

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES
SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE
GESTION DEPARTEMENT SCIENCE DE GESTION**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE



En Vue d'Obtention Du Diplôme Master En Science De Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème :

***L'Apport de la Formation Professionnelle sur le
Développement des Compétences des Cadres. Cas d'Etude :
Algérienne des Eaux (ADE) Tizi-Ouzou***

Présenté par :

- M. DIDANE Hocine
- M. BOURAHLA Youcef

Dirigé par :

M. ALLAG Yassine

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

- Président : M. DRIR Mohamed Maître de conférences A UMMTO
- Rapporteur : M. ALLAG Yassine Maître de conférences B UMMTO
- Examineur : M. ZERKHEFOUI Lyes Maître de conférences B UMMTO

Année Universitaire : 2021 - 2022

Remerciement

Nous tenons à remercier ceux qui nous ont aidés dans cette recherche pour tous leurs encouragements, coopération, et soutien. Particulièrement, à tous nos camarades de promotion; à toute personne connue et chère qui nous a soutenus et encouragés, et à chaque enseignant qui nous a donné des conseils pour nous guider tout au long de la préparation de ce mémoire de fin d'étude plus précisément, M. DRIR Mohamed.

Nous tenons à remercier notre directeur de mémoire M. ALLAG Yassine pour ses conseils et son aide sans faille.

Nous souhaitons aussi à remercier vivement le responsable de la direction de l'ADE willaya de Tizi-Ouzou « M. AISSAT Madjid » qui a accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder à leur documentation.

Enfin, nos remerciements vont également aux membres du jury pour avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.

Dédicaces

Avant tout, je souhaite dédier ce travail à ma famille pour tout leur soutien et leurs

encouragements constants, notamment :

Mes parents RAMDANE et FERROUDJA

Mes frères MOHAMMED, KARIM, SAID, et ISHAK.

Mes sœurs NADIA et FATIMA

A mes grands parents SAID et OUARDIA

Mon binôme : Youcef

A tous nos camarades de promotion pour leur apport inestimable lors de la réalisation de notre

travail

HOCINE

Je dédie ce travail à :

Mes parents AREZKI et DJAMILA

Ma sœur DAHBIA

Mon binôme : Hocine

YOUCEF

A tous nos camarades de promotion pour leur apport inestimable lors de la réalisation de notre

travail.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

List des Abréviations:

ABH : Agences de Bassins Hydraulique

ADE: Algérienne des Eaux

AEP: Alimentation en Eau Potable

AGEP : Agence Nationale de l'Eau Potable et de l'assainissement

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales

DRG: Direction ressources humaines

DRH: Directeur des Ressources Humaines

GAO: La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur

GARF: Le Groupement des acteurs et responsables de formation

GPEC: La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaines

H: Hypothèses

OMPI: L'Organisation Mondiale de la propriété intellectuelle

Q: Questions

RH: Ressources Humaines

SONADE : Société national de développement

UMMTO: Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

USA: United State Américaine

UTP: Les travaux d'utilité publique

TWI: Training within Industrie

Listes des tableaux et schémas

Liste des schémas:

Figure N°1 : Les missions de la GRH.....	13
Figure N°2 : Les écarts des situations	30
Figure N°3 : Les dimensions de la compétence.....	62
Figure N°4 : Les composantes de la compétence.....	63

Liste des tableaux :

Tableau N° 1 : Désignation des situations.....	30
Tableau N°2 : Grille des besoins de formation d'un employé.....	34
Tableau N°3 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires.....	36

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Partie Théorique	
CHAPITRE I : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines	8
Section 1 : La définition et l'évolution de la GRH.....	8
Section 2 : Les objectifs, les missions et activités de la GRH.....	11
CHAPITRE II : Les Fondement théorique de la formation	20
Section 1 : La notion générale sur la formation.....	20
Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation.....	29
Section 3 : Le plan de la formation.....	37
CHAPITRE III :La gestion des compétences dans l'entreprise	53
Section 1 : La notion générale sur la compétence.....	54
Section 2 : L'importance et les moyens du développement des compétences.....	63
Section 3 : Le bilan des compétences.....	65
Partie Pratique	
CHAPITRE IV : Le Développement des Compétences des Cadres. Cas d'Etude : Algérienne des Eaux (ADE)	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ADE et délimitation de champ d'étude.....	71
Section 2 : La gestion de la formation et le développement des compétences au niveau de l'ADE.....	80
Section 3 : Etude de cas.....	93
La conclusion générale	99
La bibliographie	
Les annexes	

Introduction Générale

Introduction Générale :

Aujourd'hui et dans un contexte économique en forte mutation, toutes les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. En effet, tout progrès de l'entreprise ne peut se faire sans ses hommes dont les qualités qui sont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, constituent des atouts incontournables pour réussir ses objectifs. Seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. « Ce que diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Cette citation appartient à un dirigeant d'une entreprise californienne

Nous avons choisi de commencer par cette appellation pour souligner l'importance du capital humain dans une entreprise ; car dans le contexte actuel de globalisation de l'économie avec ses nouvelles contraintes et ses nouveaux défis imposés, l'entreprise est contrainte à chercher le développement des potentiels (compétences) de son personnel. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de sa forte tendance vers la mondialisation.

Par conséquent, la GRH est devenu une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. En effet elle est revendiquée dans les années 1980/1990 comme une fonction stratégique de l'entreprise. Ce qui signifie d'une part, qu'elle constitue un levier important de réalisation de la politique générale de l'entreprise au même titre qu'occupaient la fonction financière ou la fonction de production dans le processus décisionnel de l'entreprise ;et d'autre part elle contribue, avec l'expertise, aux tâches administratives telles que la gestion des contrats de travail, des bulletins de paie etc.

Ainsi, pour assurer leur performance et leur compétitivité, les entreprises doivent investir dans la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, elles doivent s'assurer sans cesse que leurs employés ont les connaissances et les compétences nécessaires qui leurs permettront de réaliser les objectifs fixés. La formation est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'une part, l'acquisition de connaissances, des compétences, d'habiletés et d'attitudes qui facilitent l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. En d'autre part, elle contribue à la réalisation des

objectifs de l'organisation. La formation est l'une des activités des ressources humaines qui permet l'acquisition des nouvelles connaissances en vue d'adaptation des changements

En effet, la formation est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre au impératif de changement, elle constitue un moyen de préparer les hommes au changement et elle vise la promotion d'une nouvelle culture organisationnelle, celle de la performance et de la qualité.

Par ailleurs, le terme « compétence » est ainsi aujourd'hui un mot incontournable 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 »¹. Le développement de compétence assure dans l'entreprise une grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel, tout en augmentant la capacité à résoudre les problématiques qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développées.

Etant donné que beaucoup d'entreprises algériennes ignorent cette logique, nous avons jugé utile de traiter ce thème : " l'apport de la formation professionnelle dans le développement des compétences des cadres ", car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'apport de la formation professionnelle dans le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique : Quel est l'apport de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres ?

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons les questions secondaires suivantes :

Q1: Est-ce que la formation a un impact sur le développement des compétences de ses employés?

Q2 : Quelle est la relation entre la formation et les compétences ?

Q3 : Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Q4 : Quelles sont les types de formation en sein de l'ADE ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

H1 : L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel.

H2 : La formation permet le développement des compétences des employés de l'ADE.

Pour répondre à cela, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante. Méthodologie de recherche Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon de cadres qui travaillent au sein de l'ADE.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en deux parties. La première partie concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir des différents ouvrages, et des articles. La deuxième partie concerne une recherche sur le terrain pour laquelle nous avons suivi et réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou pour avoir des informations sur le sujet de notre étude.

Les raisons du choix du sujet

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique, en vue des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire. Notre sujet de recherche a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- La formation fait partie des vecteurs de développement à ne pas négliger, que ce soit pour les entreprises ou pour les salariés.
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises, et connaître l'importance de la formation au sein de L'ADE et son impact sur sa ressource humaine.

L'objectif de l'étude :

La formation permet au salarié de développer ses compétences à son poste de travail, d'actualiser ses connaissances et s'adapter régulièrement. Elle lui permet d'acquérir de nouvelles qualifications et des compétences qui seront reconnues par l'entreprise. Un salarié

qui suit une formation effectue un travail de meilleure qualité et devient plus productif ce qui devient un acquit à l'avantage également de l'entreprise. En misant également sur la formation, l'entreprise développe son savoir-faire en interne et conserve sa place face à la concurrence qui est de plus en plus rude.

Pour ces apports qualitatifs de la formation, que nous venons d'évoquer succinctement, et compte tenu de l'objectif principal de notre recherche, celui de savoir comment la formation contribue au développement des compétences. Nous voulons connaître la situation de la formation au sein de l'entreprise algérienne, à travers, notamment, l'ADE, si une attention est portée au sujet en mettant en place des plans de formation.

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, sur les Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines La définition et l'évolution de la GRH, ainsi les objectifs, les missions et les activités.
- ✓ Un second chapitre réservé au cadre conceptuel de la formation, dans lequel nous aborderons la définition, les types et objectifs de la formation.
- ✓ Un troisième 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 ADE et le cas pratique.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I :
GENERALITES SUR LA
GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES

Introduction

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain (ressource humaine). Et Le capital humain est au cœur de toute organisation.

La gestion des ressources humaines est une discipline qui a été structurée a partir des principaux actes de gestion que doit assurer la « fonction personnelle, il s’agit principalement du recrutement, de rémunération, du développement des ressources à travers la formation et la gestion de la compétence, et des relations sociales en sens large. Donc la gestion des ressources humaines constitue un levier important au service des performances des entreprises en matière de développement et de rentabilité.

Pour acquérir une idée et une perception approfondies sur la gestion des ressources humaines, il est impératif de faire le passage sur la définition, l’évolution et l’importance de cette fonction, ainsi que présenter l’approche conceptuelle de la gestion des ressources humaines, ses objectifs, ses missions et ses différentes principales activités.

Section 1 : Définition, évolution et l’importance de la GRH

1.1. Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines est l’ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence et au moindre cout a personnel l’entreprise une optimisation d’un emploi national, entre ses ressources et ses besoins en, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif, et pour une mobilisation du personnel sur les objectifs de l’entreprise.¹

La gestion des ressources humaines est un ensemble d’activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport a la mission générale de l’organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulue des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité.²

La GRH se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant a crée et mobiliser, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés a la régulation du travail dans les organisations.³

En simplifiant le GRH se divise en deux branches :

¹ Loïc Cadin, « Gestion des ressources Humaines : pratique et éléments de théorie, Dunod Paris, 2007, P 10

² Dietriche Anne ; « La GRH ; la découverte ; paris ; 2005 ; p 25

³ WESS DETTRIE et AL, « les ressources humaines, éditions d’organisation, Paris, 1999, p795

- **L'administration des RH** : il s'agit à titre d'exemple de la paie, de l'aspect juridique, des contrats.
- **Le développement des RH** : il concerne, la gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement et formation.

1.2. L'évolution de la GRH

L'histoire de la GRH, de ses méthodes, et de ses représentations, et ses questionnements est complètement reliée à l'histoire économique. Quatre grandes périodes peuvent être identifiées pour caractériser l'évolution qu'a connue la GRH :

1.2.1. La naissance de la fonction personnel (1914-1945)

Avant 1914, la fonction GRH proprement dite n'existait pas l'administration du personnel était exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui ont conduit à l'émergence de la fonction personnel et qui ont poussé à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontaient au lendemain de la première guerre mondiale.

Celle-ci est inscrite dans un environnement complexe, étroitement liée aux transformations du système économique de l'époque. La fonction personnelle était organisée autour de deux pôles, l'un théorique, et l'autre institutionnel et juridique.

1.2.2. Le développement de la fonction personnel (1945-1975)

Le processus de structuration de la fonction personnel s'est opéré, sur la base théorique de taylorisme, du courant des relations humaines et sur pilier du droit social. Cette période qualifiée des « *trente glorieuse* », va permettre d'impulser la mise en place de structures et de procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1980-1990 correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise. La mondialisation croissante des marchés affecte les branches et les entreprises de plus en plus nombreuses, elles accroissent l'intensité concurrentielle. L'entreprise doit comparer sa productivité et le coût de main d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde

entier. Il faut suivre un ensemble d'indicateurs significatifs (productivité, durée du travail, cout d'absentéisme, conflits du travail, ...) sur le plan international.

1.2.4. Depuis 1990 à ce jour

Ces années ont connu un renouvellement rapide, la fonction RH est devenue une fonction de management. Elle a grandi en complexité ; ses défis sont devenus de plus en plus importants pour cause de facteurs technologiques, adaptations à de nouveaux courants sociaux culturels. Dans les années 2000, la fonction RH devient un levier de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. Elle participe à la création de valeurs et devient partenaire d'affaires. Pour contribuer définitivement à la création de valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur de la mobilisation et expert administratif.

1.3. L'importance de la GRH

Son importance se résume par rapport aux points suivants :

- Prendre en considération la fluctuation de la marche de travail.
- Mettre sur pied les plans de carrière qui répondent en exigences et aux attentes des individus recrutent.
- Elaborer un système de rémunération équitable et évolutif.
- Améliorer les conditions de travail.
- Elaborer une culture d'engagement et de fidélisation.
- Appliquer le concept d'équité sociale véritable reconnaissance des mérites de chacun.
- Offrir les formations nécessaires au développement ou à l'acquisition des compétences nouvelles.
- Renforcer le partenariat « employé-employeur ».
- Evaluer les risques et les dangers qui pousseraient les employés à changer d'emploi, donc à une perte de compétences-clés.

On observe que toutes les entreprises prospères qui sont dans une période de réussite, ont pour caractéristiques communes d'accorder une importance accrue à la gestion des ressources humaines et d'être conscientes de la nécessité de se doter à court, moyen et à long

terme d'employés compétents et motivés afin de relever les nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles.¹

Section 2 : Les Objectifs, Missions et les Activités de la GRH

2.1. Les Objectifs de la GRH

Les objectifs de la GRH sont regroupés en trois catégories selon leurs caractères explicites, implicites et à long terme.

2.1.1. Les Objectifs explicites

La GRH vise quatre objectifs implicites :

- Attirer des candidats qualifiés.
- Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.
- Favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

2.1.2. Les Objectifs implicites

La GRH vise autre trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.

2.1.3. Les Objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de suivre ou d'accroître et d'améliorer leur activité tout en disposant d'un même niveau de ressources. Le service de RH exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment. Il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme.

¹ Jacques Igalens, Patrice Roussel, « méthodes de recherche en GRH », Economica, Paris, 1998, P15

2.2. Les Missions de la GRH

Le développement de la gestion des ressources humaines précédemment élucidé s'est accompagné d'un profond renouvellement des missions de la fonction ressources humaines et de son champ d'action. Les grands domaines de la fonction ont été largement modifiés au fil des années. Les exigences nouvelles expriment à l'égard ressources humaines par ses clients internes, justifiant un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH. *Comment contribuer plus significativement à ma création de valeur et à la performance de l'entreprise ?* Tel est l'enjeu de la gestion ressource humaine. Les DRH ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée.

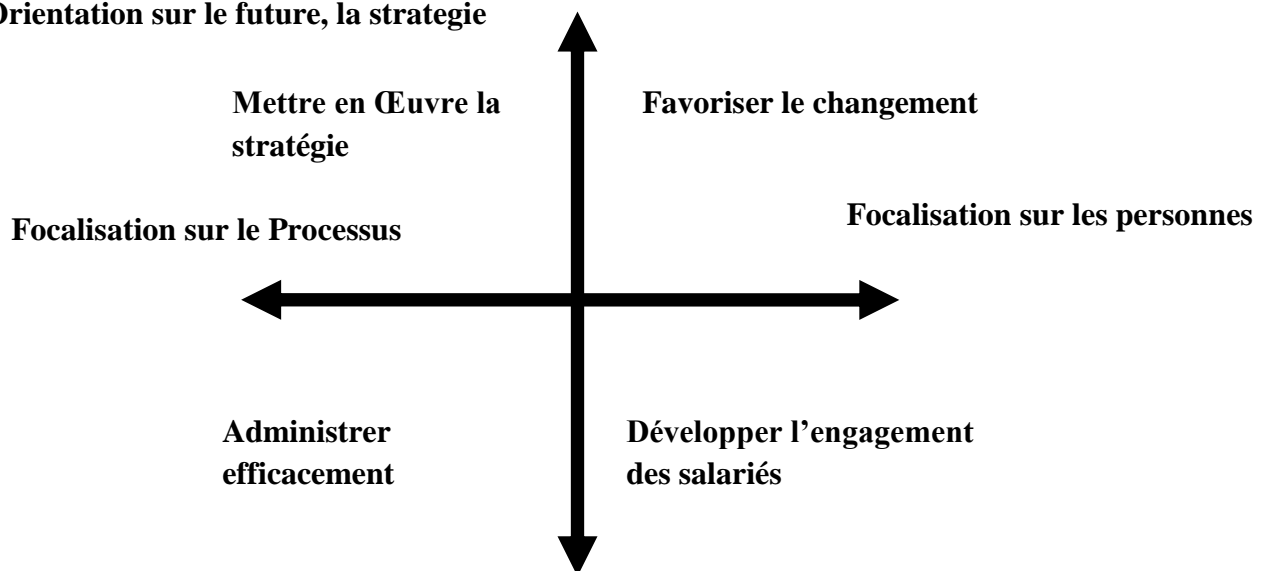
Selon *Dave Ulrich (1996)*, le DRH doit être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés et un opérationnel efficace. Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes :¹

- Orientation sur le présent ou le futur.
- Focalisation sur les hommes ou sur les processus

(Voir le schéma ci-dessous).

Schéma N°1 : Les missions de la GRH (D'après D.ULRICH)

Orientation sur le futur, la stratégie



Orientation sur le présent, le quotidien, l'Opérationnel

Source: D.ULRICH. Humain Ressource champions, Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

¹ D.ULRICH. Humain Ressource champions, Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

2.2.1. Administrer efficacement

Cette mission consiste dans la mobilisation des moyens humains et matériels pour la recherche d'une productivité exemplaire. Depuis quelques années, Le DRH ont accru significativement leur efficacité et leur administratives. Les directions centralisées, lourds et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction ses sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité aujourd'hui élevée.

2.2.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut ses attentes et en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute (« les 5 E »). Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuer à la création de valeur.

2.2.3. Favoriser le changement

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

2.2.4. Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, la DRG doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH support la stratégie d'entreprise. Cela implique DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humaine chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix « courtes-termites », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

2.3. Les Activités de la GRH

Recruter, former, rémunérer et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme tâches classiques de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet de celle-ci, la GRH assure aussi des activités modernes.

2.3.1. Les Activités classiques de la GRH

2.3.1.1. Le recrutement

C'est l'une des principales tâches de la gestion des ressources humaines. Elle doit être maîtrisée car c'est la que commence le long processus qui va lier l'entreprise à sa ressource humaine. Elle peut être définie comme l'ensemble des actions mise en œuvre pour trouver les candidats correspondant au besoin d'une organisation dans un poste de travail. Il consiste à :

- Rechercher des individus qui peuvent de venir membres de l'organisation qui touche toutes les questions de l'offre d'emploi.
- Distinguer le recrutement interne du recrutement externe.
- Utiliser les techniques de recrutement, curriculum vitae, lettre de motivation.
- Utiliser des modes de recrutement.

2.3.1.2. L'administration du personnel

Elle consiste à :

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- La préparation des commissions et de réunions.
- Le maintien de l'ordre et de contrôle et les travaux de pointage.
- Administration des rémunérations : fixation, suivie,...etc.
- Calcul des charges sociales.

2.3.1.3. La formation

La formation est un moyen pour les salariés pour réussir leurs projets professionnels, Elle porte sur :

- La détection des besoins.
- L'élaboration du plan de la formation.

- La mise en œuvre des actions de la formation.
- L'évaluation des résultats.

Ce domaine a connu un développement important au début des années 70 avec en particulier, l'influence des nouveaux tests sur la formation. A la fin des années 80, il est devenu une véritable clé du management des ressources humaines. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

2.3.1.4. La rémunération

La rémunération est une somme, le prix à payer par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large, c'est toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion de travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge.

2.3.1.5. La gestion prévisionnelle des effectifs

La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue au sein des entreprises dans les années 1960, elle s'axe sur les prévisions de production de productivité, l'hypothèse chiffres concernent les différents types de départ des salariés en poste (Licenciement, démissions, retraite, ...). Des lors, elle vise à définir les besoins en recrutement ou à l'élaboration d'un plan de recrutement ou, si des surnuméraires prévisionnels apparaissent, à constituer des mesures de réduction de l'emploi.

Cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la qualitative et a progressivement été remplacée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

2.3.1.6. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Plus particulièrement initiée dans les années 1980, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative et quantitative, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre l'association aux outils de gestion prévisionnelle des effectifs.¹

2.3.2. Les Activités modernes de la GRH

Ces activités recouvrent essentiellement les domaines suivants :

¹ Dejoux Cécille, « GPEC et gestion des compétences », DUNOD, Paris, 2008, P52.

2.3.2.1. La Gestion des carrières

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure d'une organisation. L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion des carrières. Gérer la carrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime par les attentes de chaque salarié et les potentiels individuels.

2.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'entreprise

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'entreprise doit s'intéresser à la dimension relationnelle et sociale de son personnel.

Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le garant du dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise.¹

Il doit assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et des actionnaires et ceux des salariés. Ses intérêts sont les plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier alors que la préoccupation des salariés est d'ordre social et humain.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Il doit jouer le rôle de « facilitateur » de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter le conflit.

Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, les moments d'échanges forts permettant d'analyser le climat social.²

¹ BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « Gestion des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2003, P 51

² Ibid, P 51.

2.3.2.3. La Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur (GAO)

Cette détention de la gestion des ressources humaines s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées, stratégiques et opérationnelles dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

Conclusion :

Pour conclure, nous pouvons dire que la fonction des ressources humaines a connu des mutations importantes en matière de gestion.

L'expertise et la maîtrise de la dimension humaine (capital humain) sont des facteurs clés; qui permettent de générer ou de créer la richesse donc facteurs clés de succès dans le changement au sein de l'entreprise

Nous pouvons considérer la fonction ressources humaines comme une clé de succès de toutes les entreprises qui consiste à assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes de ses salariés. En ce sens, la gestion des ressources humaines englobe plusieurs activités telles que le recrutement l'administration du personnel, rémunération, formation et la gestion des carrières, etc. Elles permettent une gestion efficace du réservoir du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

De ce fait, les entreprises sont confrontés un environnement de plus en plus concurrentiel, complexe et changeant, et pour assurer leur développement et le maintien de leur degré de compétitivité, ces dernières doivent disposer d'un personnel à la fois compétitif et motivé. Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements de l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ses évolutions, devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise. Notre deuxième chapitres sera penché sur la formation vus son importance dans la valorisation du potentiel humain dans l'entreprise.

CHAPITRE II :
LES FONDEMENTS THEORIQUES
DE LA FORMATION

Introduction

Dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé de compétitivité, et de succès des entreprises et fortement associé au développement des compétences de leurs employés. L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.

Ce chapitre est réservé à la présentation des fondements théoriques de la formation dont on va le présenter sous forme de trois sections, la première comprend les généralités sur la formation, la deuxième englobe L'identification et l'analyse des besoins de formation et la troisième section est basée sur La planification de la formation.

Section 1 : Généralités sur la formation

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

L'entreprise qui réussit est celle qui veut prendre effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan. C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1. Définition de la Formation

Selon **J.P.CITEAU (2000)** :

La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du

travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.¹

Selon l'Encyclopédie de la Gestion et Développement :

La Formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. L'approche économique de la Formation s'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation.

Selon **Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Perretti, Alis et Chevalier (2004)** définissent la formation continue comme :

Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures²

Selon ARDOUIN (2006) :

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

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances , l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (habiletés et compétences) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Elle est considérée comme :

¹ J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3 ème ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101

² SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2ème édition, De boock, PARIS, 2004, p 336.

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

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

1.2. L'évolution de la formation

La formation a connu une évolution à travers plusieurs étapes tant dans le monde qu'en Algérie, c'est ce que nous développerons ci-après :

1.2.1. L'évolution de la formation dans le monde ¹

D'après **CHARLES VINCENT**, l'évolution de la formation a eu un impact important pendant les quatre périodes suivantes :

A. La période taylorienne (1920-1945)

Durant cette période, les dirigeants avaient comme seule et unique devise produire et augmenter la productivité, surtout à l'approche de la guerre qui viendra renforcer la tendance. Les mêmes dirigeants ne voyaient pas l'intérêt d'investir dans la formation, et la qualification pour les personnes, dont ils attendaient qu'elles accomplissent des gestes de routine, ou de gestes répétitifs. Les finalités économiques, techniques font force de loi, en cette période l'organisation était divisée entre ceux qui pensaient et ceux qui travaillent.

B. La période d'après guerre (1945-1960)

Cette seconde période demeure proche de la première, il fallait chercher à œuvrer pour se relever et retrouver le niveau de vie qui était le sien et essayer de reconstituer une après la guerre. Dans ces écoles, l'accent est mis surtout sur les disciplines scientifiques et humaines. La formation à l'intérieur de l'entreprise s'appuie sur les méthodes américaines TWI ; cette période se caractérise par deux finalités : produire et assurer une formation initiale et suffisante.

C. La période de légitimité juridique (1960-1980)

Cette période est marquée par le développement de la société de consommation et par l'évolution du pouvoir d'achat. Dès lors, on trouve l'entreprise sous l'influence d'une

¹ Charles VINCENT, La formation relais de la stratégie d'entreprise, Ed Organisation, Paris, 1990, 16-18

injonction paradoxale même par l'état, qui incite à investir dans les hommes nous vous recommandant d'investir dans les hommes. D'ailleurs, c'est dans votre intérêt. La formation en acquérant une légitimité juridique, a pour de nombreuses années, été reléguée comme un sujet de second importance. Cette période contient deux finalités essentielles qui consistent à préserver la paix sociale et à s'acquitter d'un impôt appelé formation.

D. La période de la stratégie économique (1980 à nos jours)

Cette période a été marquée par la montée en puissance de la concurrence internationale, qui devait redéfinir des stratégies adaptées dans lesquelles la formation est présente. Nous sommes à l'ère de l'urgence économique : sur le plan humain, il s'agit de répondre à des demandes précises par des actions courtes et efficaces.

1.2.2. L'évolution de la formation en Algérie

A. Les années 1970

La formation professionnelle continue est devenue une obligation nationale en vertu de la loi n° : 71-575 du 16 juillet 1971, portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations ultérieures constituent la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente, elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturelle, économique et sociale. Dès 1974, compte tenu de la crise économique et la dégradation du marché du travail, la formation devient alors un outil pour l'emploi. Les tentatives de corrélation emploi-formation apparaissent alors, la formation est assimilée à une charge ou une dépense que l'entreprise doit gérer. Le début de l'augmentation des dépenses fut la conséquence de ce phénomène. De nouveaux professionnels de l'orientation apparaissent, ils réalisent des bilans et construisent le lien entre formation et mobilité. L'aide de l'Etat va être alors orientée vers les publics en difficulté chômeurs, jeunes, femmes, etc. La recherche de l'insertion conduit à explorer les différentes formules de l'insertion.

B. Les années 1980

Les restructurations qu'ont connues les entreprises ont entraîné la suppression définitive de plusieurs milliers d'emplois, en particulier dans les mines et la sidérurgie. **B.Schwartz**, lance en 1981 les missions locales d'insertion pour les ouvriers non qualifiés et les chômeurs. Le contexte économique ne suffit pas à créer des emplois pour les chômeurs, il faut les former à de nouvelles compétences. Or une véritable révolution technologique, liée à une informatisation croissante et en cours de croissante. Cette évolution exige de nouvelles qualifications, ils doivent détenir de nouvelles compétences pour une meilleure adaptation à des procédés de production de plus en plus complexes.

Les compétences doivent être refondues, et les stages de réinsertion deviennent indispensables. Le renouvellement des tâches devient plus rapide que la rotation du personnel. D'où un constant besoin de renouvellement et de perfectionnement bien plus rapide que ne peut l'être raisonnablement le renouvellement de leurs personnels.

La formation professionnelle permanente a connue depuis 1984 évolution sensible, les pouvoirs publics ont mis en place des formules qui répondent mieux aux besoins des jeunes travailleurs comme les travaux d'utilité publique (**UTP**) et les stages d'initiation à la vie professionnelle.¹

C. Les années 2000

Acquérir de nouvelles compétences reste une préoccupation majeure du salarié qui souhaite « se former tout en long de sa vie ». La nécessité de conduire une réforme apparaît au regard de trois priorités :

- La première priorité est la création d'un endroit effectif à la formation pour chacun.
- La deuxième priorité est la validation des compétences et des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle, « complément indispensable au droit à l'évolution professionnelle.
- La troisième priorité est de donner de véritables chances d'accès à la qualification aux demandeurs d'emplois, notamment les plus cités sur le marché de travail.

¹ <https://www.Humanité.fr/model/315127>

Le **28 Mars 2000**, **Nicole Perry** ouvre une table ronde sur l'offre de formation, il rend public son rapport sur la professionnalisation de l'offre de travail et des relations entre les utilisateurs et les organismes.

1.3. L'importance, les objectifs, le cadre réglementaire de la formation

1.3.1. L'importance de la formation

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

- ✓ Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail.
- ✓ Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc, elle permet une amélioration qualitative des imports.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et a la politique d'acquisition des ressources humaines.
- ✓ Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipement plus sophistiqué, de changements dans les modes de production : c'est en effet, l'amélioration de technicité des agents qui consistent l'intégration des progrès techniques.
- ✓ Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- ✓ Elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.
- ✓ Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des taches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

1.3.2. Les objectifs de la formation

La formation en générale a les objectifs qui peuvent être repartis sur la base de trois critères organisationnel, opérationnel et relationnel ou personnel.

1.3.2.1. Les objectifs organisationnels ¹

Ce sont des objectifs liés à :

- ✓ Maintenir les différents systèmes de l'entreprise.
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.

¹ CLAUDE.J.F , Evaluation et performance de l'entreprise , Diagnostic de l'entreprise, Edition Laisions, MONPELLIER 1995 , P132

- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

1.3.2.2. Les objectifs opérationnels

Ce sont des objectifs intrinsèques liés à la tâche dont le but est :

- ✓ D'adapter les salaires à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois.
- ✓ De favoriser l'efficacité des nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et réduction des accidents et des départs.
- ✓ D'accroître la maîtrise et le savoir-faire des salariés.

1.3.2.3. Les objectifs relationnels

Ce sont des objectifs liés au climat social et qui sont :

- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la production des salariés dans des situations spécifiques.
- ✓ Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément de nouvelles organisations.

1.3.3. Le cadre réglementaire de la formation

La formation est réglementée par des textes législatifs et réglementaires. En Algérie c'est la loi 90-11 du 21 Avril 1990 et les conventions collectives de chaque entreprise qui sont appliquées. Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.¹

¹⁵⁻¹⁶ Article 57, 59 de la loi (90-11) ; le 21 avril 1990 ; relative aux relations de travail ; modifiée et complétée en 1997

L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.¹

Sous réserve de l'accord employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de temps ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.²

La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification dans la hiérarchie professionnelle, elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite de travail.³

1.4. Les types et les modes de la formation

1.4.1. Les types de la formation

L'entreprise met en œuvre plusieurs types de formation afin de parvenir à la formation de ses salariés, nous pouvons classer ces types de formation comme suite :

A. La formation spécialisée

Elle vise l'acquisition par les travailleurs d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toutes natures, nécessaire pour la maîtrise d'un poste de travail déterminé. Elle est de longue durée (un an et plus) sanctionner par un diplôme ou un certificat.

B. Le perfectionnement professionnel

Il s'agit d'une action de formation visant une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique technologique et ceci, par un relèvement continu du niveau des connaissances du travailleur et de ses capacités.

C. Le recyclage

Il permet au travailleur d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial mais de même niveau de qualification.

¹⁷⁻¹⁸ Loi (90-11) Op.cit Articles : 60,61

D. Le séminaire

C'est une formation a courte durée (un a cinq jours) permettant an travailleur la mise a niveau de leur savoir faire. Il permet l'assimilation et la mise à jour des techniques ayant aux fonctions de l'entreprise.

E. Formation sur le tas

La formation sur le tas est assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel de maitrise et des cadres aux profils des travailleurs mis sous leurs responsabilités hiérarchiques.

F. La formation spécifique

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

1.4.2. Les modes de la formation

L'entreprise prend en charge la formation de ses agents sur le plan interne et externe, en confiant ces actions de formation à une institution spécialisée, pour cela on distingue trois modes de formation :

1.4.2.1. La formation interne

Elle est assurer par l'entreprise, en utilisons les moyens dont elle dispose, elle s'applique au cours des activités régulières a l'aide des divers techniques comme la démonstration, la rotation des postes. La formation dans le milieu de travail est généralement moins couteuse parce que le travail continue pendant la formation.

1.4.2.2. La formation externe

Elle assurée dans le cadre des conventions de formation avec l'entreprise, Par des organismes externe, qui mettent a leur dispositions des moyens adéquats pour le suivie de la formation.

1.4.2.3. La formation à l'étranger

L'entreprise réalise des opérations de formation et de perfectionnement a l'étranger lorsqu'elles ne sont pas effectuées en Algérie durant la période correspondent des, et quand les capacités nationales qui leurs sont consacrées ne peuvent pas satisfaire les besoins récentes. Lorsque la formation et le perfectionnement son effectue a l'étranger, une

commission paritaire est instituée de chaque direction générale, elle procède à l'examen des dossiers et arrête la liste des travailleurs retenus.

Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation

2.1. L'identification des besoins de formation

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

2.1.1. Définition du besoin de formation

Selon **Jean Marie Peretti (2003)** :

Un besoin de formation est défini comme la différence entre ce qui est, et ce que devrait être. Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétence essentielles ou requises.¹

De plus **G.LE BOTERF (1992)** considère que :

Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation.²

Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation. Les besoins en formation apparaissent à trois niveaux : le niveau institutionnel et niveau sectoriel, et niveau individuel.

¹ Jean Marie Peretti ; GRH ; 8ème édition vulbert ; Paris, 2003/2004 ; p 413

² G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990. P 190.

Figure N°1 : Ecart de situations



Source : Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition 2013, page 73.

Ces deux situations peuvent être déterminées à travers un ensemble de questions posées par les responsables. Ces dernières sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 1: Désignation des situations

Situation Actuelle	Situation désire
<ul style="list-style-type: none">• Quel est le rendement des employés ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
<ul style="list-style-type: none">• Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les résultats souhaités ?
<ul style="list-style-type: none">• Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation ?	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés ?

Source : ALAIN MEINGANT, manager la formation, édition liaison, 4eme édition, 1997, page 215

2.1.2. Les types des besoins de la formation

SOYER Jacques (1999) décrit trois types de besoins de formation en l'occurrence les besoins personnels, individuels et collectifs.¹

¹ J. SOYER, « la fonction formation », édition d'organisation, 1999, Paris, p 48.

- **Les besoins personnels**

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

- **Les besoins individuels**

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

- **Les besoins collectifs**

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

2.1.3. Les moyens d'identification des besoins de formation

Les moyens utilisés pour l'identification des besoins de formation peuvent être exprimés par :

- **Groupe de discussion**

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions, elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

- **Entretien individuel**

Ce genre de moyen permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises en points en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

- **Observation et écoute**

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes et de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

- **Évaluation et rendement**

Cette activité de cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performances et des attentes liées de performance et des attentes liées au poste de travail à assurer.

2.1.4. Les méthodes d'identification des besoins

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

2.1.4.1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles

Les entretiens et les questionnaires apparaît insuffisant, la qualité du questionnaire.

- **Le questionnaire**

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

- **L'entretien**

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de formation est l'objet d'un volet spécial.

2.1.4.2. Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles. Les méthodes reposent sur l'élaboration référentielle de compétences pour les emplois de l'organisation. Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux. Les méthodes seront alors essentiellement la consultation des groupes d'experts. La méthode la plus répandue consiste à l'encadrement sur les besoins de formation de son service, à l'occasion de l'établissement du plan de formation. L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilités à court terme, cette approche demande à être complétée. L'élaboration du plan de formation, une fois déterminé les principaux choix. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

2.2. L'analyse des besoins de formation

2.2.1. Définition d'analyse des besoins de formation

Selon **J.M. BABIER** et **M.LESNE**

L'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences

requisés dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises. ¹

L'analyse de besoin « est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer. ²

2.2.2. Les outils des besoins de formation

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formations :

- Grille pour employés (compléter par la supérieure immédiate).
- Grille pour les gestionnaires (compléter par la direction).

2.2.2.1. La grille d'employé

Cette grille permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

¹ J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMENTIER, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles, Paris. P 186.

² W.DIMITRI. « Les ressources humaine », 3ème édition d'organisation, paris p 550.

Tableau N°2 : Grille des besoins de formation d'un employé

Nom de l'employé (e): Service : Date :
I. Poste de travail :
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
Dans l'ensemble des tâches, Quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION
Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

Source : Guide de Gestion des Ressources Humaines, édition 2013, page 146.

2.2.2.2. Grille pour les gestionnaires

La deuxième grille doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour cerner les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

Tableau N° 3 : Grille pour les gestionnaires

Nom du gestionnaire :
Service : Date :
I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE
Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise ?
Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixées pour les trois prochaines années ?
II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES
Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.
Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :
a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle
b. l'augmentation des ventes
c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation	
Préoccupations	Formations
1. Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	
Autres besoins de formation	

Source : Guide de Gestion des Ressources Humaines, édition 2013, page 147,148

2.2.3. Méthodologie d'analyse des besoins de formation

Selon **Alain MEIGNANT**

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir :

- Permettre de prendre en compte, parmi les inducteurs, ceux qui sont pertinents.
- Permettre une implication des facteurs concernés.
- Être adaptée à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre.
- Être efficace, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.¹

Section 3 : Le plan de la formation

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

3.1. Définition et objectifs du plan de formation

3.1.1. Définition du plan de formation

Le plan de formation est la traduction opérationnelle du budget des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.²

Il peut être défini comme étant :

¹ A.MEIGNANT, « Manager la formation ».Op.Cit.P140.

² Pierre Jean ; « La formation dans les entreprises industrielle et commerciales » ; l'homme au travail de Paul Albou ; édition Dunord ; Paris, P 189

Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. ¹

Les actions de formation constituent le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge. D'après cette définition, on peut constater que la réalisation d'un plan de formation permet de résoudre les problèmes de compétences dans une entreprise. Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement des compétences individuelles et collectives des salariés.

3.1.2. Les objectifs du plan de la formation

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant les situations nouvelles qui constituent à améliorer ses connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.²

Dans cette section, nous recenserons les objectifs pour l'entreprise et les objectifs pour le salarié.

3.1.2.1. Objectifs pour l'entreprise

A. Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

B. L'acquisition de nouvelles connaissances pour provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

¹ Alain Meignant ; « manger la formation » ; Op.cit ; P 191

² Charles VINCENT ; « la formation relais de la stratégie d'entreprise » ; Op.cit ; p 166

C. Par ailleurs, lorsque le plan de développement a identifié le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations spécifiques sont à envisager. Ces formations sont la conséquence du plan de gestion prévisionnelle.

D. La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

E. Par ailleurs, la formation demeure une réponse à des besoins spécifiques. Il s'agit ici de formation non directement liée au contenu spécifique du travail comme celle concernant les domaines de l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

3.1.2.2. Objectifs pour le salarié

A. En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. La formation au poste de travail est en général assurée par la hiérarchie. Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit, des services commercialisés ou dans celui d'organisation.

B. Le salarié, par le biais de la formation, améliore ces connaissances de base indispensables pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail, ne serait-ce qu'en fixant des normes de qualités supérieures à celles requises précédemment.

C. L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation inter-entreprise, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comparables), pour améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).

D. La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).

3.2. Les démarches et les outils du plan de formation

3.2.1. Les démarches générales de l'élaboration d'un plan de formation

C'est une phase d'hierarchisation des besoins de formation, responsable formation détermine les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie d'entreprise a travers un cahier de charges, ce document formalise la réflexion et les différents choix effectués par le département formation en ce concerne. ¹

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

A partir des objectifs de formation, la nature, la cible, la durée, le contenu d'une action formation sont déterminés. Le plan de formation doit être préparé par l'employeur après consultation du comité d'entreprise ou de délégué du personnel.

3.2.1.1. Construction du plan de formation

Avant de construire le plan de formation, il est nécessaire au préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement et qui ont :

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Etablir des cahiers de charge et formuler les projets individualisés convergents.
- Appliquer une démarche qualité.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?

¹ THEVENT Marcice et autres, « Formation ressources humaines, politique, Métier et outils des personnes », 2eme Edition, Paris, 2000, P100

- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins des compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.

En réalité, le plan de formation n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

3.2.1.2. Réalisation du plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : Formation interne, intra entreprise, inter entreprise, stage.

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour les responsables d'action : ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à la bonne fin de la ligne du plan, on peut les appeler également responsables de ligne de plan.

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnes concernées de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une formation descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation. Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de formation.
- Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés.
- Définition d'une stratégie et choix des moyens.
- Construction d'un plan de changement.
- Formulation précise des objectifs.
- Relevés des moyens à disposition et des conditions de réalisation.
- Détermination des méthodes d'évaluation.
- Elaboration des cahiers des charges.
- Achat éventuel de service externe.
- Planning des sessions.
- Lancement des stages et animations.
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain.
- Evaluation des différents objectifs.

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

3.2.1.3. La validation du plan de formation

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer, les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion, explication) préparant le passage à l'opérationnel.

3.2.1.4. La communication du plan de formation

La communication sur le plan a pour objectifs est d'informer globalement le personnel sur les orientations du plan. Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et les cohérences avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- D'une petite plaquette diffusée dans les services.
- D'un document affiché.
- D'un numéro spécial du journal de l'entreprise.

3.2.2. Les Outils du plan de formation

3.2.2.1. Le cahier des charges

Le cahier des charges est un document important pour l'exécution du plan de formation, car il permet de fixer les différentes modalités d'exécution d'une action formation. Le cahier des charges a pour but de définir le projet à réaliser qui peut être une amélioration des qualifications, l'accomplissement de projets professionnels.¹

Le cahier des charges permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il supporte de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un partenaire.²

Le cahier des charges est un document de :

- Clarification.
- Contractualisation.
- Evaluation.

3.2.2.2. La gestion administrative

La gestion administrative de la formation a un certain nombre de fonction :

- La gestion administrative des inscriptions.
- La gestion financière.
- Le suivi du plan de formation.
- Les interfaces avec la GRH.

¹ J.B.Brunelaux ; « Gestion des R.H et communication » ; 4eme édition ; ULAL ; Yaoundé 2007 ; p 26

² Jean Marie Peretti, op cit. p414

3.2.2.3. Les tableaux de bord de la formation

Le tableau de bord est un moyen de mise en sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action de formation. Il contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation.

- Une partie informative.
- Une partie qualitative.
- Une partie quantitative.
- Une partie sur le résultat.

La construction du tableau de bord est liée au système de décision. Le directeur générale a besoin de suivre les indicateurs qui sont de son niveau c'est-à-dire les points réellement stratégique.

Le responsable de formation, pour son besoin des informations qui lui permettront le pilotage de l'ensemble de suivie de niveau d'atteinte de ses objectifs. Ces informations aideront aussi à rendre compte l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Ces informations de la formation exigent en premier lieu une réelle cohérence entre les services fournis par les informations ou externes et les besoins des participations ainsi que les besoins en compétence que recense l'entreprise. Il faudra aussi qu'il y ait une définition préalable d'une politique claire et bien déterminée. Cette dernière doit être rédigée et diffusée dans l'entreprise.

3.3. Evaluation de la formation

3.3.1. Définition de l'évaluation de formation

L'évaluation est une démarche ou un processus conduisant à formuler un jugement sur une action. C'est un jugement qualitatif ou quantitatif sur la valeur d'un processus, d'une situation ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies à partir de critères et d'indicateurs explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif.¹

¹ Jean Marie Peretti, op cit, p50

En définitive, évaluer, c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir juger de son efficacité et disposer d'éléments pour décider de la suite qu'il convient de lui donner.

Selon **Hazebrouck. A (1980), (cité par Pain. A, 1992)**

Évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager.

Selon **De Landsheere.V (1991) (cité par Strauven.C, 2000)**

L'évaluation est un terme générique désignant la supputation de la valeur ou de l'état, le plus souvent par référence à un idéal ou à une norme, en s'appuyant soit sur des appréciations subjectives, soit sur des mesure, plus techniquement, l'évaluation se définit comme une note d'une modalité ou d'un critère considéré dans un comportement ou un produit. Le terme a une acception plus large que celle de mesure.

De façon générale, on peut distinguer trois groupes de définitions de l'évaluation. D'abord les définitions fondées sur l'objectif ou on détermine dans quelle mesure les objectifs d'un programme ou d'un traitement sont atteints. Ensuite, les descriptions descriptives dans ce cas il ne s'agit pas d'apprécier l'écart par rapport aux objectifs, mais bien collecter des informations aidant à la prise de décision. Enfin, les définitions judiciaires dont un jugement est porté en termes de validité, de mérite ou de valeur

Enfin, **Strauven.C, (2000)** définit l'évaluation comme étant

Un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer.¹

3.3.2. Les processus de l'évaluation de formation

Les processus d'évaluation de la formation à plusieurs étapes :

3.3.2.1. Les évaluations avant la formation

Elle permet de définir les formations nécessaires, les salariés concernés et les objectifs visés. Le responsable de la formation et/ou le responsable hiérarchique ont à leur disposition divers outils pour définir ces besoins : entretiens, questionnaires, réunions, référentiels...

¹ Jean Marie Peretti, op cit, p51

- **L'évaluation des prés requis**

Elle est menée par le formateur quelques semaines avant la formation afin de connaître les compétences et les connaissances des stagiaires. L'outil privilégié par le formateur est en générale l'entretien et le test de positionnement.

3.3.2.2. Les évaluations pendant la formation

- **L'évaluation des attentes des stagiaires**

Cette évaluation des attentes vis-à-vis de la formation est également menée par le formateur. Au début de la formation, les stagiaires peuvent s'exprimer lors d'un tour de table ou grâce à un questionnaire sur ce qu'ils attendent de la formation en termes d'enjeux, de contenus, d'apports...

- **L'évaluation des acquis/des apprentissages**

Elle porte sur les connaissances assimilées par le stagiaire tout au long de la formation. Le formateur s'assure de l'assimilation des connaissances à travers des testes, exercices, études de cas et mises en situation.

3.3.2.3. Les évaluations après la formation

- **L'évaluation de satisfaction ou « évaluation à chaud »**

Elle est mise en place rapidement après la fin de la formation (deux semaines maximum). Près de 90% entreprises pratiquent cette évaluation.

- **L'attestation de fin de formation**

Cette attestation mesure la progression au regard des objectifs fixes et des acquis.

- **L'évaluation pédagogique**

Elle est destinée au responsable formation pour savoir si la formation a répondu aux objectifs de départ. Il s'agit d'une évaluation sur le dispositif de formation.

- **L'évaluation du transfert sur les situations de travail**

Elle est destinée au responsable hiérarchique. Cette évaluation permet de mesurer si les compétences et les connaissances acquises en formation ont été mises en œuvre sur le poste de travail.

- **L'évaluation des effets de la formation**

Elle a lieu plusieurs mois après la formation et permet de voir si les nouvelles compétences acquises ont eu un effet sur l'efficacité du formé et de son équipe et sur l'évolution de l'organisation.

3.3.3. Les méthodes d'évaluation de formation

Les méthodes d'évaluation se composent de trois techniques : ¹ Le questionnaire, l'interview du groupe et l'observation directe.

3.3.3.1. Le Questionnaire

Il est utilisé habituellement en fin d'une action de formation. Le questionnaire dépend principalement de diverses conditions. Dans le but de garantir un minimum d'efficacité, l'usage du questionnaire d'évaluation doit :

- Être anonyme.
- Être rédigé en faisant des références concrètes et ponctuelles au programme de formation, à ses objectifs, à ses méthodes, le matériel pédagogique.
- Ne pas être très long (il doit être dans la moyenne de plus ou moins 20 minutes).

3.3.3.2. L'interview du groupe

Elle suit la mise en application du questionnaire :

Elle a pour objectif d'encourager les formes à s'exprimer et de leur donner une occasion pour partager ainsi que d'échanger de différents avis entre eux. En ce qui concerne l'efficacité et la valeur de la formation au sein de l'entreprise, elle permet aussi d'ajouter des remarques concernant leurs questionnaires.

L'interview du groupe est primordiale pour le formateur qui peut ainsi :

- Viser les points sensibles de la formation.
- Vérifier son interprétation vis-à-vis de certaines réactions des formés.
- Poser des questions qui n'ont pas été incluses dans le questionnaire.
- Explorer d'autres aspects de la formation.

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle#Budget-formation

3.3.3.3. L'observation directe

Elle se déroule dans le milieu de travail. Le formateur est invité, soit par le responsable de formation, ou celui de la structure des formés à observer ces derniers et faire un constat dans l'exercice de leurs fonction.

Pour réussir, elle exige que la visite d'observations soit inopinée. L'évaluation a la fin d'une action de formation est nécessaire, mais insuffisant car un « suivi » a besoin s'une surveillance régulière et prolongée.

Les règles à suivre pour l'évaluation :

- Aucune ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne se sont poses la question suivante : « a quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? » et y aient répondu de façon précise.
- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, a partir des critères de performances observables et mesurables définies par le référentiel.
- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation.
- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé.
- Ne pas vouloir tout évaluer, certaines action ne sont pas évaluables par rapport a un référentiel.
- Diffuser les résultats aux clients de la formation, s'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès.
- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

Conclusion

La formation de nos jours est très importante pour toute entreprise, mais cela devient de plus difficile, car celles-ci voient le coût de la formation augmenter d'année en année.

La formation du personnel est devenue l'un des aspects essentiels de la gestion et du développement des ressources humaines des entreprises. C'est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences, les métiers et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en améliorant la qualité de leurs produits et services. C'est une activité de valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

**CHAPITRE III:LA GESTION DES
COMPETENCES DANS
L'ENTREPRISE**

Introduction

Le thème des compétences prend une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de performance productive dans lesquelles les compétences semblent prendre une place déterminante. La gestion des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Performance, compétitivité, création de valeur, ressources, autant de termes clés de la gestion des entreprises des années 1990, qui font des ressources humaines et de leur optimisation, un avantage différentiel pour l'entreprise confrontée à une concurrence accrue.

Ce troisième chapitre porte sur la base de cette étude. Nous en précisons les concepts clés. Il s'agit en clair des définitions des concepts de la compétence et de la gestion des compétences.

Et pour mieux détailler le contenu de ce chapitre on préfère de diviser ce dernier en trois sections.

La première section de ce chapitre permet de dresser la notion générale de la compétence et de définir son évolution et sa définition ainsi ses caractéristiques, les types et les dimensions. La seconde section de ce chapitre est consacrée à la description de l'importance et les moyens de la compétence. La troisième section est consacrée pour le bilan des compétences son déroulement, son accès ainsi les étapes et son rôle.

Section 1 : Notions générales sur les compétences

La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expérimentation, de talents et de d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu et une organisation. La notion de compétence est devenue un concept central en GRH et dans de nombreuses sciences sociales. La notion de compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs. Ce constat invite à distinguer les acceptions et les usages qui sont faits de la compétence dans le champ des pratiques et le champ scientifique.

1.1. Evolution du concept de compétence

Le concept compétence a connu une riche évolution notamment à compter des années 80 à ces jours. Nous aborderont 'abord les étapes de cette évolution dans le monde après au Algérie :

1.1.1. Evolution de compétence dans le monde

A. Emergences dans les années 1970

Le terme de compétence apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question relation de subordinations hiérarchiques et revendiquer le haussement du statut des salariés dans les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendante des prescriptions mais aussi liées a des compétences personnelles.

B. Dès les années 1980

La complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produisent de nouvelles organisations de travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées. Si jusqu'alors tout le jeu de la concurrence bouscule ce consensus. L'évidence sémantique, elle est remise sur le métier.

C. Les années 1984

Le terme compétence en ressources humaines a commencé à être utilisé. En effet, plusieurs auteurs ont donnée différentes définitions à ce terme comme Mr. Montemolin le défini « Comme un ensemble stabilisé de savoir, de conduite- type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

En fait, le véritable sens de ce terme de compétences revient sans doute à ceux qui l'utilisent au quotidien.

En juillet 1988 le GARF, au sein d'une publication interne, faisait sensiblement évoluer cette définition tout en avouant que le concept de compétence est loin d'être reconnu de manière cohérente et stable.

La compétence devient alors un ensemble de savoir de toute nature, comportement structuré et mobilisé en fonction d'objectifs dans les situations de travail.

1.1.2. Evolution des compétences dans l'entreprise Algérienne

Le concept compétence a vu son émergence et son évolution suivant l'évolution de la GRH. En effet, le développement des compétences en Algérie est indissociable de l'évolution politique et économique.

La notion compétence s'est imposée à l'heure actuelle comme une réalité au sein de la GRH, car les changements technologiques et la prise de conscience du rôle primordiale de l'homme dans le développement économique de l'entreprise ont poussé les managers et les dirigeants des entreprises à adopter des démarches permettant de mobiliser et capitaliser les compétences de leurs employés pour assurer la survie de leurs firmes, devant un marché qui est souvent instable.

A. Durant les années 70-80

Depuis l'indépendance les responsables des entreprises économiques Algérienne, ont essayé de combler le vide causé par le départ des français, en matière de main-d'œuvre sans prendre en compte l'importance des compétences.

La politique des pouvoirs publics, a donné une égalité à tous les citoyens Algériens concernant le travail et la formation. La formation de la gestion des ressources humaines s'est limitée durant cette période à la gestion des aspects sociaux, ce qui a causé une congélation des compétences. L'absence de motivation a conduit les salariés à penser uniquement au coût du travail fourni.

Durant cette période, la coopération et la participation sont totalement absents entre les deux parties (les dirigeants et les salariés). À partir des années 80, et vu la dimension politique prise par la fonction GRH ou les managers cherchaient la normalisation des syndicats, ce qui a

empêché la construction des compétences dans ces entreprises, car l'opposition du travailleur peut conduire à une perte de son poste de travail.

Puis vint l'économie du marché qui a poussé les entreprises à s'intéresser au capital humain. Parmi ses préoccupations la construction des compétences. Et ce pour faire face à la concurrence nationale et internationale. Aussi la capitalisation ne doit pas se faire uniquement avec la formation, mais il y a également d'autres approches très importantes, et qui sont le dialogue et la participation des employés qui servent comme moyens pour valoriser les compétences dans l'entreprise.

B. Durant les années 90

Cette décennie est connue dans l'histoire économique de notre pays comme la période la plus dramatique. Encore une fois la politique s'est impliquée là-dessus, mais avec un autre mode. Un mode qui consistait à l'élimination des compétences et la marginalisation des cadres supérieurs dans tous les domaines.

Cette situation a fait fuir à l'étranger pour ce réfugié à l'étranger ou les chances de meilleures carrières s'offraient à eux :

- Durant cette décennie (1990), 400.000 cadres, en particulier les informaticiens, ont quitté l'Algérie, dont la plupart d'entre eux ont été recrutés en Allemagne.
- En France, 7000 médecins Algériens étaient en activité.
- Aux USA, plus de 300 Algériens occupaient des postes de chercheurs.

Notons bien que plus de 90% de ces cadres ont eu une formation initiale en Algérie avant de continuer leurs études à l'étranger.

Durant la période de 1992-1996, les pertes de l'état s'élevaient à 40 milliards de Dollars en coûts de formation. Les exigences imposées par l'économie du marché et notamment après l'installation de sociétés étrangères en Algérie, et qui ont ramené avec eux un mode de gestion différent du notre, ont poussé nos dirigeants à bien réfléchir sur la question de l'homme en travail, de son rôle dans le développement économique de l'entreprise. La transition de l'économie Algérienne vers une économie du marché et le retrait de l'état de la sphère économique, ont été les facteurs principaux à l'encouragement de nos dirigeants d'entreprises à abandonner certaines pratiques qui sont inutiles et inadaptées avec le contexte économique actuel, de considérer l'homme comme une source de développement.

La logique des compétences offre un contexte d'apprentissage favorable aux hommes pour réduire les risques de l'évolution du marché du travail devenu plus en plus exigeant. Les dirigeantes des entreprises Algériennes et notamment les directeurs des ressources humaines DRH sont amènes à optimiser en permanence la configuration de leur unité organisationnelle, de porter l'apprentissage professionnel a leurs collaborateurs et la performance pour leurs entreprises.

1.2. Définition et les caractéristiques des compétences

1.2.1. La définition des compétences

Il est commun de parler compétence, ou encore de compétences professionnelles. L'industrie admet que la compétence est avant tout le **savoir-faire** en situation professionnelle.

Selon **P.ZARIFIAN (2009)** :

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances.¹

Selon **YVE BACK JEAN (2003)** :

La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné. ²

Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les taches qui sont attendues. Elle se distingue en cela du potentiel qui serait une compétence en devenir.

Selon le dictionnaire étymologique du français, le robert, le terme compétent vient de compétent XIIIème siècle, participe présent de compter, « convenir, revenir a ».

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- La légitimité d'une instance, a décidé ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal).

¹ PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

² JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

- Les capacités reconnues d'une personne en telle matière reliées aux connaissances acquises.

Ces dernières années les réalisations pratiques et les travaux théoriques se sont multipliés autour de thème de compétence. L'hétérogénéité des points de vue et des définitions de compétence pourrait nous conduire à douter sérieusement de son opérationnalité, voire de sa légitimité. Les discours et pratiques se multiplient sans jamais arriver à un réel consensus.

Après avoir balayé le champ des pratiques, nous parcourons les champs disciplinaires qui nous paraissent les plus contributifs : les champs de la psychologie, de la sociologie, de l'ergonomie et des

Avant tout, envisageons une première définition très générale. Dans une première acceptation très large du terme, le terme évoque « ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ou à garantir ». Un salarié compétent, nous explique **Yves Lichtenberger**, devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitent des capacités d'appréciation, de décision et d'interventions autonome et non plus.

Seulement une obéissance aux directives fixées. Ainsi à l'inverse du terme de qualification, la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste. Autrement dit, la compétence désigne sans ambiguïté une caractérisation du salarié et non du poste. Par ailleurs, s'il est besoin d'un autre terme que celui de qualification, ce n'est pas seulement par ce que des compétences nouvelles ont pris de l'importance, c'est surtout que l'employeur attend que les capacités du salarié mobilisées d'une autre manière. La compétence exprime ce nouveau rapport social où l'employeur ne cherche plus seulement à recourir au bon vouloir ou à l'obéissance du salarié, mais est obligé de compter sur sa volonté et son engagement dans la production de la valeur de l'entreprise.

En définitive cette manière, d'appréhender la notion de compétence insiste sur deux points saillants :

- La compétence ne s'apprécierait qu'en situation réelle

Elle sacrait « de l'ordre de la mise en œuvre effective et non de la seule capacité, même éprouvée par un diplôme ou des tests professionnelles. Le fait qu'un individu ait

appris à faire ou même fait, n'est plus un garant suffisant du fait qu'il saura faire dans des situations variées et variables non prédéterminés »¹

- La compétence ne s'apprécierait qu'individuellement

« Alors qu'a qualification égale deux salariés étaient censés faire la même chose et à être interchangeable, on revient à une individualisation, ou plus justement à une personnalisation des manières de travailler. De plus, le fait qu'un salarié ait su faire n'est plus garant qu'en une autre circonstance il fera, ni qu'il fera aussi bien : entrent en jeu la variation des situations et des moyens accordés tout autant que des éléments d'intérêts au travail et de reconnaissance de travail qui débordent largement la situation de travail elle-même »²

1.2.2. Les caractéristiques de la compétence

La compétence a quatre caractéristiques :

- Elle est totalement centrée sur l'action : il ne s'agit plus de responsabilité ou de statut mais bien de la capacité à résoudre des problèmes, bref d'agir.
- Elle met au centre de l'analyse de l'individu, ce qui se passe dans la tête des gens au moment où ils agissent, et leur capacité à mobiliser les bonnes stratégies d'action est plus important que la description des requis de l'activité.
- Elle décrit une combinaison et non pas une somme ou une liste d'aptitudes.
- Elle est contextuelle et non pas générale ce qui pose donc d'emblée la question de la transversalité et de la transférabilité.

1.3. Les types et les dimensions de la compétence

1.3.1. Les types de la compétence

Dans le cadre de la notion de la compétence, il est à préciser qu'il existe plusieurs types de compétences :

1.3.1.1. Les compétences générales ou transversales

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent retrouver souvent dans les références de compétence particuliers ou une organisation définie, elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un

¹ www.oms.dz

² G.LeBotref « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris 1993, P 100

autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.¹

1.3.1.2. Les compétences professionnelles

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

1.3.1.3. Les compétences spécifiques

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs comme par exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle ou telle structure. Donc les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

1.3.1.4. Les compétences collectives

Les compétences collectives font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et en fin capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.²

1.3.2. Les dimensions de la compétence

La compétence est une qualification professionnelle, elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportement relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

1.3.2.1. Le savoir

Selon SANDRA BELIER (1998) :

¹ Le BOTREF, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », P100.

² BATAL CHRISTIAN « la GRH sans le secteur public », Op.cit, P 160.

Le savoir est un élément essentiel de la compétence, il est le résultat que l'individu peut obtenir et acquérir dans un contexte spécifique, il est le résultat une expérience professionnelle de l'individu, comme il peut être requis par une formation.¹

Mais de tout de même on ne peut se faire croire que la compétence d'un individu est son diplôme, ses connaissances acquises durant son cursus universitaire, car la technologie évolue de jour en jour et la formation doit être complétée par une compétence, d'où se distingue l'importance de la formation au sein des entreprises ou de différentes administrations.

1.3.2.2. Le savoir-faire

D'après **GERALD LE LARGE(2009)** :

Le savoir-faire est une image de soi, il permet à l'individu de traduire ses connaissances acquise par la formation (savoir) en application pratique qui correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils. ²

C'est une interprétation des savoirs, elle est concrétisée par action que l'entreprise peut valider. Le savoir-faire doit être conjugué à l'activité du poste de travail et mener à une performance qui permet à l'entreprise d'être compétitive.

1.3.2.3. Le savoir-être

Selon **CLAUDE LEVY LEBOYER (2009)** :

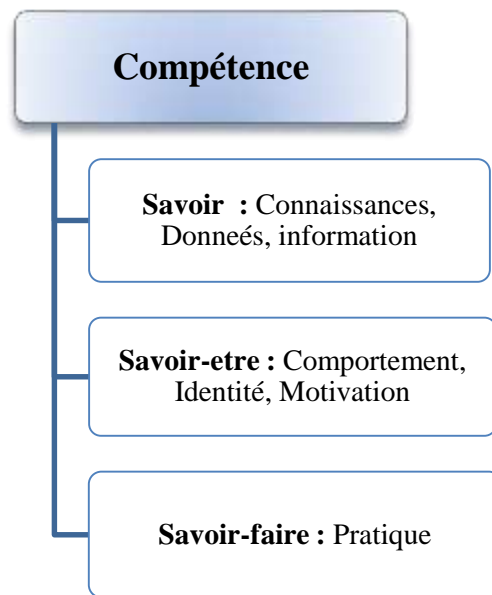
L'évolution des métiers oblige à mettre au centre de la gestion des hommes le savoir-être. La notion savoir-être, renvoie à la personnalité de l'employé, la manière dont il se comporte pour accomplir une tâche ou une activité.³

Schéma 2 : Les dimensions de la compétence

¹ Sandra Bélier, « le savoir-être », vuibert, Paris 1998, P23

² Gerald le large, « la gestion des ressources humaines », les classiques, Paris 2006, P 13

⁴² Claude lévyLeboyer ; (la gestion des compétences) ; 2eme édition ; 2009 ; P9



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, P 23.

1.4. Les composantes des compétences ¹

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

1.4.1. Le savoir

« Ensemble de connaissances pus au moins systématisées acquises par une activité mental » Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le / les interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.

1.4.2. L'aptitude

Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquise avant et pendant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.

1.4.3. La motivation

¹ LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.18.

« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »

1.4.4. Le contexte

Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation, etc. Sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Schéma N°3 : Les Quatre composantes de la compétence



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

Section 2 : L'importance et les moyens de développement des compétences

2.1. L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que ce dernier compte réserver à ce processus, son expression et sa véhiculation au plan politique au niveau de la direction générale. Ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'en entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations. En termes de préférences selon **GUY LE Boterf** : « il y a de plus en plus d'organisations et d'entreprises qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en terme de professionnalisation. »¹

2.2. Les moyens de développement des compétences

¹ G.LE Boterf, « construire les compétences individuelles et collectifs », édition d'organisation, Paris 2eme édition 2001, P 131.

Le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyens qui se présente comme suite :

2.2.1. L'expérience professionnelle

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises tout au long de la carrière professionnelle.¹

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain « centre for creative leadership » cité par **Claude Levy le Boyer** dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre, très importants. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte travail ».²

2.2.2. Le changement de fonction

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

2.2.3. Les fonctions exigeantes

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

2.2.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité

¹ G.BOTERF, op.cit, p131

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

2.2.5. Le coaching

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

2.2.6. La professionnalisation

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeants et les groupes de travail. Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences le est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à carrières formelles, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.

Section 3 : Le bilan des compétences

Le bilan des compétences a pour objet de permettre au salarié qui désire effectuer un changement dans sa vie professionnelle, ou faire le point sur son parcours, d'analyse avec l'aide d'un conseiller ses compétences professionnelles et personnelles et les développer. Ce pendant, il doit participer activement dans les démarches et les choix à faire.

3.1. Le déroulement de bilan des compétences ¹

¹ PERETTI J.M, op cit, p163

Le bilan de compétence peut être réalisé l'initiative de l'entreprise ou l'initiative du salarié qui a le droit d'avoir un congé de bilan de compétence. La seule personne destinataire du document de synthèse ainsi que la personne qui en bénéficie sont le salarié et le gestionnaire. Ce document ne peut être communiqué à un tiers qu'avec l'accord du salarié.

La formule demeure peu utilisée, environ 1000 000 de bilans sont réalisés, dont les trois quarts pour des demandeurs d'emploi, chaque année.

3.2. L'accès au bilan de compétence

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

3.3. Les étapes du bilan de compétence ¹

3.3.1. La phase préliminaire

Dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour être informé de différentes conditions du déroulement de ce bilan, mais aussi des moyens utilisés.

3.3.2. La phase d'investigation

C'est la phase de la pratique elle est menée de façon individuelle et/ou collective, elle permet d'identifier et d'évaluer les compétences et les aptitudes de ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.

3.3.3. La phase de conclusion

C'est la dernière phase parce que les résultats du bilan sont exposés au salarié, afin de lui permettre de faire son choix.

3.4. Le rôle du bilan de compétence

¹ LIGER PHILIPPE « Le Marketing des ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 2ème ED, édition Dunod, Paris, 2007, P186.

Le bilan de compétence vise en effet :

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

Ce bilan vise aussi à connaître des qualités plus intrinsèques à la personne, c'est-à-dire trouver des qualités qui ne sont pas décelées la première fois dans les capacités d'un salarié, et qui doivent aider à son épanouissement dans tel domaine plutôt que dans tel autre, et qu'elle devra dans ce cas échéant travailler sur tel aspect de sa personnalité si elle souhaite progresser dans une direction déterminée.

C'est pourquoi, s'il s'agit bien de compétences très utiles, très instructives qui peuvent servir généralement à celles et à ceux qui cherchent à se réorienter sur le plan socioprofessionnel.

Après avoir mis l'accent sur la formation professionnelle et sa notion mais aussi sur le développement des compétences du travailleur, on trouve que la formation est la meilleure façon pour le développement des salariés, afin d'améliorer la production en qualité et en quantité pour affronter la concurrence sur le marché. Aujourd'hui on peut considérer le développement des compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Conclusion

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elle soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation.

Et aussi, les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE IV :

Le Développement des Compétences des Cadres. Cas d'Etude : Algérienne des Eaux (ADE)

Section 1: Aspect général sur l'organisme: Algérienne des eaux (ADE)

1.1. Présentation et historique de l'ADE

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

1.1.1. L'historique de l'ADE

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

1.1.1.1. Période 1962-1970

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

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

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

1.1.1.2. Période 1970-1990

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

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

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

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

1.1.1.3 Période 1990-2000

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

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

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

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

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

1.2. Missions et objectifs de l'ADE

1.2.1. Les missions de l'ADE

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

- L'exploitation, La gestion, de la production, du transfert, du traitement, du stockage, de l'adduction, de la distribution et de l'approvisionnement en eau potable et industrielle.
- La gestion de la concession du service public de l'eau accordée à des personnes morales publiques ou privées.
- Protection contre toute forme de pollution.
- La surveillance et contrôle de la qualité de l'eau distribuée.
- Le développement des infrastructures.
- La décentralisation de la gestion de l'eau pour permettre aux structures déconcentrées d'être plus opérationnelles et plus efficaces dans la mise en œuvre des programmes de développement.
- L'implication d'opérateur privé, nationaux ou étrangers, dans la gestion du service public favorisant ainsi l'introduction des normes de gestion universelles.

- Lutte contre les fuites et le gaspillage de l'eau avec des objectifs basés sur le comptage systématique et la réhabilitation des réseaux ainsi que par la sensibilisation des usagers à l'utilisation de cette ressource.

1.2.2. Les objectifs de l'ADE

À travers Les missions qu'elle doit assurer, l'ADE à fixer un certain nombre d'objectifs à atteindre, ces objectifs sont les suivants:

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

Section 2: L'organisation de l'ADE et d'élimination de champ d'étude

2.1. L'organisation de l'ADE

L'Algérienne des eaux ouvre une zone constituée de trois unités opérationnelles à savoir: Tizi-Ouzou, Bouira, Boumerdes. Ces unités assurent les activités réalisation de production et de distribution.

L'organisation de l'entreprise a été modifiée en 2001 avec la transformation (e.p.t.o.u) en (A.D.E) conformément au décret numéro 01-101 de 21 avril 2001, à ce titre l'entreprise est organisée de la manière suivante:

2.1.1. Département des finances et de la comptabilité

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

Ce département assure les missions suivantes:

- Veiller au respect des obligations légales et réglementaires.

- Application strict des procédures en procédure on vigure algérienne des eaux.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.
- La tenue de la comptabilité générale du siège de la zone.
- L'établissement de bilan consolidé de la zone.
- L'exécution de la gestion du budget.
- La gestion de la trésorerie de la zone.
- L'élaboration du bilan comptable.
- Application des textes on manière fiscale.

2.1.2. Département ressources humaines

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

Ce département assure plusieurs missions, à savoir:

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

2.1.3. Le département commercial

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

Ce département à pour taches de:

- Vieller à l'application stricte des obligations légales et réglementaires en manière de distribution et la commercialisation de la ressource en eau.
- L'application de la politique commerciale défini par l'ADE.
- La gestion des abonnés y compris les relations avec les services techniques relations.
- Vieller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnés.

- Recouvrer les créances selon des délais normatifs établis par l'ADE.

2.1.4. Département administration et moyens

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

Les tâches que doit assurer ce département sont:

- Veiller aux obligations légales et réglementaires.
- L'application stricte des dispositions légales en matière de gestion des moyens matériels
- L'administration des assurances.
- Administration des moyens et du patrimoine.
- La gestion des approvisionnements et de logistique nécessaire au fonctionnement de la zone.

2.1.5. Le département exploitation

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

Parmi de tâches assuré parce département nous citerons:

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

2.2. D'élimination du champ d'étude (Département ressources humaines)

2.2.1. Présentation du département RH

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

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

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

2.2.2. Mission de département RH

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

2.2.3. Organisation de département RH

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

2.2.3.1. Service de gestion du personnel

Il assure les fonctions suivantes:

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

2.2.3.2. Service formation

Il est chargé d'assurer les tâches suivantes:

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

2.2.3.3. Service paie et social

Il a pour tâche:

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

**CHAPITRE II : LA
GESTION DE LA
FORMATION ET LE
DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES AU
NIVEAU DE L'ADE**

Section 1 : La gestion de la formation au sien de l'ADE

Pour que la direction de algérienne des eaux atteint ses objectifs et assurer de façons concrète, continue et efficiente ces missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant. La politique de la formation adopté par cette entreprise a pour finalité, le développement de ses ressources humaines afin qu'elle puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposée par le développement recherche.

La mise en œuvre de cette politique dépend de l'utilisation des moyens nécessaires interne et externe ainsi que la bonne organisation de ses moyens pour obtenir une utilisation optimale.

Mais, avant d'aborder le processus de gestion de la formation, il est utile en premier lieu de connaître quels sont les modes et les types de formation qui existent au sien de cette l'entreprise.

1.1. Modes et types de formation

1.1.1. Les modes de la formation au sien de l'ADE

Il existe 3 modes de formation au sien de l'entreprise, à savoir: La formation spécialisée, le perfectionnement, le recyclage.

1.1.1.1. La formation spécialisée

Elle s'agit d'une action de formation destinée à :

- L'occupation initiale d'un emploi public.
- L'accès à grande super pour les salariés en activité.

1.1.1.2. Le perfectionnement

Il s'agit d'une action qui vise à l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du salarié.

1.1.1.3. Recyclage

C'est une action de formation dispensée pour l'adaptation un nouveau emploi, compte tenu soit de l'évolution des méthodes de travail ou de l'évolution technologique.

1.2. Les type de formation au sien de l'ADE

Dans le cadre de ses besoins et afin de permettre aux travailleurs de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail ainsi que au développement technologique qui leur pour sont nécessaires pour l'accomplissement des tâches, l'entreprise organise et met en œuvre deux type de formation, la formation interne et la formation externe.

1.2.1. La formation interne

La formation interne est celle qui se déroule au sien de l'entreprise en utilisant les moyens humains et matériels dons elle dispose, afin d'assurer un bon déroulement de la formation théorique et pratique, les cycles de stage doivent être assurer par la personne de l'entreprise ayant les qualifications et les compétences requises, ainsi que le personnel vacataire recruté à cet effet pour une durée déterminer, que doit répondre aux conditions de qualification et de compétences exigées

1.2.2. La formation externe

Pour permettre la réalisation de leur plan de formation, les entreprises dont les capacités 2 formations sont limitées ou insuffisantes, pouvant soit maître en commun le moyen humain, matériel et financier dont elle dispose, cas d un groupement inter entreprises ou assurer ces actions de formation auprès des autres entreprise disposons de moyens adéquats et ce dans le cadre d'une convention établi entre elle. Cette dernière est l'acte par lequel l'entreprise s'engage tu as assuré la formation de travailleur d'une autre entreprise, qui s'engage en retour à prendre en charge le salaire les frais occasionnés par la formation de son personnel.

Section 2 : La planification le et suivi et l'évaluation de la formation

2.1. La planification de la formation

Planifier la formation est une opération qui consiste à prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation du personnel pour une période donnée, le gestionnaire récence et hiérarchisé les actions de formation qui seront organisées au profit des salariés, il indique les public visés, le budget et les résultats attendus

La planification de la formation fait un appel aux deux étapes suivantes:

2.1.1. L'identification des besoins

Durant des années 1971-1980, les gestionnaire des ressources humaines déterminaient leurs besoins de formation en se contentant de faire circuler donne des services et auprès des salariés un catalogue de stages de formation, cette méthode est pratiquement révolu de nos jours. Cependant, les responsables de l'entreprise déterminant leurs besoins de formation en tenant compte des exigences d'évolution et de flexibilité qui vous permettre bien laboration de plan de formation.

Les écarts existant entre les compétences exigées par le poste de travail et la compétence réelle de m'occupant du poste doit être comblé par la formation. Chaque responsable hiérarchique doit évaluer les membres de son personnel pour déterminer leurs besoins de formation, à ce titre. Les responsables hiérarchiques de personnel technique et administratif doivent remplir des questionnaires portant grille d'identification des besoins informations pour leurs employés.

L'exploitation de ces grilles d'identification devra bouchers sur les déterminations des besoins individuels et collectifs en formation.

2.1.1.1. Identification des besoins individuels

Le responsable du personnel recueille des grilles d'identification des besoins accompagné d'une fiche d'appréciation, consolide les propositions individuelles de formation formulée par le premier responsable hiérarchique ainsi que les attentes individuelles de formation émise par des salariés eux même, puis établit des états prévisionnels des besoins individuels de formation.

2.1.1.2. Identification des besoins collectifs

Les responsables de personnel diffus des fiches de recueil des besoins collectifs de formation qui doivent être enregistrés par le responsable hiérarchique de la structure concerné par la formation.

Une fois la consolidation de ces demandes collective effectuée, le responsable du personnel procès à l'établissement d'un état prévisionnel des besoins collectifs de formation pour chaque structure.

2.1.2. Analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation est une étape importante dans la gestion du processus de la formation, et ce en vue de dégager un diagnostic précis des attentes individuelles et collectives puis établir une synthèse des besoins qui devra faire ressortir:

- La thématique en fonction des besoins sélectionnés.
- La population concernée par chaque thème.
- Pour ce faire, l'analyse des besoins repose sur plusieurs méthodes.

2.1.2.1. Les méthodes d'analyse des besoins

- L'analyse du poste de travail.

L'analyse du poste de travail à pour but:

- La détermination des exigences des différents postes de travail.
- L'identification de compétences nécessaires à la maîtrise des tâches.
- Acquisition des compétences requises par les situations du travail.
- Mise en place des référentiels de compétences concernant les emplois qui seront de base à la définition des actions et contenus de formation.
- L'entretien avec le personnel:

L'entretien avec le personnel consiste à mener une enquête pour appréhender les besoins de formation qui exprime de souhaits de personnel. Pour telles enquêtes, des actionnaires aux guides d'entretien sont préconisés afin de recueillir des données relatives aux besoins et attentes individuelles et personnelles, l'analyse des données permet l'élaboration d'une première liste d'actions de formation possible.

- L'analyse des changements technologiques Organisationnels :

Saisir les différents changements prévu organisationnels ou technologiques dans le court et moyen terme les nouveaux besoins et de le traduire en action de formation à programmer.

2.1.2.2. Établissement de diagnostic d'analyse

Une fois les besoins sont identifiés et répertoire, le responsable du personnel procède à leur analyse qui est une activité qui nécessite un effort systémique de réflexion dont l'objectif

est de cerner les écarts entre les résultats actuels et les résultats désirés et pour dégager également les priorités en termes d'importance et de temps de réalisation en tenant compte des types de besoins à savoir:

- Les besoins organisationnels.
- Les besoins d'amélioration de la performance.
- Les besoins de l'environnement de travail.
- Les besoins de formation.
- Amélioration des connaissances et des qualifications.

2.2. L'élaboration du plan de formation de l'ADE

Au niveau de l'Algérienne des eaux, le plan de formation est élaboré chaque année, il correspond au recensement des besoins en formation déjà établis, y compris les besoins exprimés par le personnel et ceux établis par la hiérarchie hors de la conquête annuelle de responsable hiérarchique de chaque structure.

Pour l'élaboration du plan de formation le responsable du personnel procède au classement des demandes de formation selon les modes, puis selon leur priorité, il est identifié également les organismes de formation.

Le plan de formation comprend les points suivants:

- Les objectifs.
- Des priorités selon l'importance des actions.
- Le contenu de la formation.
- La pédagogie (les programmes, les formateurs, les centres et les établissements de formation).
- La durée, le calendrier.
- Le budget estimation des coûts de la formation.
- Les catégories bénéficiaires (exécution, maîtrise, cadre).
- L'évaluation des actions de la formation.

2.2.1. Les objectifs visés:

Les objectifs visés par l'entreprise dans le plan de la formation sont essentiellement:

La mise à niveau des connaissances des salariés.

- Perfectionnement personnel.
- Maîtrise de la gestion prévisionnelle.
- Interception des phénomènes.
- Recyclage.
- Maîtrise des nouvelles technologies.
- Amélioration de la qualité.

2.2.2. Durée de la formation :

La durée de la formation diffère selon l'action programmée, elle peut être de courte durée, 2 à 5 jours, tel que les séminaires ou de longue durée pour les autres formations.

2.2.3. Organisme chargé de formation :

Il existe deux centres de formation opérationnelle, à Tizi-Ouzou et à Constantine, ainsi qu'une infrastructure prévue pour abriter le centre de formation aux métiers de l'eau à Alger.

2.3. La communication et la mise en œuvre du plan de formation

Le plan de formation étant élaboré et stabilisé, il y a lieu de passer à l'étape de sa concrétisation, mais avant de l'exécuter, il convient d'abord de le communiquer et de le diffuser.

Le responsable du personnel se charge d'assurer la communication du plan de formation à l'ensemble des personnels ainsi sa hiérarchie et cela passe par une diffusion afin de permettre à la majorité des collaborateurs d'en bénéficier des actions de la formation programmée.

Le service ou le chargé de la formation doit disposer également de certaines informations concernant l'effectif à former, la durée de la formation, les moyens utilisés (dans le cas d'une formation interne) dans le but de procéder au lancement de ses actions. Ainsi que la fonction des actions de formations programmées, ou le divisionnaire des ressources humaines doit prévoir avec la participation de l'encadrement concernés, les départs de formation d'un certain nombre de salariés, et prendre les dispositions conséquentes afin d'éviter toute perturbation pouvant empêcher le fonctionnement d'unité de travail.

L'envoi et l'accueil en Stage des salariés nécessite la mise en place en permanence d'une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et de suivi

des actions (convocation, convention de stage ou de formation, dossier de prise en charge des dépenses et hébergement...). De variables outils sont également développés par l'entreprise, tels que le tableau de bord qui a une importance capitale, car il contient beaucoup de données ou actions programmées, où il constitue un outil de base sur lequel le chargé de formation pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

2.4. Le suivi de formation

Toute formation doit faire objet d'évaluation et de suivi pendant son déroulement, à l'issue de la période prévue et après la période d'activité aux poches de travail.

2.4.1. Pendant son déroulement

Pendant le déroulement de la formation, un suivi régulier est exigé du responsable de personnel. Cela leur permet d'acquiescer et de contrôler la discipline, la mise en œuvre du programme de formation et les résultats périodiques obtenus par leurs agents. Mise en formation. À cet effet, la périodicité et les éléments de suivi doivent figurer sur les conventions de formation engagées avec les organismes de formation.

Les éléments d'appréciation du travail mis formation doivent être transmis au responsable de personnel, par l'organisme formateur, précisant ce qui suit:

- L'assiduité de l'agent.
- Degré d'assimilation théorique.
- Comportement et discipline.
- Note obtenue.

2.4.2. A l'issue de la formation

À l'issue de la période de formation, il est exigé de l'organisme formateur une attestation de stage et un relevé de notes obtenues par chaque agent durant son cycle de formation. Les attestations de stages et les relevés de notes des agents concernés sont remis par l'organisme formateur au responsable du personnel.

L'attestation de stage comporte les indicateurs suivants:

- L'identité complète de travailleur.
- La nature de stage accompli.
- La durée en heures de stage accompli.

- La durée et le lieu de stage accompli
- Les notes de fin de stage et l'appréciation du jury d'examen
- Le lieu et la date de délivrance de l'attestation

2.5. L'évaluation de l'efficacité de la formation

Procéder à l'évaluation de l'efficacité de la formation en renseignant la fiche d'évaluation à froid qui a pour but de mesurer le retour sur investissement de la formation.

L'envoi d'une copie de l'affiche à la DRH de la filiale suivi. Par rapport à la problématique d'identification de besoins de formation, la question d'évaluation des compétences par rapport au référentiel est important. Elle permet de suivre et de caractériser le degré de compétences actuel de l'agent et le degré au niveau de compétence cibler tel que définit par le poste occupé ou à pourvoir, cette réalisation est réalisée selon l'échelle de mesure gradué les écarts de compétences, l'intérêt de cette évaluation est de permettre:

- A prendre conscience ces points forts et de points à améliorer et donc adhérer et être motivé pour suivre une action de formation.
- Au gestionnaire de mieux cerner les besoins de formation de ses agents de s'appliquer davantage dans le processus de formation.

2.5.1. Les types d'évaluation

Nous distinguons deux types d'évaluation de formation qui sont:

2.5.1.1. L'évaluation à chaud

L'évaluation à chaud se fait juste après la formation c'est un niveau d'évaluation privilégié en formation professionnelle, elle correspond au questionnaire remis au salarié en fin de formation. Le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation, car le niveau de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation, la subjectivité d'opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats.

2.5.1.2. L'évaluation à froid

Cette évaluation a lieu 3 à 6 mois après la formation des salariés, théoriquement l'évaluation soit en entretien d'explicitation elle consiste à mesurer le taux réel de transfert des comportements acquis à l'univers professionnel.

2.5.2. Les étapes d'évaluation

La formation doit suivre les étapes suivantes:

2.5.2.1. Les critères d'évaluation

Les critères utilisés pour évaluer l'efficacité de la formation doivent être établis avant que la formation ne débute, elles portent sur les résultats, les chargés de formation se préoccupant des effets de la formation sur:

- Le changement de comportement suite à la formation.
- L'amélioration mesurable, de l'individu ou de l'entreprise, comme une baisse de taux de roulement.

2.5.2.2. Le pré-test

Les participants doivent subir un premier test, qui permet de déterminer leur niveau de connaissance est habilité avant le début du programme de formation.

2.5.2.3. Le poste-test

C'est un nouveau test qui doit être passé afin de découvrir s'il y a eu des améliorations à la suite de programme, on juge alors si les améliorations sont significatives au point qu'on ne peut les attribuer Au hasard, si c'est le cas, on sait que le programme et la cause cette différence. Le programme est un succès c'est les résultats on permet d'atteindre les critères d'évaluation, l'apprentissage est appliquée à l'emploi, succès de programme ne peut donc être déterminé en toute certitude qu'avec une mesure d'amélioration de la performance au travail quelques temps après la fin du programme, le délai peut varier de plusieurs mois à quelques années.

Section 3: Le développement des compétences au sien de l'ADE

3.1. Les moyens de développement des compétences

3.1.1. Ma formation

Pour que l'Algérienne des eaux de tizi ouzou ces objectifs et assure de façon concrète ,continue et efficiente ces missions elle doit s'appuyer sur le personnel qualifié et performant, la politique de la formation a pour finalité, le développement des ressources humaines puis disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposé par son

développement, la mise en œuvre de cette politique dépendre de l'utilisation des moyens interne et externe ainsi que la bonne organisation de ses moyens pour obtenir une utilisation optimale. Algérienne des eaux de Tizi-Ouzou dispose d'un centre de formation qui a pour mission d'assurer les formations par rapport aux thèmes suivants:

- L'étude de la corrosion des aciers.
- Protection contre la corrosion de conduite en acier.
- L'exploitation et maintenance d'un système de protection cathodique par soutirage courant.
- Réalisation d'un automatisme à contracteur (câblage d'armoire électrique).
- Maintenance préventive des équipements électriques et hydromécanique des stations de pompage d'eau.
- Perfectionnement à la gestion technique d'un service des eaux.
- Technique de désinfection d'une eau de boisson.
- Traitement des eaux de surface.

3.1.2. Le professionnalisme

La formation doit être considérée comme un moyens destiné à atteindre des objectifs, et non comme une fin de soi, il constitue un investissement tu dois porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en rendement plus performant à leur poste de travail (qualification et comportement) et on les repérant À l'occupation de nouveau poste afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut.

La formation est un outil au service de développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évaluation des carrières) et des besoins de l'entreprise. Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre des exigences des postes, le comportement et les qualifications de l'argent.

3.1.3. La mobilité

Une politique de mobilité accompagné d'une politique de formation constitue un moyen de s'adapter aux changements environnementaux, mais pour répondre aux besoins des compétences d'emploi, algérienne des eaux pochette différents leviers d'action. Hormis le recrutement interne qui permet d'acquérir des compétences existantes dans l'entreprise, et la

réorganisation du travail peut également offrir la possibilité de repérer les compétences sur un mode donnée. Par ailleurs, les compétences nécessaires au fonctionnement de algérienne des eaux change en fonction de ses besoins.

À cet égard, on peut constater que dans le souci de répondre à ces incertitudes, elle a adapté sa structure et ses pratique de management ainsi que la mobilité particulièrement horizontal, Devient alors relia essentiel pour redonner aux salariés des évolutions de carrière, il représente non seulement un levier d'action pour faire évaluer des salariés, mais également un moyen de les satisfaire dans leur travail. La mobilité apparaît alors intéressante à la fois pour l'entreprise de fait qu'elle accroît ses performances et pour les salariés qui retrouvent des opportunités de développer leurs compétences et de booster leur carrière.

3.2. Les problèmes de compétences pouvons être comblés par la formation

Identifier et évaluer ses compétences professionnelles me suffit pas: Il convient aussi et surtout de pouvoir des améliorer, les développer, voir supprimer les dysfonctionnements recenser. Or, il est communément admis que plusieurs problèmes de compétences pouvons être identifié et analyser au niveau d'une entreprise, l'ADE n'est pas en marge des besoins en formation pour combler les déficits en compétences et des ressources humains.

Les besoins doivent être recensée est répartie de la manière suivante:

3.2.1. Mise à niveau de connaissances et des compétences

Due à l'absence de savoirs de base nécessaire à l'acquisition de savoir-faire et savoir être professionnel (exemple: affectation d'un technicien de la production au commercial).

3.2.2. Actualisation des compétences et des connaissances

Impliquant la nécessité de mise à jour régulière de savoir et du savoir-faire de faire face aux exigences de l'évolution des emplois et des métiers (exemple: l'automatisation d'un poste en production).

3.2.3. Acquisition des compétences nouvelles

Induisant la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir faire face à des changements en cours au projet dans mon entreprise (exemple: Nouveau organigramme, promotion).

3.2.4. Oublie de compétences

Il lustre la disparition progressive des connaissances et de compétences dues à l'absence des conditions nécessaire à l'entretien des compétences (exemple: Recyclage nécessaire pour suivre les évolutions environnementales et réglementaires).

3.2.5. Finalisation professionnel de compétences

Impliquant que les compétences reste encore insuffisamment actualisées dans le contexte où elles doivent être œuvre (exemple : la formation complémentaire destiné aux nouveaux recrues).Algérienne des eaux établies chaque année un plan de formation très riche en faveur de ses employés, pour leur permettre l'amélioration de leurs compétences, et pour qu'elle puisse elle-même atteindre ses objectifs, car cela lui permet d'intégrer de nouvelles technologies, de favoriser le changement et de s'adapter à un environnement turbulent.

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS

Section 1 : Etapes préalables à l'action de formation**1.1. Etapes préalables à l'action de formation****1.1.1. Identification et analyse des besoins de formation**

L'Algérienne des eaux accorde une grande importance à la formation de son personnel, et ceci par rapport aux paramètres suivants:

- L'existence d'un potentiel humain et de moyens matériel au niveau de certains structure des entités opérationnelles.
- La disponibilité et la motivation de l'ensemble du personnel à suivre une formation pour élever son niveau de qualification et de compétences.

1.1.1.1. Identification des besoins

Dans le cadre de la préparation du projet de plan de formation au titre de l'année 2010, une instruction de la direction générale de la algérienne des eaux adresse en 22 février 2010 au responsables des ressources humaines et de la formation des zones et unités implanté à travers le territoire national, dans lequel elle leur demande d'identifier leurs besoins en formation concernant les nouveaux projets réceptionner ou en cours de réalisation, en vue de planifier de façon pertinente sur des bases réaliste des actions de formation à programmer.

La direction de la zone de Tizi-Ouzou à son tour saisie les responsables de différents service. Ces derniers ont procédé en collaboration de leurs employés à la détermination de besoin susceptible de répondre aux attentes.

1.1.1.2. L'analyse des besoins de formation

L'étude et l'analyse des besoins exprimés par des responsables de différents services de l'entreprise effectué par le directeur de la zone en date de 28 mai 2012, à donner lieu au diagnostic suivant:

- Inéquation homme poste.
- Système et procédures de travail non formalisé.
- Chevauchement des activités et des responsabilités.
- Non Adéquation entre des exigences de l'emploi et de profil.
- Prédominance la maintenance curative au détriment du préventive.

Ce diagnostic à permet de dégager les actions qui vont servir la planification d'une politique de formation.

Ces actions sont résumées dans ces points:

Élaboration et diffusion des procédures de travail.

Synthétiser l'évaluation annuelle de ressources humaines.

Élaboration d'un plan annuel de formation en prévoyant des actions de formation sur site, sous forme d'une démonstration.

Renforcer l'offre de formation interne

1.1.2. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation

1.1.2.1. Elaboration du plan de formation

Avant d'élaborer le plan de formation, le directeur de la zone à procéder à la détermination des objectifs qu'il a réparti entre les salariés et l'entreprise.

A. Les objectifs liés aux salariés

Par la formation algérien des eaux compte réaliser des objectifs au profit des salariés, savoir.

- L'acquisition d'une qualification professionnelle.
- Adapté le personnel à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir la finalité culturelle.
- Promotion dans entreprise.
- Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir-faire et savoir être pour réaliser une activité sociale.
- S'adapter au poste occupé.

B. les objectifs liés à l'organisation

L'Algérienne des eaux a également ces propres objectifs à atteindre et on peut citer:

- Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels.
- Préparer le personnel a des promotions.
- Amélioration et développement de la culture de l'entreprise.
- Faire développer les outils intellectuels de base.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement à un projet.

1.1.2.2. Contenu et mise en œuvre du plan de formation

Les objectifs et les actions précédemment cités ont servi la conception d'un plan de formation dont le contenu est comme suit:

- Les objectifs fixés pour chaque action de formation programmée.
- Les priorités selon l'importance des actions de formation.
- Le contenu des formations.
- La pédagogie (des programmes, les formateurs, les centres de formation).
- La durée, calendrier de la formation.
- Le budget, estimer les coûts de la formation.
- Les catégories des bénéficiaires, (exécution, maîtrise, cadre).
- L'évaluation des actions de formation.

Le plan de formation étant élaboré, puis communiqué à la hiérarchie et aux responsables des unités et les chefs de service ainsi qu'à l'ensemble du personnel afin de permettre à la majorité des collaborateurs de bénéficier des actions programmées.

Ensuite, l'entreprise met en place les outils nécessaires au lancement et au suivi des formations tel que le tableau de bord, le cahier des charges, le planning de formation.

1.1.3. Déroulement de formation

La politique de formation à l'ADE vocalise beaucoup d'intention à l'amélioration des compétences et de connaissance de leurs cadres et le savoir-faire. Des correspondances de centres de formations ou métiers des eaux de Tizi-Ouzou sont adressées périodiquement au responsable de l'unité de l'ADE de Tizi-Ouzou, **M. A.M** à confirmer sa participation dans plusieurs stages et formations de courte et longue durée.

Ces formations :

1. Une formation de courte durée du 21 au 25 février au niveau du centre de formation au métier de l'eau (Tizi-Ouzou) dont le thème est (maintien de la qualité de l'eau dans les réseaux et lutte contre les pollutions accidentelles) attestation de formation voir annexe 01.
2. Une formation de courte durée de 19 au 23 décembre 2010 au niveau du centre de formation aux métiers des eaux (Tizi-Ouzou) dont le thème est (optimisation de la consommation des produits de traitement de l'eau) attestation de formation voir annexe 02.

3. Une formation de courte durée du 03 au 07 avril 2010, au niveau du centre de formation aux métiers des eaux (Tizi-Ouzou), dont le thème est (technique de désinfection d'une eau de consommation) attestation de formation voir annexe 03.
 4. Une formation de courte durée du 01 au 04 avril 2018 au niveau du centre de formation aux métiers des eaux (Tizi-Ouzou) dont le thème est la (rémunération et pratique de la paie) attestation de formation voir annexe 04.
- Formation de courte durée du 18 au 22 janvier 2015 au centre de formation au métier des eaux (Tizi-Ouzou, dans le thème et management de l'équipement de travail.
 - Formation de courte durée du 27 mars au 3 avril 2016 au centre de formation au métier des eaux centre de (Tizi-Ouzou, le thème de la formation et management des ressources humaines.
 - Une formation de longue durée de 24 mois à l'Université d'Oran ou **M. A.M** a eu son master en management de l'eau et des assainissements.
 - Les premières formations dont **M. A.M** a été bénéficiaire leur aspect a été technique (gestion des eaux) c'est-à-dire comment optimiser la consommation, technique de désinfection, lutte contre la pollution...) après 2012 **M. A.M** a subi une mobilité interne, C'est-à-dire du domaine technique vers le domaine de management, **M. A.M** a bénéficié de plusieurs stages dans ce domaine et même d'un master de 2 ans à l'université d'Oran, ces formations et stages se portent sur le management, management des eaux, management d'équipement de travail et management de la ressource humaines.

Durant ces sessions **M. A.M** a eu le droit à une prise en charge totale en matière d'hébergement et de restauration.

1.1.3.1. L'évolution de la carrière

Ces formations et stages en fait gagner une riche expérience est contribuer à l'évolution de sa carrière, en début de carrière 2009 **M. A.M** a été un chimiste à la section ADE BOGHNI et ensuite en 2011 il assure les fonctions du responsable de section par intérim et un an plus tard en 2013 il est officialiser dans ce poste(responsable de section) 2 ans plus tard **M. A.M** est nommé directeur de la ressource humaines à la direction générale de l'ADE de Tizi-Ouzou ou il est opérationnel jusqu'à aujourd'hui.

Section 2: L'apport de la formation sur l'évaluation des compétences

La politique de formation de L ADE a pour finalité de consolider le potentiel en capital humain on améliore continuellement les qualifications et de compétences de leurs salariés et leurs cadres et accompagner et faciliter le changement on fait acquérir des compétences nouvelles. La folle la formation à laquelle après part me AM a été un grand succès dans des objectifs fixer par l'entreprise sont atteints.

2.1. Sur le plan du développement des compétences

Les formations suivie par ce cadre on lui permet d'approfondir ses connaissances et de les enrichir et d'acquérir des compétences nouvelles, et parmi ces compétences on peut citer.

A. Domaine de la gestion technique :

- Appliquer les normes de qualité ISO 9001 et 9002 concernant les services de l'eau.
- Appliquer les normes ISO 14000 concernant la protection de l'environnement.
- Mise en œuvre de certificat de qualité.
- Maîtrise de la démarche qualité.
- Élaborer le rapport annuel des eaux.

B. Domaine du management.

- Réhabilitation de l'assainissement.
- Gestion des équipes de travail.
- Gestion des ressources humaines (gestion des carrières, recrutement,...).
- Identification des besoins de formation.
- Maîtriser les nouvelles technologies de l'information.

2.2. Sur le plan de l'évolution de la carrière

Ces formations et stages en fait gagner une riche expérience est contribuer à l'évolution de sa carrière, en début de carrière 2009 **M. A.M** à été un chimiste à la section ADE BOGHNI et ensuite en 2011 il assure les fonctions du responsable de section par intérim et un an plus tard en 2013 il est officialiser dans ce poste (responsable de section), 2 ans plus tard **M. A.M** est nommer directeur de la ressource humaines à la direction générale de l'ADE de Tizi-Ouzou.

CONCLUSION GENERALE

Dans notre mémoire, nous avons abordé le nouveau thème concernant la gestion des ressources humaines à savoir l'apport de la formation sur le développement des compétences qui soulèvent de nos jours multiples tractations des plus constructives. C'est en effet une nouvelle démarche de gestion des ressources humaines très récente, complexe et ambiguë comme toute nouveauté dans le domaine de la réflexion intellectuelle suscitant à la fois des critiques et des malentendus. Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain par ce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage. Nous sommes au terme de notre travail où il a été question d'apprécier la manière dont l'ADE prend en compte la formation du personnel et d'en juger son impact dans l'efficacité de l'entreprise, de cette étude, nous avons dégagé les constats ci-après :

En premier lieu, nous pouvons affirmer que la formation et une action qui a pour but d'améliorer les connaissances et le savoir des salariés.

Et en second lieu, nous pouvons conclure que l'absence de la formation aura un impact négatif sur le développement des compétences de l'individu.

Ceci, nous incite directement à conclure que la formation est l'action la plus efficace pour le développement d'une entreprise, c'est pour cela qu'elle doit sélectionner les ressources et les compétences distinctives et définir une bonne stratégie de formation.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et productivité des systèmes de la formation professionnelle continue. Elle est partie intégrante de la politique de la gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet l'adaptation et le développement des compétences des travailleurs en fonction de l'évolution des emplois.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part d'approfondir les connaissances acquises durant notre formation théorique au niveau de l'institut, et d'autre part, préparer notre intégration à la vie professionnelle et d'engager une carrière dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous espérons que ce modeste travail puisse servir de documentation pour les futurs stagiaires en gestion des ressources humaines. Tout comme il constitue une brèche pour de futures recherches, car il est appelé à être complété et enrichi sous différents aspects.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Alain Meignant, « manager la formation », édition Liaison, 4eme édition, Montpellier, 1997.
- Batal Christian, « la GRH dans le secteur publique », édition Organisation, Paris, 1998.
- Bernard Martory, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2003.
- Charles Vincent, « la formation relais de la stratégie », édition Organisation, Paris, 1990.
- Claude Lévy, « la gestion des compétences », 2eme édition, 2009.
- Claude.J.F, « évaluation et performance de l'entreprise » diagnostic de l'entreprise, édition Liaisons, Montpellier, 1995.
- DéjouxCécil, « GPEC et gestion des compétences », Dunord, Paris, 2008.
- Dietrich Anne, « la gestion de ressources humaines », les Classiques, Paris, 2006.
- G.Leboterf, « constéruire les compétences individuelles et collectives », édition Organisation, Paris, 2001.
- G.Leboterf, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition Organisation, Paris, 1993.
- J.B.Brunelaux, « gestion des ressources humaines et communication », 4eme édition, Ulal, Yaoundé, 2007.
- J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMENTIER, « Ingénierie de formation », 2ème édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles, Paris.
- Jean Marie Perretti, « la gestion des ressources humaine », 8eme édition, Vuibert, Paris, 2003/2004.
- Liger Philippe, « le marketing des ressources humaines attires, intégrer, fidéliser les salariés », 2eme édition, édition Dunord, Paris, 2007.
- LoicCadin, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théoris », Dunord, Paris, 2007.
- Patrice Roussel, « méthodes de recherche en GRH », édition Economica, Paris, 1998.
- Pierre Jean, « la formation dans les entreprises industrielle et commerciales », édition Dunord, Paris.
- Sandra Bélier, « le savoir-etre », éditionVuiber, Paris, 1998.
- TheventMarcic, « formation ressources humaine, politique, métier et outils de personnes », 2eme édition, Paris, 2000.
- Vetier Raimond, « développement de l'entreprise et des hommes », édition de l'entreprise moderne, Paris, 1960.
- W.DIMITRI. « Les ressources humaine », 3ème édition d'organisation, paris.
- WessDettirie et A.L, « les ressources humaines », édition Organisation, Paris, 1999.

Bibliographie

Les guides :

- GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, édition 2013
- Tirer du bureau international du travail, Glossaire de la formation professionnelle, édition Bit, Genève, 1987.

Les lois :

- Loi n°90/11, du 21 avril 1990, relative aux relations du travail modifiée et complétée en 1997.
- Loi n°40/391, du 04 mai 2004, relative à la formation professionnelle continue.

Mémoires :

- Mr. RECHAM Lyes, « L'apport de la formation dans le développement des compétences » Cas : SONATRACH Division Exploration BOUMERDES, Mémoire de master en science de gestion option Gestion des Ressources Humaines 2021, UMMTO.
- Mr MEZIAINI Yacine, « La contribution de la formation au développement des compétences. Cas : de l'entreprise nationale Electro-Industrie (ENEL) », Mémoire de Master en science de gestion Option : Management stratégique des entreprises, 2017 UMMTO.

Les sites internet :

- https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines
- https://prezi.com/esirjmme-r_7/la-formation/
- <https://prezi.com/owztaklgigjj/evolution-de-la-grh/>
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/>
- <https://www.etudier.com/dissertations/Gestion-Des-RessourcesHumaines/616628.html>
- www.oms.dz
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation-professionnelle#Budget-formation>

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des schémas	
Liste des tableaux	
Introduction générale	1
Partie Théorique	
CHAPITRE I : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines	
Introduction	8
Section 1 : La Définition et l'évolution de la GRH	8
1.1. La définition de la GRH.....	8
1.2. L'évolution de la GRH.....	9
1.2.1. La naissance de la fonction personnel (1914-1945)	9
1.2.2. Le développement de la fonction personnel (1945-1975.....	9
1.2.3. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines (1980-1990.....	10
1.2.4. Depuis 1990 à ce jour	10
1.3. L'importance de la GRH	11
Section 2 : Les Objectifs, les missions et activités de la GRH	11
2.1. Les objectifs de la GRH.....	11
2.1.1. Les objectifs explicites	11
2.1.2. Les objectifs implicites	11
2.1.3. Les objectifs à long terme.....	11
2.2. Les missions de la GRH	12
2.2.1. Administrer efficacement	13
2.2.2. Développer l'engagement des salariés	13
2.2.3. Favoriser le changement.....	14
2.2.4. Mettre en œuvre la stratégie	14
2.3. Les activités de la GRH.....	14
2.3.1. Les Activités classiques de la GRH	14
2.3.1.1. Le recrutement.....	14
2.3.1.2. L'administration du personnel.....	15
2.3.1.3. Formation.....	15
2.3.1.4. Rémunération.....	15
2.3.1.5. Gestion des effectifs	15

2.3.1.6. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	16
2.3.2. Les Activités modernes de la GRH.....	16
2.3.2.1. La gestion des carrières	16
2.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'entreprise	16
2.3.2.3. La gestion des ressources humaines assiste par ordinateur	17
Conclusion	18
CHAPITRE II : Les fondements théoriques de la formation	
Introduction	20
Section 1 : La notion générale sur la formation	20
1.1. Définition de la formation	21
1.2. L'évolution de la formation.....	22
1.2.1. L'évolution de la formation dans le monde.....	22
1.2.2. L'évolution de la formation en Algérie.....	23
1.3. L'importance, les objectifs et le cadre réglementaire de la formation	25
1.3.1. L'importance de la formation.....	25
1.3.2. Les objectifs de la formation	25
1.3.1.1. Les objectifs organisationnels	26
1.3.1.2. Les objectifs opérationnels	26
1.3.1.3. Les objectifs rationnels.....	26
1.3.3. Le cadre réglementaire.....	26
1.4. Les types et les modes de la formation.....	27
1.4.1 Les types de la formation	27
1.4.2. Les modes de la formation	28
1.4.2.1. La formation interne	28
1.4.2.2. La formation externe.....	28
1.4.2.3. La formation a l'étranger.....	29
.Section 2 : L'identification et l'analyse des besoins de formation	29
2.1. L'identification des besoins de formation	29
2.1.1. Définition du besoin de formation.....	29
2.1.2. Les type des besoins de formation.....	31
2.1.3. Les moyens d'identification des besoins de formation	31
2.1.4. Les méthodes d'identification des besoins de formation	32
2.1.4.1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles	32
2.1.4.2. Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation.....	32
2.2. L'analyse des besoins de formation.....	33

2.2.1. Définition de l'analyse du besoin de formation	33
2.2.2. Les outils des besoins de formation.....	33
2.2.2.1. La grille d'employé.....	33
2.2.2.2. La grille de gestionnaire	36
2.2.3. Méthodologie d'analyse des besoins de formation :	36
Section 3 : Le plan de formation	39
3.1. Définition et objectifs du plan de formation.....	39
3.1.1. Définition du plan de formation	39
3.1.2. Les objectifs du plan de formation	40
3.1.2.1. Les objectifs pour l'entreprise	40
3.1.2.2. Les objectifs pour le salarié	41
3.2. Les démarches et les outils du plan de formation.....	41
3.2.1. Les démarches générales d'élaboration d'un plan de formation.....	41
3.2.1.1. Construction de plan de formation	42
3.2.1.2. Réalisation du plan de formation.....	43
3.2.1.3. La validation du plan de formation.....	44
3.2.1.4. La communication du plan de formation.....	44
3.2.2 Les outils du plan de formation	44
3.2.2.1. Le cahier des charges.....	44
3.2.2.2. La gestion administrative.....	45
3.2.2.3. Les tableaux de bord de la formation	45
3.3. Evaluation du plan de la formation.....	46
3.3.1. Définition de l'évaluation de formation	46
3.3.2. Les processus de l'évaluation de formation	47
3.3.2.1. Les évaluations avant la formation.....	47
3.3.2.2. Les évaluations pendant la formation.....	47
3.3.2.3. Les évaluations après la formation	48
3.3.3. Les méthodes d'évaluation de formation.....	48
3.3.3.1. Le questionnaire.....	49
3.3.3.2. L'interview du groupe	49
3.3.3.3. L'observation directe.....	49
Conclusion	51
CHAPITRE III : La gestion des compétences dans l'entreprise	
Introduction	53
Section 1 : La notion générale sur la compétence	54

Introduction	54
1.1. Evolution de la compétence	54
1.1.1. Evolution de compétence dans le monde	55
1.1.2. Evolution de compétence dans l'entreprise Algérienne	57
1.2. La définition et les caractéristiques de compétence	57
1.2.1. Définition du concept de compétence	59
1.2.2. Les caractéristiques du concept de compétence	59
1.3. Les types et les dimensions de la compétence	59
1.3.1 Les types de la compétence	59
1.3.1.1. Les compétences générales ou transversales	59
1.3.1.2. Les compétences professionnelles	60
1.3.1.3. Les compétences spécifiques	60
1.3.1.4. Les compétences collectives	60
1.3.2. Les dimensions de la compétence	60
1.3.2.1. Le savoir	61
1.3.2.2. Le savoir-faire	61
1.3.2.3. Le savoir-être	61
1.4. Les composantes de la compétence	61
1.4.1. Le savoir	62
1.4.2. L'aptitude	62
1.4.3. La motivation	62
1.4.4. Le contexte	63
Section 2 : L'importance et les moyens du développement des compétences	63
2.1. L'importance du développement des compétences au sien de l'entreprise	63
2.2. Les moyens du développement des compétences	64
2.2.1. L'expérience professionnelle	64
2.2.2. Le changement de fonction	64
2.2.3. Les fonctions exigeantes	64
2.2.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité	65
2.2.5. Le coaching	65
2.2.6. La professionnalisation	65
Section 3 : Le bilan des compétences	65
3.1. Le déroulement du bilan des compétences	66
3.2. L'accès au bilan des compétences	66
3.3. Les étapes du bilan des compétences	66
3.3.1. La phase préliminaire	66

3.3.2. La phase d'investigation.....	66
3.3.3. La phase de conclusion.....	66
3.4. Le rôle du bilan de compétence.....	67
Conclusion	68
Partie Pratique	
CHAPITRE I : Présentation de l'organisme d'accueil ADE et délimitation de champ d'étude	
Section 1 : L'aspect générale sur l'organisme Algérienne des Eaux	71
1.1. La présentation et l'historique de l'ADE.....	71
1.1.1. L'historique de l'ADE.....	71
1.1.1.1. Période 1962-1970.....	71
1.1.1.2. Période 1970-1990.....	71
1.1.1.3. Période 1990-2000.....	72
1.2. Missions et objectifs de l'ADE.....	72
1.2.1. Les missions de l'ADE.....	73
1.2.2. Les objectifs de l'ADE	73
Section 2 : L'organisation de l'ADE et délimitation du champ d'étude.....	74
2.1. Organisation de l'ADE	74
2.1.1. Département des finances et de la comptabilité	74
2.1.2. Département ressources humaines	75
2.1.3. Département commercial.....	75
2.1.4. Département administration et moyens	76
2.1.5. Le département exploitation.....	76
2.2. Délimitation du champ d'étude (Département ressources humaines	76
2.2.1. Présentation du département RH.....	76
2.2.2. Mission de département RH.....	77
2.2.3. Organisation de département RH	77
2.2.3.1. Service de gestion du personnel	77
2.2.3.2. Service formation.....	78
2.2.3.3. Service paie et social	78
CHAPITRE II : La gestion de la formation et le développement des compétences au niveau de l'ADE	
Section 1 : La gestion de la formation au sein de l'ADE.....	80
1.1. Modes et types de la formation.....	80
1.1.1. Les modes de la formation au sien de l'ADE.....	80
1.1.1.1. La formation spécialisée.....	80
1.1.1.2. Le perfectionnement.....	80

1.1.1.3. Recyclage.....	80
1.2. Les types de la formation au sein de l’ADE.....	81
1.2.1. La formation interne.....	81
1.2.2. La formation externe.....	81
Section 2 : La planification, suivie et l’évaluation de la formation.....	81
2.1. La planification de la formation.....	81
2.1.1. L'identification des besoins.....	82
2.1.1.1. Identification des besoins individuels.....	82
2.1.1.2. Identification des besoins collectifs.....	82
2.1.2. Analyse des besoins de formation.....	83
2.1.2.1. Les méthodes d'analyse des besoins.....	83
2.1.2.2. Établissement de diagnostic d'analyse.....	83
2.2. L’élaboration d’un plan de formation au sein de l’ADE.....	84
2.2.1. Les objectifs visés.....	84
2.2.2. Durée de la formation.....	85
2.2.3. Organisme chargé de formation.....	85
2.3. La communication et la mise en œuvre du plan de formation.....	85
2.4. Le suivie de la formation.....	86
2.4.1. Pendant son déroulement.....	86
2.4.2. A l'issue de la formation.....	86
2.5. L’évaluation de l’efficacité de formation.....	87
2.5.1. Les types d'évaluation.....	87
2.5.1.1. L'évaluation à chaud.....	88
2.5.1.2. L'évaluation à froid.....	88
2.5.2. Les étapes d'évaluation.....	88
2.5.2.1. Les critères d'évaluation.....	88
2.5.2.2. Le pré-test.....	88
2.5.2.3. Le poste-test.....	88
Section 3 : Le développement des compétences au sein de l’ADE.....	88
3.1. Les moyens de développement des compétences.....	88
3.1.1. Ma formation.....	88
3.1.2. Le professionnalisme.....	89
3.1.3. La mobilité.....	89
3.2. Les problèmes des compétences pouvant être comblé par la formation.....	90
3.2.1. Mise à niveau de connaissances et des compétences.....	90

3.2.2. Actualisation des compétences et des connaissances.....	90
3.2.3. Acquisition des compétences nouvelles	90
3.2.4. Oublie de compétences.....	91
3.2.5. Finalisation professionnel de compétences	91
CHAPITRE III : Etude de cas	
Section 1 : Etapes préalables à l'action de formation.....	93
1.1. Les étapes préalables à l'action de formation.....	93
1.1.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	93
1.1.1.1. Identification des besoins	93
1.1.1.2. L'analyse des besoins de formation.....	93
1.1.2. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation.....	94
1.1.2.1. Elaboration du plan de formation	94
1.1.2.2. Contenu et mise en œuvre du plan de formation.....	94
1.1.3. Déroulement de formation.....	95
1.1.3.1. L'évaluation de la carrière.....	96
Section 2 : L'apport de la formation sur l'évaluation des compétences.....	97
2.1. Sur le plan du développement des compétences.....	97
2.2. Sur le plan de l'évolution de la carrière.....	97
La conclusion générale.....	99
La bibliographie	
Sommaire	
Les annexes	

Les Annexes

Résumé

Cette étude vise à analyser la formation professionnelle et le développement des compétences pour appréhender l'environnement de l'entreprise précisément au sein de l'ADE Tizi-Ouzou. L'objectif de cette recherche vise à jeter la lumière sur la formation professionnelle et le développement des compétences qui représentent des éléments essentiels de la performance pour l'ADE, Tizi-Ouzou qui veut s'adapter aux changements dans un environnement concurrentiel. Pour recueillir les informations nécessaires, un questionnaire a été administré uniquement avec le responsable de l'entreprise.

Mots clés: La Formation professionnelle, Le Développement des compétences, Environnement, Algérienne des EAUX (ADE)