48
1.6.2. L'expérience.....	48
1.6.3. Le mérite	48
1.6.4. Le potentiel.....	48
1.7. Les facteurs déterminants de la compétence:	48
1.7.1. Le savoir-faire :	48
1.7.2. Le savoir être :	48
1.7.3. Les savoirs :	48
1.7.4. Le savoir devenir :	48
1.8. Le bilan de la compétence :	48
1.8.1. Les objectifs de bilan de compétence	48
1.8.2. Le déroulement de bilan de compétence	49
1.8.2.1. Une phase préliminaire qui a pour objet de :	50
1.8.2.2. Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :	50
1.8.2.3. Une phase de conclusion qui permettent de :	50

Table des matières

1.9. Le référentiel de la compétence :	50
1.9.1. Les objectifs du référentiel de compétence.....	50
1.9.2. Les fonctions du référentiel de compétence.....	51
2. La mise en œuvre du management des compétences	51
2.1. Définition du management des compétences :	51
2.2. Les étapes du management des compétences	52
2.3. L'impact de la formation sur le développement des compétences	53
2.3.1. La relation entre la formation et la compétence :	53
2.3.2. Les avantages de la formation :	54
2.3.2.1. Les Avantages de la formation pour l'entreprise:	54
2.3.2.2. Les Avantages de la formation pour l'individu	55
2.3.3. La formation comme un outil de développement des compétences :	56
2.3.3.1. La valorisation des compétences par la formation	56
2.3.3.2. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences	56
Section 3 : la formation comme source de construction des compétences	57
1. Le rôle stratégique de la formation dans le développement des compétences	57
2. L'identification des besoins en compétences : un préalable indispensable.....	58
3. Les différentes formes de formation et leur contribution aux compétences	59
4. Le processus de transfert des compétences sur le terrain.....	59
Conclusion	60

Chapitre III

La contribution de la formation dans la construction des compétences au sein de la CNEP

Banque.

Section 01 : Présentation d la CNEP Banque :	62
1. Historique et évolutions de la CNEP banque:	62
1.1. Période1964-1970 collecte de l'épargne sur livret Durant la période 1964-1970 :	63

Table des matières

1.2. Période 1971-1979 encouragement du financement de l'habita.....	63
1.3. Période 1980-1989 la CNEP au service de la promotion immobilière	63
1.4.. A partir de 1990	63
1.5 Période de 1990 instauration de la loi sur la monnaie et le crédit	63
1.6. Avril 1997 la CNEP devient la CNEP-banque	64
1.7. Le 31 mai 2005 financement des investissements dans l'immobilier	64
2. Organisation de la CNEP-banque	66
2.1. Organigramme de la CNEP- Banque :	68
2.2. Organigramme de la Direction Générale.....	69
Section 02 : le processus de la formation au sein de la CNEP Banque réseau de Tizi-Ouzou t son impact sur la compétence	71
1. Le cadre conventionnel, les formes les types de la formation:	71
1.1. Cadre conventionnel:	71
2. Les formes et types de formation proposés	71
2.1 Formation initiale	71
2.2 Formation continue	71
2.3 Formation diplômante et certifiante	72
2.3.1.. Formation en alternance et stages pratiques	72
2.3.2. Formation à distance (e-learning)	72
3. Le processus de formation :	72
3.1 Identification des besoins :	72
3.2 Conception et planification :	73
3.2.1. Conception :	73
3.2.1.1. Définition des objectifs pédagogiques :	73
3.2.1.2. Construction des programmes :	73
3.2.1.3. Choix des modalités pédagogiques :	73

Table des matières

3.2.2. Planification :	73
3.2.2.1. Élaboration du plan annuel de formation :	73
3.2.2.2. Programmation des sessions :	73
3.2.2.3. Allocation des ressources :	73
3.2.2.4. Communication interne :	74
3.2.2.5. Suivi et ajustement :	74
3.3 Mise en œuvre	74
3.4 Évaluation :	74
3.5 Suivi post-formation	75
4. Partenariats et ressources externes	75
Section 03 : analyse et interprétation des résultats de l'enquête mener à la CNEP banque TIZI OUZOU (questionnaire) :	76
1. Méthodologie de recherche	76
1.1. Lieu de l'enquête.....	76
1.2. Période de l'enquête	76
1.3. Population ciblée	76
2. Objectif de l'enquête.....	76
3. Présentation de l'enquête.....	77
Résultats d'étude et synthèse de l'analyse	95
Conclusion	96
Conclusion générale	98
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La formation constitue un levier stratégique essentiel pour le développement des compétences en entreprise, en alignant les capacités des employés avec les objectifs organisationnels et les évolutions technologiques. Elle permet d'acquérir à la fois des hard skills techniques et des soft skills relationnelles, améliorant ainsi la performance, la productivité et la qualité du travail. Ce processus favorise également l'adaptabilité face aux changements rapides du marché et stimule l'innovation. La formation engage à la fois l'employeur, qui renforce sa compétitivité et son climat social, et l'employé, qui enrichit son capital compétences et son autonomie professionnelle. Pour maximiser son impact, la formation doit être intégrée dans une démarche participative, centrée sur l'apprenant, et soutenue par une culture d'apprentissage continue. Les mots clés pour ce thème sont : formation, compétences, performance, et innovation. Ce mémoire analyse ces dimensions pour démontrer comment la formation influence durablement le développement des compétences et la compétitivité.

Mots clé : formation ,compétences ,performance ,innovation

Abstract:

Training is a strategic lever essential for skill development within organizations, aligning employees' abilities with organizational goals and technological advancements. It enables the acquisition of both technical hard skills and interpersonal soft skills, thereby improving performance, productivity, and work quality. This process also enhances adaptability to rapid market changes and fosters innovation. Training engages both employers, who strengthen competitiveness and workplace climate, and employees, who enrich their skill set and professional autonomy. To maximize its impact, training must be part of a participative approach focused on the learner and supported by a culture of continuous learning. The key terms for this theme are: training, skills, performance, and innovation. This thesis analyzes these dimensions to demonstrate how training sustainably influences skill development and organizational competitiveness.

Keywords : Training ,Skills,Performance ,Innovation