

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

---



## **MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE**  
**MASTER II EN SCIENCECS DE GESTION**  
**OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

## **THÈME**

**La formation comme facteur de**  
**développement des compétences des**  
**salariés**

**Cas : District COM de Tizi-Ouzou NAFTAL**

**Réalisé par :**  
**Mlle. BOUDELLAL Tassadit**  
**Mlle. BESSAHA Rachida**

**Dirigé par :**  
**Mr. DAHMOUNI Abdelkrim**  
**Encadré par :**  
**Mr. AIT CHIKH Abderrahmane**

**Devant le jury composé de :**

**Président du jury : Mr. KHAZNADJI Mohamed. MCA. UMMTO**  
**Examineur : Mr. Madouche Yacine. MCA. UMMTO**  
**Rapporteur : Mr. DAHMOUNI Abdelkrim. MAA. UMMTO**

*Promotion : 2024*

# Remerciements

*Tout d'abord nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné le courage et la santé pour réaliser ce travail .*

*Nous remercions notre promoteurs Mr (DAHMOUNI Abdelkrim), d'avoir accepté de diriger ce travail, pour ses conseils, son orientation, sa patience et son aide précieuse. Nous tenons aussi à exprimer nos vifs remerciements à notre encadreur Mr. AIT CHIKH Abderrahmane pour son encadrement attentif, ses conseils avisés et sa disponibilité sans faille.*

*Nous remercions Mr le président du jury, d'avoir accepté de présider le jury.*

*Nous remercions les membres du jury, d'avoir accepté d'examiner ce travail.*

*Enfin un grand merci à nos familles et à toutes les personnes qui ont participés de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

 *Merci à toutes et à tous*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements qui m'ont donné la force et la motivation nécessaires pour mener ce projet.*

*Ma chère et douce sœur Lydia, mes frères Moumouh et Idir.  
Mes neveux Aymen et Maël.*

*Mes chères copines Douha, Kenda, Nouara et Kahina.M.  
Toutes les personnes qui ont marqué ma vie et qui m'ont soutenu de différentes manières.*

*Et bien sûr mon binôme et mon amie Rachida.*

## *Tassadit*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à :*

*Mes chers parents, pour leurs soutiens inconditionnels*

*et leur amour infini*

*Mes frères et sœurs*

*Mes neveux et nièces*

*Mes chères copines : Dalinda et Cécilia*

*Toutes les personnes spéciales dans ma vie, pour leur*

*soutien et présence précieuse*

*Mon binôme Tassadit*

*Rachida*



**Liste des  
tableaux, figures  
et graphes**

N° de tableau	Nom de tableau	Page de tableau
01	Contrat de formation	63
02	Représentation de la population d'étude selon le sexe	74
03	Représentation de la population d'étude selon l'âge	75
04	Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté	76
05	Représentation de la population d'étude selon le niveau d'instruction	77
06	Représentation de la population d'étude selon les catégories	78
07	Représentation de la population d'étude selon le bénéfice	79
08	Représentation de la population d'étude selon le mode de formation	80
09	Représentation de la population d'étude selon le but de la formation	81
10	Représentation de la population d'étude selon le type de formation	82
11	Représentation de la population d'étude selon la durée de formation	83
12	Représentation de la population d'étude selon la suffisance de la durée	84
13	Représentation de la population d'étude selon l'accès à la formation	85
14	Représentation de la population d'étude selon la sélection des candidats	86
15	Représentation de la population d'étude selon l'efficacité de la formation	87
16	Représentation de la population d'étude selon le déroulement de la formation	88
17	Représentation de la population d'étude selon la formation facteur de développement professionnel	89
18	Représentation de la population d'étude selon le rôle de formation	90
19	Représentation de la population d'étude selon l'évaluation après la formation	91
20	Représentation de la population d'étude selon l'amélioration des compétences professionnelle	92
21	: Représentation de la population d'étude selon l'impact de la formation sur le développement des compétences	93
22	Représentation de la population d'étude selon la contribution de la formation pour les connaissances	94
23	Représentation de la population d'étude selon Conséquences pour une entreprise qui n'investit pas dans la formation.	95

<b>N° de figures</b>	<b>Nom de figure</b>	<b>Page de schéma</b>
<b>01</b>	Les étapes du plan de formation	15
<b>02</b>	Les trois dimensions de la compétence	31
<b>03</b>	Étapes d'élaboration du plan de formation (NAFTAL)	65

N° de graphe	Nom de graphe	Page de graphe
01	Représentation de la population d'étude selon le sexe	74
02	Représentation de la population d'étude selon l'âge	75
03	Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté	76
04	Représentation de la population d'étude selon le niveau d'instruction	77
05	Représentation de la population d'étude selon les catégories	78
06	Représentation de la population d'étude selon le bénéfice	79
07	Représentation de la population d'étude selon le mode de formation	80
08	Représentation de la population d'étude selon le but de la formation	81
09	Représentation de la population d'étude selon le type de formation	82
10	Représentation de la population d'étude selon la durée de formation	83
11	Représentation de la population d'étude selon la suffisance de la durée	84
12	Représentation de la population d'étude selon l'accès à la formation	85
13	Représentation de la population d'étude selon la sélection des candidats	86
14	Représentation de la population d'étude selon l'efficacité de la formation	87
15	Représentation de la population d'étude selon le déroulement de la formation	88
16	Représentation de la population d'étude selon la formation facteur de développement professionnel	89
17	Représentation de la population d'étude selon le rôle de formation	90
18	Représentation de la population d'étude selon l'évaluation après la formation	91
19	Représentation de la population d'étude selon l'amélioration des compétences professionnelle	92
20	: Représentation de la population d'étude selon l'impact de la formation sur le développement des compétences	93
21	Représentation de la population d'étude selon la contribution de la formation pour les connaissances	94
22	Représentation de la population d'étude selon Conséquences pour une entreprise qui n'investit pas dans la formation.	95



**Liste des  
abréviations**

### Liste des abréviations

- **DRH** : Direction ressources humaines
- **GRH** : Gestion des ressources humaines
- **SRH** : Service ressources humaine
- **SPA** : société par action
- **PDG** : présidons directeur général
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
- **DAG** : Direction et administration générale
- **DG** : direction générale
- **DAG** : Direction et administration générale
- **CFK** : centre de formation khroub
- **FCA** : centre de formation Alger
- **CFO** : centre de formation Oran
- **DEP** : DIRECTION études et planification
- **DERH** : direction des exécutive des RH
- **RH** : ressource humaine
- **GPL** : gaz de pétrole liquéfié
- **CLP** : carburant lubrifiant pneumatique
- **Com** : commercial
- **CBR** : carburant
- **AVM** : aviation marine



# **Sommaire**

# Sommaire

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>7</b>
<b>Liste des graphes.....</b>	<b>8</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>

## **Chapitre I :**

### **La formation**

<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 01 : Concepts et théories de la formation.....</b>	<b>6</b>
1.1. Définition de la formation.....	6
1.2. Objectifs de la formation.....	7
1.2.1. Objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	7
1.2.2. Objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation.....	8
1.3. Typologies de la formation.....	9
1.3.1. Formation professionnelle initiale.....	9
1.3.2. Formation continue.....	9
1.3.3. Formation de perfectionnement et de recyclage :.....	9
<b>Section 02 : Divers modes de la formation.....</b>	<b>10</b>
2.1. Formation interne.....	10
2.2. Formation externe.....	10
2.3. L'E-Learning.....	11
2.4. Formation interentreprises.....	12
2.5. Formation intra-entreprise.....	12
2.5.1. Formation intra entreprise en visioconférence.....	13
2.5.2. Formation intra entreprise résidentielle.....	13
2.6. Formation à l'étranger.....	13
<b>Section 03 : Plan de formation.....</b>	<b>14</b>
3.1. Définition du plan de formation.....	14
3.2. Etapes du plan de formation.....	15
3.2.1. Etape 1 : définir les objectifs.....	15
3.2.2. Etape 2 : identifier les besoins en compétences.....	16
3.2.3. Etape 3 : hiérarchiser les actions.....	17
3.2.4. Etape 4 : construire les parcours.....	17
3.2.5. Etape 5 : consulter les instances.....	17
3.2.6. Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation.....	18

## Sommaire

3.2.7. Etape 8 : Evaluer le plan de formation .....	18
3.3 Le contenu du plan de formation.....	18
3.4. Construction du plan de formation .....	18
3.5. Construction du plan et ses acteurs.....	19
3.6. Evaluation de la formation .....	22
3.6.1. Niveaux d'évaluation de la formation .....	22
3.6.1.1. Evaluation à chaud .....	23
3.6.1.2. Evaluation différée dites à froid .....	23
3.6.1.3. Ingénierie de la formation .....	23
3.6.2. Types d'évaluation de la formation.....	25
3.6.3. Voies de l'évaluation : .....	26
3.6.3.1. Evaluation en milieu de formation.....	26
3.6.3.2. Evaluation en fin de formation .....	26
3.7. Fondements du plan de formation .....	27
3.7.1. Projets de changement ou d'investissement .....	27
3.7.2. Problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise.....	27
3.7.3. Evolution des métiers et des professions.....	27
3.7.4. Souhaits exprimés par les agents .....	27
3.7.5. Changements culturels .....	27
<b>Conclusion .....</b>	<b>28</b>

## Chapitre II :

### La compétence

<b>Introduction .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la compétence .....</b>	<b>29</b>
1.1. Définition de la compétence.....	29
1.2. Dimensions de la compétence .....	31
1.3. Typologies de la compétence .....	32
1.3.1. Compétence individuelle .....	32
1.3.2. Compétence collective .....	33
1.3.3. Compétence organisationnelle .....	34
1.4. Bilan de compétence.....	34
1.5. Référentiel de la compétence .....	36
1.6. Caractéristiques de la compétence.....	37
1.7. Enjeux attachés à la compétence .....	37
1.8. Evaluation de la compétence.....	39

## Sommaire

<b>Section 02 : Développement des compétences .....</b>	<b>41</b>
2.1. Définition de développement des compétences .....	41
2.2. Relation entre la formation et la compétence.....	43
2.3. Cinq voies des compétences.....	44
2.4. Effets de la formation sur la compétence .....	45
2.4.1. Effets sur la Compétence Individuelle .....	45
2.4.2. Effets sur la Compétence Collective .....	45
2.4.3. Effets sur l'Entreprise .....	45
<b>Section 03 : le rôle de la formation dans le développement des compétences.....</b>	<b>46</b>
3.1. Rôle de la formation dans le développement des compétences .....	46
3.1.1. Formation est un investissement humain .....	46
3.1.2. Formation est un moyen de développement et de promotion des individus : .....	47
3.1.3. Importance sociale de la formation .....	47
3.1.4. Approches de développement de compétences .....	47
3.2. Principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences.....	48
3.2.1. Situer la formation dans un processus éducatif .....	48
3.2.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages .....	49
3.2.3. Promouvoir le bon usage de la formation.....	49
3.2.4. Etablir des cahiers de charge .....	49
3.2.5. Concevoir une action de formation adaptée .....	50
3.2.6. Choisir les actions prioritaires .....	50
<b>Conclusion .....</b>	<b>50</b>

### Chapitre III :

## La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

<b>Introduction .....</b>	<b>51</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et ses différents départements .....</b>	<b>51</b>
1.1. Présentation, historique, missions, activités et objectifs de l'entreprise NAFTAL ...	51
1.1.1. Présentation.....	51
1.1.2. Historique .....	52
1.1.3. Missions.....	53
1.1.4. Activités .....	53
1.1.5. Objectifs de NAFTAL .....	54
1.2. Organigramme général de NAFTAL.....	55
1.3. Aperçu général sur le district commercialisation de Tizi- Ouzou.....	56
1.3.1. Présentation du district commercialisation de Tizi- Ouzou.....	56

## Sommaire

1.3.1.1. Localisation et étendue géographique .....	56
1.3.1.2. Infrastructure et services.....	56
1.3.1.3. Activités principales .....	56
1.3.1.4. Stratégie et compétitivité :.....	56
1.3.2. Mission du district COM de Tizi-Ouzou.....	56
1.4. L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou .....	58
1.4.1. Présentation des différents départements .....	59
1.4.1.1. Département commercial .....	59
1.4.1.2. Département transport et technique .....	59
1.4.1.3. Département finances et comptabilité.....	59
1.4.1.4. Département administration et moyens généraux :.....	60
1.4.1.5. Agence commerciale de Bejaia : .....	60
<b>Section 02 : la mise en place de la formation et le processus d'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL .....</b>	<b>61</b>
2.1. Objectifs de la formation au sein de NAFTAL : .....	61
2.2. Paramètres et budget consacré à la formation.....	61
2.2.1. Paramètres.....	61
2.2.1.1. Prise en charge de l'hébergement et du transport durant la formation .....	61
2.2.1.2. Indemnités .....	62
2.2.1.3. Modalités pratique de mise en formation.....	63
2.2.2. Budget.....	63
2.3. Processus d'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL.....	64
2.3.1. Phase A : Identification et analyse des besoins de formation.....	65
2.3.2. PHASE B : Élaboration du plan de formation.....	68
2.3.2.1. Mise en forme du plan .....	68
2.3.2.2. Approbation du plan .....	69
2.3.2.3. Les périodes.....	69
2.3.3. PHASE C : Mise en œuvre du plan de formation .....	69
2.3.3.1. Préparation d'une fiche technique pour les actions de formation .....	69
2.3.3.2. Formation à la carte .....	69
2.3.3.3. Sélection des Organismes de Formation .....	70
2.3.3.4. Rédaction des Conventions et Contrats avec les Organismes Formateurs ...	70
2.3.3.5. Etablissement d'un plan de formation .....	70
2.3.3.6. Notification de l'agent à former .....	70
2.3.4. PHASE D : suivi et évaluation de la formation .....	70
2.3.4.1. Suivi .....	71
2.3.4.2. L'évaluation.....	71

## Sommaire

2.4. De la formation au développement des compétences .....	72
2.4.1. Compétences se divisent en deux types principaux .....	72
2.4.1.1. Compétences requises .....	72
2.4.1.2. Compétences acquises.....	72
<b>Section 03 : Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de NAFTAL .....</b>	<b>73</b>
3.1. Méthodologie de recherche .....	73
3.1.1. Description générale de l'enquête .....	73
3.1.1.1. Lieu de l'enquête .....	73
3.1.1.2. Période de l'enquête.....	73
3.1.1.3. Population ciblée .....	73
3.1.2. Objectif de l'enquête .....	73
3.1.3. Présentation de l'enquête.....	73
3.1.4. Etapes suivies.....	74
3.2. Analyse et interprétation des résultats .....	74
<b>Analyse globale.....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>97</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>98</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	



**Introduction  
générale**

Ce qui fait la différence entre une entreprise performante et une autre, ce sont avant tout les hommes qui la composent, leur passion, leur créativité et leur engagement. Le reste peut s'acquérir, s'apprendre ou être imité." - Jack Welch, ancien PDG de General Electric

Nous avons choisi de débiter par cette appellation pour mettre en avant l'importance du capital humain dans une entreprise. Dans le contexte actuel de globalisation de l'économie, avec ses nouvelles contraintes et défis, les entreprises doivent développer les compétences de leur personnel. Ces ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et se maintenir compétitives sur un marché de plus en plus mondialisé.

Elle est un domaine essentiel au sein des organisations, visant à gérer de manière stratégique et efficace les ressources humaines d'une entreprise.

Elle englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à recruter, former, motiver et retenir les employés. La GRH est cruciale pour assurer la performance et la compétitivité d'une organisation en s'assurant que les employés sont bien alignés avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines occupe désormais une place centrale dans les entreprises modernes. En raison de l'accélération rapide des technologies au cours des dernières années, les entreprises ne peuvent atteindre un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant dans le secteur le plus rentable qui est la formation

En entrant dans le domaine de la formation, il est important de souligner que la formation des employés est un pilier fondamental de la GRH. Elle permet de développer les compétences, les connaissances et les aptitudes des collaborateurs, favorisant ainsi leur montée en compétence et leur adaptation aux évolutions du marché.

La formation constitue une activité clé des ressources humaines, facilitant l'acquisition de nouvelles connaissances pour s'adapter aux évolutions. Elle revêt désormais une importance stratégique cruciale pour les entreprises. En effet, elle permet de développer les compétences nécessaires pour relever les défis du changement et d'y répondre efficacement. La formation prépare les employés aux transformations et promeut une culture organisationnelle centrée sur la performance et la qualité.

Actuellement, le terme « compétence » s'est imposé comme un élément essentiel dans le domaine des ressources humaines, « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle »<sup>1</sup>. Le développement des compétences au sein de l'entreprise engendre une mobilisation significative des employés, facilite leur intégration et leur adhésion aux valeurs sociales de l'organisation, et stimule l'apprentissage collectif et organisationnel. Cela accroît également leur capacité à résoudre les défis professionnels grâce aux compétences acquises et développées.

Étant donné que de nombreuses entreprises algériennes négligent cette approche, nous avons estimé pertinent d'aborder le thème : "**La formation comme facteur de développement des compétences**". En effet, le succès de toute entreprise repose largement sur les compétences et les qualifications de son personnel.

Pour développer notre étude nous avons jugé utile de poser cette problématique :

**"Comment la formation contribue-t-elle au développement des compétences des employés au sein de l'entreprise NAFTAL ? "**

En plus de cette problématique principale nous aborderons également les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les principaux objectifs visés par la formation sur le salarié et l'organisation ?
- Quelle est la relation entre la formation et les compétences ?
- Comment le processus de la planification de la formation est-il mis en place au sein de NAFTAL ?

Pour répondre aux questions posées par la problématique, notre étude se base sur l'établissement d'un ensemble d'hypothèses. Nous chercherons à vérifier ou invalider ces hypothèses tout au long de notre recherche.

---

<sup>1</sup> -ANDRE GUITTET, « **Développer les compétences** », Paris, 2<sup>ème</sup> édition 1998, P .11

**Hypothèse 01 :** La formation interne est plus efficace pour le développement des compétences générales des employés, tandis que la formation externe est plus adaptée pour l'acquisition de compétences spécialisées et techniques.

**Hypothèse 02 :** La formation contribue non seulement à l'acquisition de nouvelles compétences mais aussi à l'adaptation aux changements organisationnels.

**Hypothèse 03 :** La mise en place efficace d'un plan de formation chez NAFTAL améliore la rétention des employés et la performance organisationnelle.

### **Les raisons du choix du sujet :**

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- C'est un thème qui est lié à notre spécialité qui est la gestion des ressources humaines.
- Pour approfondir les connaissances en gestion des ressources humaines, notamment sur la formation comme facteur des développements des compétences au sein des entreprises.
- Essayer d'adopter une perspective sociologique pour analyser l'impact de la formation sur l'avenir de l'entreprise.
- Connaître l'importance de la formation au sein de NAFTAL et sa démarche de fonctionnement.

### **L'objectif de la recherche**

- La formation permet aux salariés de développer leurs compétences spécifiques, de mettre à jour leurs connaissances et de s'adapter aux évolutions constantes. Elle leur offre également l'opportunité d'acquérir de nouvelles qualifications et compétences reconnues au sein de l'entreprise.
- Un salarié formé est généralement capable d'accomplir un travail de meilleure qualité et d'accroître sa productivité, ce qui constitue un avantage significatif pour l'entreprise.
- En investissant dans la formation, l'entreprise renforce son expertise interne et maintient sa compétitivité face à un environnement concurrentiel de plus en plus intense.
- Dans notre étude, nous nous concentrons sur l'impact qualitatif de la formation sur le développement de compétence, en particulier au sein des entreprises algériennes telles que NAFTAL District COM Tizi-Ouzou. Nous explorons si cette entreprise accorde une

attention particulière à ce domaine en mettant en œuvre des plans de formation structurés.

**Pour répondre à cela, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :**

### **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé une méthodologie quantitative basée sur un questionnaire adapté à notre sujet, distribué à un échantillon d'employés travaillant à NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

Notre mémoire est structuré en deux parties distinctes. La première partie porte sur la recherche bibliographique, où nous avons recueilli les informations nécessaires à partir de divers ouvrages et articles.

La seconde partie consiste en une recherche sur le terrain, impliquant un stage pratique effectué au sein de l'entreprise NAFTAL District COM Tizi-Ouzou, afin d'approfondir notre compréhension du sujet étudié.

Pour bien analyser cette problématique, nous avons structuré le corpus de notre travail comme suit :

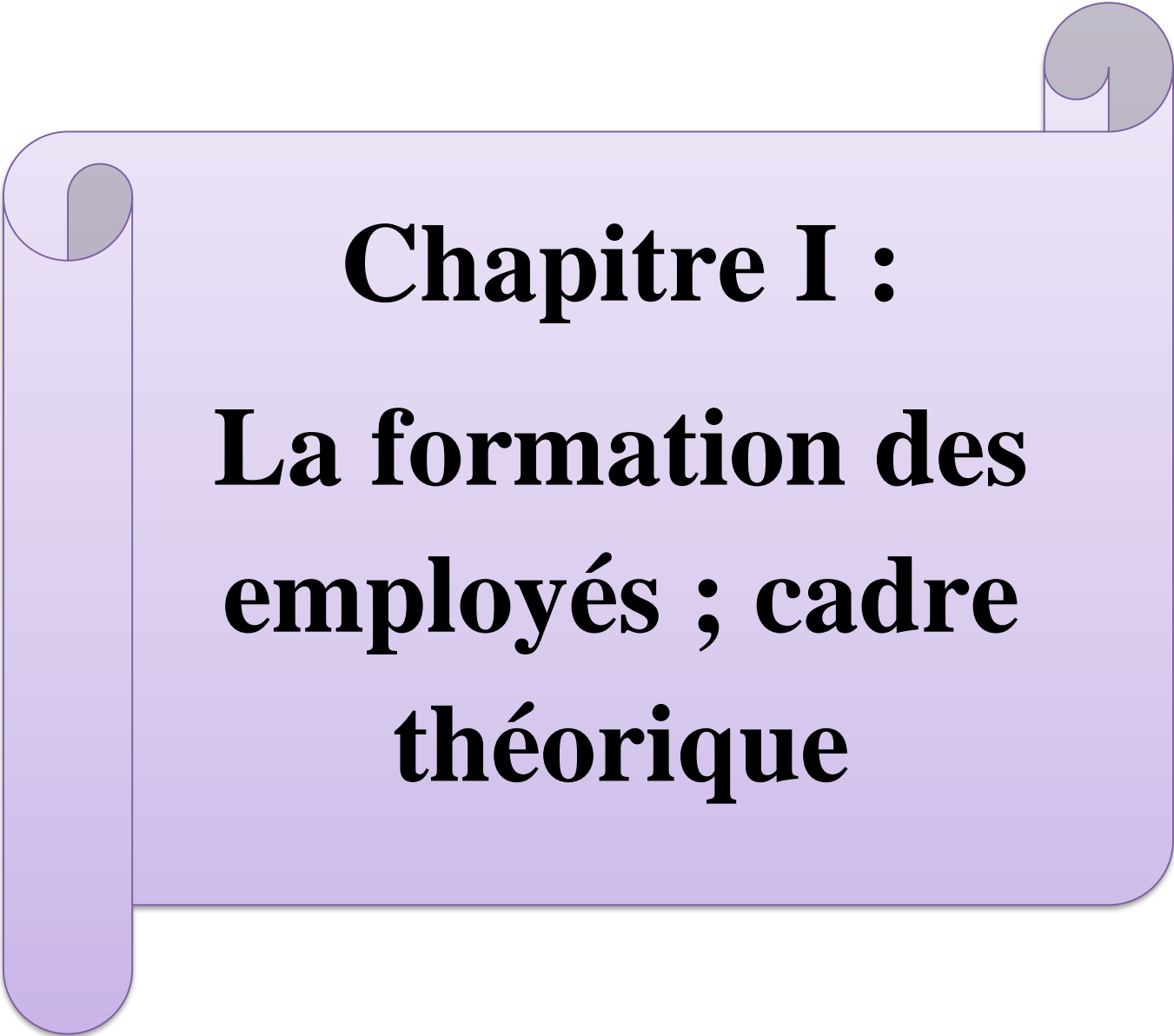
**La première partie de ce mémoire** est consacrée à la revue de la littérature existante sur le sujet, comprenant :

- Un premier chapitre, réservé aux généralités sur la formation et la présentation du plan de formation.
- Un deuxième chapitre, consacré au cadre conceptuel de la compétence et le développement des compétences.

### **La deuxième partie de ce mémoire**

Est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil NAFTAL District COM Tizi-Ouzou et le processus d'élaboration du plan de formation dans cette entreprise. Le cas pratique porte sur les résultats de notre enquête et l'interprétation des résultats.

Enfin, nous concluons par une vue d'ensemble des principaux enseignements tirés de notre étude



**Chapitre I :**  
**La formation des  
employés ; cadre  
théorique**

## Introduction

Dans le monde en constante évolution d'aujourd'hui, la formation revêt une importance cruciale pour le développement des individus et des organisations. Le chapitre qui suit explore en profondeur les concepts et les théories fondamentaux de la formation, ainsi que les différents modes et stratégies qui façonnent ce domaine dynamique. De la définition de la formation à l'élaboration d'un plan de formation efficace, chaque section offre un aperçu essentiel pour comprendre comment la formation contribue à l'apprentissage continu et à la croissance professionnelle.

## Section 01 : Concepts liés à la formation

### 1.1. Définition de la formation

Selon Cohen : « la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles »<sup>1</sup>.

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

Selon SEKIOU Lakhdar :

« La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. »<sup>2</sup>.

Selon Peretti Jean-Marie :

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance,

---

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

<sup>2</sup>-Lakhdar SEKIOU. « **La gestion des ressources humaines** ». Québec, Debollec, 1939, p.33.

leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et future »<sup>1</sup>.

De là on peut déduire que la formation est un processus d'apprentissage clé, permettant à un individu d'acquérir et d'améliorer continuellement ses compétences professionnelles, favorisant ainsi une maîtrise optimale de ses activités actuelles et futures :

- Elle constitue un moteur d'efficacité en permettant aux individus de mieux gérer leurs responsabilités professionnelles, ce qui contribue à accroître la productivité et la qualité du travail.
- En outre, la formation est un facteur de motivation pour les salariés, répondant à leur besoin de développement personnel et professionnel, ce qui favorise leur engagement et leur satisfaction au travail.
- De plus, elle offre aux employés la possibilité de se reconvertir professionnellement, d'accéder à de nouvelles qualifications et de développer des compétences complémentaires, ce qui favorise leur employabilité et leur évolution professionnelle tout au long de leur carrière.

## 1.2. Objectifs de la formation

La formation englobe non seulement l'acquisition de connaissances, mais aussi la transformation des comportements face à des situations nouvelles, ce qui conduit à améliorer les connaissances. La politique de formation doit être alignée avec la culture de l'entreprise.

### 1.2.1. Objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

- Faciliter la transition d'un poste à un poste similaire. Développer des compétences personnelles ou professionnelles pour des activités sociales ou de loisirs, ainsi que l'acquisition de qualifications.
- Améliorer la maîtrise du métier et l'adaptation au poste. Favoriser la compréhension de l'organisation de travail.

---

<sup>1</sup>- Jean- Mari Peretti. « **Ressources humaines et gestion des personnes** ». 6<sup>ème</sup> éditions, librairie Vuibert, mars, 2007. P.99.

- Préparer les salariés aux changements et mutations internes. Assurer l'adéquation entre les capacités des salariés et les exigences du poste.
- Renforcer la confiance en soi des salariés. Permettre l'accès à des niveaux de rémunération plus élevés.

### 1.2.2. Objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

Là encore, la formation est un outil mais cette fois-ci, les objectifs se concentrent sur l'organisation de la manière suivante :

- Faire éclore une culture administrative dynamique en insufflant des valeurs essentielles au cœur de chaque service ;
- Unir toutes les énergies vers l'ascension vers les postes de direction, forgeant ainsi une équipe solide et diversifiée ;
- Élever le leadership à de nouveaux sommets en nourrissant l'intellect, la culture et les talents de nos encadrant ;
- Fusionner formation et communication pour tisser un lien de concertation, dissipant les malentendus et renforçant le sentiment de camaraderie ;
- S'adapter en souplesse aux impératifs changeants de notre environnement en perpétuelle évolution ;
- Cultiver un sentiment d'appartenance profond envers notre organisation, offrant ainsi à nos collaborateurs une vision enrichie de leur environnement professionnel.

Nous proposons les objectifs de la formation, avec la prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle au même temps une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;

- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise ;
- Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise ;
- La satisfaction de besoins personnels, sans relation avec les besoins de l'entreprise ;
- Elevé le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;

- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, amélioration des services publics, polyvalence);
- Accroissement des connaissances et habilité des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.

### 1.3. Typologies de la formation

#### 1.3.1. Formation professionnelle initiale

Elle est conçue pour permettre aux travailleurs d'acquérir les compétences spécifiques nécessaires pour répondre aux exigences précises d'un poste. Par exemple, elle peut être mise en œuvre lors du recrutement pour assurer que le candidat possède les qualifications nécessaires pour réussir dans son nouveau rôle.<sup>1</sup>

#### 1.3.2. Formation continue

Elle s'adresse aux personnes déjà diplômées et en activité professionnelle, qu'il s'agisse de salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de renforcer une qualification, d'améliorer des compétences existantes ou d'en acquérir de nouvelles en cas de reconversion. La formation continue peut aussi compléter un cursus de formation initiale.

#### 1.3.3. Formation de perfectionnement et de recyclage :

- **Le perfectionnement professionnel** vise à faire évoluer les compétences d'un individu pour lui permettre d'occuper un poste de niveau supérieur.
- **Le recyclage** permet à un travailleur de changer de poste au même niveau, par exemple à cause de l'évolution des technologies dans son domaine d'activité.

---

<sup>1</sup> - <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/formation/les-types-de-formation-professionnelle/> (Consulté le 31 /04/2024 à 13h:20).

## Section 02 : Les modes de la formation

### 2.1. Formation interne

Les formations peuvent être dispensées par des sociétés externes, organisées en interne par l'entreprise elle-même, ou suivies en ligne via des plateformes d'e-Learning.

Lorsqu'une entreprise envisage la formation de son personnel, elle a le choix entre deux approches : faire appel à des organismes externes agréés pour des formations hors de l'entreprise, ou opter pour la formation interne. La formation interne repose sur l'expertise des salariés qualifiés de l'entreprise, qui transmettent leur savoir aux employés moins expérimentés. Dans ce cas, l'entreprise joue le rôle de chef d'orchestre, déterminant les sujets de formation et les contenus en utilisant ses propres ressources telles que les formateurs internes, le matériel pédagogique et les installations.

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

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

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

### 2.2. Formation externe

La formation externe peut être organisée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, via des organismes externes. Les entreprises peuvent opter pour deux options: la formation interentreprises, où elles envoient des salariés suivre un stage issu du catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprise, où le prestataire est sollicité pour concevoir une formation sur mesure pour les salariés de l'entreprise qui en font la demande.

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

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

Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

### **2.3. L'E-Learning**

L'E-Learning, ou formation en ligne, représente une évolution majeure dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle.

Cette approche utilise les technologies de l'information et de la communication pour dispenser des cours, des modules de formation et des ressources pédagogiques via internet ou des réseaux internes d'entreprises. Contrairement à la formation traditionnelle en présentiel, l'E-Learning offre une flexibilité temporelle et géographique, permettant aux apprenants d'accéder au contenu à tout moment et depuis n'importe où.

Il peut prendre différentes formes, telles que des cours en ligne, des vidéos de formation, des modules interactifs, des jeux sérieux, etc.

Cette approche présente de nombreux avantages, notamment la réduction des coûts liés aux déplacements et à la logistique, une personnalisation accrue de l'apprentissage, une mise à jour facile du contenu et une traçabilité des progrès des apprenants grâce aux plateformes de gestion de l'apprentissage.

## 2.4. Formation interentreprises

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

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

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

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

## 2.5. Formation intra-entreprise

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

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

Il convient de noter qu'il est possible que d'autres formats soient utilisés lors de formations en entreprise, notamment dans le cadre d'une formation intra-entreprise :

### **2.5.1. Formation intra entreprise en visioconférence**

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

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

Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc..). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles. De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation.

## **2.6. Formation à l'étranger**

Lorsque les ressources de formation locales ne peuvent pas répondre aux besoins de l'entreprise, qu'ils soient limités ou insuffisants, la solution réside souvent à l'étranger. Dans ce contexte, chaque direction générale d'entreprise met en place une commission paritaire chargée d'évaluer les candidatures des employés sélectionnés pour des programmes de formation et de perfectionnement à l'étranger.

Les employés sélectionnés s'engagent à :

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

## Section 03 : Plan de formation

### 3.1. Définition du plan de formation

#### C'est quoi un plan de formation ?

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités ont été définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification et de conception de la formation.

Par définition, un plan nous oblige à prévoir. Un plan de formation offre donc d'abord la chance d'avoir une vue d'ensemble de l'intervention en formation continue ce qui permet de planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles ou financières.

Ainsi, le plan de formation est au centre de la formation de l'entreprise. Il est généralement annuel, débute avec l'exercice comptable, s'inscrit dans un budget prévisionnel et donne lieu à une présentation au comité d'entreprise. Il traduit l'ensemble des actions de formation prévues sur une période donnée et l'organisation dynamique de ces actions. Dans sa logique générale, le plan de formation doit assurer la cohérence des actions de formation au service de la stratégie de l'entreprise et de développement des compétences des salariés. A travers un ensemble d'actions coordonnées, il s'agit de combler l'écart entre les compétences actuelle des salariés et celles qui sont requises pour l'exercice de telle ou telle fonction ou activité présente ou future.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.<sup>1</sup>

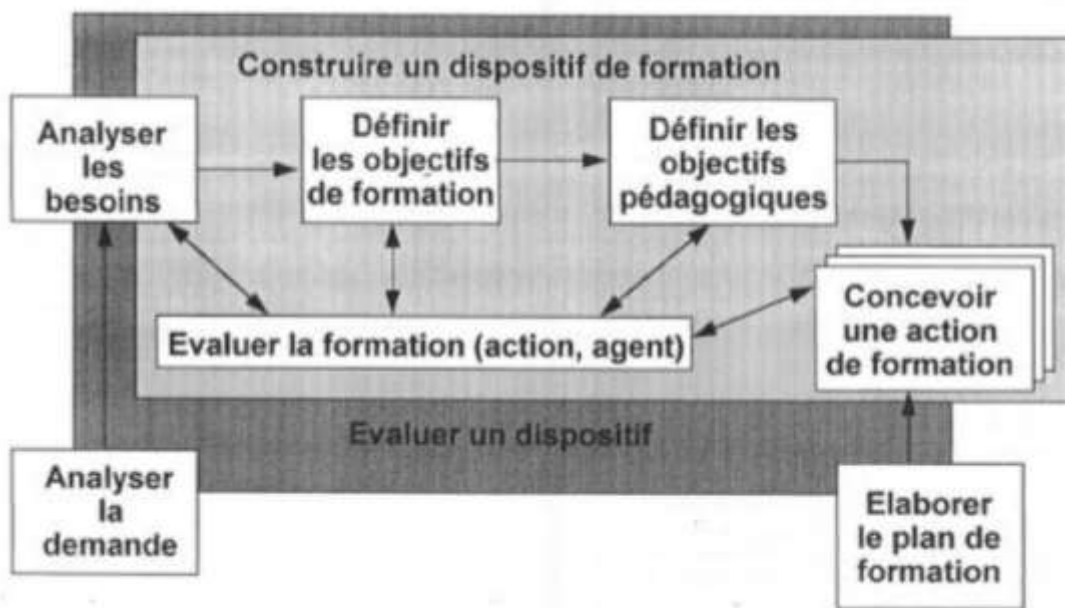
---

<sup>1</sup>-JACQUES SOYER. « **Fonction formation** », 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1998-1999, p.162.

### 3.2. Etapes du plan de formation

Pour élaborer une formation efficace alignée avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation, le personnel impliqué dans le processus doit suivre les étapes illustrées dans le schéma suivant :

Figure n°01 : Les étapes du plan de formation



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

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

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

- Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation : ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise ;
- L'évaluation des métiers et des professions : il s'agit d'accompagner et d'anticiper les évaluations techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques ;

- Les problèmes ou dysfonctionnement : il s'agit de limiter ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci ;
- Les changements culturels : cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs.

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

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

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

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

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. C'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus ;
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service. Il s'agit des bilans des acquis et des compétences et / ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles ;
- Inscrire les formations dans les orientations. C'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'une manière générale les liens avec la politique de formation ;
- Dégager les contraintes et les spécificités. Prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes, et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -ALAIN MEIGNANT, « **Manager la formation** », 7<sup>ème</sup> édition, éditions liaisons, Paris, 2006, p.53.

### 3.2.3. Etape 3 : hiérarchiser les actions

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

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

### 3.2.4. Etape 4 : construire les parcours

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

- Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives et quantitatives (nombre de personne, nombre de jour, type de formation) nécessaire. Ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider ;
- Arrêter les actions et le plan : c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

### 3.2.5. Etape 5 : consulter les instances

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

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

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

Ces étapes sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s’y rattache : information de l’encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l’organisation générale<sup>1</sup>.

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

Cette étape doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l’organisation. De même l’évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Celui-ci s’inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l’année. Le plan doit s’inscrire dans une logique d’anticipation et de prévision, tout en permet des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l’organisation<sup>2</sup>.

## 3.3 Le contenu du plan de formation

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

- Les politiques de personnel ;
- Le style de management ;
- Les modes d’organisation du travail ;
- La culture de l’entreprise...

## 3.4. Construction du plan de formation

- Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?
- Comment répondre à l’ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l’entreprise à résoudre ?
- De quels moyens dispose l’entreprise pour satisfaire ses besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? et comment les impliquer ?

---

<sup>1</sup> -THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation », Edition Hachette, Paris, 1991, P28, P150.

<sup>2</sup> -Ibid, P150.

- Des principes de la politique formation sont-ils à observer ?
- Faut-il privilégier la formation interne ?
- Faut-il assurer une formation qualifiante ?
- Faut-il faire jouer aux managers certains rôles ?
- Quels rôles faire jouer aux partenaires sociaux ?
- Quelle période de référence faut-il choisir ?

### 3.5. Construction du plan et ses acteurs

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

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

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

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

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

Les expériences passées en matière de formation influencent également l'attitude du personnel. Pour leurs hiérarchies :

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

- Quelle vision ont-elles sur la formation ?

Leur vision de la formation et leur attitude vis-à-vis des changements les conduiront à agir plus ou moins positivement envers leurs collaborateurs. Elles pourront jouer un rôle de frein si les évolutions se font dans un sens qu'elles ne souhaitent pas. Au contraire, si elles sont convaincues de l'utilité des modifications à introduire dans leur secteur, elles auront un rôle moteur auprès de leur personnel<sup>1</sup>.

- **Pour la direction :**

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

- **Pour les partenaires sociaux :**

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

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

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

- **La direction générale pour les besoins généraux**

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

Par exemple, le responsable formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail. La Direction manifesterà ensuite son engagement auprès du personnel et lui montrera qu'elle cautionne l'action programmée. Elle pourra le faire de différentes manières :

- Suivre elle-même l'action et le faire savoir ;

---

<sup>1</sup> -P.Citeau, GRH, « principes généraux et cas pratique », Ed Armand Colin, 2001, P.106.

- A l'occasion d'une réunion d'information, rappelé toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée ;
- Faire paraître un article, signé de sa main, dans le journal d'entreprise ou se faire interviewer dans la vidéo d'information ;
- Participer aux ouvertures ou aux clôtures des stages...

- **Les responsables hiérarchiques pour les besoins de leur secteur**

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

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

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

- **Les partenaires sociaux :**

Les politiques formations accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision. C'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue » (culture d'entreprise et outils intellectuels de base)

- **Les futurs formés :**

Ils participent aux recueils des besoins de leur secteur, lorsque c'est possible à la construction du plan du secteur. Dans le cas contraire, ils seront informés des priorités et des projets retenus dans le cadre du plan. Leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -P.Citeau, Op.cit, P.107.

### 3.6. Evaluation de la formation

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

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

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

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

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

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

#### 3.6.1. Niveaux d'évaluation de la formation

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

### 3.6.1.1. Evaluation à chaud

Ou se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation. Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail<sup>1</sup>.

### 3.6.1.2. Evaluation différée dites à froid

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

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

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

Malgré la pertinence de ce moment, il demeure rarement sollicité. Le manque de précision et la subjectivité des jugements rendent souvent l'évaluation à froid peu maîtrisée et difficile à réaliser<sup>2</sup>.

### 3.5.1.3. Ingénierie de la formation

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

---

<sup>1</sup> -Dimirti Weiss et al, « **Ressources humaine** », Ed d'Organisation, Paris, 2001, P.443.

<sup>2</sup> -Ibid, P444.

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

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

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

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

Selon AFNOR : «l'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé »<sup>1</sup>.

Elle comprend <sup>2</sup>:

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

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

La définition et les mises en œuvre du politique de formation dans les organisations (L'entreprise, administration, collectivité locale, etc.) Se trouve dans situation contrastée En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation Et de l'acquisition des compétences. Mais on sait aussi que le cadre législatif et réglementaire (Et les coutumes qu'il a contribuées à construire) impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire (la formation est un droit, la dépense minimale, une

---

<sup>1</sup>- <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/ingenierie-de-la-formation-a256.html>. (Consulté le 20/02/2024 à 22 :31).

<sup>2</sup>- Introduction à l'ingénierie de formation, sur [https://www.supagro.fr/ress-tice/asiffod/IF/Sequence1/res/Sequence1\\_AsiFood\\_Fr.pdf](https://www.supagro.fr/ress-tice/asiffod/IF/Sequence1/res/Sequence1_AsiFood_Fr.pdf). (Consulté le 20/02/2024 à 22/46).

obligation légale). Cela manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter « un plan annuel de formation », élément structurant et quelquefois unique du dialogue sociale.

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

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

- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

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

### 3.6.2. Types d'évaluation de la formation

L'évaluation des ressources humaines consiste à apporter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation<sup>1</sup>.

Cette formation a mis l'accent sur l'évaluation du rendement sans prendre en considération l'évaluation du potentiel « l'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apparences, les connaissances, attitudes, comportement et performances dans le meilleur de l'apprentissage ainsi bien que dans le contexte du travail »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> -JEAN Marie Pertti, « **Ressources humaines et gestion du personnel** », Edition Vuiber, Paris, 1990, P326.

<sup>2</sup> -CASSE Pierre, « **La formation performante et gestion du personnel** », Edition OPU, 1990, P.199.

Elle est nécessaire car elle permet de :

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

### **3.6.3. Voies de l'évaluation :**

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

#### **3.6.3.1. Evaluation en milieu de formation**

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

#### **3.6.3.2. Evaluation en fin de formation**

Ce type d'évaluation a pour but de :

- Donner aux apprenants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;
- Exprimer leurs avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;
- Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs du contenu, de la structure et des méthodes de la formation ;
- Revoir le programme de la formation à l'heure des commentaires fournis par les apprenants ;
- Identifier de nouveaux besoins et préparer.

### 3.7. Fondements du plan de formation

Il existe cinq fondements :

#### 3.7.1. Projets de changement ou d'investissement

Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule...).

#### 3.7.2. Problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise

Déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements.

#### 3.7.3. Evolution des métiers et des professions

Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).

#### 3.7.4. Souhaits exprimés par les agents

Afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.

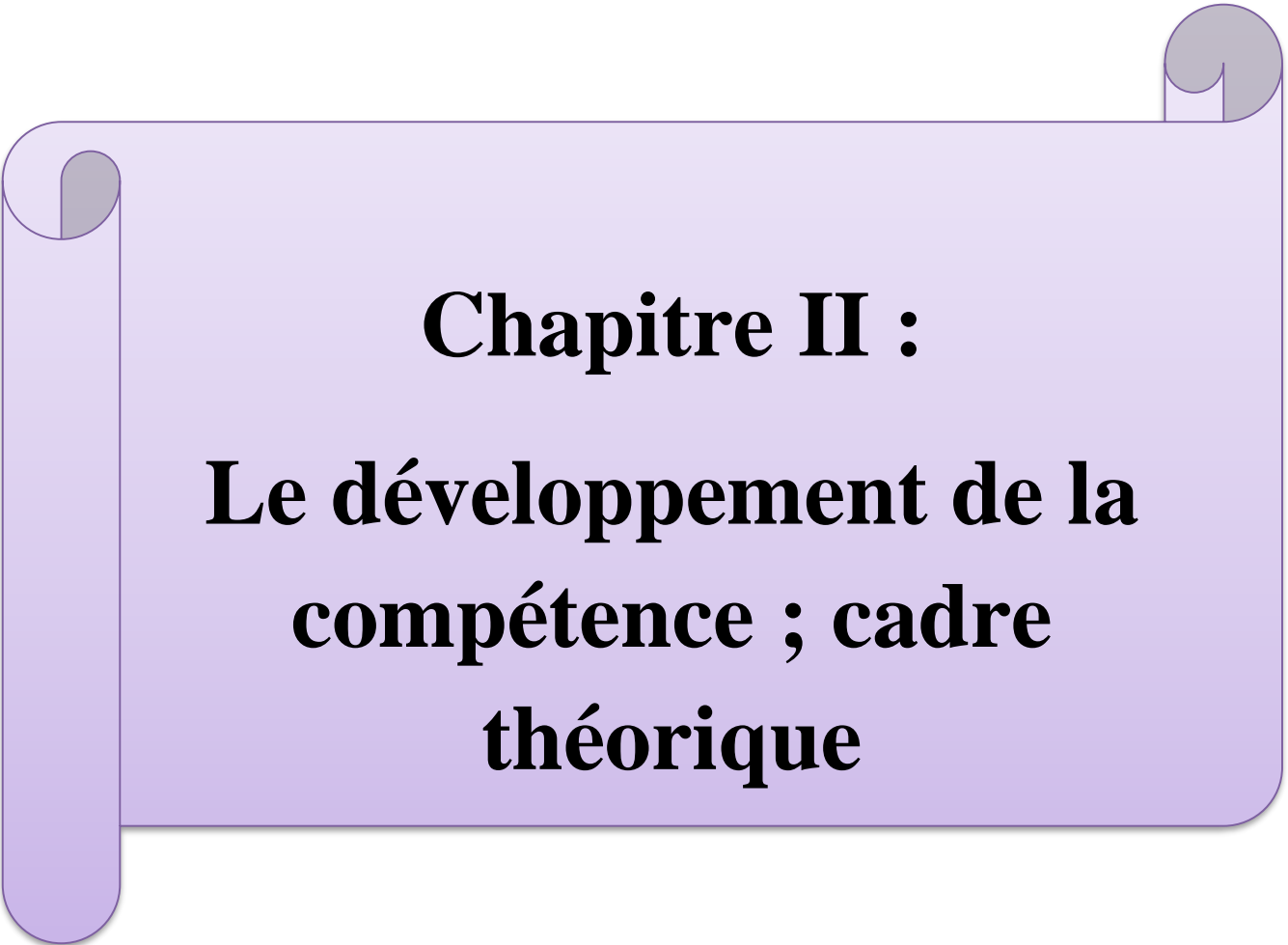
#### 3.7.5. Changements culturels

La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

**Exemple :** passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

## **Conclusion**

En conclusion, ce chapitre met en lumière l'importance de la formation dans le paysage professionnel moderne. Des objectifs clairs aux stratégies de mise en œuvre, il devient évident que la formation est bien plus qu'une simple nécessité, c'est un pilier fondamental de la réussite individuelle et organisationnelle. En explorant les divers modes et en comprenant les étapes du plan de formation, les professionnels peuvent s'engager dans un processus continu d'amélioration et d'adaptation, favorisant ainsi l'innovation et la compétitivité dans un monde en évolution constante.



**Chapitre II :**  
**Le développement de la**  
**compétence ; cadre**  
**théorique**

## Introduction

La compétence est bien plus qu'une simple aptitude ou connaissance. C'est un élément essentiel qui façonne la performance individuelle et organisationnelle. Ce chapitre explore en profondeur les généralités sur la compétence, du simple acte de la définir aux différentes dimensions et typologies qui la caractérisent. En examinant également le développement des compétences et le rôle crucial que la formation joue dans ce processus, nous plongeons dans un univers où l'apprentissage continu et l'amélioration constante sont au cœur de la réussite professionnelle.

## Section 01 : Généralités sur la compétence

### 1.1. Définition de la compétence

Selon Guy le BOTERF « la compétence comme la capacité reconnue à atteindre des résultats en mobilisant et en combinant, dans une situation professionnelle donnée, deux ensembles de ressources :

Celles qui sont propres à l'individu : connaissance, savoir-faire, aptitudes et qualités personnelles... ;

Celles qui sont liées à l'environnement : réseaux relationnels, bases de données et de documentation, logiciels, etc. »<sup>1</sup>.

L'accord ACAP 2000 propose une autre définition de la compétence, qui privilégie le savoir-faire, et intègre les savoirs dans celui-ci : « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé. Savoir-faire : connaissance et expériences d'un salarié ; opérationnel : applicables dans une organisation adaptée, validé : confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées ».

---

<sup>1</sup> - ILE BOTERF G, « De la compétence, éditions d'organisation », 1994, et L'ingénierie des compétences, Edition d'Organisation, 1998.

Selon J. M. Peretti « la compétence dans l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la compréhension de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exercent dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle ». La compétence se décline en quatre domaines : Technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation<sup>1</sup>.

Selon P. ZARIFIAN définit cette notion comme suit «la compétence est la prise de l'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.»<sup>2</sup>.

Les définitions de la compétence de Le Boterf et Zarifian se réfèrent à des cadres de références strictement professionnels. Pour le Boterf, la définition est contingente des situations et des environnements de travail et pour Zarifian la compétence est la combinaison chez un individu en situation professionnelle de l'initiative, de l'autonomie et de la prise de responsabilités.

Les définitions de la compétence étant nombreuses, à partir de lesquelles on peut remarquer que cette dernière est caractérisée par les savoirs qui la constituent (savoir, savoir-faire et le savoir être). Il s'agit plutôt des capacités intégrées, structurées, combinées et construites.

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

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - JEAN MARIE Peretti, « **Ressources humaines et gestion du personnel** », Edition Vuibert, Paris 1990, p 187

<sup>2</sup> - P. ZARIFIAN, « **Objectifs compétence** », éditions LIAISON, Paris, 2001, p 65.

<sup>3</sup> -Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. « **Gestion des ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition paris, 2007, p179.

## 1.2. Dimensions de la compétence

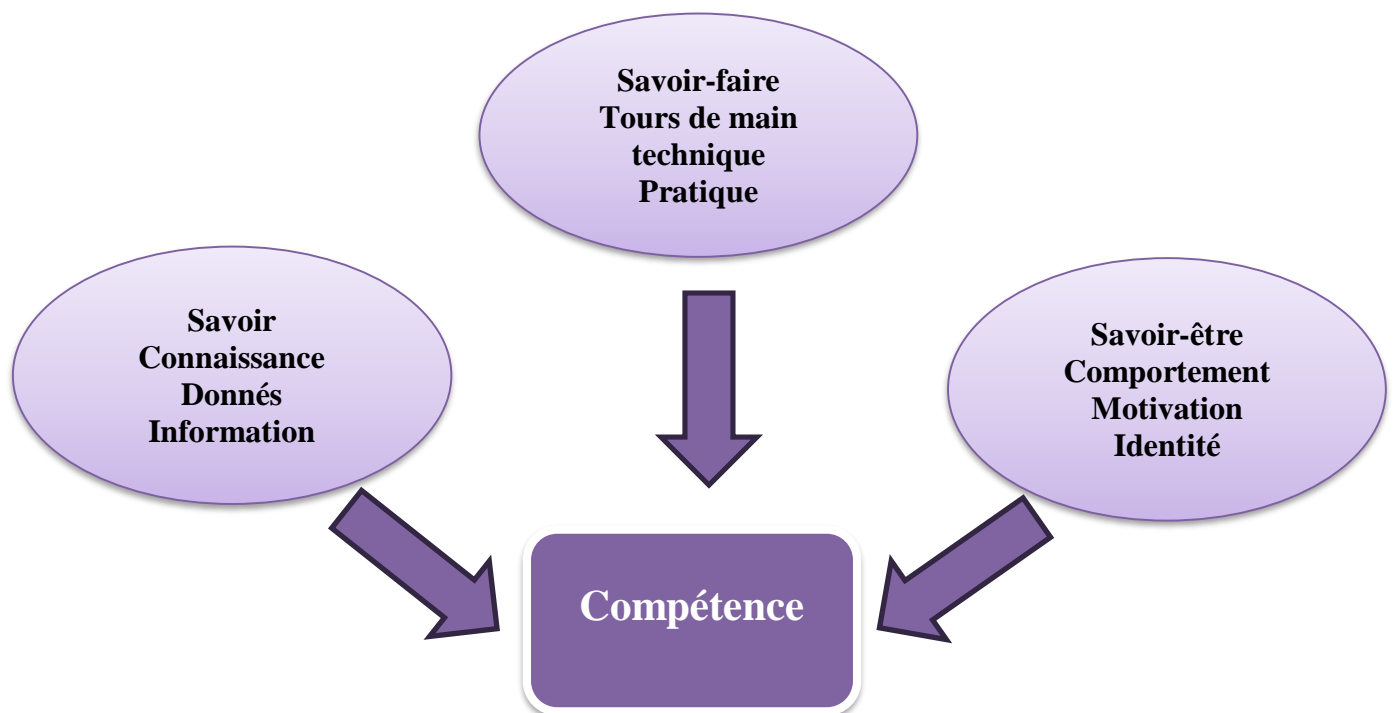
Dans ce point on va présenter une petite explication sur le savoir, savoir-faire et savoir-être :

A. Les savoirs : qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple : connaître les lois élémentaires de l'assurance) ;

B. Les savoir-faire : qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, des méthodes ou d'outil, c'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion ou savoir utiliser un voltmètre) ;

C. Les savoir-être : qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (par exemple : être honnête, être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

**Figure N° 02 : Les trois dimensions de la compétence**



Source : Thomas Durand, « **Savoir, Savoir-Faire Et Savoir-Être, repenser les compétences de l'entreprise** », école centrale paris, P 23.

### 1.3. Typologies de la compétence

Il existe trois types de compétence à savoir la compétence individuelle ; compétence collective et compétence organisationnelle.

#### 1.3.1. Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence).

Pour C. Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »<sup>1</sup>.

Ainsi C-L-LEBOYER considère les compétences individuelles « comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autre, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien »<sup>2</sup>.

Selon le dictionnaire des RH c'est « un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité »<sup>3</sup>.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humaine. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

---

<sup>1</sup>- C.DEJOUX, « **Gestion des compétences et GEPEC** », Dunod, Paris, 2008, P.9.

<sup>2</sup> - C.L.LEBOYEUR, « **La gestion des compétences, édition d'organisation** », Paris, 1996, P. 21.35

<sup>3</sup> - J. M. Peretti, « **dictionnaire des ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2001, P 58.

### 1.3.2. Compétence collective

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

Pour C. Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre »<sup>1</sup>.

Selon Le Botref, « ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel »<sup>2</sup>.

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme »<sup>3</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> - C. DEJOUX, op.cit., P. 20.

<sup>2</sup> - G. LE BOTERF, « **De la compétence, essai sur un attracteur étrange** », éditions d'organisation, Paris, 1994, P.128.

<sup>3</sup> - D. PERMARTIN, « **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?** », édition management société, 1999, P.124

### 1.3.3. Compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès. »<sup>1</sup>. De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles on peut incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

Ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui consiste à comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

La compétence organisationnelle penche vers la polarité globalisation du moment qu'elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles sont inclus des savoirs et savoir-faire.

## 1.4. Bilan de compétence

Le bilan de compétences est un outil permettant de faire le point sur une situation professionnelle et d'analyser à un moment donné les connaissances générales et professionnelles et le savoir-faire. Il aide à faire le point sur les objectifs de carrière et de développement tout en prenant conscience de la potentialité. Il s'agit d'une démarche personnelle initiée pour faire le point sur le parcours professionnel avec l'aide d'un consultant.

---

<sup>1</sup> A. DIETRICH, « le management des compétences », Ed Aurélie Farfarana, 2010, P. 6

Les résultats de ce bilan doivent permettre d'établir un plan d'action afin de valider ou réaliser un nouveau projet professionnel.

Le bilan dure 24 heures et s'étale sur 1 mois ½ à deux mois. Les entretiens et tests durent plusieurs demi-journées. Le bilan comprend trois grandes étapes : la première c'est une étape préalable de présentation, lors de cette étape, les besoins sont analysés et définis. Ceci permet de valider les engagements des salariés et surtout de définir leurs attentes et leurs objectifs. La deuxième c'est l'étape d'étude et d'investigation, permet d'analyser les motivations et les intérêts, d'identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles. Finalement l'étape de synthèse, cette dernière étape est formalisée au moyen d'un document de synthèse qui sera délivré (ce document confidentiel et personnel ne peut être communiqué à des tiers qu'avec l'accord de la personne concernée). Le dernier entretien vise à échanger sur ce compte-rendu et à conclure le bilan<sup>1</sup>.

Le bilan de compétence présente plusieurs objectifs tant pour le collaborateur ainsi pour l'entreprise.

#### ❖ Pour le collaborateur

- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel ;
- Construire son avenir professionnel sur la base de ce qu'il le motive vraiment ;
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel ;
- Identifier ses compétences techniques et comportementales ;
- Traduire les résultats des investigations en opportunités de professionnalisation ;
- Déceler les freins éventuels à la réalisation de son projet professionnel ;
- Développer son autonomie dans le champ professionnel ;
- Définir une stratégie de réalisation de son projet de développement professionnel.

#### ❖ Pour l'entreprise

- Améliorer la performance individuelle et collective de ses Ressources humaines ;
- Accroître la mobilisation et l'implication dans le processus de changement ;
- Détecter les talents pour mieux optimiser les actions de formation ;
- Rendre les collaborateurs créatifs et proactifs ;
- Développer les compétences pour restaurer l'initiative et relever les défis ;

---

<sup>1</sup> - Catherine Ruffin-Beck and Claude Lemoine « **bilan de compétence, construction personnelle pour une dynamique professionnelle** », publier dans l'orientation scolaire et professionnelle, page 3, 2011.

- Développer la culture de succès et de reconnaissance ;
- Provoquer une évolution authentique et productive dans la communication ;
- Anticiper les parcours professionnels et détecter les forts potentiels ;
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations;
- Réduire les états émotionnels générateurs de l'anxiété, de l'ennui et du stress Au travail.

## 1.5. Référentiel de la compétence

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observable de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence<sup>1</sup>.

En d'autres termes, un référentiel de compétences est un inventaire structuré englobant plusieurs domaines de compétences. Il identifie et liste de manière détaillée les différents éléments et savoir-faire pertinents pour l'organisation dans chaque domaine spécifique. Grâce à ce référentiel, il est possible de déterminer avec précision les compétences requises pour chaque fonction au sein de l'organisation et d'établir une carte individuelle des compétences pour chaque employé. Cela permet d'évaluer et de développer les compétences de manière ciblée, en alignement avec les besoins de l'organisation.

Le référentiel de compétences résulte de la volonté de la direction générale de considérer l'ensemble de la personne au travail et ses aspirations fondamentales de progrès. Il regroupe toutes les connaissances nécessaires à l'organisation, essentielles pour chaque fonction et chaque salarié, ainsi que leur évolution prévisible. Ce référentiel est élaboré avec la participation de tous et fait l'objet d'une coopération continue.

Le référentiel constitue l'outil principal d'une gestion des ressources humaines axée sur les compétences. Il définit les standards des comportements attendus par l'entreprise.

---

<sup>1</sup>- André Guittet. Op.cit, p82.

## 1.6. Caractéristiques de la compétence

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est finalisée, elle ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux<sup>1</sup>.

## 1.7. Enjeux attachés à la compétence

La pérennité et le développement des entreprises dépendent aujourd'hui de leur capacité à :

- S'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier...etc.
- Anticiper les besoins de leurs clients ; besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits, mais aussi et de plus en plus, en matière de service.
- Faire évaluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.
- La contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés :
- La mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges, une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés.
- L'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes);

---

<sup>1</sup> - AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, « **Management des compétences** », édition Dunod, Paris, 2009, P65.

- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Dans ce contexte, la compétence devient un enjeu stratégique majeur en mobilisant les individus et l'ensemble de l'organisation autour des métiers et des projets de l'entreprise. Elle permet d'acquérir la flexibilité et la réactivité nécessaires. En tant que force motrice, la compétence contribue au développement de l'entreprise et renforce sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients.

Bien que la dimension sociale de la gestion des compétences soit évidente, il ne faut pas en oublier sa finalité économique. En ce sens, elle est un outil ou un moyen de performance pour l'entreprise.

La reconnaissance de cette finalité économique est essentielle pour réussir une démarche de gestion des compétences dans l'entreprise. Ainsi, la compétence, tout en intégrant la gestion des ressources humaines, se concentre sur les notions de marché, de client et de qualité.

L'exploitation des compétences permet de satisfaire les exigences de flexibilité et de réactivité en adoptant de nouvelles formes d'organisation du travail et une gestion modernisée des ressources humaines. Elle favorise également l'émergence d'un nouveau dialogue social.

La notion de compétence offre une approche opérationnelle pour traiter divers problèmes, notamment :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel. Elle permet aussi d'actualiser les pratiques
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel, et/ou technologique.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômées à des postes de niveaux inférieurs à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et des tensions entre salariés.

- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.
- Synchroniser le cycle de développement des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise<sup>1</sup>.

## 1.8. Evaluation de la compétence

L'évaluation est un processus clé de la gestion des ressources humaines, impactant divers sous-systèmes tels que le recrutement et la formation. Elle permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et d'atteindre les objectifs fixés.

L'évaluation des compétences est un processus encadré visant à mesurer et à suivre la productivité et la rentabilité de chaque employé dans son poste. Elle ne doit pas se limiter à des évaluations ponctuelles, mais doit être réalisée de manière continue

Cette méthode d'évaluation permet à l'organisation de réussir en identifiant les ajustements nécessaires.

Lorsque l'on envisage le développement des compétences comme un investissement, il est essentiel d'évaluer trois domaines spécifiques :

- A conformité de la prestation formation réalisée : Cette évaluation doit être réalisée de manière continue et en temps réel afin de prévenir les dépassements budgétaires, les extensions de la durée de la formation et l'absentéisme des participants.
- La qualité pédagogique de la formation mise en place : L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, Elle vise à évaluer l'intégralité de la prestation, en prenant en considération la méthodologie pédagogique utilisée, les qualités personnelles des formateurs, ainsi que le profil et le comportement des participants.

---

<sup>1</sup>- Michel LEMAIRE, Alcatel CIT: « **compétences professionnelle, enjeux stratégique!** », CNFP, Paris, Cedex 16, 2000, p.96.

- Le transfert des compétences : L'objectif est d'évaluer comment le personnel applique les compétences acquises sur le terrain, en se basant sur les résultats tangibles de la formation afin de mesurer son impact sur leurs compétences.
- L'évaluation repose sur l'analyse initiale des besoins qui a identifié les compétences nécessaires, et elle vérifie leur application effective sur le lieu de travail.

Selon Philippe Eray il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être adoptées <sup>1</sup>:

- Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
- Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont:

- Accroître la productivité ;
- Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés ;
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel ;
- Adapter le personnel à sa fonction.

---

<sup>1</sup>-Eray Philippe, « **Précis de développement des compétences** », éditions Liaison, Paris,1993, P 38.

## Section 02 : Développement des compétences

### 2.1. Définition de développement des compétences

Le développement des compétences est un processus dynamique par lequel une personne ou un groupe acquiert, entretient et améliore un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes pour faire face efficacement à une famille de situations dans un contexte donné<sup>1</sup>.

Ce processus implique la mobilisation et la régulation de différentes ressources (cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices) de manière intégrée et fonctionnelle. Il permet d'agir avec pertinence, en choisissant et en combinant ces ressources de façon adaptée<sup>2</sup>.

Le développement des compétences se fait tout au long de la vie, par l'expérience professionnelle, la formation, l'apprentissage informel et la pratique régulière. Il nécessite une motivation à aller vers les savoirs et une capacité à se remettre en question.

Selon GUY LEBoterf. Il y'a de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences<sup>3</sup>.

#### Pourquoi le développement des compétences ?

Face aux évolutions rapides de l'environnement économique, des dynamiques de marché pour les biens et services, ainsi que des transformations dans le domaine de l'emploi, l'organisation vise à renforcer la réactivité, la flexibilité et la mobilité des collaborateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cette initiative répond à un contexte concurrentiel et instable, marqué par d'importants défis économiques, organisationnels, technologiques, socioculturels et stratégiques.

---

<sup>1</sup> -<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/developper-competence> (Consulté le 24/04/2024 à 21H34)

<sup>2</sup> [https://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/outils/r\\_2.1-1\\_le\\_concept\\_de\\_competence\\_quelques\\_definitions.pdf](https://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/outils/r_2.1-1_le_concept_de_competence_quelques_definitions.pdf) (Consulté le 24/04/2024 à 21H55)

<sup>3</sup> BOTERF Guy, op. Cit, Paris, 2004, p.56

Dans ce nouveau paradigme, l'entreprise révisé sa stratégie et ses pratiques de gestion des ressources en adoptant une approche axée sur la gestion par les compétences plutôt que sur une gestion rigide des postes.

Elle doit nécessairement s'ajuster aux changements et mutations, quel que soit leur type, en développant les compétences internes disponibles ou en les acquérant à l'externe. En effet, ces compétences sont essentielles pour accroître la productivité de l'entreprise et renforcer sa flexibilité face à ces évolutions.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

Afin de développer les compétences de leurs collaborateurs, les entreprises utilisent le dispositif « formation » comme moyen privilégié pour répondre à ces enjeux stratégiques, étant donné qu'elle permet d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et les qualifications des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles, mais aussi favoriser la promotion sociale et professionnelle, et promouvoir l'éducation permanente de ces mêmes salariés.

La formation est alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences afin d'être à la hauteur des défis rencontrés et de gagner le pari d'une rude concurrence.

L'entreprise peut satisfaire ses besoins en compétences en développant les compétences existantes pour plusieurs raisons comme le faible coût, la connaissance de l'entreprise depuis plusieurs années, l'engagement organisationnel et l'adhésion à une certaine culture déjà enracinée depuis longtemps.

Un soutien organisationnel est indispensable pour favoriser le développement des compétences, notamment à travers la formation, la motivation, la responsabilisation, l'enrichissement des tâches et la mobilité interne.

Ainsi, la formation demeure le seul moyen crédible et universellement accepté pour développer les compétences au sein d'une organisation. Cependant, pour mettre en œuvre un plan de formation efficace et réussi, il est essentiel de comprendre précisément et en temps opportun les véritables besoins de l'entreprise. Cela permet d'éviter les retards d'adaptation et de ne pas investir de manière inutile dans des actions de formation mal ajustées<sup>1</sup>.

## 2.2. la différence entre la compétence et la capacité

### La Compétence

La **compétence**, quant à elle, se développe au fil du temps, par l'expérience et la pratique. C'est la capacité à appliquer les savoirs et savoir-faire acquis dans des situations réelles de travail. La compétence se manifeste dans la capacité à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, et à obtenir des résultats concrets et tangibles en situation professionnelle.

#### Caractéristiques de la Compétence :

1. **Acquisition** : Par l'expérience professionnelle, l'exercice quotidien du métier, et le développement continu.
2. **Évaluation** : Par les résultats obtenus, les performances au travail, et les feedbacks des supérieurs et collègues.
3. **Validation** : Souvent informelle, bien que certaines compétences puissent être reconnues par des évaluations internes, des promotions, ou des certifications professionnelles spécifiques.
4. **Finalité** : Améliorer l'efficacité et la performance dans un poste donné, démontrer la maîtrise et l'adaptabilité dans des situations variées.

La **capacité** se réfère à l'ensemble de savoirs et de savoir-faire acquis généralement par la formation. Il s'agit de connaissances théoriques et pratiques que l'on peut évaluer de manière formelle et structurée. Les capacités sont souvent attestées par des certifications, des diplômes, des permis, ou tout autre document officiel validant l'acquisition de ces connaissances et compétences de base.

#### Caractéristiques de la Capacité :

1. **Acquisition** : Par le biais de la formation, qu'elle soit académique, professionnelle, ou autodidacte.
2. **Évaluation** : Par des tests, des examens, des évaluations formatives ou sommatives.
3. **Validation** : Par des institutions éducatives ou des organismes certifiants qui délivrent des diplômes, certificats, ou autres attestations officielles.

---

<sup>1</sup> -AFROUN FAHIM, AIS SAMIA, « L'impact de la formation sur le développement des compétence du personnel, cas la DRGB/SONATRACH », mémoire de master GRH, université de Bejaia, 2013, p33

4. **Finalité** : Permet d'accéder à des fonctions ou des métiers en fournissant une preuve de la maîtrise des connaissances de base nécessaires.

ref

<https://www.weepermis.com/label/2.2-EVALUATION-DE-DEPART-MOTO.pdf>

### 2.3. Cinq voies des compétences

Richard Wittorski<sup>1</sup> a proposé une typologie comprenant cinq voies de développement de la compétence, offrant un éclairage sur la manière dont les compétences se forment et évoluent.

- **La première voie de développement** est le modèle de formation sur le tas, où l'individu, confronté à des situations nouvelles, acquiert de nouvelles compétences par des essais/erreurs et des tâtonnements dans l'action, suivant ainsi une logique de l'action.
- **La deuxième voie de développement** consiste à transmettre des connaissances théoriques en compétences lors de stages, combinant réflexion et action.
- **La troisième voie de développement** implique l'analyse des pratiques en entreprise ou en formation pour formaliser les compétences implicites en savoirs d'action, basée sur la réflexion sur l'action.
- **La quatrième voie de développement** se réfère à la définition anticipée de nouvelles pratiques par les salariés au sein de groupes de réflexion, visant à définir des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain, selon des critères de qualité ou de productivité, suivant une logique de réflexion pour l'action.
- **Enfin, la cinquième voie de développement** concerne l'intégration des savoirs théoriques acquis en formation en connaissances par les individus, alimentant des capacités qui se traduiront en compétences variées selon les situations rencontrées. Cette voie repose sur l'idée que la formation initiale transmet des savoirs destinés à être mis en pratique ultérieurement, notamment sous forme de compétences en situation professionnelle, suivant une logique d'intégration et d'assimilation.

---

<sup>1</sup> -Wittorski R, in revue « **les voies de la professionnalisation** », le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, le 4 octobre 2007, p81.

## 2.4. Effets de la formation sur la compétence

La formation a des effets significatifs sur la compétence individuelle, collective et sur l'entreprise :

### 2.4.1. Effets sur la Compétence Individuelle

La formation contribue à développer les compétences individuelles des membres d'une équipe, fournissant des connaissances et des savoir-faire spécifiques qui peuvent être mobilisés pour l'action collective. Les compétences individuelles des membres d'un collectif sont la base sur laquelle les compétences collectives se construisent. L'engagement subjectif des individus dans le processus de formation est crucial pour la construction de compétences collectives, impliquant des actions de coopération, de cohésion et des prises de décision qui favorisent la performance individuelle et collective<sup>1</sup>.

### 2.4.2. Effets sur la Compétence Collective

La formation impacte directement la compétence collective en favorisant l'émergence de compétences partagées, tacites ou explicites, au sein d'un collectif. Les interactions et les efforts volontaires entre les individus, ainsi que les facteurs organisationnels tels que le style managérial, la politique de GRH et les artefacts, peuvent favoriser la constitution de compétences collectives. La construction de compétences collectives repose sur un processus d'apprentissage basé sur l'échange et la communication au sein de l'organisation<sup>2</sup>.

### 2.4.3. Effets sur l'Entreprise

Au niveau de l'entreprise, la formation a un impact sur la performance globale en favorisant le développement de compétences collectives qui sont essentielles pour l'efficacité organisationnelle. Les compétences collectives sont un facteur clé de performance, contribuant à la capacité d'adaptation, d'innovation et de résilience de l'entreprise face aux changements. Un diagnostic des compétences collectives et des capacités d'apprentissage futures peut orienter

---

<sup>1</sup> - <https://wikimemoires.net/2022/03/les-effets-de-la-formation-sur-les-competences-individuelles/> (Consulté 04/02/2024 à 13H36)

<sup>2</sup> - <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2016-4-page-11.htm> (Consulté 04/02/2024 à 13H21)

le futur de l'entreprise en identifiant les besoins en formation et en développement des compétences au sein de l'organisation.

La formation impacte positivement la compétence individuelle en fournissant des connaissances et des compétences spécifiques, favorise la construction de compétences collectives en encourageant l'interaction et la communication au sein du collectif, et contribue à la performance globale de l'entreprise en renforçant sa capacité d'adaptation et d'innovation.

## **Section 03 : le rôle de la formation dans le développement des compétences**

### **3.1. Rôle de la formation dans le développement des compétences**

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale. La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

#### **3.1.1. Formation est un investissement humain**

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, Paris, 1995, P.10.

Il est important de noter que non toutes les formations se traduisent par une augmentation automatique de la productivité : certaines formations sont plus bénéfiques que d'autres à cet égard.

### **3.1.2. Formation est un moyen de développement et de promotion des individus :**

La formation joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines en répondant aux besoins de développement personnel et de progression professionnelle. Elle est essentielle pour améliorer l'efficacité et la productivité, réduire les coûts de production et renforcer la motivation du personnel.

### **3.1.3. Importance sociale de la formation**

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement

## **3.2. Approches de développement de compétences**

Selon BOTERF, « Les différentes recherches et études parcourues dans le domaine de la formation fait apparaître, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches »<sup>1</sup>.

- A) La première approche examine le développement des compétences professionnelles comme un processus dynamique, cherchant à comprendre comment les compétences se transforment au sein d'un environnement complexe et d'un système relationnel. Elle vise à explorer comment ces compétences émergentes, ainsi que les mécanismes et les facteurs qui influencent leur évolution.
- B) Une autre perspective se concentre moins sur la formation active des compétences professionnelles que sur les conditions qui influencent leur développement. Elle explore

---

<sup>1</sup>- GAY, LE BOTERF, « **Construire les compétences individuelle et collectives** », 2<sup>e</sup>édition, édition EYOLLES, Paris, 2001, P.135.

les environnements favorables à l'émergence des compétences individuelles et collectives, ainsi que les facteurs positifs et négatifs qui façonnent cette évolution. De plus, elle examine les dispositifs de formation qui facilitent l'acquisition, le maintien et l'amélioration des compétences professionnelles.

### **3.3. Principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences**

Selon DANIEL PERNIN pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes<sup>1</sup>.

#### **3.3.1. Situer la formation dans un processus éducatif**

Pour être efficace, la formation doit s'inscrire dans un processus éducatif qui démarre par l'éveil de l'intérêt pour l'apprentissage et se poursuit par un perfectionnement constant en situation réelle.

On peut l'expliquer à travers les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt individuel dépend de nombreux facteurs, tels que la curiosité et la conscience des enjeux, ainsi que des caractéristiques de l'environnement, comme l'attitude de la hiérarchie et des collègues, qui peuvent renforcer ou diminuer la propension initiale de chacun.
- L'acquisition des concepts fondamentaux peut se faire à travers des pédagogies simples utilisant des méthodes inductives, basées sur l'expérience individuelle. Par exemple, on peut comprendre les relations entre pression, volume et température d'un gaz en utilisant des instruments de mesure tels que le manomètre et le thermomètre.
- Le premier contrôle sur le terrain implique que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour éviter toute confusion, ne pas être dépassé, et rester proche de la réalité. Cela est nécessaire pour relier la théorie aux bases pratiques des apprenants.

---

<sup>1</sup> - MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, P.112.

- L'approfondissement des concepts de base s'appuie sur des premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, et dépend de la flexibilité d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs.
- Le contrôle en situation réelle teste à la fois la pertinence des concepts et le degré d'apprentissage de l'apprenant. Il permet d'identifier les situations et les cas d'application des procédures.
- L'entraînement contrôlé sur le terrain se développe au fur et à mesure que de nouveaux cas apparaissent. Ce contrôle repose sur les faits et les images que l'organisation utilise pour évaluer la réussite ou l'échec de l'apprenant, comme les tableaux de bord et les notes de qualité.
- Le perfectionnement continu sur le terrain, souvent appelé "courbe d'expérience" par les industriels, permet de progresser au fil de l'exercice orienté vers la réussite. Il offre également la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher de nouvelles solutions et surpasser les concurrents.

### **3.3.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages**

Le maître d'ouvrage, également appelé client, est celui qui requiert des compétences spécifiques pour atteindre ses objectifs. Il organise les formations nécessaires dans le cadre du développement de ces compétences. Comme tout client, le maître d'ouvrage a souvent tendance à sous-estimer le temps et les ressources financières nécessaires pour que la formation soit véritablement efficace.

### **3.3.3. Promouvoir le bon usage de la formation**

Le responsable de la formation doit capter l'attention du personnel en démontrant comment les actions de formation ont conduit au succès, tout en optimisant les coûts en temps et en argent. Il doit également susciter l'intérêt en mettant en lumière les écarts entre les objectifs opérationnels et les lacunes de compétences, en démontrant comment la formation peut combler ces déficits.

### **3.3.4. Etablir des cahiers de charge**

Il s'agit de formaliser un contrat entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Un bon cahier des charges reflète une compréhension mutuelle des objectifs du client et des contraintes professionnelles liées à la formation.

### 3.3.5. Concevoir une action de formation adaptée

Pour organiser une formation efficace, le responsable doit savoir sélectionner et combiner les méthodes et les approches les mieux adaptées aux besoins spécifiques en matière d'acquisition de compétences.

### 3.3.6. Choisir les actions prioritaires

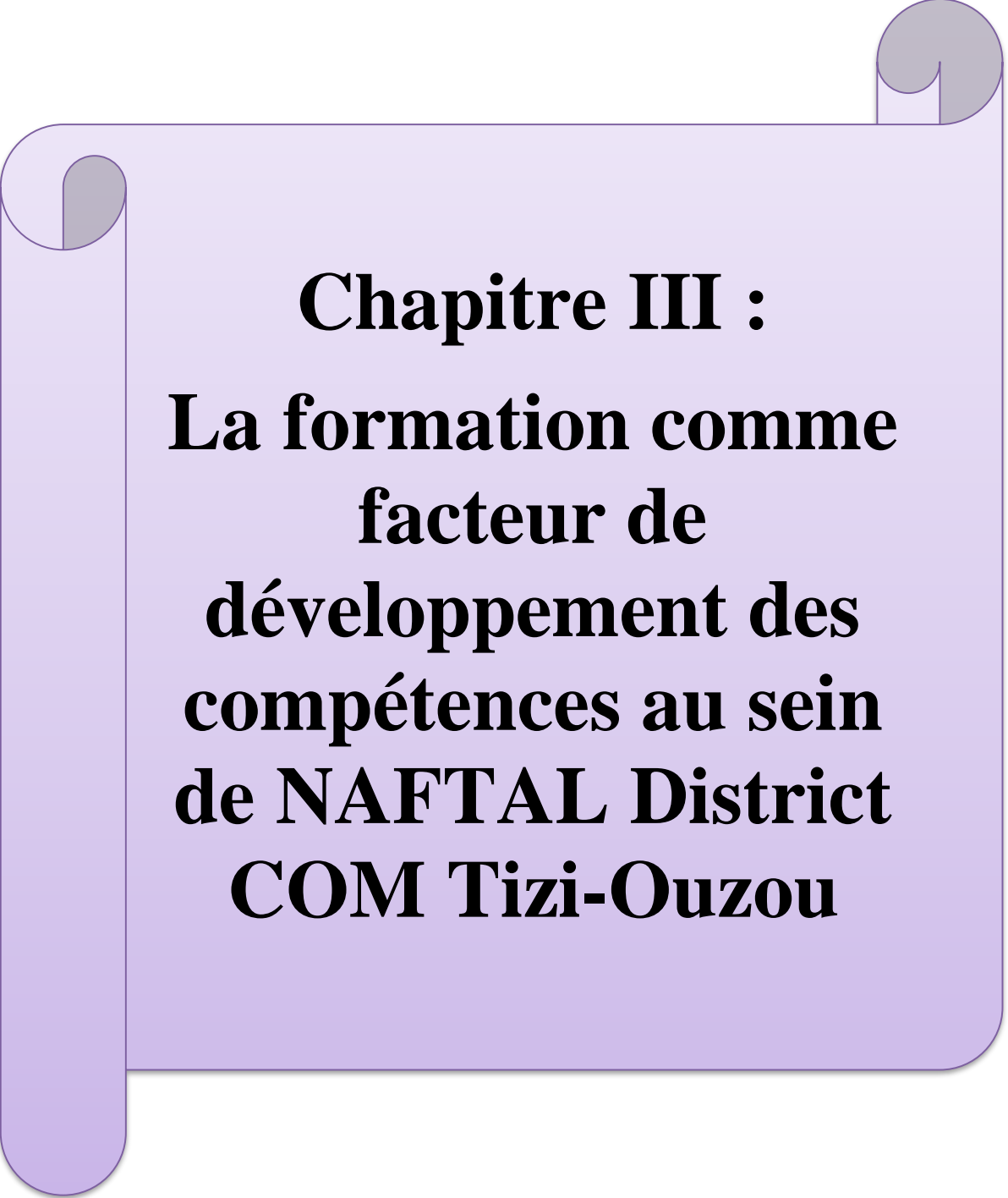
Comme pour toute opportunité d'investissement, les options de formation sont généralement trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer. Il est donc nécessaire de faire des choix en fonction de la priorité et de l'urgence des actions. Ces décisions sont prises par les dirigeants opérationnels, et non par les responsables des programmes de formation.

Le développement des compétences implique l'acquisition d'outils intellectuels fondamentaux tels que la formation générale, les outils de prise de décision et la culture d'entreprise. En parallèle, la formation vise à offrir aux employés la possibilité d'améliorer leurs compétences et capacités, augmentant ainsi leur efficacité et motivation, tout en renforçant leur rentabilité et leur aptitude à gérer les situations perturbatrices.

## Conclusion

En conclusion, ce chapitre met en lumière l'importance fondamentale de la compétence dans le paysage professionnel contemporain. En comprenant ses multiples dimensions et en reconnaissant son potentiel évolutif à travers le développement des compétences, les individus et les organisations peuvent s'engager dans un voyage de croissance et de prospérité. La formation émerge comme un catalyseur clé de ce processus, offrant non seulement les connaissances nécessaires, mais également les outils et les principes pour exploiter pleinement le potentiel de la compétence dans un monde en constante transformation.





**Chapitre III :**  
**La formation comme**  
**facteur de**  
**développement des**  
**compétences au sein**  
**de NAFTAL District**  
**COM Tizi-Ouzou**

### Introduction

Ce chapitre explore en profondeur l'impact déterminant de la formation sur le développement des compétences au sein de NAFTAL, une organisation d'importance stratégique dans son domaine. Nous débutons par une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, en examinant son historique, sa localisation géographique, ainsi que ses missions, objectifs et produits commerciaux. Ensuite, nous procédons à une analyse approfondie des différents départements de NAFTAL pour offrir une vue d'ensemble complète de son fonctionnement interne. La deuxième partie se concentre sur la mise en place stratégique de la formation au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les objectifs spécifiques, les centres de formation disponibles, le budget alloué, ainsi que le processus rigoureux d'élaboration d'un plan de formation. Enfin, nous évaluons de manière critique comment ces initiatives de formation impactent directement le développement des compétences des employés de NAFTAL.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et ses différents départements

#### 1.1. Présentation, historique, missions, activités et objectifs de l'entreprise NAFTAL

##### 1.1.1. Présentation

NAFTAL, filiale de SONATRACH, est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Elle est considérée comme une ressource primordiale de l'économie algérienne, NAFTAL est divisée en différentes sociétés (ONAFOR, EMTP, NAFTEC, NAFTAL). Elle est créée par le **décret N°80 du** dont le capital social est de **15.650.000.000.00 DA(SPA)**, avec un personnel de **trente mille (30.000)** agents. NAFTAL est classée la **2<sup>ème</sup> en 2002** parmi les cinquante plus grandes entreprises Algériennes et la **37<sup>ème</sup>** à l'échelle Africaine, au top de **500** plus grandes entreprises du continent.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

### 1.1.2. Historique

Le 4 mars 1985, les anciens districts de Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitume ont été fusionnés pour former l'Unité NAFTAL de Distribution (UND).

En 1987, conformément au décret n° 87-189 du 25 août 1987, modifiant le décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'activité de raffinage est séparée de la distribution. Une nouvelle entreprise nationale, dénommée "Entreprise nationale de pétroliers" et portant le sigle "NAFTAL", est créée.

À partir de 1998, elle change de statut et devient une société par actions, filiale à 100 % de SONATRACH, intervenant dans les domaines suivants :

- L'enfûtage du GPL
- La formulation des bitumes
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, et produits spéciaux
- Le transport des produits pétroliers

Dans le cadre du plan national de développement économique et social, NAFTAL est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

- Le 1er janvier 2000, l'activité d'enfûtage de GPL a été dissociée de l'activité CLP. Conformément à la décision n° S 554 du 29 mars 2000, la division CLP a été réorganisée, avec l'identification des zones de distribution pour les carburants, lubrifiants et pneumatiques.
- Par décision n° S 555 du 29 mars 2000, des zones de distribution CLP ont été créées.
- Par décision n° S 606 du 10 février 2001, l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume ont été mises en place.
- Par décision n° S 705 du 17 juin 2002, les zones de distribution CLP et GPL ont été renommées en Districts.
- Par décision n° S 766 du 22 décembre 2003, la Branche CLPB a été dissoute.
- Par décision n° S 770 du 3 janvier 2004, les Districts CLP ont été dissous et remplacés par des Districts de Commercialisation.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

À partir du 1er décembre 2006, l'activité Carburants a été séparée de l'activité de commercialisation.

### 1.1.3. Missions

❖ **Au niveau central :**

- Création d'une branche chargée des activités internationales.
- Création d'une direction de communication et relations publiques.
- Maintien de la branche GPL.
- Séparation de la branche CLP en deux branches :
  - Branche commercialisation orientée et à laquelle sont dévolues les activités du marketing.
  - Branche carburante chargée de la logistique qui comprend les stockages de produits, le transport massif exclut les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockage.

❖ **Au niveau opérationnel :**

- Création de district commercialisation pour orienter les clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts du marché.
- Création de district carburant à vocation régionale chargé de gérer les différents pots des sources.
- Maintien de district GPL.

### 1.1.4. Activités

NAFTAL est chargée des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, ces principales activités sont :

- Mettre en œuvre l'organisation de NAFTAL.
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques.
- Commercialisation des carburants GPL, carburants pneumatiques lubrifiants bouteille à termes, tuyaux, détendeur. etc.) et autres produits.
- Assurer le service après vente de la clientèle, notamment en matière de lubrifiants.

## **Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou**

- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement financier, comptabilité, fiscalité, assurances, législation et relation de travail).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de la division rattachée au district de NAFTAL.
- Optimiser l'utilisation ses moyens propres, notamment transport et limiter le recours aux tiers.
- Tenir la comptabilité générale de NAFTAL / Établir le bilan consolidé de NAFTAL.

### **1.1.5. Objectifs de NAFTAL**

À travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

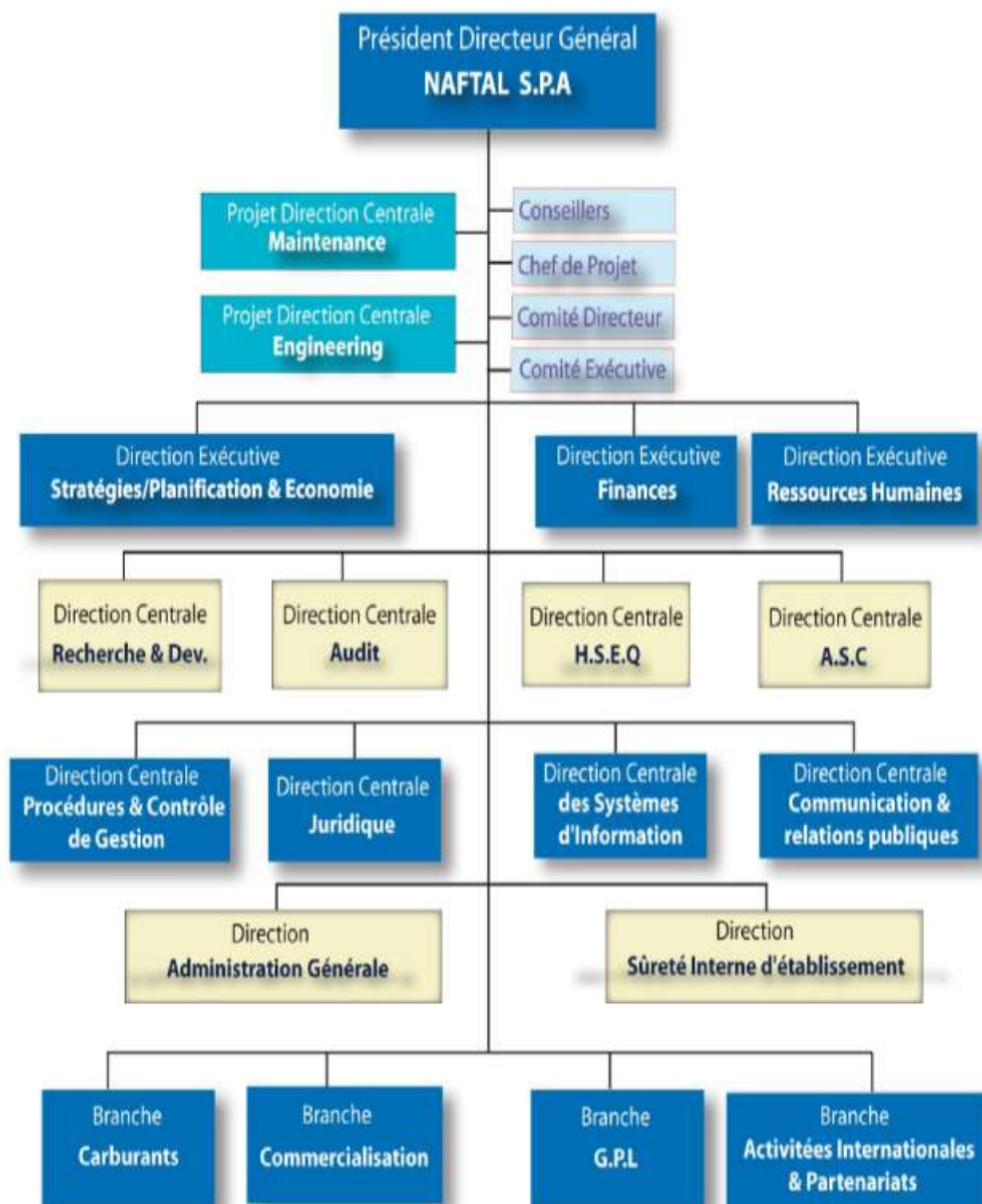
- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer la qualité de ses services ;

Les principales actions entreprises par NAFTAL incluent :

- Moderniser et réhabiliter ses infrastructures de stockage.
- Mettre ses installations en conformité avec les normes environnementales et de sécurité industrielle.
- Moderniser et étendre son réseau de stations-service.
- Renouveler son parc de transport routier et son matériel de manutention.
- Augmenter ses capacités de transport par pipeline.
- Promouvoir ses produits spécifiques tels que le GPL et l'essence sans plomb.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

### 1.2. Organigramme général de NAFTAL



Source : Document interne NAFTAL

## **1.3. Aperçu général sur le district commercialisation de Tizi-Ouzou**

### **1.3.1. Présentation du district commercialisation de Tizi- Ouzou**

#### **1.3.1.1. Localisation et étendue géographique**

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi, à environ 13 kilomètres de Tizi-Ouzou Ville. Il couvre une zone comprenant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de Boumerdès et l'agence commerciale de Béjaïa.

#### **1.3.1.2. Infrastructure et services**

Il gère deux centres de stockage, le CSD (Centre de stockage et de distribution) et le CMP (Centre multi produits), ainsi qu'un réseau de seize stations-service en gestion directe.

#### **1.3.1.3. Activités principales**

Le district se concentre sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de la distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il s'engage également dans la commercialisation de produits et la modernisation du réseau des stations-service.

#### **1.3.1.4. Stratégie et compétitivité :**

Pour renforcer sa position sur le marché, il analyse sa part de marché, étudie les propositions et met en œuvre des actions visant à améliorer sa compétitivité par rapport à ses concurrents.

### **1.3.2. Mission du district COM de Tizi-Ouzou**

Le district COM de Tizi-Ouzou est chargé des activités liées aux transports, stockage, distributions, commercialisation, promotions et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

Ces principales missions sont :

- **Mise en œuvre de l'organisation approuvée du district :**

Le district COM de Tizi-Ouzou met en place et assure le suivi de l'organisation approuvée pour ses activités ;

- **Gestion, organisation, promotion et développement de la distribution :**

Il gère, organise, promeut et développe activement la distribution des carburants, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux ;

- **Respect de la réglementation :**

Il veille rigoureusement au respect de toutes les réglementations en vigueur dans ses différents domaines d'activité ;

- **Gestion des relations avec la clientèle :**

Il gère efficacement les relations avec la clientèle utilisatrice de carburants ;

Coordination des programmes de distribution de carburants ;

Il coordonne de manière efficace l'exécution des programmes de distribution de carburants.

- **Élaboration et communication des budgets :**

Il élabore le budget et le plan de financement du district, et communique régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;

- **Exécution des plans, budgets et objectifs fixés :**

Le district COM de Tizi-Ouzou met en œuvre de façon stricte les plans, budgets et autres objectifs définis, tout en proposant et en adoptant des mesures correctives collectives en cas de nécessité.

- **Élaboration du bilan consolidé du district :**

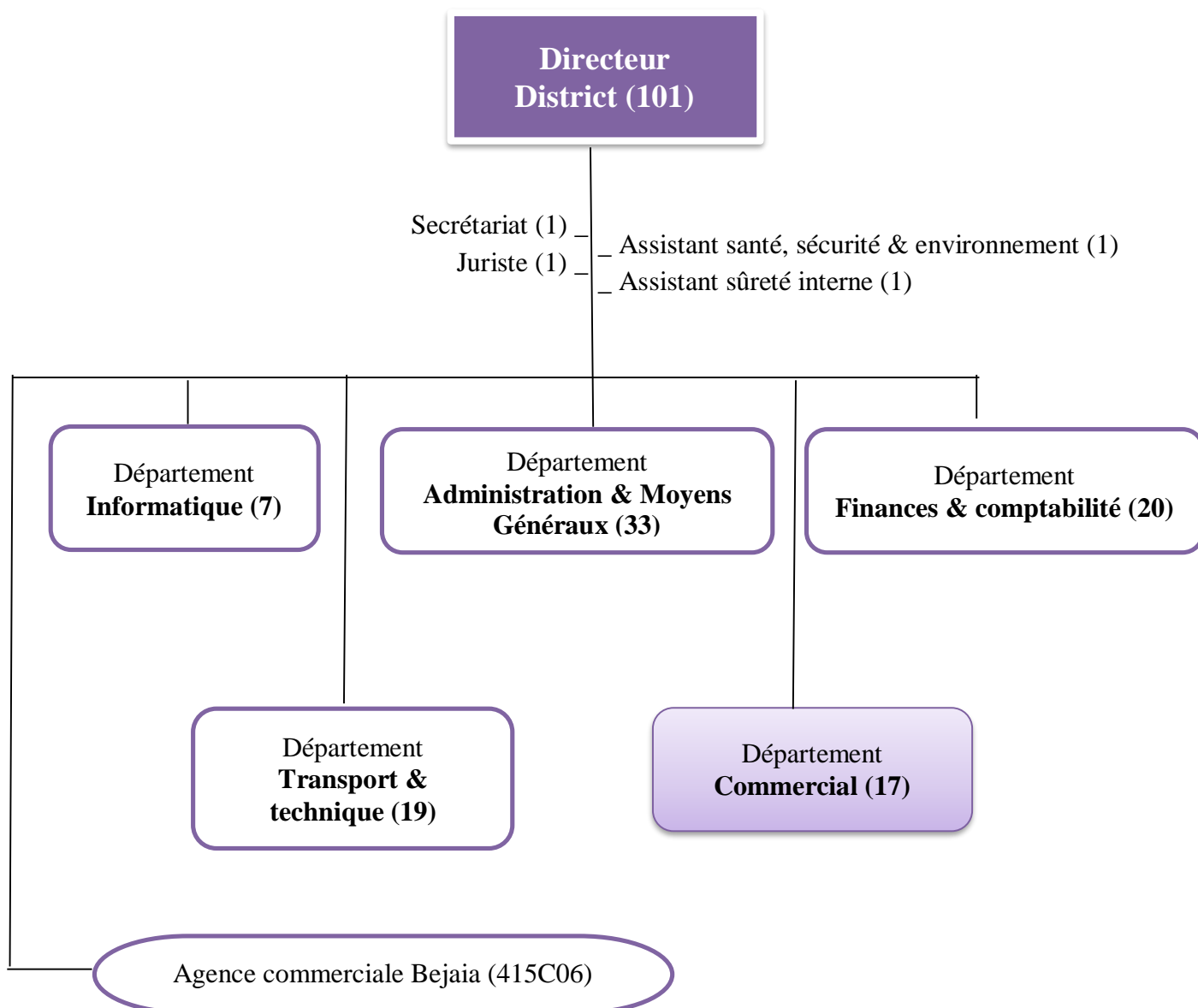
Le district est chargé d'élaborer le bilan consolidé de ses activités.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

- Tenue de la comptabilité générale du district :

Il assure la responsabilité de la comptabilité générale du district, assurant ainsi la gestion financière complète et précise.

### 1.4. L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou



Source : Document interne NAFTAL

### 1.4.1. Présentation des différents départements

Les départements qui composent le district Commercialisation Tizi-Ouzou sont :

#### 1.4.1.1. Département commercial

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, se département comprend :

- Service réseau ;
- Service lubrifiants ;
- Service pneumatiques.
- Service compte clients et recouvrement des créances.

#### 1.4.1.2. Département transport et technique

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

#### 1.4.1.3. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

- Service comptabilité ;
- Service budget et coûts.

#### 1.4.1.4. Département administration et moyens généraux :

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service moyens généraux ;
- Service administration ;
- Service ressources humaines.

Outre, le district **Commercialisation/Tizi-Ouzou** dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.

#### 1.4.1.5. Agence commerciale de Bejaia :

Elle est composée d'un centre de distribution dépôt **067**, d'un centre vente **LUB/PNM** et réseau de **huit (08)** stations-service, gestion directe (**GD**) situé à Bejaia.

## **Section 02 : la mise en place de la formation et le processus d'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL**

### **2.1. Objectifs de la formation au sein de NAFTAL :**

Le cycle de formation est essentiellement intégré dans le processus de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation vise à aider à atteindre des objectifs clés tels que :

- ✓ Apport de solutions à la planification stratégique et à la concrétisation de la mission de l'organisation ;
- ✓ Augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'organisation ;
- ✓ Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- ✓ Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, suite à des changements technologiques et dans leur développement de carrières.

### **2.2. Paramètres et budget consacré à la formation**

#### **2.2.1. Paramètres**

##### **2.2.1.1. Prise en charge de l'hébergement et du transport durant la formation**

La couverture des frais du transport, de la restauration, et de l'hébergement des agents inscrit aux formations (centralisées ou décentralisées), est assurée de la manière suivante :

- DERH : Pour les cadres dirigeants et les cadres supérieurs des Directions exécutives et centrales du siège de la société (sauf cas exceptionnel exprimé par la direction générale)
- Les branches COM, LPB, GPL, CBR : pour toutes les catégories socio professionnelles relevant des branches respectives.
- DAG : pour toutes les catégories socio professionnelles de la DG, Direction Exécutives, Centrales.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

- DCASC : pour toutes les catégories socio professionnelles relevant de la DGASC sauf cadre dirigeant et cadres supérieurs.

### 2.2.1.2. Indemnités

Tout agent sélectionné pour une formation conserve l'intégralité de son salaire, à l'exception de :

- La prime du panier et de nourriture (en cas de prise en charge);
- L'indemnité de transport.

Si le bénéficiaire de la formation doit se rendre au lieu de la formation par ses propres moyens, il est procédé :

- Au remboursement des frais de transport à raison d'un aller et retour par :
- Module (session) dans le cas d'une prise en charge en pension complète ;
- Par jour de formation dans le cas d'une prise en charge en demi-pension ;
- Par mois dans le cas d'une formation continue.

Les agents bénéficiant de L'IFA selon la circulaire DERH N007 du 23 avril 2005 sont traités comme suit :

- Pour ceux sans IFA : Remboursement des frais de transport à 3,20DA par kilomètre, quel que soit le trajet.
- Pour les déplacements avant 06h00 ou après 19h00 : remboursement des frais réels sur présentation de l'ordre de mission, d'une déclaration sur l'honneur et des justificatifs de déplacement (billet d'avion, billet de train, etc.).
- Lorsque les agents sont pris en charge en pension complète pour des séminaires et formations, ils ne reçoivent pas de frais de mission et doivent posséder un ordre de mission spécifiant "formation". Cette règle s'applique également à toutes les formations effectuées dans les centres de formation de l'entreprise.
- En cas de prise en charge partielle, le remboursement des frais non couverts se fait selon les dispositions de la Circulaire N° DCRG/N-028.99 sur les indemnités compensatrices des frais de déplacement.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

### 2.2.1.3. Modalités pratique de mise en formation

Le contrat de formation doit être établi pour chaque agent engagé dans une formation d'une durée de quinze (15) jours ou plus, conformément au tableau de calcul de la période d'édilité ci-dessous.

**Tableau N°01 : Contrat de formation**

Jours de formation	Période de fidélité en mois
15-30	6
31-45	12
46-60	18
61-75	24
76-90	30
91-105	36
106-120	42
121-135	48
136-150	54
151 et plus	60

**Source :** Document interne NAFTAL

### 2.2.2. Budget

Le plan de formation détaille les ressources financières prévisionnelles allouées à sa mise en œuvre, incluant les frais d'inscription aux formations externes, les coûts des formations internes, les salaires estimés des stagiaires calculés selon les standards horaires par catégorie de

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

personnel, les contributions fiscales obligatoires (alternance, congé individuel de formation), ainsi que les frais de déplacement et de séjour pour les formations hors entreprise.

Il comprend également le coût des équipements dédiés à la formation (salles, matériel), les dépenses de fonctionnement des services de formation interne, et, sous certaines conditions, l'amortissement annuel des investissements importants dans les équipements pédagogiques (locaux, matériels).

Les ressources allouées incluent non seulement des moyens financiers, mais aussi du temps. En général, le plan est principalement annuel.

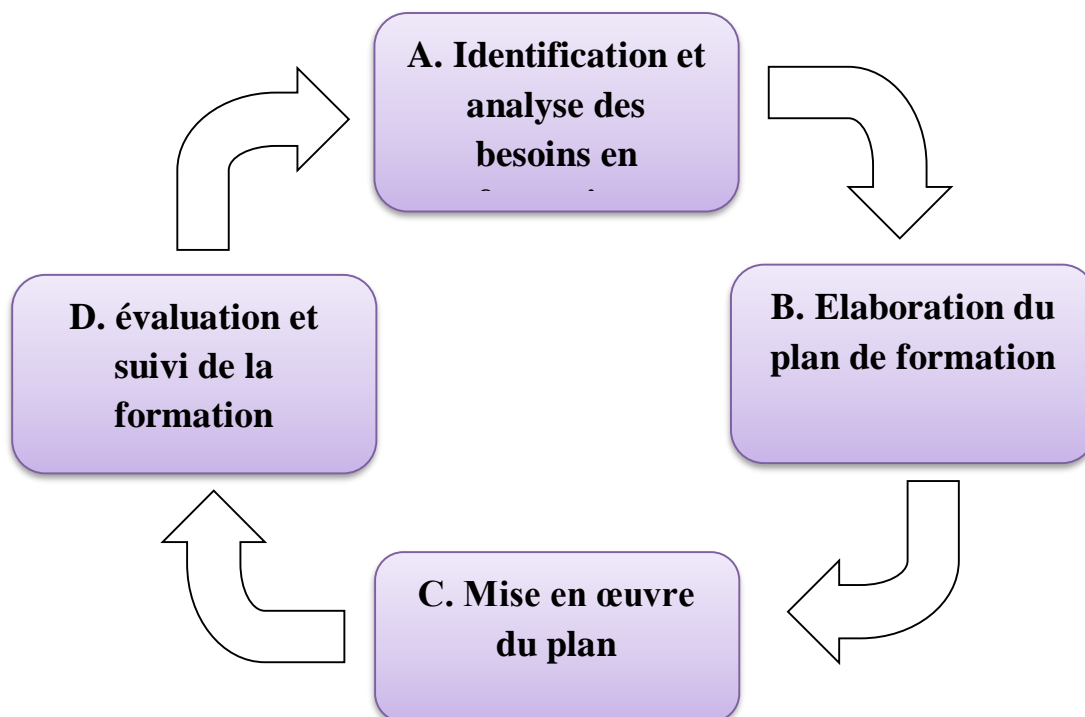
Le plan de formation ne devrait pas être simplement considéré comme une procédure administrative fastidieuse, mais comme le résultat d'un processus de gestion attentif visant à harmoniser les besoins de l'entreprise en termes de développement des compétences avec ses objectifs stratégiques.

En Algérie, selon la loi, toutes les entreprises, y compris "NAFTAL", doivent consacrer chaque année environ 2% de leur masse salariale à la formation et à l'apprentissage.

### **2.3. Processus d'élaboration d'un plan de formation au sein de NAFTAL**

L'entreprise NAFTAL suit quatre phases pour l'élaboration de son plan de formation. Dans la figure ci-dessus, nous représenterons ces quatre phases accompagnées de leurs descriptions respectives.

**Figure N°03 : Etapes d'élaboration du plan de formation (NAFTAL)**



Source : Document interne de l'entreprise

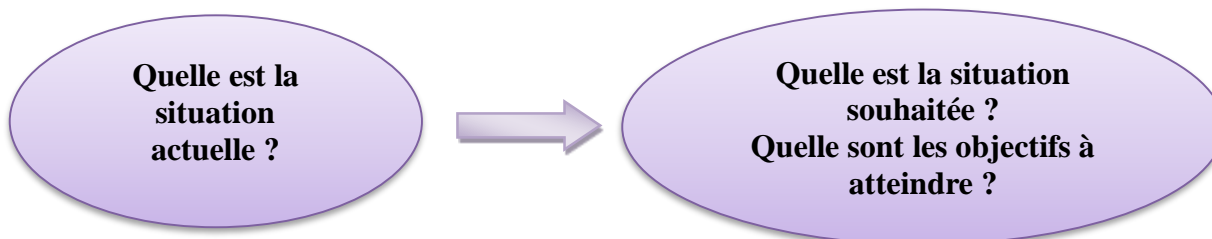
### **2.3.1. Phase A : Identification et analyse des besoins de formation**

Pour assurer le succès de la phase A, il est essentiel de considérer les points suivants :

- ✓ Les directives de la direction générale en matière de stratégie et d'objectifs de NAFTAL ;
- ✓ L'évaluation de l'année précédente (année N-1) ;
- ✓ L'analyse des besoins des différentes structures.

Un besoin de formation se définit comme la différence entre "l'état actuel" et "l'état souhaité". Ce besoin émerge lorsqu'il existe un écart observable entre la situation présente et la situation désirée, cet écart étant dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou



A noter que l'identification des écarts de compétences entre le niveau des compétences de l'agent et le niveau des compétences requis doit être effectuée par le responsable hiérarchique N+1 pour l'agent N.

### A. Rôle des structures

**DERH** : La direction exécutive ressources humaines, direction formation et développement, conçoit des outils permettant de recenser de manière exhaustive les besoins en formation au sein de l'entreprise.

#### Outils d'identification des besoins en formation :

- Fiche d'identification des besoins en formation;
- Acteurs appliqués :
  - ✓ Responsables hiérarchiques directs;
  - ✓ Responsables formation;
  - ✓ Agents concernés;

Ainsi, l'engagement de l'agent, l'accord du responsable hiérarchique et l'approbation du directeur de l'unité sont indispensables.

Pour concevoir un plan de formation efficace, il est essentiel de bien analyser les besoins en formation. Il est crucial que les collaborateurs se sentent impliqués dans le processus d'élaboration de ce plan.

**-Branches DAG, DC ASK** : Les structures de formation des branches et directions mentionnées, accompagnent leurs structures centrales et opérationnelles respectives tout au long du processus d'identification des besoins en formation. Elles fournissent à toutes les unités opérationnelles, y compris les districts, centres et dépôts, les outils nécessaires tels que les fiches d'évaluation et d'identification.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTA District COM Tizi-Ouzou

### B. Démarche

L'identification et l'analyse des besoins en formation sont lancées durant les mois d'avril et mai, conformément à la circulaire de mise en formation des travailleurs émise par la direction Formation et Développement/DERH. Cette opération est initiée par des notes adressées aux structures (DAG, DCASC, CFK, CFO et branches), accompagnées des informations et des outils nécessaires pour exprimer les besoins avec la plus grande précision, sur un support approprié (modèle annexé en annexe 01).

Les besoins en formation transmis par les directions exécutives, centrales du siège, les branches, les structures opérationnelles (districts, centres et régions) sont traités, exploités et analysés par les structures centrales correspondantes, de la manière suivante :

**(DFP/DERH)** : est responsable des formations pour les cadres dirigeants de la société, les cadres supérieurs du siège, et le personnel des centres de formation de la société ;

**(DRH) des branches GPL et COM** : gère les besoins en formation des districts GPL et COM;

**DRH des branches CBR** : prend en charge les districts CBR et AVM ;

**DRH de la branche activité LPB** : est responsable des centres LP et bitumes ;

**DC ASC** : traite les besoins en formation des régions ASC ;

**DAG** : s'occupe de toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres, maîtrise, exécution) de la DAG, de la Direction Générale, des directions exécutives, et des centrales, à l'exception de la DC ASC ;

Le traitement repose principalement sur :

- L'analyse des besoins identifiés en lien avec les objectifs de l'entreprise.
- La catégorisation des actions selon les types de formation : perfectionnement, longue durée, courte durée, recyclage, et séminaire.
- Consolidation des résultats d'analyse ;
- Validation de la consolidation par le premier responsable de la structure ;

### 2.3.2. PHASE B : Élaboration du plan de formation

Le plan de formation doit impérativement respecter les critères suivants :

**-Alignement avec la stratégie de l'entreprise** : Les prévisions de formation doivent intégrer les orientations stratégiques définies par la direction générale, en se concentrant sur le développement des ressources humaines et l'amélioration des compétences spécifiques aux métiers principaux de NAFTAL.

**-Réponse aux besoins identifiés** : Les actions de formation doivent être élaborées en étroite collaboration avec les structures opérationnelles. Chaque entité de NAFTAL doit participer activement à l'identification précise des besoins en formation, en tenant compte des qualifications actuelles et des exigences des postes de travail.

**-Intégration des résultats de l'évaluation** : Il est essentiel de prendre en compte les résultats des évaluations annuelles des exercices précédents, en les comparant aux objectifs fixés

#### 2.3.2.1. Mise en forme du plan

Les structures (branches COM/LPB, GPL, CBR, DAG, DC ASC, CFK, CFO) transmettent leurs plans prévisionnels à la DERH. Ces plans doivent inclure :

- La nature des actions de formation sélectionnées : longue durée, moyenne durée, courte durée.
- Une description des actions : thème et durée.
- Les effectifs par catégorie socioprofessionnelle et le volume en homme/jour (**modèle ci-joint en annexe 02**).
- Les lieux de formation : sur site, intra-entreprise, organismes nationaux, organismes étrangers.
- Les coûts en DA : frais pédagogiques, frais de transport, hébergement, salaires.

La direction formation et développement DERH, en accord avec les orientations de la direction générale et les besoins validés des structures, procède à la consolidation du plan de formation de NAFTAL.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

### 2.3.2.2. Approbation du plan

- **La DERH, Direction formation et développement** : s'occupe de la consolidation et l'élaboration du plan de formation.
- **La direction générale** : se charge de l'approbation du plan de formation.

### 2.3.2.3. Les périodes

**Mois de juin** : Élaboration du plan prévisionnel par les structures : DAG, DCASC, Branches (COM, GPL, CBR), CFK, CFO.

**Mois de juillet** : Finalisation et consolidation du plan de formation de NAFTAL par la DERH.

**Mois de septembre** : Approbation du plan de formation par la Direction générale.

### 2.3.3. PHASE C : Mise en œuvre du plan de formation

Une fois le plan de formation approuvé par la direction générale et le budget notifié, la Direction de la formation et du développement/DERH envoie des copies du plan à toutes les structures, les invitant à prendre les mesures nécessaires pour lancer les actions de formation.

#### Préalables à l'exécution

#### 2.3.3.1. Préparation d'une fiche technique pour les actions de formation

La fiche technique (**modèle en annexe 03**) doit inclure, en plus des informations relatives à la durée et le lieu de la formation, des détails précis sur les objectifs pédagogiques et opérationnels attendus.

#### 2.3.3.2. Formation à la carte

Les structures de formation doivent élaborer un cahier des charges pour chaque formation sur mesure, en collaboration avec les structures concernées et avec l'aide possible de la DERH. Chaque action de formation doit être budgétisée et intégrée dans le plan de formation.

Toute formation non incluse dans le plan nécessite l'approbation préalable du Président Directeur Général.

## **Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou**

### **2.3.3.3. Sélection des Organismes de Formation**

Les institutions de formation doivent prioriser les capacités internes de NAFTAL (CFK, CFO) et promouvoir les formations sur site. Elles doivent également tenir compte des recommandations du comité AD-HOC central concernant les organismes du secteur de l'énergie, des mines, et du secteur public retenus. Le recours à des organismes externes doit se conformer à la réglementation en vigueur relative à la passation des marchés au sein de NAFTAL.

### **2.3.3.4. Rédaction des Conventions et Contrats avec les Organismes Formateurs**

Les structures de formation de la DERH, des branches, du DAG, et du DASC doivent rédiger les conventions ou contrats en collaboration avec la structure juridique compétente pour validation. Il est essentiel que le contrat inclue les modalités de passation, les plannings de déroulement, le lieu et la durée de la formation, la liste ou le nombre de participants, ainsi que les programmes et le mode de formation.

### **2.3.3.5. Etablissement d'un plan de formation**

Tout agent bénéficiant d'une formation d'une durée égale ou supérieure à 120 heures doit signer un contrat de formation avant le début de l'action (**voir modèle en annexe 04**).

### **2.3.3.6. Notification de l'agent à former**

La structure à laquelle l'agent appartient doit être informée au moins dix (10) jours avant le départ en formation concernant les modalités de prise en charge et de transport.

Tout agent participant à une formation doit être informé de l'objectif, de la durée, du contenu du programme, du lieu de formation ainsi que des modalités de prise en charge par NAFTAL. (**Voir annexe 05**)

## **2.3.4. PHASE D : suivi et évaluation de la formation**

Le suivi et l'évaluation, ont une importance cruciale pour vérifier la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs fixés.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

### 2.3.4.1. Suivi

Au sein de NAFTAL, le suivi des formations est une exigence cruciale, qu'elles soient centralisées ou décentralisées. Les entités chargées de la formation doivent :

- Respecter les plannings et les programmes préétablis.
- Vérifier l'inscription préalable des agents avant le démarrage de chaque session.
- Contrôler les conventions de formation avec les organismes formateurs et NAFTAL.
- Effectuer des visites sur les lieux de formation.
- Surveiller l'assiduité des agents (par émargement).
- S'assurer de la disponibilité des conditions nécessaires telles que la prise en charge, la restauration, et les supports pédagogiques pour assurer le succès des formations.
- Participer autant que possible aux évaluations à la fin de chaque session.
- Évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et la satisfaction des participants.
- Effectuer des évaluations globales en analysant les résultats et en les transmettant à la Direction des Ressources Humaines (DERH).

### 2.3.4.2. L'évaluation

- L'évaluation de la formation vise à vérifier si les objectifs initiaux ont été atteints et à mesurer l'impact positif de la formation sur les employés. Elle répond aux questions suivantes :
  - Les participants ont-ils trouvé la formation utile ?
  - Les participants ont-ils développé de nouvelles compétences ?
  - Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques dans leur travail quotidien ?

- **Outils d'évaluation :**

Évaluation pendant la formation : Pendant la formation, on vérifie si le contenu respecte ce qui est prévu dans la convention. **(Voir Annexe 06)**

Évaluation à chaud : Les participants expriment leur recommandation et leur satisfaction à la fin de la formation via une fiche d'évaluation immédiate. **(Voir Annexe 07)**

## **Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou**

Évaluation à froid : Effectuée après la formation, cette évaluation qualitative mesure dans quelle mesure la formation a atteint ses objectifs, en observant comment elle a influencé les comportements des employés lors de l'exécution de leurs tâches. **(Voir annexe 08)**

### **2.4. De la formation au développement des compétences**

La formation ne crée pas de compétences par magie, mais elle facilite l'acquisition des ressources nécessaires pour développer des compétences spécifiques. Son rôle est crucial pour réduire l'écart entre les compétences requises pour un poste et celles que possèdent réellement les employés.

Pour décider si une formation est nécessaire, il est important de comprendre ce qu'est exactement une compétence et comment elle peut être combinée de différentes manières. Une compétence est une pratique observable et mesurable, résultant de l'application efficace et volontaire de connaissances et d'aptitudes professionnelles spécifiques pour atteindre des résultats précis dans un contexte donné.

L'évaluation des compétences aide à identifier les domaines à renforcer, tandis que le parcours de développement est adapté en conséquence.

#### **2.4.1. Compétences se divisent en deux types principaux**

##### **2.4.1.1. Compétences requises**

Ce sont les compétences jugées indispensables par l'entreprise pour un poste donné. Si un employé ne possède pas ces compétences ou les a à un niveau insuffisant, cela crée un écart qui nécessite des actions de formation ou d'adaptation.

##### **2.4.1.2. Compétences acquises**

Ce sont les compétences que les employés ont déjà acquises par leur expérience professionnelle ou personnelle. Bien que ces compétences puissent ne pas être directement liées à leur poste actuel, elles peuvent être valorisées et développées pour enrichir leurs contributions à l'entreprise.

Enfin, l'entreprise peut également valoriser d'autres compétences que les employés ont développées par leur expérience passée, même si celles-ci ne sont pas directement liées à leur emploi actuel.

## **Section 03 : Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de NAFTAL**

### **3.1. Méthodologie de recherche**

Pour mener cette étude nous avons adopté une méthodologie quantitative en utilisant un questionnaire spécifique à notre thème qui a été distribué à un échantillon d'employés de NAFTAL District COM de Tizi-Ouzou.

#### **3.1.1. Description générale de l'enquête**

##### **3.1.1.1. Lieu de l'enquête**

Notre questionnaire est réalisé au niveau de la direction du NAFTAL-District commercialisation de Tizi-Ouzou.

##### **3.1.1.2. Période de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée du 25-02-2024 au 25-05-2024.

##### **3.1.1.3. Population ciblée**

Nous avons sélectionné un échantillon de 25 employés répartis dans différents départements de la direction NAFTAL - district COM de Tizi-Ouzou.

#### **3.1.2. Objectif de l'enquête**

L'objectif principal de notre enquête est de montrer que la formation contribue au développement des compétences au sein de la direction NAFTAL-District de Tizi-Ouzou. Pour cela nous avons opté pour une étude quantitative, basée sur un questionnaire qui comporte (24) questions directes lié au volet formation répartie sur deux parties comme suit :

- Partie 1 : pour les données personnelles
- Partie 2 : sur la formation, et le développement des compétences nous cherchons à recueillir l'opinion des membres de la direction du District COM de Tizi-Ouzou, En ce qui concerne la formation en tant que catalyseur du développement des compétences.

#### **3.1.3. Présentation de l'enquête**

Nous nous sommes rendus sur place pour collecter les informations directement à la source, expliquant aux travailleurs inclus dans notre échantillon le but de notre enquête et fournissant des clarifications sur les questions posées.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

Nous avons souligné l'importance de la confidentialité du questionnaire et de son contenu, ainsi que la nécessité pour les répondants de comprendre pleinement les consignes qui leur sont données.

### 3.1.4. Etapes suivies

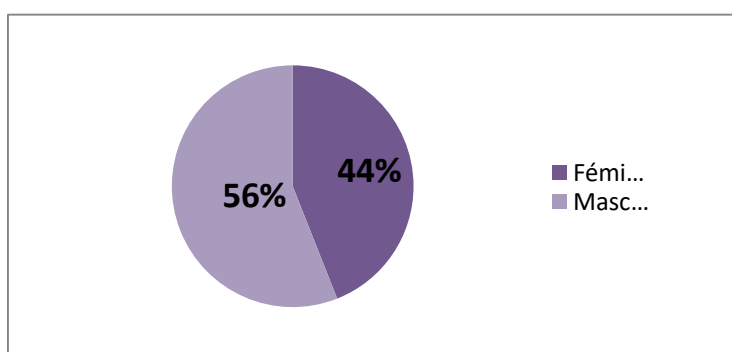
Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi les étapes suivantes :

- Distribution des questionnaires aux salariés des différents départements de la Direction du District COM de Tizi-Ouzou (**model en annexe 08**).
- Collette de tous les questionnaires après deux semaines à partir de leur distribution.
- Enfin, dépouillement (tri à plat) et analyse des données.

## 3.2. Analyse et interprétation des résultats

**Tableau N°02** : Représentation de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	11	44%
Masculin	14	56%
Total	25	100%



**Graphique N°01** : Représentation de la population d'étude selon le sexe  
**Source** : Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

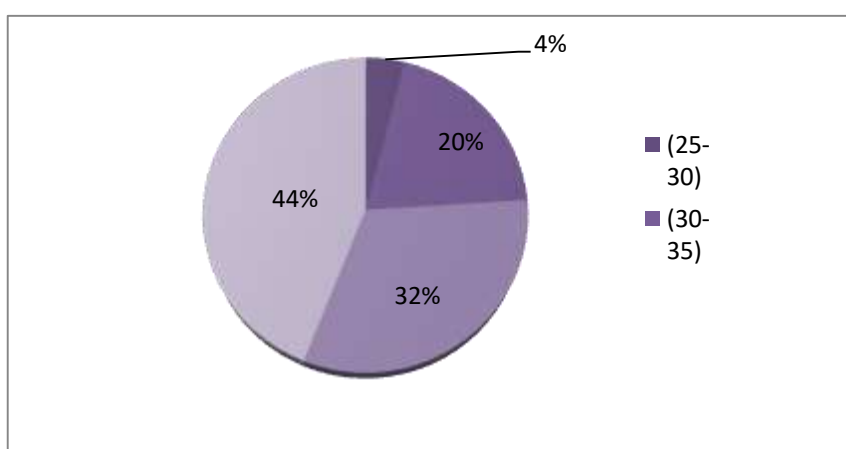
### Interprétation :

Le tableau N°02 et le graphique N°01 présentent une répartition des sexes au sein d'un groupe de 25 personnes, montrant que 11 sont des femmes (44%) et 14 sont des hommes (56%). Cette répartition révèle une légère prédominance masculine. Malgré cette différence, les pourcentages indiquent une distribution relativement équilibrée entre les deux sexes.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°03 :** Représentation de la population d'étude selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
(25-30)	1	4%
(30-35)	5	20%
(35-40)	8	32%
(45+)	11	44%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°02 :** Représentation de la population d'étude selon l'âge

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

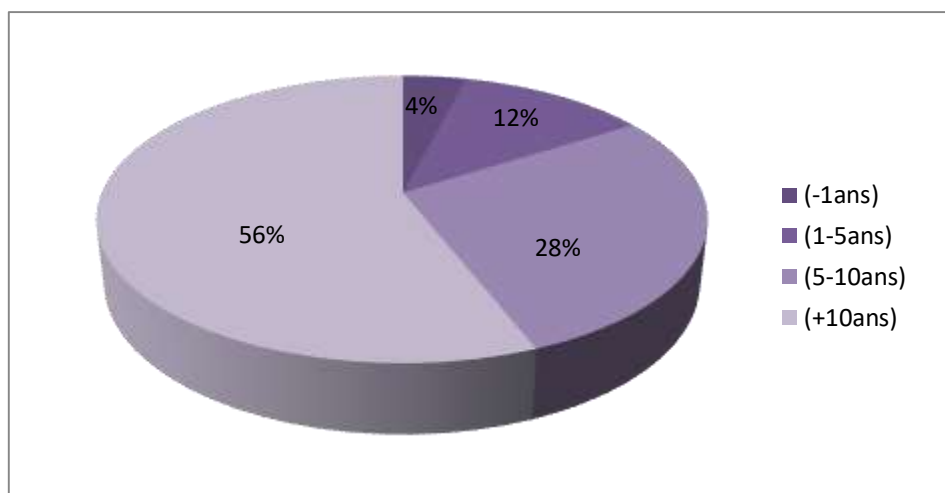
### Interprétation :

Le tableau N°03 et le graphique N°02 montrent que la majorité des personnes interrogées sont âgées de 45 ans et plus (44 %), suivies de celles âgées de 35 à 40 ans (32 %). Les groupes d'âge 30-35 ans et 25-30 ans représentent respectivement 20 % et 4 % des réponses, Cela suggère que NAFTAL a une population de personnel relativement mature et expérimentée.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°04 :** Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
(-1ans)	1	4%
(1-5ans)	3	12%
(5-10ans)	7	28%
(+10ans)	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphe N°03 :** Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

### Interprétation :

Le tableau N°04 et graphe N°03 indiquent la répartition des salariés selon leur ancienneté chez NAFTAL :

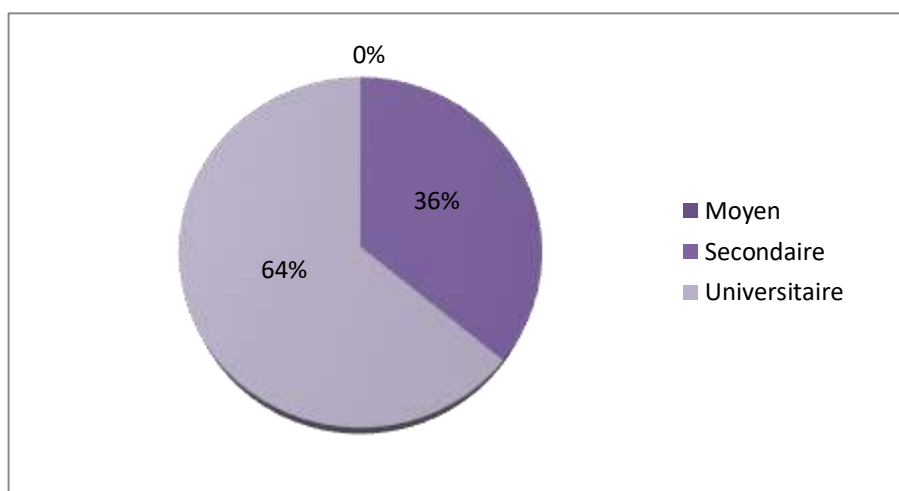
- 4% des salariés ont moins de 1 an d'ancienneté.
- 12% des salariés ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté.
- 28% des salariés ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté.
- 56% des salariés ont plus de 10 ans d'ancienneté.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

Ces chiffres reflètent une progression significative du nombre de salariés avec l'augmentation de l'ancienneté, mettant en lumière une forte stabilité au sein de l'entreprise.

**Tableau N°05 :** Représentation de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	0	0
Secondaire	9	36%
Universitaire	16	64%
Total	25	100%



**Graphique N°04 :** Représentation de la population d'étude selon le niveau d'instruction

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

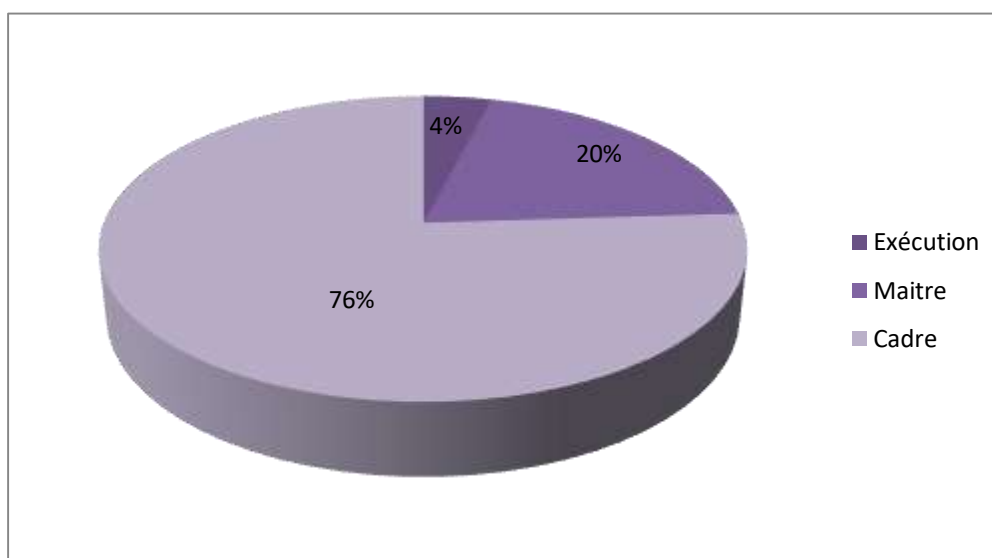
#### **Interprétation :**

Dans le tableau N°05 et graphique N°04, on observe la distribution des niveaux d'instruction parmi un groupe de personnes au sein de NAFTAL. Les résultats montrent que 36% ont un niveau d'instruction secondaire, tandis que 64% ont un niveau universitaire. Aucune personne dans l'échantillon n'a un niveau d'instruction moyen. Cela suggère que la majorité des personnes étudiées ont atteint un niveau élevé d'éducation, principalement universitaire.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°06 :** Représentation de la population d'étude selon les catégories

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Exécution	1	4%
Maitrise	5	20%
Cadre	19	76%
Total	25	100%



**Graphe N°05 :** Représentation de la population d'étude selon les catégories

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

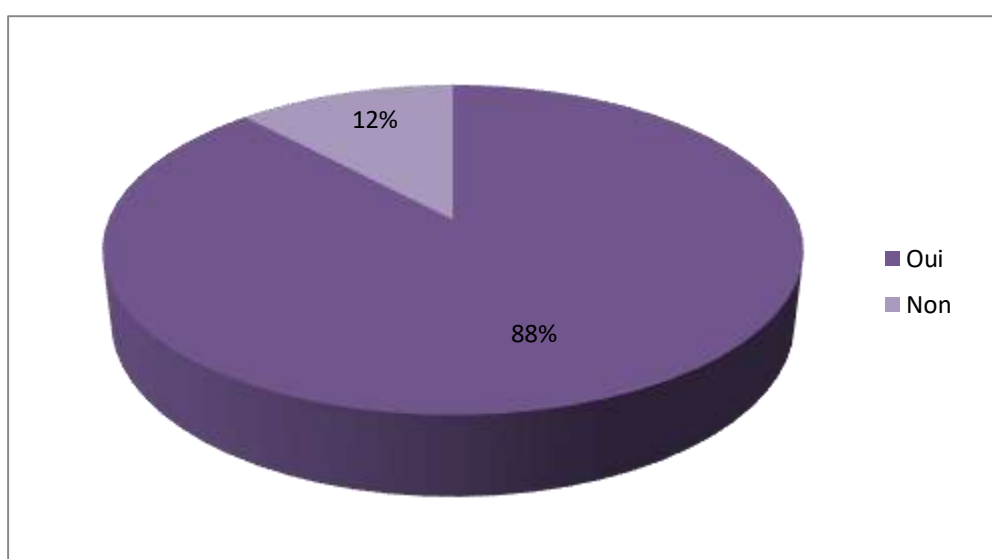
#### **Interprétation :**

Le tableau N°06 et graphe N°05 illustrent la répartition des données en trois catégories principales : "Exécution", "Maîtrise", et "Cadre". La catégorie "Cadre" au sein de NAFTAL prédomine largement avec 76% du total, indiquant son rôle central dans l'ensemble des données. "Maîtrise" représente 20%, soulignant une expertise significative, tandis que "Exécution" contribue avec 4%.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°07 :** Représentation de la population d'étude selon les bénéficiers de la formation

Bénéficié	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	88%
Non	3	12%
Total	25	100%



**Graphique N°06 :** Représentation de la population d'étude les bénéficiers de la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

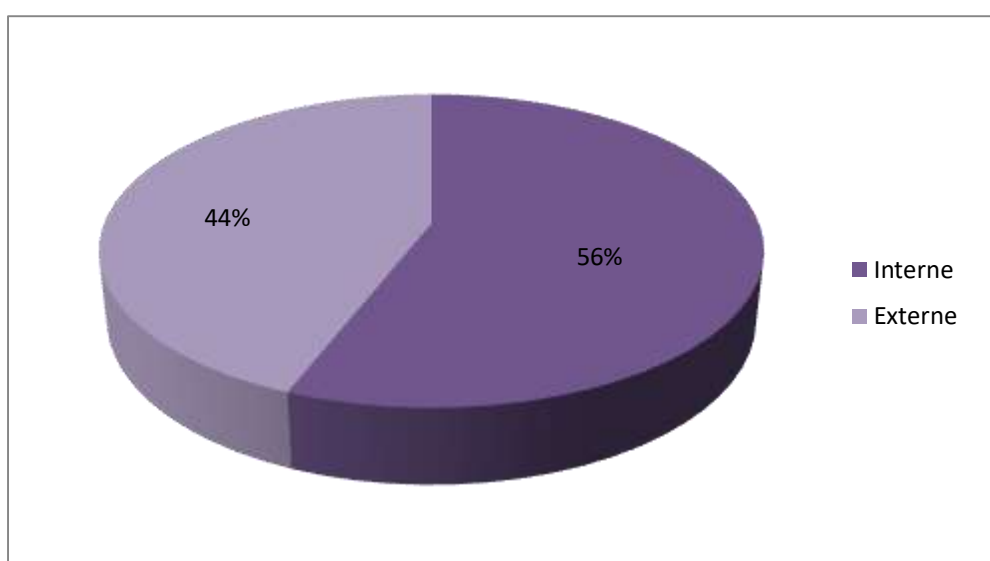
#### **Interprétation :**

Le tableau N°07 et le graphique N°06, illustrent la répartition des salariés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation durant l'année 2023. On constate que sur un total de 25 salariés, 22 ont bénéficié d'une formation en 2023, ce qui représente 88% du groupe. Seuls 3 salariés, soit 12%, n'ont pas participé à une formation. Cela souligne une forte participation à la formation au sein de l'entreprise cette année-là.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°08 :** Représentation de la population d'étude selon le mode de formation

Mode de formation	Fréquence	Pourcentage
Interne	14	56%
Externe	11	44%
Total	25	100%



**Graphique N°07 :** Représentation de la population d'étude selon le mode de formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### **Interprétation :**

Le tableau N08 et le graphe N°07, illustrent la répartition des salariés selon leur participation à des formations internes ou externes. Sur un total de 25 salariés étudiés :

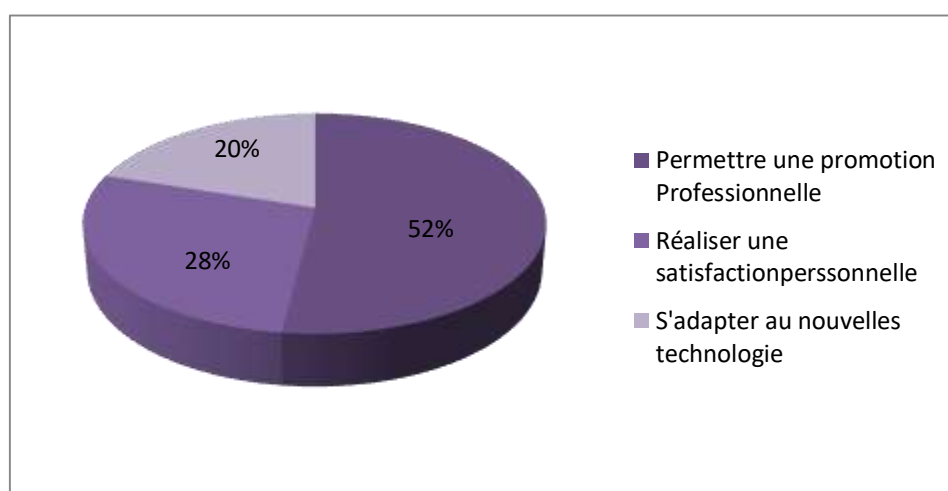
- 14 salariés participent à des formations internes, ce qui représente 56% de l'ensemble des participants.
- 11 salariés participent à des formations externes, soit 44% du total.

Cela indique que la majorité des salariés étudiés préfèrent les formations internes par rapport aux formations externes.

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°09 :** Représentation de la population d'étude selon le but de la formation

But de la formation	Fréquence	Pourcentage
Permettre une promotion Professionnelle	13	52%
Réaliser une satisfaction personnelle	7	28%
S'adapter aux nouvelles technologie	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°08 :** Représentation de la population d'étude selon le but de la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

### Interprétation :

Le tableau N°09 et le graphique N°08, montrent les principaux objectifs de la formation selon les réponses recueillies :

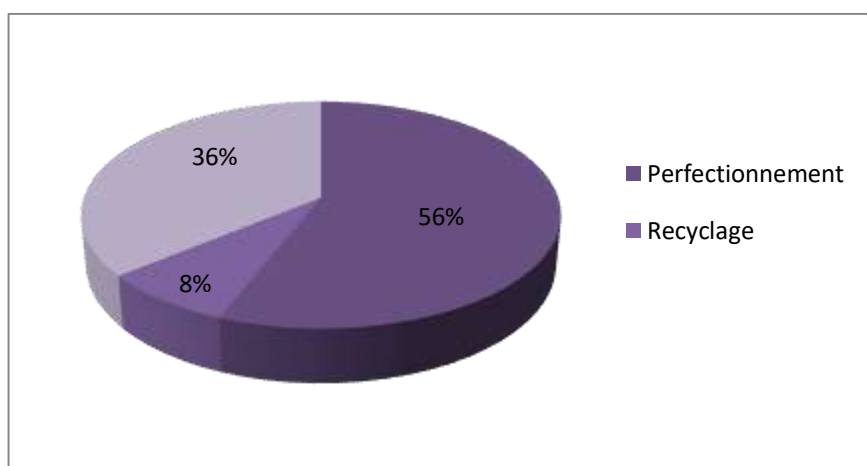
- 52% des répondants ont pour objectif de permettre une promotion professionnelle.
- 28% cherchent à réaliser une satisfaction personnelle grâce à la formation.
- 20% souhaitent s'adapter aux nouvelles technologies.

Donc on observe que les salariés sont principalement intéressés par l'avancement professionnel et personnel, ainsi que par l'adaptation aux évolutions technologiques dans le cadre de la formation proposée.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°10** : Représentation de la population d'étude selon le type de formation

Type de formation	Fréquence	Pourcentage
Perfectionnement	14	56%
Recyclage	2	8%
Continue séminaire	9	36%
Total	25	100%



**Graphique N°09** : Représentation de la population d'étude selon le type de formation

**Source** : Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### Interprétation :

Le tableau N°10 et le graphique N°09 présentent les différents types de formation suivies par les salariés, réparties en trois catégories : Perfectionnement, Recyclage, et Continuer séminaire.

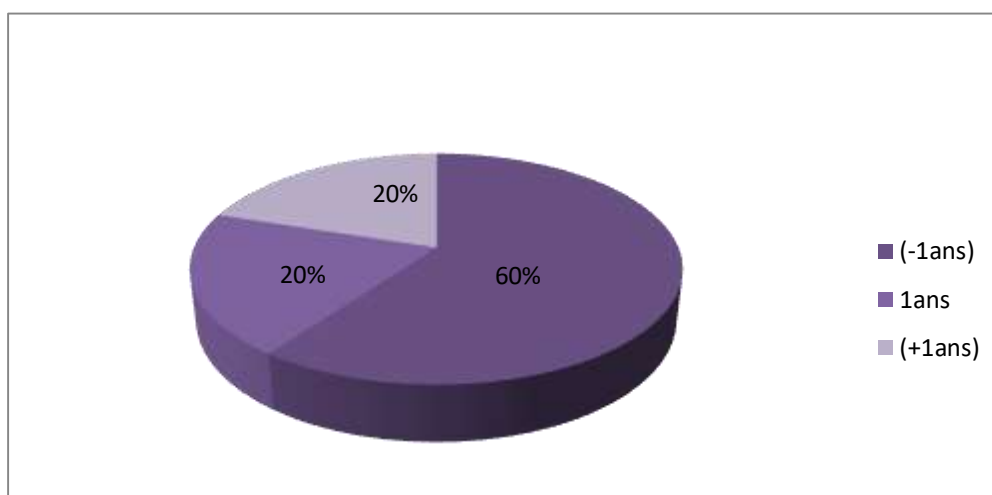
Les chiffres indiquent le nombre de formations dans chaque catégorie (14 pour Perfectionnement, 2 pour Recyclage, et 9 pour Continuer séminaire), ainsi que le pourcentage correspondant de chaque catégorie par rapport au total des formations (56%, 8%, et 36% respectivement).

Cela montre que la majorité des formations étaient axées sur le Perfectionnement, suivies par les Continuer séminaire, avec une proportion moindre consacrée au Recyclage.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°11** : Représentation de la population d'étude selon la durée de formation

Durée de formation	Fréquence	Pourcentage
<b>(-1an)</b>	15	60%
<b>1 an</b>	5	20%
<b>(+1an)</b>	5	20%
<b>Total</b>	25	100%



**Graphique N°10** : Représentation de la population d'étude selon la durée de formation

**Source** : Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### **Interprétation :**

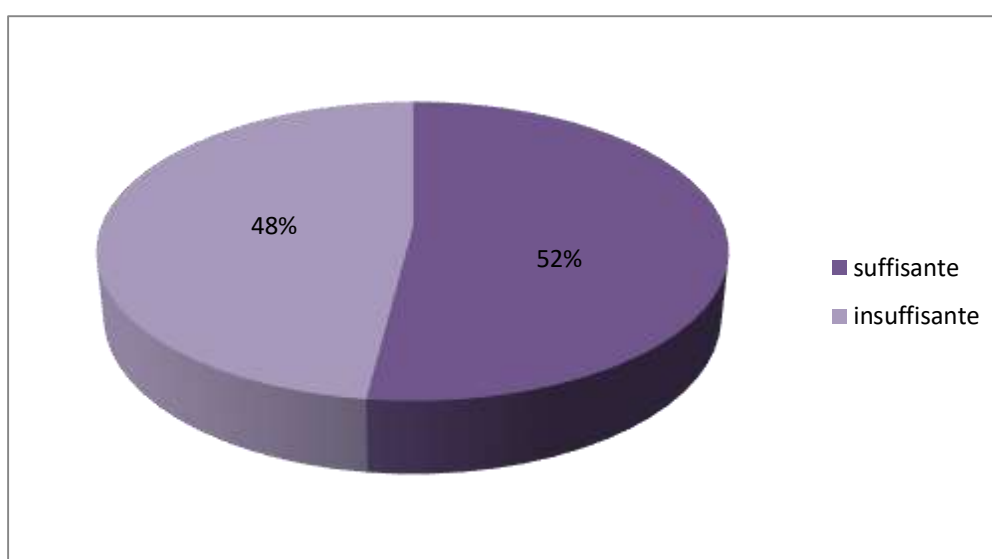
D'après le tableau N°11 et graphique N°10 qui présentent la répartition des participants selon la durée de leur formation. Il montre que 60% des participants ont suivi une formation d'une durée inférieure à un an, tandis que 20% ont suivi des formations d'une durée d'un an et également 20% ont suivi des formations d'une durée supérieure à un an.

Donc la plupart des actions de formation effectuées pour les salariés du district COM de Tizi-Ouzou sont réalisées dans une « courte durée ».

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°12 :** Représentation de la population d'étude selon la suffisance de la durée

Suffisance Durée	Fréquence	Pourcentage
Suffisante	13	52%
Insuffisante	12	48%
Total	25	100%



**Graphique N°11 :** Représentation de la population d'étude selon la suffisance de la durée

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### **Interprétation :**

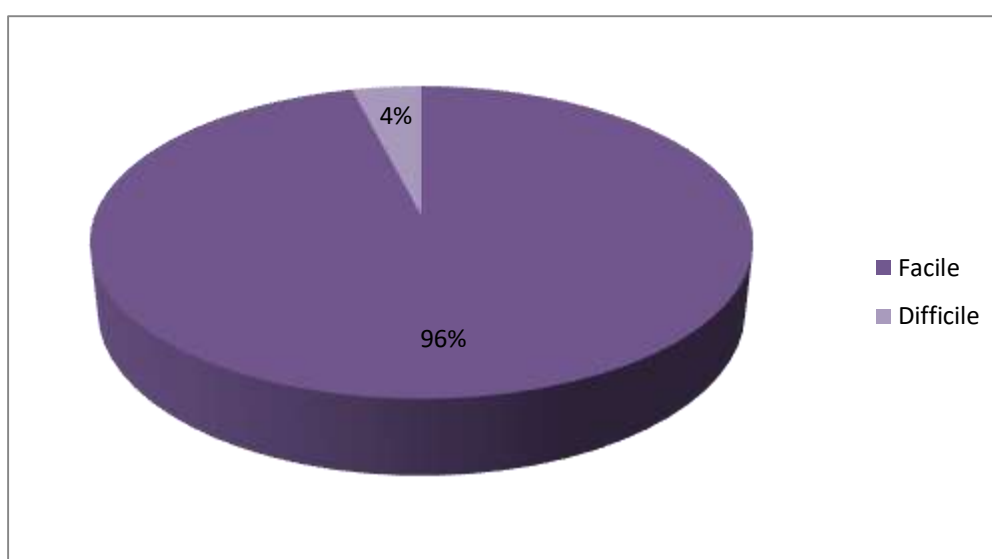
Le tableau N°12 et graphique N°11 illustrent la répartition de la population d'études en fonction de la durée de formation, en distinguant entre "suffisante" et "insuffisante". Sur un total de 25 études analysées, 13 (52%) ont jugé la durée de formation comme suffisante, tandis que 12 (48%) l'ont trouvée insuffisante.

Cela montre que la population étudiée est divisée presque également entre ceux qui trouvent la durée de formation suffisante et ceux qui la jugent insuffisante.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°13 :** Représentation de la population d'étude selon l'accès à la formation

Accès à la formation	Fréquence	Pourcentage
Facile	24	96%
Difficile	1	4%
Total	25	100%



**Graphique N°12 :** Représentation de la population d'étude selon l'accès à la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

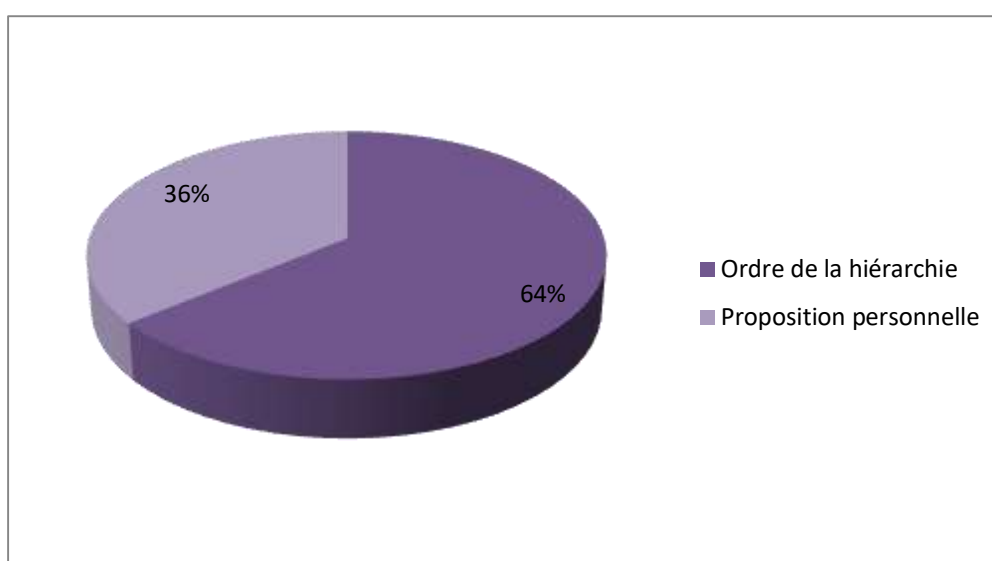
#### **Interprétation :**

Le tableau N°13 et graphique N°12 montrent comment la population étudiée est répartie selon la facilité d'accès à la formation. La grande majorité, soit 96%, trouve l'accès facile, tandis que seulement 4% le considère difficile au sein de District COM Tizi- Ouzou.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°14 :** Représentation de la population d'étude selon la sélection des candidats

Sélection des candidats	Fréquence	Pourcentage
Ordre de la hiérarchie	16	64%
Proposition personnelle	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°13 :** Représentation de la population d'étude selon sélection des candidats

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

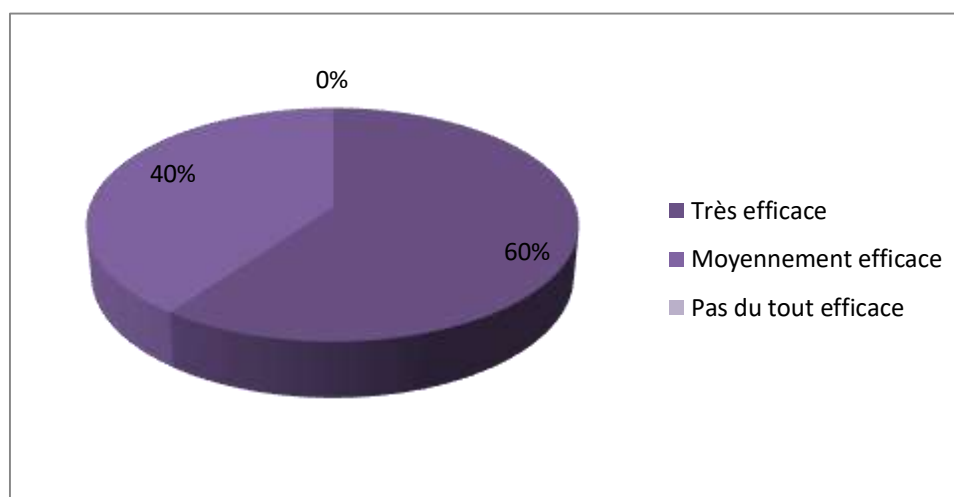
#### **Interprétation :**

Le tableau N°14 et graphique N°13 présentent la répartition des candidats sélectionnés pour une formation en fonction de leur classement dans la hiérarchie et de la recommandation personnelle. Sur un total de 25 candidats, 16 ont été choisis en fonction de leur classement (64%), tandis que 9 ont été sélectionnés sur la base de recommandations personnelles (36%).

## Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°15 :** Représentation de la population d'étude selon l'efficacité de la formation

L'efficacité de la formation	Fréquence	Pourcentage
Très efficace	15	60%
Moyennement efficace	10	40%
Pas du tout efficace	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°14 :** Représentation de la population d'étude selon l'efficacité de la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

### Interprétation :

Le tableau N°15 et le graphique N°14 montrent les résultats d'une évaluation de l'efficacité d'une formation. Sur un total de 25 personnes étudiées :

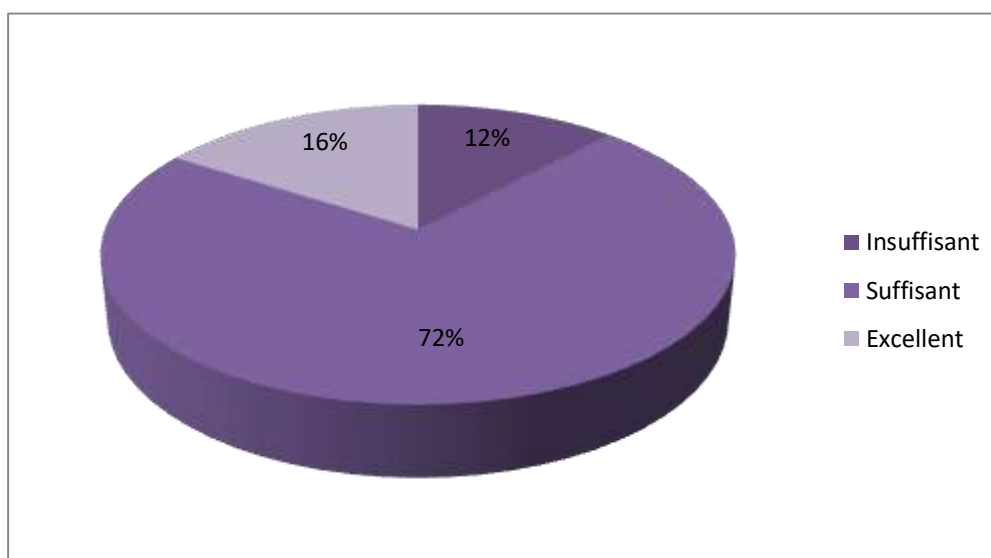
- 15 personnes (60%) ont trouvé la formation très efficace.
- 10 personnes (40%) ont trouvé la formation moyennement efficace.
- Aucune personne n'a trouvé la formation pas du tout efficace.

Cela indique que la majorité des participants ont perçu la formation comme efficace, avec une nette préférence pour les réponses très efficaces.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°16 :** Représentation de la population d'étude selon le déroulement de la formation

Déroulement de la formation	Fréquence	Pourcentage
Insuffisant	3	12%
Suffisant	18	72%
Excellent	4	16%
Total	25	100%



**Grphe N°15 :** Représentation de la population d'étude selon le déroulement de la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

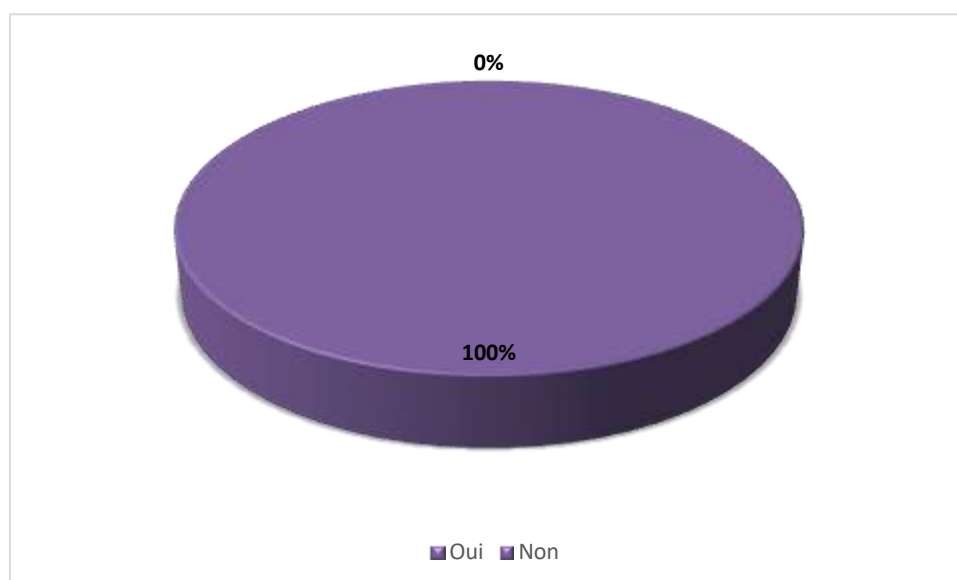
#### **Interprétation :**

Le tableau N°16 et graphe N°15 illustrent la répartition de la population d'étude selon l'évaluation du déroulement de la formation. Il montre que la majorité, soit 72%, juge la formation comme suffisante, tandis que seulement 12% la trouvent insuffisante. Un pourcentage de 16% la qualifie d'excellente. Ces résultats suggèrent une perception généralement positive de la qualité de la formation, malgré quelques insatisfactions notables.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°17 :** Représentation de la population d'étude selon la formation facteur de développement professionnel

Formation facteur de développement professionnel	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%



**Graphique N°16 :** Représentation de la population d'étude selon la formation facteur de développement professionnel

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

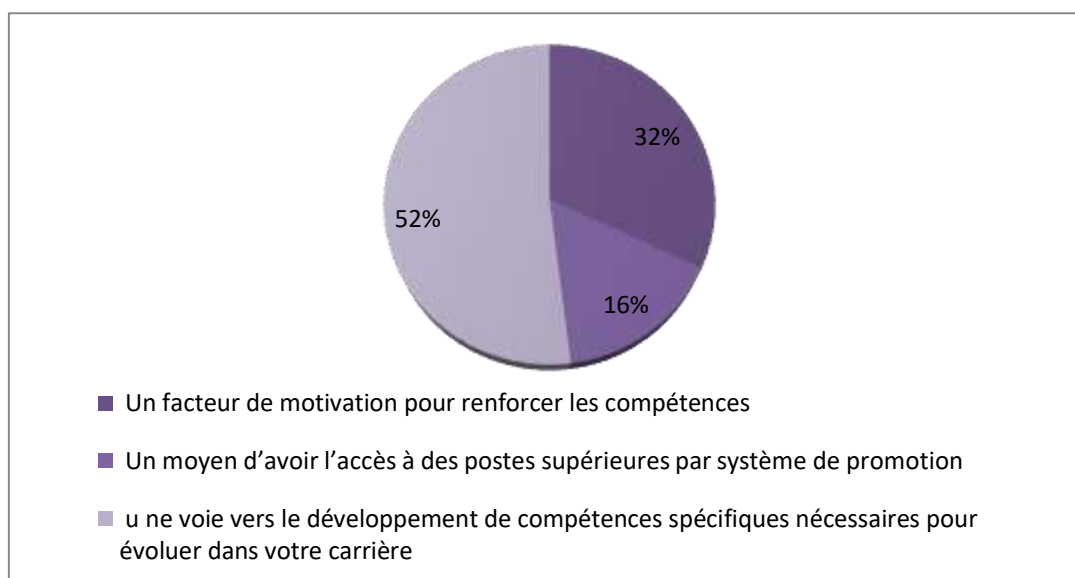
#### **Interprétation :**

Dans le tableau N°17 et le graphique N°16 les résultats indiquent que la totalité (100%) des personnes interrogées reconnaissent l'importance de la formation dans leur développement professionnel. Cela souligne un consensus fort au sein de cet échantillon sur l'impact positif de la formation sur leur carrière.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°18 :** Représentation de la population d'étude selon le rôle de formation

Rôle de formation	Fréquence	Pourcentage
Un facteur de motivation pour renforcer les compétences	8	32%
Un moyen d'avoir l'accès à des postes supérieures par système de promotion	4	16%
Une voie vers le développement de compétences spécifiques nécessaires pour évoluer dans votre carrière	13	52%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°17 :** Représentation de la population d'étude selon le rôle de formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### Interprétation :

D'après le tableau N°17 les résultats indiquent que la majorité des répondants (52%) voient la formation comme un chemin vers des postes supérieurs par promotion.

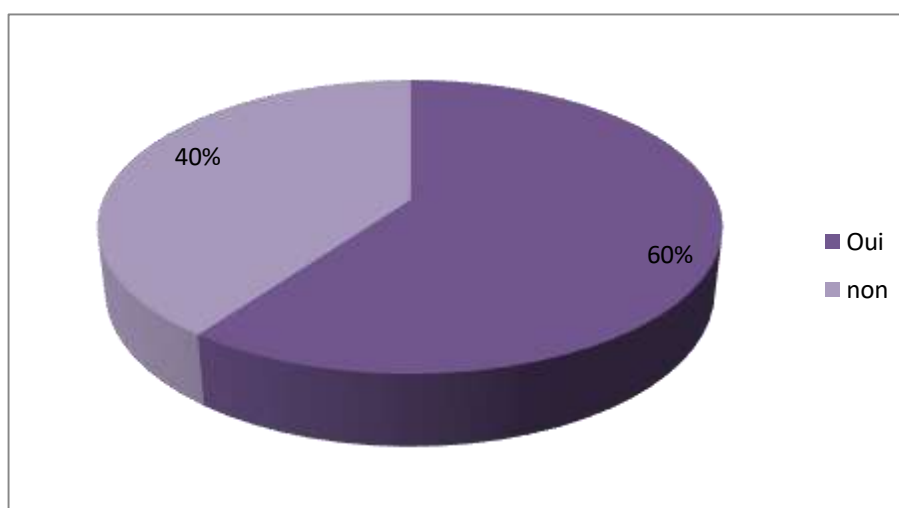
Ensuite, 32% considèrent la formation comme un moyen de renforcer leurs compétences, et 16% la voient comme cruciale pour développer des compétences spécifiques nécessaires à leur carrière.

Cela montre un fort soutien à la formation pour l'avancement professionnel au sein de NAFTAL.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°19 :** Représentation de la population d'étude selon l'évaluation après la formation

Evaluation après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	60%
Non	10	40%
Totale	25	100%



**Graphe N°18 :** Représentation de la population d'étude selon l'évaluation après la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### **Interprétation :**

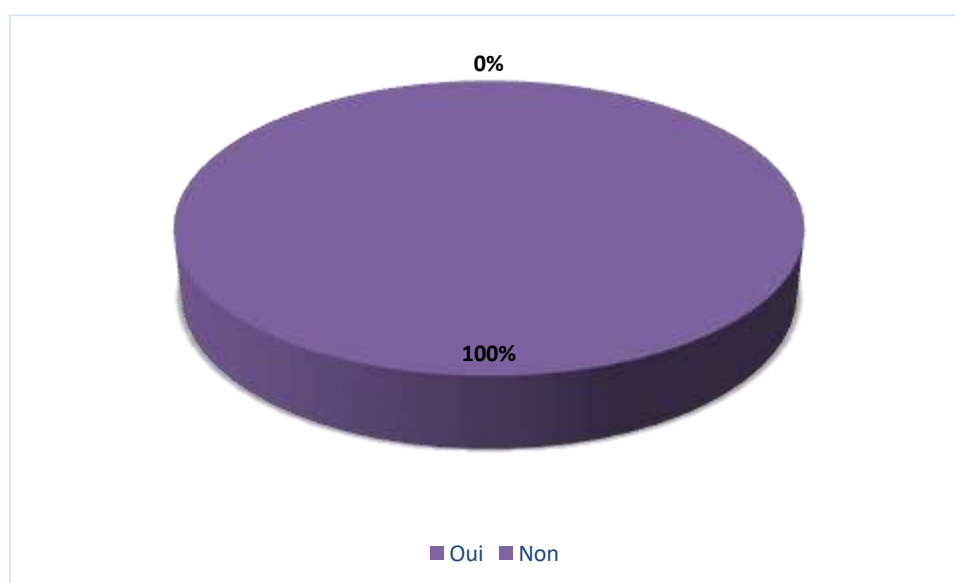
Le tableau N°19 et graphe 18 montrent que 60% des participants ont évalué positivement la formation ("Oui"), tandis que 40% ont répondu négativement ("Non").

Cela signifie que la majorité des participants ont évalué positivement la formation, mais qu'il y a également eu des avis négatifs.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°20 :** Représentation de la population d'étude selon l'amélioration des compétences professionnelles

Amélioration des compétences professionnelles	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%



**Graphique N°19 :** Représentation de la population d'étude selon l'amélioration des compétences professionnelles

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

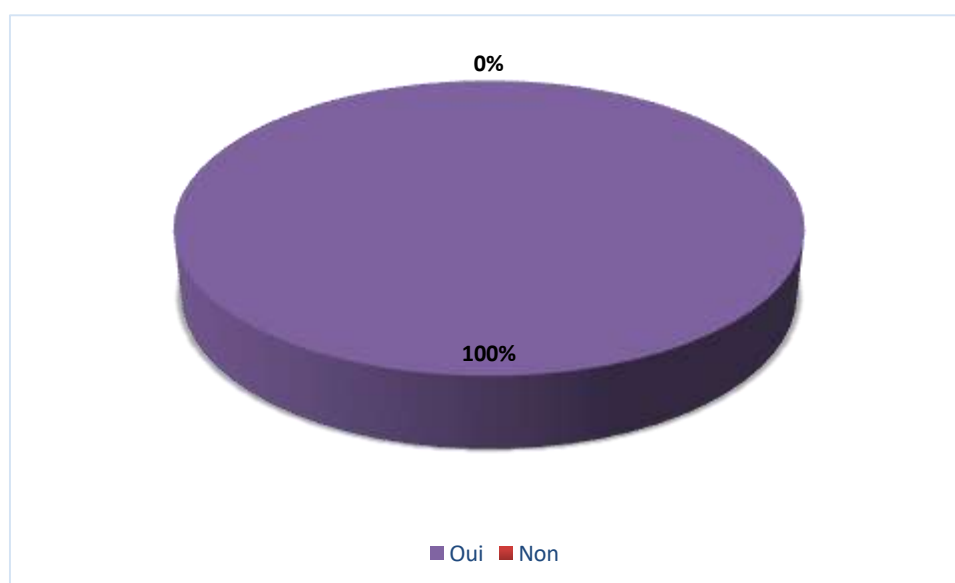
#### **Interprétation :**

Le tableau N°20 et graphique N°19 révèlent que toutes les 25 personnes interrogées souhaitent améliorer leurs compétences professionnelles, ce qui représente 100% des répondants. Cela montre un consensus total parmi cette population en faveur du développement de compétences professionnelles.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°21 :** Représentation de la population d'étude selon l'impact de la formation sur le développement des compétences

Formation facteur de développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	100%
Non	0	0%
Total	25	100%



**Graphique N°20 :** Représentation de la population d'étude selon l'impact de la formation sur le développement des compétences

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### Interprétation :

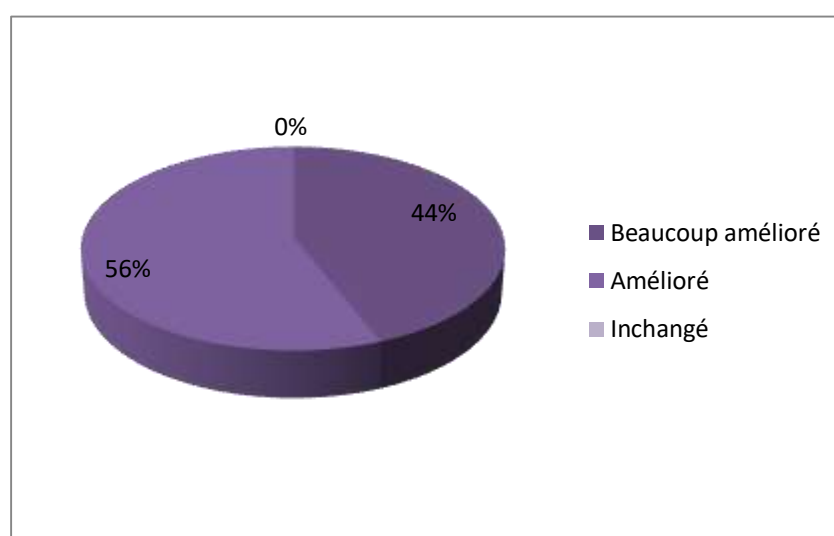
Le tableau N°21 et le graphique N°20 indiquent que toutes les 25 personnes interrogées reconnaissent la formation comme étant cruciale pour développer leurs compétences professionnelles.

Ce qui souligne un consensus total au sein de cette population quant à l'impact positif de la formation sur le développement des compétences.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°22 :** Représentation de la population d'étude selon la contribution de la formation pour les connaissances

La contribution de la formation pour les connaissances	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	11	44%
Amélioré	14	56%
Inchangé	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°21 :** Représentation de la population d'étude selon la contribution de la formation pour les connaissances

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### Interprétation :

Le tableau 21 présente les résultats sur la contribution de la formation à l'amélioration des connaissances.

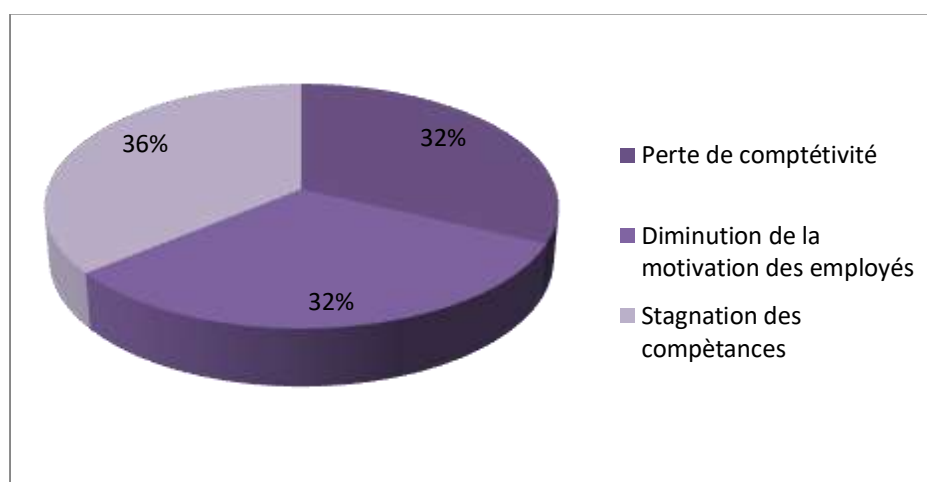
Sur un total de 25 participants, 11 personnes (44%) ont déclaré que la formation avait beaucoup amélioré leurs connaissances, tandis que 14 personnes (56%) ont indiqué une amélioration grâce à la formation. Aucun des participants n'a rapporté que la formation n'avait eu aucun impact sur leurs connaissances.

Cela suggère que la majorité des individus interrogés ont bénéficié de la formation pour enrichir leurs compétences et leurs connaissances.

### Chapitre III : La formation comme facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL District COM Tizi-Ouzou

**Tableau N°23 :** Représentation de la population d'étude selon Conséquences pour une entreprise qui n'investit pas dans la formation.

Conséquences pour une entreprise qui n'investit pas dans la formation	Fréquence	Pourcentage
Perte de compétitivité	8	32%
Diminution de la motivation des employés	8	32%
Stagnation des compétences	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Graphique N°22 :** Représentation de la population d'étude selon Conséquences pour une entreprise qui n'investit pas dans la formation

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de résultat de l'enquête 2024

#### Interprétation :

D'après le tableau N°22 les résultats mettent en évidence que les employés ont des avis clairs sur les conséquences d'un manque d'investissement dans la formation.

Une majorité (32%) identifie une perte de compétitivité comme résultat direct, soulignant ainsi une préoccupation significative pour maintenir l'avantage sur le marché.

De plus, une proportion équivalente (32%) exprime que la motivation diminue lorsque les opportunités de développement professionnel sont absentes.

En outre, une part notable (36%) souligne la stagnation des compétences, ce qui compromet non seulement la progression personnelle mais aussi la capacité de l'entreprise à innover et à s'adapter aux nouvelles exigences du marché.

### Analyse globale

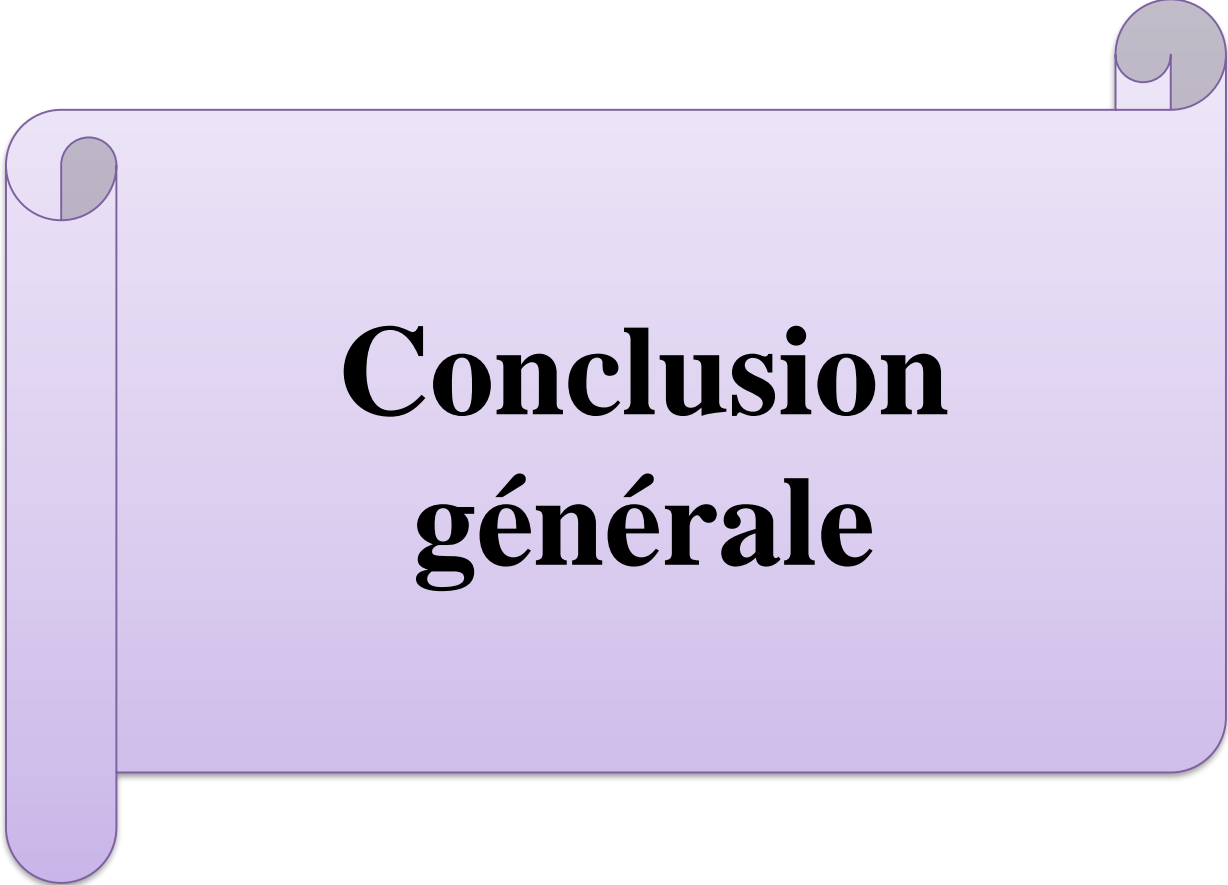
Après avoir présenté les résultats de notre enquête dans les tableaux précédents, nous allons maintenant observer les résultats récents et en déduire un ensemble de conclusions que nous pouvons énumérer comme suit.

- Nous avons observé que la formation des employés de NAFTAL fait partie intégrante des priorités de l'entreprise, étant donné que la majorité des employés interrogés ont participé à une formation au cours de l'exercice 2023
- La répartition des employés interrogés au sein de NAFTAL montre une légère majorité d'hommes par rapport aux femmes, suggérant une diversité de genre notable, bien que les hommes soient plus nombreux. Par ailleurs, la population salariée est majoritairement composée d'employés plus âgés, avec une forte présence des plus de 45 ans. Les jeunes en début de carrière sont peu représentés, tandis que ceux en milieu de carrière forment une part significative de l'effectif.
- L'analyse des données révèle une forte préférence des salariés du district COM de Tizi-Ouzou pour les formations axées sur le perfectionnement personnel et professionnel, ainsi que sur l'adaptation aux évolutions technologiques
- La majorité des formations sont de courte durée, accessibles facilement et perçues comme efficaces par une grande partie des participants.
- Une majorité significative voit la formation comme un chemin vers des postes supérieurs et comme un moyen de renforcer les compétences. Cela reflète une forte aspiration à l'avancement professionnel et à l'amélioration continue des compétences spécifiques.
- Il existe un consensus fort (100%) parmi les participants sur l'importance cruciale de la formation pour le développement des compétences professionnelles. Cela souligne un engagement fort envers l'apprentissage continu et le développement personnel.
- Il est observé que NATAL doit se concentrer sur le recrutement de jeunes pour rajeunir son effectif.

Ces résultats soulignent l'importance stratégique d'investir dans des programmes de formation robustes et adaptés afin de soutenir efficacement le développement professionnel et personnel des employés de NAFTAL.

### Conclusion

En conclusion, ce chapitre met en évidence de manière irréfutable l'importance cruciale de la formation dans le développement des compétences au sein de NAFTAL. Les programmes de formation stratégiquement conçus et implémentés ont joué un rôle fondamental dans l'amélioration continue des compétences techniques, managériales et spécialisées des employés. L'analyse approfondie des résultats obtenus révèle une corrélation directe entre les investissements dans la formation et l'accroissement des performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise. En renforçant les compétences et en adaptant les connaissances aux exigences évolutives du marché, NAFTAL s'assure non seulement de maintenir sa compétitivité, mais aussi de se positionner en leader dans son secteur d'activité. Ainsi, pour assurer une croissance continue et une innovation durable, il est impératif que NAFTAL continue à investir de manière stratégique et proactive dans le développement des compétences de ses employés, garantissant ainsi un avenir prometteur et prospère pour l'entreprise.



**Conclusion  
générale**

## Conclusion générale

Dans le cadre de notre étude menée au sein du district NAFTAL COM de Tizi-Ouzou, nous avons cherché à confronter la théorie à la pratique. Les résultats empiriques obtenus à l'issue de notre recherche nous ont permis de tirer des conclusions pertinentes concernant notre problématique : « **Comment la formation contribue-t-elle au développement des compétences des employés au sein de l'entreprise NAFTAL** ».

Dans la partie théorique précédente, nous avons abordé les principes généraux de la formation, mettant en lumière son rôle essentiel dans l'amélioration du niveau de compétence. Cette amélioration vise à combler le fossé entre les exigences des postes et les compétences des employés.

De plus, nous avons souligné l'importance du développement et de l'acquisition des compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives. Ces processus permettent aux entreprises d'accroître leur performance et de s'adapter efficacement aux changements de leur environnement

Après notre étude menée au sein de l'entreprise NAFTAL District COM Tizi-Ouzou sur " la formation comme facteur de développement des compétences", il est évident que la formation et l'amélioration des compétences sont des processus essentiels qui demandent une attention particulière, nous avons pu collecter les données nécessaires afin de pouvoir répondre à notre Problématique et notre enquête sur le terrain auprès des travailleurs ont utilisés un questionnaire.

Au terme de notre étude, nous avons constaté que NAFTAL c'est doté de plusieurs outils, techniques et méthodes pour assurer la survie et l'amélioration de la formation à fin d'assurer le développement des compétences de son personnel.

Pour améliorer les compétences des salariés, les entreprises doivent diversifier les méthodes de formation et reconnaître l'expérience comme une opportunité d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences.

Les études et analyses menées ont permis une meilleure compréhension de la formation du point de vue des salariés, conduisant à des conclusions spécifiques issues de l'enquête réalisée au sein de NAFTAL.

## Conclusion générale

Nos recherches ont révélé que la formation est un levier stratégique crucial pour les entreprises, tout en étant un élément essentiel du développement des salariés.

La formation contribue non seulement à l'acquisition de nouvelles compétences mais aussi à l'adaptation aux changements organisationnels.

Donc à base de l'analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratique, nous avons abouti à la confirmation de l'hypothèse qui est : **La formation contribue non seulement à l'acquisition de nouvelles compétences mais aussi à l'adaptation aux changements organisationnels.**

En fin l'entreprise NAFTAL s'engage activement dans la formation de son personnel, démontrant ainsi son engagement envers le développement de ses ressources humaines pour le bénéfice global de l'entreprise.



# **Bibliographie**

### Ouvrages

1. A.DIETRICH, « **le management des compétences** », Ed Aurélie Farfarana, 2010.
2. ALAIN MEIGNANT, « **Manager la formation** », 7<sup>ème</sup> édition, éditions liaisons, Paris, 2006.
3. ANDRE GUITTET, « **développer les compétences** », Paris, 2<sup>ème</sup> édition 1998.
4. AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, « **Management des compétences** », édition Dunod, Paris, 2009.
5. C.DEJOUX, « **Gestion des compétences et GEPEC** », Dunod, Paris, 2008.
6. C.L.LEBOYEUR, « **La gestion des compétences** », édition d'organisation, Paris, 1996.
7. CASSE Pierre, « **La formation performante et gestion du personnel** », Edition OPU, 1990.
8. Catherine Ruffin-Beck and Claude Lemoine, « **bilan de compétence, construction personnelle pour une dynamique professionnelle** », publier dans l'orientation scolaire et professionnelle, 2011.
9. D.PERMARTIN, « **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?**», édition management société, 1999.
10. DENIS Clerc, « **la qualité des travailleurs** », Edition Vuibert, Paris, 1995.
11. Dimirti Weiss et al, « **Ressources humaine** », Ed d'Organisation, Paris, 2001.
12. ELIE COHEN, « **Dictionnaire de gestion**», Casbah edition E, Alger, 1998.
13. Eray Philippe, « **Précis de développement des compétences** », éditions Liaison, Paris, 1993.
14. G. LE BOTERF, « **De la compétence, essai sur un attracteur étrange** », éditions d'organisation, Paris, 1994.
15. GAY, LE BOTERF, « **Construire les compétences individuelle et collectives**», 2<sup>ème</sup> édition, édition EYOLLES, Paris, 2001.

## Bibliographie

16. J. M. Peretti. « **Dictionnaire des ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2001.
17. JACQUES SOYER, « **Fonction formation** », 2<sup>ème</sup> édition, d'organisation, Paris, 1998-1999.
18. Jean- Mari Peretti. « **Ressources humaines et gestion des personnes** ». 6<sup>ème</sup> éditions, librairie Vuibert, mars, 2007.
19. JEAN MARIE Peretti, « **Ressources humaines et gestion du personnel** », Edition Vuibert, Paris 1990.
20. JEAN Marie Peretti, « **Ressources humaines et gestion du personnel** », Edition Vuibert, Paris, 1990.
21. Jean SIMONET, « **De la formation au management des compétences** », Edition Territorial, 2008.
22. Lakhdar SEKIOU. « **La gestion des ressources humaines** », Debolec, Québec, 1939.
23. LE BOTERF G, « **De la compétence** », éditions d'organisation, 1994.
24. Loic Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. « **Gestion des ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
25. MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « **Développement des compétences et stratégie de l'entreprise**», Edition d'organisation, Paris, 1987.
26. Michel LEMAIRE, Alcatel CIT: « **compétences professionnelle, enjeux stratégique!** », CNFP, Paris, Cedex 16, 2000.
27. P. ZARIFIAN, « **Objectifs compétence** », éditions LIAISON, Paris, 2001.
28. P.Citeau, GRH, « **principes généraux et cas pratique** », Ed Armand Colin, 2001.
29. SEKIOU et autres, « **gestion des ressources humaines** », édition de Boeck université, 2004.
30. THIERRY ARDOUIN, « **Ingénierie de la formation** », Edition Hachette, Paris. 1991.

## Bibliographie

31. Thierry Ardouin, « **ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer.**», 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006.
32. Thomas Durand, « **Savoir, Savoir-Faire Et Savoir-Être, repenser les compétences de l'entreprise** », école centrale paris.

### Mémoire :

1. AFROUN FAHIM, AIS SAMIA, « **l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel, cas la DRGB/SONATRACH** », mémoire de master GRH, université de Bejaia, 2013.

### Revue :

1. Wittorski R, in revue « **les voies de la professionnalisation** », le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, le 4 octobre 2007.

### Sites internet :

1. <https://boostalab.com/competences/mobilisation-des-employe%C2%B7es-5-competences-a-developper-pour-la-favoriser/>
2. <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/formation/les-types-de-formation-professionnelle/>
3. <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/ingenierie-de-la-formation-a256.html>.
4. Introduction à l'ingénierie de formation, disponible sur : [https://www.supagro.fr/ress-tice/asiffod/IF/Sequence1/res/Sequence1\\_AsiFood\\_Fr.pdf](https://www.supagro.fr/ress-tice/asiffod/IF/Sequence1/res/Sequence1_AsiFood_Fr.pdf).
5. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/developper-competence>
6. [https://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/outils/r\\_2.1-1\\_le\\_concept\\_de\\_competence\\_quelques\\_definitions.pdf](https://pedagogie.quebec.ca/sites/default/files/documents/outils/r_2.1-1_le_concept_de_competence_quelques_definitions.pdf)
7. <https://theconversation.com/formation-ou-experience-de-quoi-nos-competences-dependent-elles-vraiment-221238>
8. <https://wikimemoires.net/2022/03/les-effets-de-la-formation-sur-les-competences-individuelles/>
9. <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2016-4-page-11.htm>



# **Annexes**



# **Annexes**

## **N°01**

**EXERCICE ...**  
**FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE**

**RAPPEL :** Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°1453 /DFD/N°1269/06 du 02/07 relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : ..... Prénom : ..... Date de naissance : .....  
 Service : ..... Département : ..... Direction : .....  
 Fonction occupée : ..... Date de recrutement : .....  
 Niveau académique : .....  
 Dernière Formation suivie : ..... Année : .....  
 Statut  Cadre Dirigeant  Cadre Sup.  Cadre .....  Agent de Maîtrise  Agent d'Exécution   
 Nom & prénom du responsable hiérarchique : .....  
 Période souhaitée pour la formation : .....

Énoncez ci-dessous, des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former :  
(Traduction en objectifs à atteindre)

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir.	<u>Signature du responsable hiérarchique</u>  
<u>Signature de l'intéressé</u>  	<u>Cachet et Signature du Directeur</u>  

Partie réservée à la structure Formation  
(DCRH, DCAG, DCASC, Branches)

Fiche reçue le : ..... / ..... / .....

Commentaires et Observations : .....

**Décision Finale :**

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation





# **Annexes**

## **N°02**





# **Annexes**

## **N°03**

## FICHE TECHNIQUE

### FORMATION FORCE DE VENTE POUR LE PERSONNEL STATION SERVICE

#### Objectifs pédagogique de la formation:

- Connaître les produits.
- Savoir argumenter les qualités des produits
- Connaître les bases et les composantes de la communication avec le client..
- Pouvoir adapter son langage à celui du client.
- Adopter une bonne attitude face aux clients.

#### Objectifs opérationnels

- Savoir énoncer les qualités d'un produit.
- Connaître la conduite à tenir face à un client indécis.
- Connaître la posture -le comportement à avoir face aux clients.

#### Finalité de la formation.

la formation permettra aux participants de comprendre l'approche du merchandising en vue de développer et de fidéliser les clients ; donc améliorer les ventes au niveau de la station.

#### Méthodes Pédagogique :

- La formation sera basée sur la projection de diapositives power point.
- Les candidats participeront activement à l'animation.
- Remise à chaque participant une documentation en version électronique.

#### Moyens Pédagogique :

- Data show
- Supports de cours.
- Vidéos.

#### Agents concernés :

- Personnels stations service en gestion directe.
- Groupe de 15.

#### Durée :

- Nbre de jours 03
- Nbre d'heure 18

**Animateurs :** Mr BENNANE Ferhat et Mme NAIT IKENE Karima



# **Annexes**

## **N°04**

**SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE  
DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS  
NAFTAL SPA**

## CONTRAT DE FORMATION

DAMG SCE RH N° 002/2021

Entre,

La société National de Distribution et de Commercialisation des Produits Pétroliers dénommée NAFTAL SPA au Capital social de 40.000.000.000 DA, dont le siège social est à Chéraga représentée par Monsieur MAACHOU Mourad en qualité de Directeur du District Commercialisation de Tizi Ouzou.

D'une part,

Et

Madame : \*\*\*\*\*

Née le : \*\*\*\*\*

Exerçant (e) à : **Département Finances et Comptabilité**

En qualité (e) de : **Chef de Section Créances Niveau 1**

Adresse : **Naftal District Commercialisation de Tizi-Ouzou**

D'autre part,

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

### **ARTICLE 1 : Objet du contrat**

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions selon lesquelles NAFTAL assurera la formation de Monsieur \*\*\*\*\* Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur notamment la loi 90.11, la convention collective, le règlement intérieur de la société et la circulaire DERH/N°1453/DFD/N°1269/06 du 02/07/2006 relative à la mise en formation des travailleur.

### **ARTICLE 2 : Intitulé et durée de la formation**

La formation porte sur : **Perfectionnement moyenne durée en comptabilité générale.**

La durée de la formation de Monsieur \*\*\*\*\* , est de **20** jours, en mode alterné.

Début de la formation : **28/02/2021**

Fin de la formation : **17/06/2021**

NAFTAL se réserve le droit de modifier la durée de la formation pour les raisons suivantes :

- Motifs de service
- Cas de force majeure
- Dans le cas où l'agent achève sa formation avant la date initialement prévue

### **ARTICLE 3 : Lieu de formation**

La formation de Monsieur \*\*\*\*\* se déroule au niveau de l'ISGP Bordj El Kiffan, sis à Bordj El Kiffan - Alger.

### **ARTICLE 4 : Planning des cours**

Monsieur \*\*\*\*\* est tenu de se conformer au planning des cours arrêté par l'organisme de formation et doit obligatoirement assister à toutes les séances prévues dans le programme.

### **ARTICLE 5: Frais et prise en charge durant la formation**

**NAFTAL**, s'engage à prendre en charge les frais de formation, y compris le cas échéant, le voyage d'études organisé par l'établissement de formation.

Mode de prise en charge : Demi-pension, pension complète ou externat (sans prise en charge).

Les frais de transport engagés entre le lieu du domicile de Monsieur \*\*\*\*\* et celui de la formation lorsqu'il n'est pas assuré par les moyens de NAFTAL, seront remboursés conformément aux dispositions en vigueur au sein de la société régissant le

remboursement de l'indemnité kilométrique applicable pour les travailleurs appelés à se déplacer dans le cadre d'une formation.

#### **ARTICLE 6: Rémunération.**

Conformément à l'article 37 de la convention collective et les dispositions de la circulaire NAFTAL DERH N°1453/DFD/N°1269/06 du 02/07/2006, relative à la mise en formation des travailleurs, Monsieur \*\*\*\*\* continuera à percevoir durant la période de formation l'intégralité de la rémunération afférente à son poste de travail à l'exclusion des primes et indemnités à caractère de remboursement, sauf s'il (elle) n'est pas prise en charge.

#### **ARTICLE 7: Engagement**

A l'issue de la durée de la formation, Monsieur \*\*\*\*\* , s'engage à servir NAFTAL durant une période dite de fidélité de **06 mois**, au cours de laquelle l'intéressé ne peut prétendre à une autre formation.

#### **ARTICLE 8: Obligations**

Monsieur \*\*\*\*\* est tenu au strict respect des dispositions de la convention collective, du règlement intérieur de Naftal et de toute réglementation spécifique en vigueur au sein de l'organisme où se déroule la formation.

L'intéressé s'engage notamment à :

- Appliquer toutes les instructions et consignes particulières qui lui sont données dans le cadre de sa formation ;
- Suivre les enseignements théoriques et pratiques et se présenter aux examens organisés dans le cadre du programme de formation.

Toute absence, durant la période de formation, pour des raisons non professionnelles entraînera une retenue sur salaire conformément à la réglementation en vigueur au sein de la société.

#### **ARTICLE 9: Résiliation du contrat pendant la période de formation**

Toute interruption de la formation, y compris le départ en retraite volontaire, sauf cas de force majeure prévu à l'article 11, entraînera :

- La résiliation du contrat de formation
- Le remboursement
  
- De l'intégralité des salaires perçus durant la formation
- Des frais engagés par la société.

#### **ARTICLE 10: Résiliation du contrat pendant la période de fidélité**

Toute cessation de la relation de travail durant la période de fidélité, y compris le départ en retraite volontaire sauf cas de force majeure prévu à l'article 11, entraînera

- Le remboursement au prorata de la période de fidélité restante à accomplir :
  - De l'intégralité des salaires perçus durant la formation ;
  - Des frais engagés par la société.

**ARTICLE 11: Cas de forces majeures.**

Dans le cas de cessation de la relation de travail pour cause de décès, de compression d'effectifs, de cessation d'activité légale ou d'incapacité totale de travail consécutive à une maladie, une maladie professionnelle ou à un accident de travail dûment établis viendraient soit à mettre l'agent dans l'impossibilité définitive d'exercer ses fonctions au sein de NAFTAL, soit d'interrompre sa formation dans des conditions telles que sa poursuite soit impossible, NAFTAL sera en droit de résilier le présent contrat.

En aucun cas elle ne pourra demander le remboursement des frais engagés à Monsieur \*\*\*\*\*lui même ou à ses ayants droit.

**ARTICLE 12: Règlement des différends**

Tout différend sera réglé à l'amiable, à défaut, il sera porté devant la section sociale territorialement compétente.

**ARTICLE 13: Dispositions finales**

Le présent contrat est établi en trois (03) exemplaires :

- Un (1) sera remis à Monsieur \*\*\*\*\* , après signature par les deux parties ;
- Un (1) versé dans le dossier administratif ;
- Un (1) conservé au niveau de la structure formation.

**Fait à Tizi-Ouzou le : .....**

**P/NAFTAL :**

**L'INTERESSE :**

**LE DIRECTEUR DU DISTRICT**

\*\*\*\*\*

L'intéressé doit faire précéder sa signature de son nom et prénom(s) en toute lettre et de la mention « Lu et Approuvé »



# **Annexes**

**N°05**



**BRANCHE COMMERCIALISATION**  
**DISTRICT DE TIZI-OUZOU**  
**DAMG/SCE RH/N° \_\_\_\_\_/22**

**Tizi-Ouzou le, 06 Décembre 2022**

**Monsieur le Directeur Administration et Moyens  
Branche Commercialisation**

**Objet :** Prise en charge Hébergement- restauration.

**Réf :** Envois DRH N°7201/FOR/TN/22 du 28/11/2022,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir assurer la prise en charge (Hébergement / Restauration), de notre agent, afin de lui permettre de participer au séminaire «**Perfectionnement en Finance & Comptabilité**», suivant le planning ci-dessous :

<b>N°</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Intitulé de la formation</b>	<b>La durée de la prise en charge</b>	<b>Lieu de la formation</b>
01	*****	Séminaire Perfectionnement en Finance & Comptabilité G02/22	du <b>10</b> Au <b>13 Décembre</b> <b>2022 inclus</b>	HOTEL L'EVENTAIL- SIDI FREDJ- ALGER

Sincères salutations

**LE DIRECTEUR DU DISTRICT**  
**L.BEHOUL**

Annexe N° 05



## تكليف بمهمة

م : DAMG ..... /2022

MONSIEUR \*\*\*\*\* : اسم واللقب :

CHEF FILLING STATION SERVICE TYPE «A» : وظيفة :

STATION SERVICE GD TIZI-OUZOU R1502 : نوان الإداري :

DISTRICT COM DE TIZI-OUZOU : مافر إلى :

FORMATION « GESTION DES STOCKS ET PRISE DE TEMPERATURE » : ب السفر :

TOUS MOYENS : بيلة النقل :

13/12/2022 : يخ الذهاب :

13/12/2022 : يخ الإياب :

TIZI-OUZOU : في : 12/12/2022 : رب :

LE DIRECTEUR DU DISTRICT  
L.BEHLLOUL



# **Annexes**

**N°06**

Direction Exécutive Ressources Humaines  
Direction Formation et Développement

## Questionnaire d'évaluation pendant le déroulement de la formation renseignée par les participants.

Thème de la Formation :

Session :

Animation :

Lieu :

Veillez cocher la case correspondante :

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
Satisfaction des attentes				
Atteinte des objectifs				
Maîtrise du sujet				
Clarté, pédagogie				
Supports pédagogiques (doc.)				
Apports théoriques				
Apports pratiques (cas, exercices...)				
Environnement (hébergement, nourriture, locaux)				
Organisation (horaires, matériel...)				
Gestion du temps				

Merci d'ajouter un commentaire à vos réponses.

.....  
.....  
.....


Suggestions :

.....  
.....  
.....



# **Annexes**

**N°07**

 Direction Générale	<b>QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION A CHAUD          DE LA FORMATION          RENSEIGNÉ PAR LES PARTICIPANTS</b>	ER.NAF.RH.30.V1
		Date d'application : ..... 12 JUIN 2021 .....

Thème de la Formation :  
 Module :  
 Organisme formateur :  
 Période de déroulement :  
 Lieu de déroulement :

**Veillez cocher la case correspondante :**

Items	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
Satisfaction des attentes				
Atteinte des objectifs				
Maîtrise du sujet				
Clarté, pédagogie				
Supports pédagogiques (doc.)				
Apports théoriques				
Apports pratiques (cas, exercices...)				
Environnement (hébergement, nourriture, locaux)				
Organisation (horaires, matériel...)				
Gestion du temps				

Merci d'ajouter un commentaire à vos réponses :

.....

.....

.....

Suggestions : .....

.....

.....



# **Annexes**

## **N°08**

Commercialisation  
Ressources Humaines

Chéraga, le

21 DEC 2022

FOR/YD/22

-Messieurs les Directeurs Districts Com  
-Messieurs les Chefs de Centres Bitumes

**Objet : Fiches d'évaluation à froid des actions de formation**

Afin de nous permettre de mesurer l'impact des actions de formation réalisées durant les exercices 2020 et 2021 sur le milieu professionnel, nous vous demandons de bien vouloir nous transmettre les formulaires relatifs à l'évaluation à froid des agents ayant participé à des actions de formation durant cette période dont les listes jointes en annexe.

Salutations.

Le Directeur Ressources Humaines

M. TIGHIS



<b>NAFTAL SPA</b>	
District Com. TIZI-OUZOU	
DPMG Courrier Arrivée	
Numéro	Date
035	08/01/23

NAFTAL de Tizi-Ouzou	
Secrétariat de Direction	
Courrier Arrivée	
N 54-	Date: 08/01/23

شركة التوظيف والتسويق وتوزيع المواد البترولية تغطى شركة ذات أسهم برأس مال 160.000.000.000 دج  
Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers NAFTAL SPA au Capital de 160.000.000.000.DJ  
الاجتماعي طريق الكهين ص ب 78 الشارقة الجزائر الهاتف 0 21 88 13 13 الفاكس 71 137 - 71 138 ب 99 ت 99 ب 9691



Branche  
Commercialisation

FICHE D'EVALUATION  
A FROID DES FORMATIONS

FE BCOM RHU 12 V2

Date d'Application :  
01 Octobre 2015

Page 1 sur 2

Responsable hiérarchique :

Nom & Prénom : \*\*\*\*\*  
Fonction : Chef de Service Commercial  
Structure : Centre LP de Bejaia CF: 06G

L'agent formé :

Nom & Prénom : \*\*\*\*\*  
Fonction : Cadre Technico- Commercial N2  
Structure : Centre LP de Bejaia CF: 06G

Intitulé de la formation suivie : Gestion et Relation Clients  
Date début formation : 20/03/2022 /Date fin formation : 24/03/2022  
Organisme formateur : CFK  
Objectif (s) de la formation :

- 1/ .....  
2/ .....  
3/ .....  
4/ .....

1/Est-ce que votre collaborateur applique les acquis de la formation suivie dans le cadre de ses missions ?

- Oui parfaitement                       Oui partiellement                       Non

Si « non », pourquoi ?

- L'occasion ne s'est pas présentée                       La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins  
 L'agent a changé de fonction après la formation                       Autres (à préciser)

2/Est-ce que votre collaborateur rencontre des difficultés dans la mise en œuvre des acquis de la formation suivie ?

- Oui                       Non

Si « Oui », à quoi cela est-il dû ?

- Manque de moyens                       Manque de collaboration                       Manque de temps  
 Le programme de la formation suivie ne correspond pas à ses missions dans son poste de travail  
 Le niveau de la formation n'était pas adapté à son propre niveau                       Autres (à préciser)



# **Annexes**

**N°09**

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



## Questionnaire

Dans le contexte de la rédaction d'un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un Master 2 en Gestion des Ressources Humaines à l'université de Mouloud Mammeri de TIZI – OUZOU portant sur « la formation comme facteur de développement des compétences –Cas NAFTAL District COM Tizi- Ouzou ». Nous sollicitons quelques instants de votre temps pour répondre à notre questionnaire.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration

1. Quel est votre sexe ? :

- Homme
- Femme

2. Quel est votre âge ?:

- (25-30)
- (30-40)
- (40-45)
- (45+)

3. Quel est votre ancienneté ?:

- 1 an
- (1-5 ans)
- (5-10)
- + De 10 ans

4. Quel est votre niveau d'instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

5. Qui est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Exécution
- maîtrise
- Cadre

6- Avez-vous bénéficié d'une formation durant l'année 2023 ?

- Oui
- Non

7. Quel est le mode de cette formation ?

- Interne
- Externe

8. Le but de la formation ?

Permettre une promotion professionnelle  
Réaliser une satisfaction personnelle  
S'adapter aux nouvelles technologies

9- Quel type de formation que vous avez eu ?

- Perfectionnement
- Recyclage
- Continue Séminaire

10-Quelle est la durée de votre formation ?

- 1 an
- 1an
- +1an

11. La durée de formation est-elle suffisante ?

- Suffisante
- Insuffisante

12. Comment était votre accès à la formation ?

- Facile
- Difficile

13. Sur quelle base les salariés sont-ils sélectionnés ?:

- Ordre de la hiérarchie
- Proposition personnelle

14. Comment évaluez-vous l'efficacité de la formation que vous avez suivie jusqu'à présent ?

- Très efficace
- Moyennement efficaces
- Pas du tout efficaces

15. Que pensez-vous du déroulement de votre formation ?

- Insuffisant
- Suffisant
- Excellent

16. Pensez-vous que la formation est un facteur de développement professionnel au sein de NAFTAL ?

- Oui
- Non

17. Pour vous la formation au sein de NAFTAL District COM de Tizi-Ouzou est :

- Un facteur de motivation pour renforcer les compétences
- Un moyen d'avoir l'accès à des postes supérieures par système de promotion
- Une voie vers le développement de compétences spécifiques nécessaires pour évoluer dans votre carrière

18. Etes-vous évalués après l'achèvement de votre formation ?:

- Oui
- Non

19. Avez-vous remarqué une amélioration de vos compétences professionnelles après avoir suivi une formation ?

- Oui
- Non

20. Pensez-vous que la formation est un facteur de développement des compétences au sein de NAFTAL ?

- Oui
- Non

21. Après avoir reçues une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissances est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Inchangé

22. Selon vous, quels sont les conséquences pour une entreprise qui n'investit pas suffisamment dans la formation de ses employés ?

- Perte de compétitivité
- Diminution de la motivation des employés
- Stagnation des compétences

Nous vous remercions d'avoir pris du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

## **Résumé**

La formation des employés représente un levier stratégique essentiel des ressources humaines au sein de NAFTAL District COM de Tizi-Ouzou. En tant que catalyseur d'ajustement et d'adaptation, elle joue un rôle primordial dans le développement des compétences, permettant aux salariés d'actualiser leurs connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Cela se traduit par une meilleure compétence, implication et information des employés. En renforçant leur capacité d'innovation et de créativité, la formation favorise également leur adaptation à leur poste de travail et à leur environnement professionnel. Ainsi, elle contribue significativement à l'amélioration continue des performances individuelles et collectives au sein de NAFTAL, tout en soutenant sa compétitivité et sa pérennité sur le marché.

## **Abstract**

Employee training represents a crucial strategic lever within NAFTAL District COM Tizi-Ouzou human resources framework. Serving as a catalyst for adjustment and adaptation, it plays a pivotal role in skill development, enabling employees to update their knowledge and acquire new professional competencies. This results in heightened competence, engagement, and information among staff. By enhancing their innovation and creativity capabilities, training also fosters their ability to adapt to their roles and professional environment. Consequently, it significantly contributes to ongoing improvement in individual and collective performance within NAFTAL's, while supporting its competitiveness and sustainability in the market.