

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Memoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master Académique en Management
Stratégique des Entreprises

Thème :

Perception de la formation et construction
de compétences au sein d'une entreprise
publique Algérienne
Cas : ALGERIE TELECOM

Présenté par :

M^{elle} ATTAB Dehbia

M^{elle} MELLAL Sylia

Membres du jury :

Président : **Mr DRIR Mohamed**, Maitre assistant à l'UMMTO

Rapporteur : **Mr ZERHEFAOUI Lyes**, Maitre assistant à l'UMMTO

Examineur : **Mr KEHRI Samir**, Maitre assistant à l'UMMTO

Session : Septembre 2015

Remerciement

Loin d'être une tradition d'adresser des remerciements dans tout travail de recherche, aux personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, il s'agit pour nous, d'un devoir spontané de reconnaissance et de gratitude , envers toutes les personnes sans lesquelles notre travail n'aurait pas pu voir le jour, envers toutes les personnes qui, à leur manières et à des degrés différents, nous ont aidé, conseillé et boosté à réaliser ce travail et qui ont fait progresser notre réflexion pour l'accomplir.

*Nous remercions en premier lieu le seigneur **Dieu**, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations.*

*Notre sincère gratitude à **Mr ZERKHEFAOUI Lyes**, notre enseignant et encadreur pour ses encouragements et surtout sa confiance.*

*Nous tenons également à remercier le personnel de la Direction de la Formation de l'entreprise Algérie Télécom pour leur accueil et leur aide durant notre stage pratique, notamment notre promoteur : **Mr IRZOUNI Kamel**, pour son aide précieuse. **Melle MAMI Samia** pour sa collaboration et disposition tout au long de ce travail ainsi que **Mme DERRAS Chahira**.*

*Nos sincères remerciements à l'ensemble des enseignants de l'Université **MOULOUD MAMMERI** qui nous ont encadré durant notre cursus universitaire, plus particulièrement à ceux du département des sciences de gestion.*

Dédicaces

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents adorés qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus :
« Que dieu les protège »*

*A mon adorable frère **Med Salim** à qui je souhaite la réussite dans ses études.*

*A mes chères sœurs **Lydia, Kahina, et Sandra.***

A mes tantes et oncles.

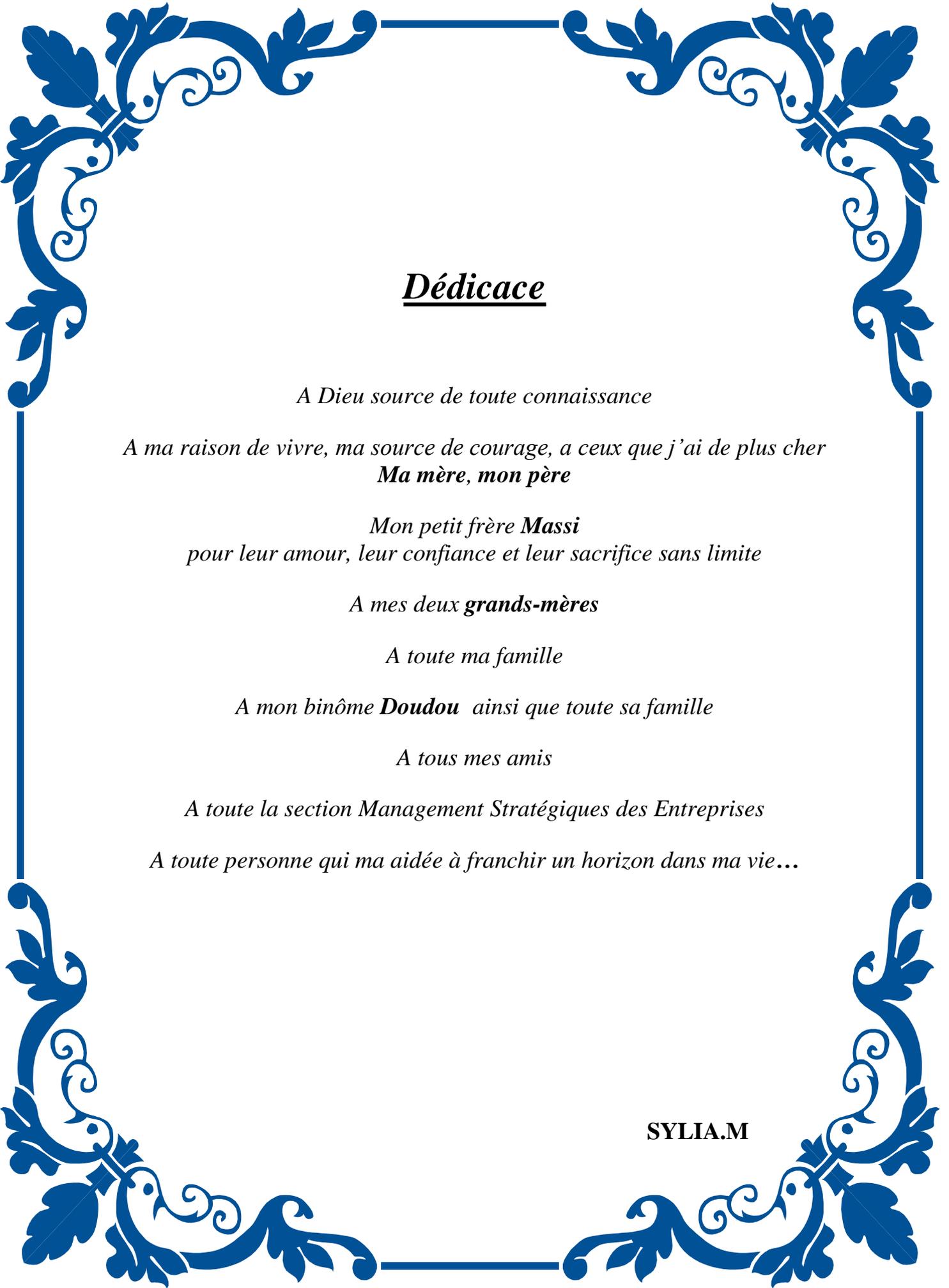
A mes chers amis(e) que j'estime beaucoup.

*A mon binôme « **Sissi** » et sa famille*

A toute la section Management Stratégique des Entreprises.

A tous ce qui me sont chers.

DEHBIA. A



Dédicace

A Dieu source de toute connaissance

A ma raison de vivre, ma source de courage, a ceux que j'ai de plus cher
Ma mère, mon père

*Mon petit frère **Massi***
pour leur amour, leur confiance et leur sacrifice sans limite

*A mes deux **grands-mères***

A toute ma famille

*A mon binôme **Doudou** ainsi que toute sa famille*

A tous mes amis

A toute la section Management Stratégiques des Entreprises

A toute personne qui ma aidée à franchir un horizon dans ma vie...

SYLIA.M

Liste des Abréviations

ANI	Accord National Interprofessionnel
AT	Algérie Télécom
ATB	Algérie Télécom Wireless Broadband
ATIP	Algérie Télécom Infrastructures Passives
CDD	Contrat à Duré Déterminée
CDI	Contrat à Duré Indéterminée
CIF	Congé Individuel de Formation
CREAD	Centre de Recherche Appliquée pour le Développement
DG	Direction Générale
DIF	Droit Individuel à la Formation
DOT	Direction Opérationnelles des Télécommunications
DRT	Direction Régionales des Télécommunications
EPE	Entreprise Publique Economique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAHEF	Institut Algérien des Hautes Etudes Financières
INPED	Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement
INPTIC	Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
ITO	Institut de Télécommunications d'Oran
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
OPCA	Organismes paritaires collecteurs Agrées
RH	Ressources Humaines
SPA	Société Par Actions
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
VAE	Validation des Acquis Professionnels

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	43
02	Les normes ISO concernant la qualité formation	52
03	Ingénierie de formation : une démarche, des domaines	56
04	Fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM	68
05	Effectif d'ALGERIE TELECOM	72
06	Caractéristiques du poste de la direction de formation	75
07	Caractéristiques des postes de travail du département développement et management de la qualité	76-77
08	Caractéristiques des postes de travail du département développement des compétences	77
09	Caractéristiques des postes de travail du département Veille formation et partenariat	78
10	Effectif de la direction générale d'ALGERIE TELECOM par catégorie socioprofessionnelle.	89
11	Ancienneté des salariés d'ALGERIE TELECOM	91
12	Participation des employés à la formation	92
13	Les dispositifs de formation	93
14	La base de sélection des salariés	94
15	Perception de la formation par le personnel formé	95
16	La prestation des formateurs	96
17	Degré d'amélioration du niveau de savoir	97
18	Degré d'amélioration du niveau de savoir-faire	98
19	Degré d'amélioration du niveau de savoir-être	98
20	Application des connaissances acquises	99
21	Evaluation des salariés formés	100
22	Degré d'atteinte des attentes des salariés	101
23	Degré de satisfaction des employés	102
24	Apport de la formation sur les employés	103
25	Les raisons de non satisfaction de la formation	104
26	Nombre de salariés ayant présentés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation	105
27	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	107
28	Répartition de l'échantillon par sexe	107
29	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	108
30	Niveau d'instruction des répondants	110

Liste des schémas

N°	Titre	Page
01	La perspective temporelle d'évaluation	36
02	Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation	40
03	Les cinq niveaux de l'évaluation	48
04	Les normes AFNOR de qualité de la formation	53
05	Le processus d'acquisition des compétences	62
06	Organigramme d'ALGERIE TELECOM	71
07	Organigramme de la Division des Ressources Humaines et de la formation	73
08	Organigramme de la Direction de Formation	74
09	Répartition des répondants par ancienneté	91
10	Répartition des employés bénéficiant d'une action de formation	92
11	Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours	93
12	Critères de sélection des employés pour une action formation	94
13	Perception de la formation par le personnel formé	95
14	Représentation de la prestation des formateurs	96
15	L'effet de la formation sur le savoir	97
16	L'effet de la formation sur le savoir-faire	98
17	L'effet de la formation sur le savoir-être	99
18	Application des acquis de formation suivis	100
19	Participation aux évaluations de formation	101
20	Représentation du degré d'atteinte da attentes des salariés	102
21	Représentation du degré de satisfaction des répondants	103
22	Apport de la formation sur les employés	104
23	Représentation des raisons de Non satisfaction de la formation	105
24	Représentation du nombre de salariés ayant proposés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation	106
25	Représentation de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	107
26	Représentation de l'échantillon par sexe	108
27	Représentation de l'échantillon par tranche d'âge	109
28	Représentation du niveau d'instruction des répondants	110

Liste des annexes

N°	Titre
01	Textes juridiques relatifs à la formation en Algérie
02	Guide d'entretien
03	Questionnaire
04	Fiche d'identification des besoins
05	Plan de formation de l'année 2014
06	Fiche d'évaluation à chaud

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	03
Chapitre 01 : Cadre théorique relatif au contexte de la formation et de compétence..	06
Section 01 : La formation un facteur clés de succès dans l'entreprise.....	07
Section 02 : Définition, typologie et référentiel de compétences.....	24
Chapitre 02 : Le rôle de la formation dans la construction des compétences....	37
Section 01 : Le système de formation dans le cadre de la construction des compétences..	38
Section 02 : Formation et composantes de compétences.....	57
Chapitre 03 : Présentation du terrain de la recherche.....	64
Section 01 : La formation au niveau des entreprises publiques Algériennes.....	65
Section 02 : Caractéristiques générales de l'organisme d'accueil.....	67
Chapitre 04 : L'apport de la formation et la construction de compétences au sein d'ALGERIE TELECOM.....	79
Section 01 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats.....	85
Section 02 : Analyse des résultats : insuffisances, suggestions.....	111
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

La première moitié des années 1990 a constitué une période de transition dans le monde des affaires et plus particulièrement dans le champ du management stratégique. Un bouleversement des logiques d'actions dans l'environnement socio-économique mondial a été à l'origine de cette transition. Ce bouleversement dont les principaux déterminants portent sur l'écrasement des barrières institutionnelles à l'origine de l'apparition de nouveaux pôles industriels, la privatisation des grandes industries de l'infrastructure tel que le secteur de télécommunication. Le changement des attentes et des intérêts des consommateurs a conduit à un basculement des mots d'ordre qui s'inscrivent désormais dans trois principaux registres à savoir flexibilité, réactivité et innovation.¹

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi cette dernière doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources.

Toutes ces contraintes obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale. Cette adaptation ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source de développement car à l'inverse des ressources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les ressources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intégrant dans le produit et service vendu, mais qui en outre ne disparaît pas, au contraire enrichi le capital immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.

La gestion des ressources humaines est très vaste et omniprésente au sein de nos sociétés. Le facteur humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations, dans un contexte concurrentiel, la productivité laisse une place à la compétitivité et les ressources humaines deviennent à part entière une stratégie de l'entreprise qui se veut performante et à la hauteur des espérances.

La valorisation des ressources humaines occupe une place centrale privilégiée et prioritaire dans cette stratégie car elle oblige l'entreprise à répondre à toutes les exigences d'une manière à mettre en œuvre un système de gestion évolutif dans le cadre socio-économique, ainsi la gestion des ressources humaines est de plus en plus intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

La formation « aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois ».²

¹ Prahalad et Hamel, The core competence of the corporation, Harvard business Review, 1990, P 79

² Jean Marie Peretti, Ressources humaines, édition Vuibert, Paris 2007

Dans ce contexte, la formation est liée au progrès et au développement des ressources humaines, améliore l'acquisition des connaissances et des compétences pour résoudre les problèmes posés que ce soit d'ordres économiques, techniques, sociaux. A cet égard, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion et de développement des ressources humaines au sein des entreprises en générale et dans les entreprises Algériennes en particulier.

L'approche par les ressources et compétences constitue une porte d'entrée pour s'intéresser à un dispositif de formation, elle permet de mettre à jour les savoirs tacites et formels mis en œuvre pour résoudre des situations de problèmes qui jalonnent un parcours de formation.

Dans le cadre de ce mémoire nous avons décidé de nous intéresser à la façon dont la formation est perçue par les salariés d'une entreprise, ce qu'elle leur apporte comme compétences et comment ils la conçoit. Ce sujet suscite en nous plusieurs questionnements tels que :

- **Quelle perception à t-on sur la formation, aussi bien du point de vue du salarié que de celui de l'employeur ?**
- **Quels sont les déterminants de choix et de mise en œuvre de la formation ?**
- **La formation contribue t-elle réellement à la construction de compétences du salarié de l'entreprise algérienne ?**

Hypothèses de travail :

H1- Les besoins et objectifs de l'entreprise en matière de formation détermineraient le changement des conditions du travail effectué.

H2- Les besoins exprimés en matière de formation dépendraient en grande partie des salariés de l'entreprise.

Dans le cadre de notre thème « Perception de la formation et construction de compétences » nous avons structuré ce travail sur deux principaux volets :

- Le premier représente une analyse théorique à partir d'une revue de littérature sur les notions de formation et compétences qui est divisé en deux chapitres.
- Le deuxième porte sur le volet empirique à partir de notre terrain de recherche qui est aussi divisé en deux chapitres.

Méthodologie de recherche

Motivation du choix du sujet :

La réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines. Les investissements consacrés au développement du capital humain, c'est-à-dire au développement des connaissances, des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre, sont aujourd'hui considérés tout aussi importants pour la croissance économique que les dépenses dans le capital physique¹.

C'est pourquoi, la formation dans les entreprises est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, dans le souci d'améliorer son rendement d'une part, et de s'adapter aux évolutions de l'environnement interne (objectifs, règlements, procédures, etc.) et/ou externe (scientifiques, technologiques, socioculturelles ...etc.) d'autre part.

La formation vise la promotion de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances et constitue un passage obligé pour l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développement le savoir-faire.

Des recherches documentaires ont fait émerger le constat qu'apporte les actions de formation sur les compétences des employés n'a pas été abordé d'une manière suffisante et que bon nombre d'entreprises ignorent cette logique. De ce fait, nous avons trouvé intéressant de nous pencher sur le développement du thème ayant pour titre :

« La perception de la formation et la construction de compétences ».

Objectifs de l'étude

La grande majorité des travaux sur l'élément humain et sa gestion dans les entreprises Algériennes a porté sur la fonction de gestion des ressources humaines, son rôle dans la stratégie globale qui cache sa place, la relègue à une mission périphérique qui n'a pas de lien avec la construction des compétences.

Deux colloques internationaux se rapportant à la gestion des ressources humaines ont été organisés en Algérie depuis 2000 :

- Le symposium international sur la gestion des ressources humaines organisé par l'Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement (INPED), tenu à Boumerdes à Alger, les 15, 16 et 17 avril 2002.
- Le colloque international, organisé par le Centre de Recherche Appliquée pour le développement (CREAD), tenu les journées du 13 et 14 mai 2006 à Alger.

Ces deux événements ont mis l'accent sur l'importance de la formation comme composante de la gestion des ressources humaines et comme outil de construction des compétences.

¹ GU, (Wulong) et WONG, (Ambrose), Les estimations du capital humain au Canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière, Série de documents sur l'analyse économique, Statistique Canada, 2010

Le présent travail vient donc ouvrir une piste de réflexion sur la formation en dehors du système rigide de gestion des ressources humaines comme un tout indivisible. Sa finalité consiste à apprécier la perception des pratiques de formation et la construction des compétences. Pour ce faire, nous avons poursuivis :

- Des objectifs principaux qui représentent les résultats escomptés par l'étude :
 - Montrer le rôle et l'importance de la formation dédiée à la gestion des ressources humaines et de la formation au sein de l'organisation.
 - Constater les effets produits sur les compétences de ressources humaines par les actions de formation.
- Des objectifs opérationnels qui représentent les étapes à suivre pour la réalisation des objectifs principaux :
 - Prendre connaissance et maîtriser les concepts relatifs au sujet, à travers une revue de littérature.
 - Choisir un terrain, objet de l'étude, avec des spécificités qui garantiront la fiabilité et la validité des résultats.
 - Décomposer les éléments constitutifs de la formation, ainsi que le rôle des intervenants dans le processus de formation.
 - Analyser les modes d'évaluation de la formation et s'assurer qu'ils permettent de mesurer les compétences acquises par les apprenants à l'issue de leur formation.

Choix de l'organisme objet de l'étude

Notre choix s'est arrêté sur la société par actions « **ALGERIE TELECOM** » et ce, pour diverses raisons :

- D'abord, cette entreprise exerce dans le domaine des télécommunications qui est un secteur stratégique d'une grande importance qui touche le milieu des technologies. Vu le développement constant des technologies de l'information et de la communication, la formation du personnel est devenue une nécessité.
- Aussi, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés imposent à **ALGERIE TELECOM** d'acquérir et de développer des compétences dans le souci d'améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.
- La concurrence de plus en plus accrue dans le secteur de la téléphonie en Algérie fait qu'**ALGERIE TELECOM** est appelée à être plus efficaces, dans le souci de fournir la meilleure qualité de service à ses clients, en la poussant à investir dans ses ressources humaines en développant leur compétences, ce qui fait d'elle un terrain adéquat pour l'étude de corrélation entre formation et construction des compétences.

Méthode de collecte d'informations :

Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur une méthode mixte, c'est-à-dire, une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. La méthode que nous avons choisie est la triangulation.

La triangulation vise à obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche². Cette méthode permet de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives et quantitatives, réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

Notre choix s'est porté sur cette méthode car elle permet une corroboration des résultats sur un même phénomène étudié et renforce de ce fait la validité de l'étude. Ainsi, les méthodes qualitatives auxquelles nous avons eu recours sont :

- Une série d'entretiens libres et semi directifs, qui nous ont permis de comprendre comment les procédures de formation sont mises en place. Cette série d'entretiens s'est voulue, comme un moyen d'appréhender les perceptions des acteurs de l'entreprise sur l'apport de la formation sur les ressources humaines plus particulièrement la construction de leurs orienté (ceci nous a orienté dans la construction du questionnaire utilisé lors de l'enquête quantitative).
- La documentation, les procédures et autres règlement remis par les personnes rencontrées en charge de la GRH et de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM.

Traitement des données et présentation des résultats :

Les résultats de l'enquête feront l'objet d'un premier tri, à plat, qui sera présenté sous forme de tableaux chiffrés puis graphes qui seront par la suite commentés.

Il faut souligner que le traitement et l'analyse des résultats se fera à l'ombre des informations collectées. Ceux-ci serviront de support à la lecture et à l'interprétation des résultats.

² Janice Morse, Approaches to quantitative methodological triangulation, Nursing Research, 1991, P120-123

Chapitre 01 :
Cadre théorique
relatif au contexte de
la formation et de la
compétence

Introduction du chapitre :

De nos jours, la ressource humaine est considérée comme l'élément moteur du développement des entreprises, car elle possède des compétences et capacités à les améliorer grâce à la mise en place d'un processus de gestion efficient.

La gestion des compétences constitue le niveau de base et la première étape dans la construction d'une démarche compétence, elle permet de faire un diagnostic global, elle est pilotée par la direction des ressources humaines, dont le rôle principal va être d'une part de répertorier les compétences requises par l'entreprise et d'autre part de représenter les compétences détenues par les salariés afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre besoins et ressources.

Section 01 : La formation un facteur clés de succès dans l'entreprise

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

Elle entretient, avec le recrutement des relations complexes. Elle est complémentaire de l'embauche lorsque cette dernière est suivie d'un programme de formation interne à l'entreprise destiné à combler les lacunes du nouvel embauché ou à le former aux techniques spécifiques de l'entreprise. Mais elle peut aussi être concurrente du recrutement. Pour beaucoup d'entreprises se pose le choix entre recruter ou former. L'entreprise doit chercher un équilibre entre le recrutement interne, assurant des perspectives de carrières au personnel de l'entreprise, et le recrutement externe permettant le rajeunissement de la pyramide des âges de l'entreprise, le maintien de son dynamisme, et son ouverture aux techniques nouvelles.

1) Définition de la formation :

La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de

Raymond VATIER, un éminent chercheur en gestion des ressources humaines.

Selon cet auteur, la formation, « c'est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise »¹

¹ Vatie Raymond « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition (EMI), 4ème édition 1985 Paris, P 34.

Un premier élément de cette définition met en relief l'idée que la formation ne doit pas être un phénomène de mode réalisé à un moment précis pour copier ce qui se fait dans d'autres entreprises, mais doit plutôt constituer, comme le suggère le même auteur «un ensemble d'action cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis»²

Le second élément important de cette définition, renvoie à l'amélioration de la compétence des individus, compétence qui implique un apprentissage, en vue d'une modification du comportement des individus conformes à l'attente de l'entreprise et ce qu'il s'agisse de « savoir », de « savoir-faire » ou encore de « savoir- être ».

Plus généralement nous dirions que la formation concerne tout autant, les deux partenaires en l'occurrence :

Le travailleur : la formation lui permet d'améliorer ses connaissances et ses habiletés afin d'élever sa performance dans le poste actuel ou d'accéder à un poste supérieur, tout en utilisant mieux ses capacités.

L'entreprise : pour l'entreprise, la formation permet de rendre possible la relève du personnel d'encadrement, ainsi que d'améliorer son efficacité globale et son fonctionnement interne sur les divers plans.

Toute fois le concept de formation renvoie à diverses réalités .Nous retiendrons pour notre propos la grande classification de **BELANGER**.³

Selon cet auteur, on dispose de plusieurs concepts pour traduire la variété des actions de formation pratiquée aujourd'hui. Ainsi donc en plus des connaissances, des habiletés et des comportements reliés à l'occupation d'un emploi sur le marché du travail, la formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toute la problématique de l'éducation, autrement dit toujours selon le même auteur

« L'assimilation d'une culture réflexive permettant à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et de se situer personnellement par rapport à ces événements ».

Pour finir, nous pouvons avancer avec L. SEKIOU, la formation est « un ensemble d'actions, des moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation

² Vatié Raymond, *Op.cit*, P 38.

³ L.BELANGER et autres « Gestion des Ressources Humaines : une Approche Globale et Intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981, p .137 – 170.

et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »⁴

2) Les Objectifs de la formation et ses principaux avantages :

2.1) Les objectifs de la formation :

Aujourd'hui, quel que soit le domaine, tout va très vite. La réactivité est au centre des actions et métiers de l'entreprise.

Pourriez-vous imaginer aujourd'hui de ne pas mettre à jours les logiciels de l'entreprise, de ne pas faire évoluer la bureautique,... ? Ne pas se former, c'est la même chose, c'est ne pas être à jour ! Et la formation ce n'est pas du savoir, c'est de la compétence !

Parce que, toutes les entreprises, ont des objectifs de développement et de performance à atteindre, ils doivent sans cesse veiller à disposer en temps et en heure d'effectifs compétents et motivés.

En outre, face au rythme de l'innovation technologique et à l'accroissement de la concurrence, nos entreprises doivent faire face à un savoir-faire, une flexibilité et une capacité d'adaptation accrues afin de rester compétitives.

La formation constitue un des moyens pour y parvenir. Au service de notre développement, elle s'intègre désormais en termes d'investissement dans le capital humain.

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

2.1.1) La formation, une réponse à une double attente : les attentes de l'entreprise et celles du personnel :

Comme nous venons de le préciser, de nombreux auteurs présentent la formation comme une fonction dont la caractéristique est, d'une part, de répondre à un besoin ressenti par l'entreprise, en l'occurrence, avoir le personnel le mieux adapté et d'autre part, répondre à l'attente des individus en matière de formation, afin qu'il puisse être en mesure de bien exécuter les travaux qui leur sont confiés et donner de pouvoir progresser.

- La tâche des responsables de l'entreprise va alors consister à trouver les moyens de répondre à ces deux types de besoins, tâche souvent complexe, du fait des attentes divergentes entre le personnel et l'entreprise en matière de formation.

⁴ LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986, P 289 -321

- Les travailleurs attendent souvent des responsables de l'entreprise qu'elle consacre à la formation le maximum de ressources et de moyens, ce qui suppose que ces derniers sont invités à considérer l'entreprise tout autant comme une cellule économique, que comme structure de promotion sociale.
- De leur côté, ces responsables ont tendance à considérer que le seul but de la formation, est de pallier une pénurie de personnel de qualification donnée, et en tout état de cause, toute formation ne peut être envisagée, selon eux qu'en vue de la réalisation des objectifs économiques de leur entreprise.
- Dans le premier cas, les actions de formation dans l'entreprise sont vastes et permanentes, dans le second cas elles risquent d'être fractionnées est plus limitées dans le temps.
- Entre ces positions extrêmes, la place de la formation dans l'entreprise, oscille en réalité en fonction de la situation économique de l'entreprise ou encore de la personnalité des responsables en place.

2.1.2) La Formation, une problématique générale :

-Devant le problème général de la formation, certains responsables d'entreprises considèrent que la seule attitude de l'entreprise consiste à prendre en compte, l'impérative évolution des techniques et des idées. Dans ce sens la formation se présente comme l'instrument par excellence que possède l'entreprise pour, d'une part s'adapter à cette évolution, d'autre part, anticiper cette évolution.

Comme le fait remarque justement, PH. SUET, il s'agit de considérer ces deux perspectives : 1° la formation comme « moyen d'adaptation ». Et 2° la formation comme « moyen d'anticipation »⁵

2.1.2.1) La formation, entant que moyen d'adaptation, permet, selon l'auteur cité, de faire face au « vieillissement des connaissances et habilité » du personnel, vieillissement provoqué par divers facteurs, dont notamment :

- Le développement technique, qui touche de nombreux postes de travail, et qui entraîne souvent la nécessité d'améliorer les moyens et techniques existants, d'où souvent la nécessité d'action de formation ou de recyclage du personnel.
- l'évolution des techniques de management, sous l'effet de la concurrence.

L'auteur cité, donne l'exemple de l'introduction de la gestion prévisionnelle qui a provoqué une nette évolution dans la conception même de la fonction comptable, c'est à dire, qui à son

⁵ Ph. SUET « Choisir et former des hommes », éd. Hommes et techniques, 1975, P 20

rôle traditionnel « d'enregistrement fidèle de faits passés », avec notamment la comptabilité industrielle. D'où la nécessité d'offrir au « comptable d'hier » la possibilité de s'adapter à cette nouvelle conception de la comptabilité, grâce à une formation appropriée. Cette formation cherche donc un résultat à très court terme.

- Mais, comme nous allons le voir à présent, cette nécessité de formation rapide (à court terme) est moins impérative lorsque l'entreprise forme son personnel, non pas pour répondre à des besoins actuels, mais en prévision de l'avenir.

2.1.2.2) La formation en tant que moyen d'anticipation :

- La nécessité d'anticiper par la formation répond à certaines exigences particulières. L'importance du jeu des attitudes et comportements dans l'entreprise n'est plus à démontrer aujourd'hui, notamment par leurs impacts sur l'établissement du climat social dont dépend la bonne santé de l'entreprise.
- Aussi, les actions de formation destinées à répondre aux besoins d'amélioration des relations humaines, apparaissent indispensables pour les postes d'encadrement, et ce malgré leur efficacité lointaine, et quelque peu aléatoire.
- La nécessité d'anticiper par la formation, signifie aussi, pour une entreprise dynamique, de former à temps les personnes qui occuperont, plus tard des postes clés, et en vue de la réalisation des objectifs à long termes fixés à l'entreprise.
- La nécessité d'anticiper par la formation, vise enfin à maintenir des relations humaines d'une certaine qualité. Former les différents membres du personnel, selon les mêmes principes, est un excellent moyen de parvenir à ce résultat.
- D'autre part, la formation peut améliorer les relations avec les représentants des travailleurs, et présenter un moyen de dialogue, surtout lorsqu'elle vise à offrir des connaissances nouvelles.

3) Les diverses classifications en terme d'objectifs de la formation

3.1) Les principaux objectifs de la formation selon SEKIOU.⁶

Les objectifs de la formation, selon cet auteur, doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation.

⁶ Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN *Op cit*, p.302.

« Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réaliste, praticables et vérifiables ».

Pour SEKIOU, sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. On peut résumer les principaux objectifs d'un programme de formation, selon la classification de SEKIOU, de la façon suivante :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer dans de nouvelles organisations.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.

3.2) La classification des objectifs de la formation selon CHARLES VINCENT :

CH. VINCENT distingue les principaux types de formation suivants :⁷

3.2.1) La distinction entre Education permanente (ou continue) et éducation des adultes.

- Par Education permanente (ou l'éducation), on entend toutes les actions de formation aux quelles peut participer un individu au cours de sa vie. Elle constitue le principe d'organisation de toutes les activités de formation qui peuvent être développées au

⁷ Ch. Vincent « La Formation, relais de la stratégie de l'entreprise. », les Editions d'Organisation, Paris 1990, P147

cours de la vie aussi bien active qu'inactive de l'individu, et qui suppose l'alternance des périodes de travail avec les périodes de formation.

- Quand à l'éducation des adultes, elle concerne plutôt les personnes qui sont déjà engagés dans une filière professionnelle ou des personnes qui ont dépassé l'âge normal de la scolarité et qui ne peuvent donc pas réintégrer même à temps partiel, une structure d'enseignement et pour entreprendre une formation initiale.

3.2.2) La distinction entre formation professionnelle et formation des cadres.⁸

- La formation professionnelle, quand à elle, s'adresse plus particulièrement aux employés de bureau. Elle comprend les mesures qui visent à permettre à une personne d'acquérir les connaissances et les habiletés pour exercer un métier, ou pour obtenir des qualifications de niveau supérieur.
 - La formation des cadres est l'ensemble des mesures susceptibles de permettre aux cadres d'acquérir des connaissances dans divers domaines :
Domaines de la gestion, de l'économie, des relations humaines pour les postes de commandement...etc. Ces connaissances et habiletés sont nécessaires aux cadres pour l'accomplissement des fonctions de gestion aux divers niveaux de la hiérarchie. Elle s'adresse donc aux personnels d'encadrement du premier palier, et des paliers intermédiaires et supérieurs.
- ✓ Selon **BELANGER**, ces habiletés se regroupent sous trois catégories :
- **Des capacités de conceptualisation** : Saisir une situation dans son ensemble, en identifiant les variables et leurs liens d'interdépendance, imaginer des possibilités de solution à un problème...Ces qualités sont nécessaires dans des actions de planification, d'organisation et de contrôle.
 - **Des capacités au plan des relations interpersonnelles** : S'intégrer aisément au sein d'un groupe de travail, exercer un style de commandement approprié aux situations concrètes.
 - **Des capacités d'ordre technique**: bonne utilisation des techniques de gestion (planification et contrôle), méthodes rationnelles de prises de décision, etc.

3.2.3) La distinction entre formation académique et formation en situation de travail:

- La formation académique comprend un ensemble de programmes d'enseignement, chaque programme cherche à diffuser les connaissances nécessaires de l'exercice d'une fonction ou de plusieurs fonctions regroupés dans une catégorie. Par exemple, un programme d'enseignement en relations industrielles préparé à l'exercice de l'une ou l'autre des fonctions reliées à la gestion des ressources humaines, à l'étude et à la solution des conflits de travail. Cette formation est sanctionnée par un diplôme.

⁸ Ch. Vincent, *Op cit*, P 148

- La formation en situation de travail est très différente de la formation académique. Elle consiste à créer les conditions d'apprentissage permettant aux individus d'acquérir les connaissances et les habilités pour répondre aux exigences concrètes et pratiques d'une fonction.

3.3) La classification De TALBOT et ELLIS. OPEREN:

Ces deux auteurs distinguent en matière de formation, entre méthodes traditionnelles et méthode nouvelles.⁹

Pendant longtemps, la formation a été conçue comme une extension dans l'entreprise du processus de l'enseignement. L'apprentissage était perçu, aussi bien dans l'industrie que dans les organismes de formation, comme quelque chose qui devait nécessairement se réaliser hors de l'entreprise.

La principale préoccupation portait alors essentiellement sur les moyens pour dégager du temps libre pour la formation en dehors du travail. Or, en dehors de quelques cas particuliers (ex. manque de connaissance), le recours à une formation en dehors des conditions du travail n'est pas nécessairement concluant.

Ce changement d'orientation traduit un changement dans la perception de la formation, qui se définit désormais comme le passage obligé pour contribuer à la résolution de problèmes d'organisation beaucoup plus étendues qu'auparavant.

Ce changement est la conséquence d'une évolution dans la nature des problèmes qui nécessitent une prise en charges par le biais de la formation, ce qui suppose une nette distinction entre les problèmes traditionnels et les problèmes nouveaux que pose l'avenir, comme nous allons le voir à présent.

3.3.1) L'appréhension de la formation sous l'angle des problèmes traditionnels :

Pendant longtemps, on attendait de la formation qu'elle apporte une réponse à quatre types principaux de problèmes :

Le manque de connaissance, la préparation à une promotion, l'adaptation à des structures nouvelles d'organisation, un rendement insuffisant.

3.3.2) Comblé un manque de connaissance.

⁹ J.R TABLOT -C.D. ELLIS « La Formation dans l'Entreprise », Entreprise moderne d'édition, Paris 1982 P.9 - 13.

La situation classique se caractérise par la prise en charge d'un manque de connaissances et fait appel aux méthodes traditionnelles d'enseignement pour lequel il est facile d'organiser une formation en dehors du travail.

Toutefois, malgré leur importance permanente, de telles méthodes ne doivent pas conditionner de façon excessive l'approche totale de la formation, qui doit tenir compte d'autres problèmes.

3.3.3) Préparer le personnel à une promotion.

Ce type de formation reste également un objectif essentiel de l'entreprise.

Répondant au départ à un manque de connaissances, on se rend de plus en plus compte que l'expérience dans le travail est un facteur davantage déterminant dans ce domaine. On en vient dès lors à chercher à modifier certaines conceptions traditionnelles, comme par exemple les systèmes de rotations dans les fonctions.

3.3.4) Adapter les attitudes et comportements du personnel à de nouvelles structures d'organisations.

Les changements dans l'entreprise représentent depuis longtemps, une des préoccupations constantes du responsable de formation dans l'entreprise.

Beaucoup d'auteurs considèrent en effet que les actions de réorganisation et de formation sont étroitement liées. Mais il semble que l'on ait cherché davantage à travers la formation, à répondre aux conséquences du changement qu'à se préoccuper d'influencer le processus du changement lui-même.

Autrement dit, pendant longtemps on a considéré séparément les changements de structure de l'entreprise et les changements requis chez les individus, et de ce fait on débouchait souvent sur une inefficacité des efforts de formation mis en œuvre.

3.3.5) Améliorer les rendements individuels.

La formation doit objectivement contribuer à améliorer les capacités, les connaissances et les compétences en rapport avec les responsabilités individuelles, c'est donc essentiellement une question de recyclage. Mais, là encore, les responsables de la formation ont peut-être cherché à adapter les individus à des situations concrètes qui ont évolué au-delà de leur compétence.

En effet, la formation qui s'attaque aux problèmes posés par un changement de structure est sans doute plus importante que celle qui vise uniquement l'adaptation à une organisation nouvelle.

Il s'agit pour le responsable de la formation d'analyser plus sérieusement les problèmes fondamentaux d'organisation qui se posent à l'entreprise, que de chercher à mettre en œuvre une formation de pure routine, correspondant à des problèmes traditionnels.

3.4) L'appréhension de la formation sous l'angle des problèmes nouveaux :

Si beaucoup de techniques de formation resteront sans doute les mêmes, il n'en sera certainement pas de même des objectifs nouveaux qui posent de nouvelles exigences en matière de prise en charge. Autrement dit, il faudra compter davantage sur la formation comme moyen de solutionner des problèmes beaucoup plus complexes, prenant en charge à la fois l'efficacité de l'entreprise est l'efficacité individuelle.

- L'intégration des efforts de direction, est un problème qui préoccupe de plus en plus les responsables.
Beaucoup de pratiques de direction et de structures d'organisation n'ont pas particulièrement favorisé l'utilisation efficace des ressources humaines, ni la meilleure intégration des efforts. La formation sur ce plan exige des changements profonds dans les approches.
- La mise en évidence des objectifs individuels et des rapports qu'ils entretiennent avec les objectifs de direction, constitue un nouveau problème d'organisation, directement lié à l'approfondissement de l'apprentissage et l'orientation donnée au groupe tout entier.
- Le développement de nouvelles manières de penser, vise à contrecarrer la tendance d'un type de formation qui insiste sur l'assimilation des connaissances admises et qui donc tend à étouffer de nouvelles manières de penser et de nouvelles attitudes.

En clair, la formation doit s'éloigner des conceptions courantes et privilégier une nouvelle orientation de l'effort de formation vers la recherche de technique qui influence les problèmes fondamentaux de direction et d'organisation.

Une telle conception modifie complètement le point de départ pour les responsables de la formation. Il n'est plus un enseignant dans l'industrie. Il utilise des techniques pédagogiques, mais sa véritable compétence consiste à les traduire en pratique d'entreprise.

Enfin, est-il nécessaire de rappeler que les buts recherchés par la formation sont multiples, et ne se limitent pas à la seule promotion qui n'est que des conséquences de cette formation.

3.5) Les objectifs de la formation selon M.DERBELET, L.IZARD, M.SCARAMUZZA :

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin :

- Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié moyen essentiel de promotion sociale.
- Amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence.
- Adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits, ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, outillages et des savoir-faire et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modification des qualifications requises dans la plupart des professions, apparition de nouveaux métiers.

Ainsi ce sont à la fois des motifs économiques, des raisons sociales et des considérations personnelles qui justifient les actions de formation dans les entreprises.

La formation a d'abord concerné l'encadrement (simulation, jeux d'entreprise, méthode des cas pour la formation à la gestion notamment) et les agents de maîtrise (méthode de formation aux relations sociales, à la conduite des groupes, au commandement...). Puis elle s'est étendue aux autres catégories de travailleurs après les lois de 1971 et de 1986 sur la formation continue.

4) Les avantages de la formation pour l'organisation et l'individu¹⁰

4.1) Les Avantages de la formation pour l'entreprise :

Comme l'indique le rapport WERTHER DAVIS & GOSSELIN, les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. On peut les énumérer comme suit :

- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.

¹⁰ Nous nous sommes largement inspirés des résultats des travaux des auteurs W.B WERTHER, K. DAVIS – H – Lee GOSSELIN « La gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition MEGRAW – HILL Editeurs Montréal 1992 P 295-322.

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

4.2) Les Avantages de la formation pour l'individu :

Quand en situe la formation dans la perspective de l'individu, on peut dire qu'elle présente pour lui divers avantages :

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

4.3) Les Avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles :

Les Avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intra-groupes, et sur l'établissement des politiques, sont également nombreux. On peut dire notamment que la formation :

- améliore la communication des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.

- Génère de l'information sur les programmes d'équité en emploi ou l'égalité des chances. Génère de l'information sur les lois et règlements gouvernementaux et sur les politiques administratives.
- Améliorer les habiletés.
- Assure la viabilité des politiques organisationnelles, des réglementes et des procédures.
- Améliore le climat organisationnel.
- Développe la cohésion au sein des groupes.
- Crée un bon climat pour l'apprentissage, la croissance et la coordination.
- Fait de l'organisation un endroit où il fait bon travailler et vivre.

5) Les besoins de formation aujourd'hui :¹¹

D'après toutes les études faites sur les grandes tendances, on peut en déduire l'émergence de trois besoins différents de formation et de développement des compétences.

- Tous d'abord il y a besoin d'un palliatif au processus d'exclusion du système scolaire et de l'emploi, qui fait l'objet des politiques publiques d'insertion, « l'écoles de la seconde chances » de requalification, etc...., traité par des organismes publics où relèvent de l'économie sociale.
- Ensuite, un besoin de « formation tout au long de la vie »¹, liés à la fois au développement des capacités d'auto-direction des individus et aux nouvelles exigences du travail. Ce besoin fait l'objet de demandes différentes de la part de deux types distincts de « clients »: les individus et les entreprises. En regard, plusieurs réponses sont proposées, soit par les institutions éducatives, soit par le marché, qui tend à devenir de plus en plus international. Les formes de réponses correspondent à des demandes qui s'expriment à des moments différents de la vie des individus et des organisations.
- Selon les caractéristiques de la période de leur vie qu'ils sont en train de vivre, les individus et des organisations.

Selon les caractéristiques de la période de leur vie qu'ils sont en train de vivre, les individus vont privilégier soit une offre qualifiante s'ils sont en période de «rupture », soit une offre assurant un double continuum « information-formation travail » dans le cas contraire, l'offre « hautes écoles », organismes délivrant des titres reconnus. La concurrence peut s'accroître

¹¹ W.B WERTHER, K . DAVIS – H Lee GOSSELIN, *Op.cit*, P 321-322

entre les organismes, du fait du développement de leur offre de formation à distance et de l'élargissement de leur zone de chalandise 1 qui en résulte.

- De la même manière, les entreprises vont privilégier une offre assurant ce même continuum C'est à dire le développement des compétences en périodes de stabilité, et une offre leur permettant d'affronter le changement dans les périodes turbulentes.

L'offre permettant d'affronter le changement en entreprise est celle proposée par les organismes de conseil. La concurrence se développe sur un double plan: d'un côté, entre les grandes organismes de conseil multinationaux, de l'autre entre ces organismes et des organismes locaux positionnés sur des niches des marché.

- L'offre privilégiée en période de stabilité, que ce soit par les individus ou par les entreprises, est celle qui permet le développement des compétences et le maintien de « l'employabilité » 2

- En France, cette offre est encore aujourd'hui majoritairement achetée par les entreprises, mais louant leurs services aux entreprises.

L'accord national interprofessionnel qui vient d'être signé en France introduit le droit individuel à la formation. La loi D.I.F., dernièrement entrée en vigueur (janvier 2005) présente une opportunité pour le développement des compétences, favorisant ainsi des achats de formation promotionnelle ou qualifiante pour les salariés. Dans les pays anglo-saxon, la tendance est partagée différemment. Le maintien ou le développement des aptitudes générales et des compétences transversales relève de l'individu, celui de l'adaptation au poste de l'entreprise.

6) Typologie de la formation¹²:

6.1) L'apprentissage :

L'apprentissage consiste à former les participants sur les lieux de travail en vue d'acquérir les connaissances et les habilités exigées par le poste vers lequel chacun s'oriente, et cela durant une période préalablement déterminée.

¹² Jacques Soyer, Fonction formation, Edition Organisation, Paris 2003, P48

* Chalandise: zone de chalandise, zone d'attraction commerciale (zone de chalandise d'un magasin)

* Employabilité : niveau de capacité d'une personne lui permettant d'occuper un emploi.

Ce genre de formation permet au formé d'apprendre en travaillant et représente une contribution sociale importante de la part des organisations. Néanmoins l'inconvénient de cette méthode est que le participant se trouve face à beaucoup de responsabilités.

6.2) Le coaching :

Le coaching est une méthode très personnalisée. C'est une formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquels le salarié doit s'adapter. Elle s'effectue sur le lieu de travail ou dans un endroit réservé à cette fin.

Le salarié est suivi pour être formé par un autre salarié plus compétent dans l'organisation. Elle permet ainsi au salarié d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

Une telle démarche a pour avantage d'engendrer une participation, une rétroaction et un transfert élevé chez le formé. Cependant, il y a un risque de coûts élevés pour l'organisation, ainsi que le risque de conflits de personnalités.

6.3) Le recyclage :

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

6.4) La formation curative ou cataplasme :

Ce sont des séances de formation offertes aux salariés, individuellement ou collectivement, afin de « guérir » certains problèmes ou parfois de les prévenir ou encore d'ajuster la compétence technique des salariés par des périodes de formation précise en fonction seulement des opérations qu'ils doivent effectuer.

Il est important de préciser que cette liste n'est pas exhaustive, cependant ce sont les types de formations les plus utilisées.

7) Typologie des actions de formation¹³ :

7.1) L'initiative du salarié :

La formation est toujours un moyen d'atteindre un objectif plus au moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu.

¹³ Jacques Soyer, *Op.cit*, P50

Les objectifs de formation sont transitifs. La formation est un moyen, un lien de passage plus au moins obligé qui permet l'accès à un but de rang plus élevé que s'est fixé l'individu.

Lorsque la personne se fixe un but à atteindre, elle élabore un projet c-à-d un plan d'action constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir avant d'arriver au but choisi.

Si nous voulons classer les objectifs de formation sur l'initiative des salariés, nous allons le faire en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation plus au moins directe avec l'entreprise avec un poste de travail défini :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé ;
- Evaluation vers un poste voisin de celui occupé ;
- Conversion dans un autre métier ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle...etc.
- acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise ;
- développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

7.2) L'initiative de l'entreprise :

Là encore la formation est un moyen, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation. La formation sur l'initiative de l'entreprise se concrétise sous la forme du plan de formation, toutes les actions du plan de formation sont à considérer comme relevant de l'initiative de l'entreprise, même si à un moment quelconque de la procédure il y'a eu initiative si salarié (inscription à un stage proposé, énoncé d'un désir d'évolution accepté par l'organisation... etc.).

Il existe six (06) grand type d'objectifs de formation :

- Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
- préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voire externes), il s'agit de développer la mobilité ;
- développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision...etc.);
- développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise ;
- mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet de l'entreprise ;
- satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels, préparation à la retraite...etc.).

Nous pouvons constater que les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise, dans leur majorité se correspondent (objectif (1, 2, 3) de l'entreprise avec les cinq (05) premiers objectifs des salariés).

Il est vain de vouloir opposer systématiquement les intérêts du salarié et ceux de son entreprise.

En revanche pour le sixième type de l'entreprise, au demeurant aujourd'hui fort peu pratiqué, il n'est pas prouvé qu'il réponde parfaitement aux types (6 et 7) des salariés.

Les objectifs (4 et 5) de l'entreprise ne trouvent pas de correspondance avec les objectifs des salariés, ce qui explique le manque de mobilisation des acteurs, les difficultés de mise en œuvre des actions correspondant à leur faible efficacité.

8) Missions de la fonction formation :¹⁴

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

De manière générale, une politique de formation assure quatre grandes fonctions (Faisandier et Soyer, 2007) :

8.1) Fonction de pilotage : identifier les besoins en formation en fonction de l'environnement, construire le plan de formation (axes, priorités, budgets...), gérer financièrement la formation, assurer l'adéquation entre la GPEC et la formation, rendre cohérents les actions de formation...

8.2) Fonction de régulation : mettre en place des arbitrages et réaliser les ajustements nécessaires.

8.3) Fonction de réalisation : faire le recueil de besoins, construire les ingénieries de formation et réaliser les actions prévues au plan...

8.4) Fonction de contrôle : contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation...), comparer par rapport au plan initial et aux objectifs...

¹⁴ Michel Barabel, « Le grand livre de la formation », Edition Dunod, 2012, P 19

Alternativement, **ARDOUIN (2006)**¹⁵ distingue les fonctions suivantes :

- Fonction de conseiller d'orientation professionnelle (conseil individuel pour chaque collaborateurs).
- Fonction de chef de projet formation (construction et réalisation de plan de formation)
- Fonction d'ergonome de la formation (assurer l'adéquation individu- travail)
- Fonction de consultant (accompagner les évolutions socio-organisationnelles de l'entreprise ou de l'activité).

La formation n'est pas une fin en soi mais un dispositif à disposition des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs.

Section 02 : Définitions, typologie et référentiel de compétences

La notion de compétence n'est pas une chose facile, les auteurs qui ont depuis quelques années traité ce sujet le considèrent comme un « gyroconcept » qui reçoit des définitions multiples que l'on adapte à l'usage que l'on veut en faire. Mais pour mieux appréhender la logique qui sous-entend la construction d'une logique de gestion par les compétences il est nécessaire d'en cerner les contours.

1) Origine et évolution du concept de compétence

1.1) Emergence du modèle de la compétence et dépassement de la notion de qualification :

Durant les dix dernières années, le champ de la compétitivité a dramatiquement changé. on parlait alors du bouleversement des logiques d'action qui a touché au champ de la GRH à partir du milieu des années 80¹⁶. Ce bouleversement est survenu suite à la succession d'une multitude d'évènements qui ont marqué l'économie mondiale vers la fin du siècle précédent et dont l'un des effets les plus importants était l'altération des mots clés qui régnaient dans le monde des affaires à cette époque. On a alors basculé d'un mode de gestion mécaniste focalisé sur les procédures, les consignes et le travail prescriptif, à une logique de gestion dont les principaux axes s'orientent vers la réactivité, la flexibilité et l'innovation.

C'est ainsi qu'on a assisté à la dérive progressive de la notion de qualification au profit du concept de la compétence professionnelle¹⁷. Ce dépassement des mots clés a été à l'origine de

¹⁵ Michel Barabel, *Op.cit*, P 20

¹⁶ Philippe Zarifian, *L'autonomie dans les organisations*, Edition L'harmattan, 2000, P 13-37

¹⁷ N. Jolis, *Piloter les compétences*, Edition d'Organisation, 1997, P 23

l'émergence de nouvelles méthodes de gestion reposant essentiellement sur la mobilisation vs conformité, l'autonomie vs subordination, l'interdépendance vs isolement, la confiance vs contrôle et l'organisation apprenante vs organisation figée.

A ce niveau, la notion de conformité et de répétitivité des situations professionnelles cède sa place à celle d'évènements et d'aléas. Dans ce sens, Zarifian affirme qu'aujourd'hui travailler consiste essentiellement à « être en attente vigilante de ces évènements » et nous fournit la définition suivante : « un évènement est quelque chose qui survient de manière partiellement imprévue, non programmée, mais importante pour le succès de l'activité productive ». C'est la singularité et la diversité de ces évènements inédits qui constituent le quotidien de l'activité professionnelle de nos jours. Pour y faire face, l'individu dans l'entreprise est désormais appelé à combiner l'ensemble des savoirs et des expériences dont il dispose et à les mobiliser d'une manière spécifique et pertinente.

Ainsi les nouvelles méthodes de management ne s'intéressent plus à la notion d'exécution puisque la mobilisation des savoirs et des compétences est désormais sollicitée à tous les niveaux de la hiérarchie étant donnée l'imprévisibilité accrue des situations de travail.

Cette prise d'initiative sollicitée par la complexité de l'environnement social nécessite l'attribution d'une part d'autonomie aux acteurs dans l'entreprise. Etant donné qu'il est « irréaliste et contre-productif » de compter sur les prescriptions exactes et le travail d'exécution lié à des tâches minutieusement décrites dans des fiches de postes pour affronter la multiplicité et la singularité des situations de travail, il devient alors indispensable d'accorder une marge de manœuvre aux employés, leur permettant de faire face aux contraintes de délais qui accompagnent souvent les situations événementielles et les exigences de réactivité, d'où l'effacement de la notion de subordination au travail au profit de celle de confiance¹⁸. Et sachant qu'il n'existe plus de meilleure façon de faire ou 'one best way' vu l'incertitude des situations de travail, l'obligation de résultat l'emporte aussitôt sur le contrôle de conformité.

Toutefois, il arrive souvent qu'une situation inédite, par sa complexité, dépasse le savoir agir individuel et nécessite l'intervention de plus d'un acteur. A ce niveau, communication et « intercompréhension professionnelle » s'avèrent des impératifs déterminants pour la réalisation des objectifs de la mobilisation collective des savoirs et des expériences. Communiquer étant par définition « construire une compréhension réciproque et des bases d'accord qui seront la gage du succès des actions menées en commun, [...] la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations »¹⁹

¹⁸ Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisations, Paris 2000, P17

¹⁹ Philippe Zarifian, Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999, P 42

Cependant, il y a lieu de noter qu'une communication efficace et authentique ne peut se réaliser dans le cadre d'une structure verticale fortement hiérarchisée qui identifie l'individu par rapport au poste qu'il occupe et le poste aux qualifications de son détenteur

2) Quelques définitions de la notion de compétence :

Pour définir une compétence il y'a eu lieu d'effectuer une distinction simple entre « être compétent » et « avoir des compétences »²⁰

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

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

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

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

P.ZARIFIAN²¹ nous donne la définition suivante :

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelle auxquelles il est confronté [...] c'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. [...] Enfin, c'est une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ».

²⁰ GUY LE BOTERF, *Op.cit*, p97

²¹ P.ZARIFIAN, *objectif compétences*, édition liaison, Paris 2001, P.65, 68,71.

Cette définition insiste sur trois dimensions fondamentales du concept :

- La dimension opératoire.
- La dimension cognitive et historique.
- La dimension collective.

Nous allons approfondir la définition de ZARIFIAN en tenant compte de ces trois dimensions :

- La dimension opératoire

Nombre d'auteurs s'accordent à dire que la compétence n'émerge qu'en réaction à des problèmes rencontrés dans des situations de travail concrètes et qui dépendent d'un contexte donné. **D.PEMARTIN**²² constate à ce sujet que le champ d'application de la compétence doit toujours être défini car cette notion a un caractère relatif.

Aussi, des situations de travail particulières stimuleront l'apparition de compétences, lesquelles, ne seront pas sollicitées dans un autre contexte.

Ainsi, la force physique tend à perdre de son importance dans la plus part des situations de travail (principalement du fait des évolutions technologiques) et les capacités à prendre des initiatives sont de plus en plus nécessaires.

C'est là qu'apparaît l'influence centrale des organisations, car c'est à celles-ci de favoriser l'émergence de compétences qui lui sont nécessaire. Ce qui fait que dans une organisation mécaniste (qui formalise au maximum ses règles de fonctionnement) les capacités à prendre des initiatives ne seront pas nécessaires, mais, dès que les dirigeants décident d'adopter d'autres modes organisationnels, la chose en sera différente.

C'est pour cela que « la compétence est un construit organisationnel contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, tout autant qu'une caractéristique du salarié »²³

Par ailleurs, les modes de production de la compétence et du savoir différent ; ce dernier est le produit d'un enseignement dont la démarche pédagogique valorise la théorie, l'abstraction, la déduction. La compétence, elle, se développe à partir des situations concrètes rencontrées. Ceci nous ramène à la deuxième dimension de la définition.

²² D.PEMARTIN, *Op.cit.* P 35.

²³ D.PEMARTIN, *idem*, P 36.

- La dimension cognitive et historique

Pour J-Y PRAX²⁴, « la notion de compétences se situe à la frontière de trois domaines : le domaine du parcours social, le domaine de l'expérience professionnelle et le domaine de l'éducation ».

L'intelligence pratique dont parle ZARIFIAN ne renvoie pas seulement à la dimension cognitive mais aussi compréhensive de la compétence. Ainsi, pour intervenir de manière pertinente sur une panne, il faut connaître le fonctionnement de la machine ; la compétence est donc « l'analyse raisonnée de problèmes dans un environnement donné »²⁵.

En effet, la résolution d'un problème peut-être le résultat de la répétition de la même situation, elle relève dans ce cas de l'ordre du réflexe et du savoir-faire routinier et ponctuel. Pour parler de compétences, il faut que l'acteur comprenne les situations auxquelles il fait face.

ZARIFIAN évoque aussi la question des connaissances acquises et leur évolution avec la diversité des situations qui se présentent. Car la compétence n'est pas innée, mais acquise au cours de l'expérience, ce qui la différencie du savoir qui résulte de la formation et ceci marque le passage à la notion de savoir-agir. Un individu peut par exemple savoir les actions qu'il faut mettre en jeu pour dépasser une situation donnée, mais ne pas savoir les agencer car manquant d'expérience.

C'est pourquoi, «un savoir-agir est un ensemble de savoir-faire opérationnels validés »²⁶, autrement dit : la compétence (savoir-agir) combine plusieurs savoir-faire qui varient selon les situations professionnelles (opératoires) qui se présentent et qui s'apprécie par son efficacité ou la pertinence des résultats auxquels il donne lieu.

Pour G.LEBOTERF²⁷ « savoir agir avec compétence, cela suppose d'être capable de construire des combinatoires pertinentes de ressources, gérer des situations professionnelles variées en vue d'atteindre des objectifs donnés » ce qui veut dire que les compétences est « une capacité combinatoire de plusieurs ressources incorporées »²⁸ et qui puise dans de multiples savoir-faire.

Il faut noter que l'aspect le plus important de cette capacité combinatoire est la réversibilité, car celle-ci repose sur un certain nombre d'acquis cognitifs. Ceux-ci doivent être entretenus. Car s'ils ne sont pas sollicités, ils tenteront à disparaître (ce qui justifie une gestion des compétences).

²⁴ JEAN-YVES PRAX, le guide du knowledge management, Dunod, Paris 2000, P 38.

²⁵ D.PEMARTIN, idem.

²⁶ D.PEMARTIN, Op cit, P. 37.

²⁷ G.LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, édition organisation, Paris 2005, P. 64

²⁸ D.PEMARTIN, Op cit, P. 38.

Enfin, la compétence ne peut se réduire uniquement à l'expérience de l'individu, elle implique aussi la prise en compte de son parcours « historique », car tous les salariés ayant rencontré les mêmes situations professionnelles n'en tireront pas les mêmes enseignements et les mêmes opportunités d'accroître leurs compétences.

Par ailleurs, l'expression de la compétence trouve aussi ses origines dans les interrelations que les opérateurs établissent entre eux, et c'est pourquoi on retrouve souvent dans la littérature la notion de compétence collective que nous allons développer, selon les apports de plusieurs auteurs, dans le point qui suit.

- La dimension collective

Les compétences sont nécessairement individuelles. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent parce que « les compétences réelles sont des constructions singulières spécifiques à chacun »²⁹. Face à un impératif professionnel (réagir à un événement, atteindre un objectif, résoudre un problème, etc.) chaque acteur mettra en œuvre « sa propre façon de s'y prendre. »

Néanmoins, toute situation complexe, dépasse les compétences d'un seul individu. Elle suppose à la fois que chacun apprenne et sache faire appel à des compétences qu'il ne possède pas, et que « les compétences d'un réseau d'opérateurs puissent, le plus aisément possible, converger et s'associer en fonction de la même situation »³⁰.

La compétence collective apparaît alors comme un moyen privilégié pour faire face à la complexité.

La prise d'initiative individuelle est caduque si tous les acteurs impliqués dans la production ne s'engagent pas dans la même démarche, et se sont « les échanges entre les interrelations dynamiques, les synergies entre les salariés qui autorisent la gestion des aléas ; plus que l'initiative individuelle aussi pertinente soit-elle »³¹.

Cette compétence collective n'est pas un phénomène additif ; elle n'est pas la somme des compétences individuelles, et le développement de ces derniers n'entraîne pas forcément celui des compétences collectives.

La compétence collective ne peut se concrétiser qu'après avoir réunis un ensemble de conditions dont la première est d'offrir un espace organisationnel ayant pour but d'atteindre

²⁹ G.LE BOTERF, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris 2006, P.189

³⁰ P.ZARIFIAN, *Op. cit.* P. 72.

³¹ D.PEMARTIN, *Op.cit.*, P.41.

la convergence entre les intérêts de l'individu et ceux du groupe et surtout montrer à ceux qui détiennent la compétence qu'ils ont tout à gagner en offrant leurs savoir-faire à leur entreprise.

Pour ce faire, il y a lieu de diffuser le sentiment d'appartenance au collectif en utilisant un langage commun et chaque composante de l'entreprise doit avoir une idée de l'impact de sa contribution personnelle à la performance globale de l'entreprise. L'organisation ne peut être, dans ce cas, que qualifiante.

3) Typologie de compétences :

3.1) La typologie de Kartz (1974) :³²

3.1.1) Les compétences techniques :

elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le salarié maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant ces compétences sont extrêmement difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique, en technique de production assistée par ordinateur...etc.) et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le salarié. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissances (expérience, formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au salarié d'exercer efficacement son travail (connaissances de produits, de l'entreprise, des techniques...).

3.1.2) Les compétences humaines ou relationnelles :

Elles permettent au salarié d'obtenir l'appui et la coopération des autres membres de l'entreprise nécessaires à la bonne exécution de ses missions.

Dans les différentes études réalisées, les compétences humaines sont souvent assimilées aux capacités communicationnelles nécessaires pour interagir efficacement avec autrui.

En s'appuyant sur différents auteurs, on peut lister différents types de compétences relationnelles :

- La capacité à entretenir des relations avec ses pairs : la capacité à bien mener des négociations, la capacité à motiver des subordonnés, la capacité à résoudre des conflits, la capacité à créer des réseaux d'information et à diffuser cette information et la capacité à

³² . MICHEL BARABEL et autres, Le grand livre de la formation, édition Dunod, 2012, Paris, P 122

prendre des décisions dans des conditions extrêmement complexes et à répartir les ressources (Mintzberg 1973).

- La capacité à articuler et à rendre claires ses idées : lors des communications orales, la capacité à s'exprimer oralement, capacité à faire des communications écrites, la faculté de choisir le support médiatique adéquat en fonction du message à faire passer.

3.1.3) Les compétences politiques :

Qui permettent à un salarié de s'assurer une place dans l'organisation et un pouvoir formel ou informel. Ces compétences permettent au salarié de s'assurer des informations privilégiées et d'influencer en sa faveur certains événements (Pavett et Lau 1983).

3.1.4) Les compétences conceptuelles ou cognitives :

La compréhension de ses compétences relève en partie de la psychologie cognitive. Pour les étudier Hatchuel (1994) distingue deux types de compétences cognitives : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir comprendre » : ce sont des processus d'ajustement par confrontation de la réalité perçue avec les représentations que l'on se fait, d'autre part les compétences qui permettent de « savoir combiner », elles participent à la construction d'un futur souhaitable dans une logique de projets.

3.2) Typologie selon les autres auteurs :

D'autres auteurs ont donné une autre typologie qui est comme suit :

3.2.1) Compétences individuelles :

Commençant par ce type de compétences, nous pouvons en fournir la définition de **Gilbert et Thionville** transmise par **C. Dejoux**³³, selon laquelle en raison de l'évolution du champ de la GRH et des « passages de la notion de poste à celle de situation de travail, de carrière à employabilité, de travail à activité et de qualification à compétence », la compétence individuelle peut être définie de la façon suivante : « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites valorisées par leurs entreprises. » On constate alors que ces deux auteurs insistent dans leur définition sur l'actualisation des schèmes opératoires qui résulte de la mise en action des compétences individuelles et la remise en cause permanente des acquis que suppose cette notion.

³³ C. Dejoux, gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, Paris 2008, P 11

Bien qu'en tant que telle la compétence individuelle peut être perçue par certains comme élémentaire, infime ou insignifiante, nous soutenons à travers cette thèse qu'il est tout à fait impertinent de considérer cette mesure de la compétence qui constitue le noyau dur de toutes les dimensions de la compétence dans l'entreprise, qui conditionne leur portée stratégique et qui constitue l'objet de la première étape du processus de management stratégique.

3.2.2) Compétences collectives :

Etant par définition, « largement dépendante de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences individuelles »³⁴ on peut constater le lien étroit qui existe entre ces deux premières dimensions de la compétence. Ce même auteur ajoute que la compétence collective « se construit dans le temps et est dynamique. » On peut dès lors souligner l'existence, au-delà d'une simple interaction, d'une relation d'enrichissement mutuel entre la dimension individuelle et collective de la compétence. En effet, la qualité et la pertinence des compétences regroupées chez les membres d'une équipe de travail ont une influence directe sur la performance des résultats atteints par cette équipe d'un côté, et de l'autre côté, la mise en commun des savoirs et des expériences qui en suit le travail en équipe favorise le développement des schèmes opératoires des individus par des phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage, et par conséquent l'évolution des compétences individuelles. Il s'agit d'un cercle vertueux qui conditionne la relation entre ces deux dimensions de la compétence.

Cependant, avec l'accroissement de la complexité des situations professionnelles et le besoin pressant de créativité et d'innovation qui caractérisent le milieu de travail aujourd'hui, favoriser le développement d'une compétence collective ne constitue plus un choix pour l'entreprise, mais plutôt une obligation. Aux termes de **G. Le Boterf** « les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour davantage par leur insuffisance. »³⁵ Ainsi, plusieurs entreprises ont compris que leur rôle consiste à asseoir une infrastructure organisationnelle favorisant le partage des expériences et des connaissances et la communication en temps réel, souligne à ce niveau la tendance actuelle des organisations à se structurer « autour de projets qui nécessitent la mise en œuvre de compétences collectives. » ajoute dans ce sens que « devenant organique, l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences. »³⁶

Toutefois, afin de garantir l'efficacité et la pertinence de l'action collective, l'entreprise doit tenir compte de ces aspects organisationnels, mais aussi prévoir la marge d'autonomie nécessaire à la prise de responsabilités et d'initiatives par les équipes de travail.

³⁴ D.Cristol, Gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes, 2000, P 15

³⁵ Guy Le Boterf, *Op.cit*, P 144

³⁶ Idem

D. Cristol affirme dans ce sens que « l'absence d'autonomie développe des sentiments d'impuissance, de non sens, d'anomie, d'isolement social [...] à l'inverse, l'autonomie développe la responsabilité et l'engagement. »³⁷

Par ailleurs, afin de garantir l'exploitation optimale des compétences dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la construction des compétences d'équipes ne doit pas être le fruit du hasard. La construction des compétences collectives doit, au contraire, constituer une opération ciblée et réfléchie. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir une idée précise et complète sur l'ensemble des compétences individuelles dont elle dispose.

Une fois les conditions nécessaires à la réussite de l'action collective des compétences en place, l'entreprise pourra être perçue comme un tout et développer une cohésion interne lui permettant de fonctionner à l'image d'un corps harmonieux.

4) Le référentiel de compétences :

Toutes les démarches compétences ont un point de passage obligé : le repérage, la définition et la mise en forme des compétences. Ce processus se caractérise par la rédaction d'un référentiel.

Le référentiel de compétences est un outil central dans le management par les compétences, son élaboration requiert du temps, la mobilisation et l'implication de nombreux acteurs (managers, titulaires des postes, consultants, syndicats, etc.). Elle est pilotée par le responsable des ressources humaines ; généralement aidé par des consultants.

Le référentiel se construit à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés. De ces activités sont inférées (déduites) les compétences requises.

Cet outil (le référentiel) a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises pour un emploi ou pour un métier (ce qui nécessite une description de poste, un référentiel métier, une cartographie des métiers, qui relèvent de la GRH traditionnelle). Il se présente comme un inventaire plus ou moins important listant et ordonnant les capacités attendues. Dans un souci de lisibilité, ils adoptent souvent une forme graphique (tableau, étoile, roue) rangeant les compétences par catégories.

La catégorisation la plus connue et la plus utilisée est la méthode analytique qui se base sur le triptyque « savoirs, savoir-faire, savoir-être »³⁸ qui permet d'inventorier les connaissances requises, apprises en formation ou dans l'entreprise ; les savoir-faire formaliser et les comportements relationnels.

³⁷ D. Cristol, *Op.cit*, P 17

³⁸ C.DEJOUX & A. DIETRICH, *Op.cit*, P. 123

Il existe d'autres modes de catégorisation qui se fondent sur une « méthode globale »³⁹ qui caractérise les compétences elles mêmes en distinguant les compétences techniques, relationnelles, organisationnelles ou encore, les compétences génériques et les compétences transversales (communes à plusieurs métiers et permettant d'identifier les points de mobilité interne).

Au-delà des modes de catégorisation, le référentiel s'attache à hiérarchiser les compétences en niveaux, pour permettre l'évaluation des salariés. Leur nombre oscille entre trois (03) et cinq (05), avec une dominante à quatre (04).

Ces niveaux concernent l'action, son degré de difficulté ou le temps nécessaire à sa maîtrise. Ils requièrent la définition d'indicateurs chargés d'objectiver l'évaluation »⁴⁰

Néanmoins, l'élaboration d'un référentiel doit satisfaire au moins deux conditions :

- Etre souple, car il est important de ne pas trop définir les postes et les métiers de manière extrêmement précise car elle sera une définition arbitraire.
- Etre évolutif, car un référentiel s'élabore dans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est, comme nous le savons turbulent et complexe.

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

- **Le repérage de compétences dont dispose l'entreprise**

Le repérage des compétences (individuelles) dont dispose l'entreprise passe par l'appréciation directe des salariés.

Cette appréciation se fonde principalement sur les entretiens compétences.

L'évaluation par les entretiens d'appréciation constitue un acte de GRH essentiel, qui n'a pas attendu les démarches compétences pour exister. Mais, avec l'avènement du management par les compétences, il a pris un rôle central.

Plusieurs types d'entretiens peuvent être mobilisés en fonction des objectifs et des populations concernées (notamment les cadres), ils font l'objet d'une planification rigoureuse, échelonnée dans le temps. Des entretiens de suivi des objectifs permettent d'accompagner le

³⁹ D.PEMARTIN, *Op.cit*, P. 87.

⁴⁰ C.DEJOUX & A. DIETRICH, *Op.cit*, P.123

salarié et de l'aider à résoudre ses difficultés. Des entretiens s'organisent autour du bilan et des résultats, d'autres autour des compétences et des souhaits d'évolution des salariés.

Ces entretiens qui réunissent le plus souvent le salarié et son encadrement direct, sont un moment d'échange et d'interaction entre un subordonné et sa hiérarchie. Ils sont centrés sur le salarié, ses prestations et sa participation à la vie et aux objectifs de l'entreprise.

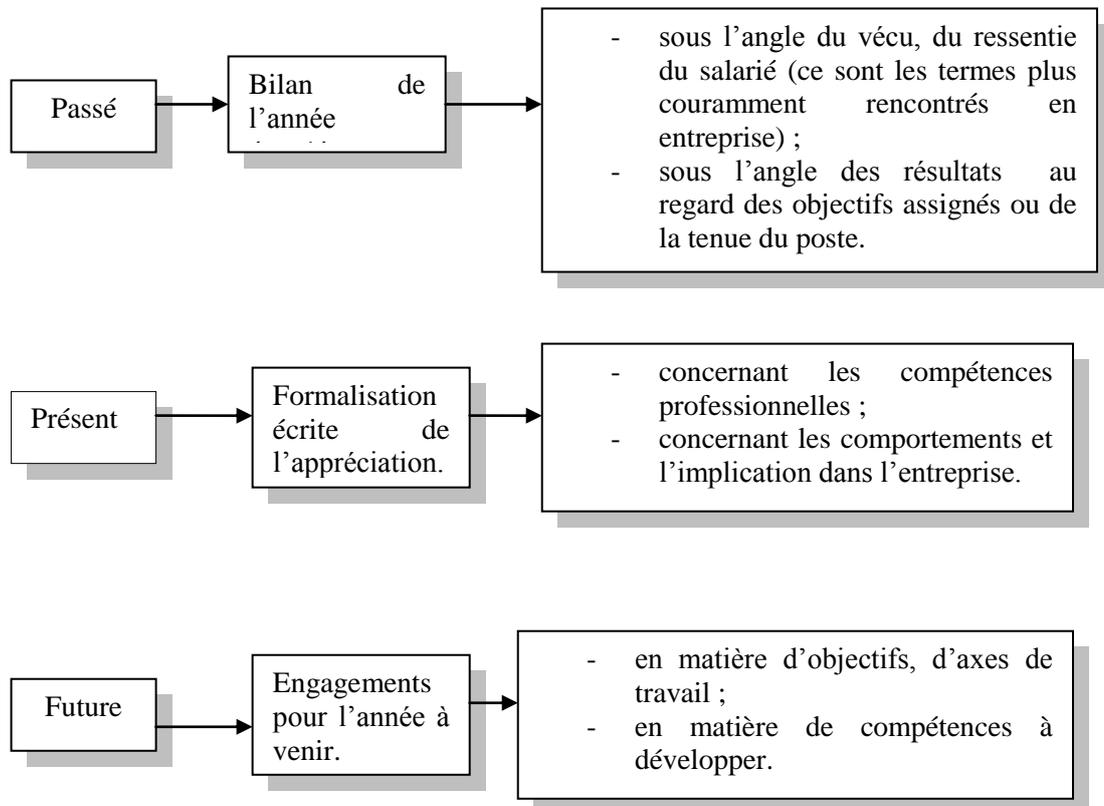
L'entretien compétence répond à une double finalité :

- **Premièrement**, motiver et dynamiser les collaborateurs en favorisant l'écoute, l'échange des points de vue ; et avoir une vision complète du salarié, ses résultats et ses possibilités d'évolution.
- **Deuxièmement**, développer les compétences en favorisant l'identification des besoins et des lacunes ou en reconnaissant les qualités du salarié.

L'entretien doit être soigneusement préparé en amont par les deux parties (l'encadrement et le salarié). Il doit être réalisé dans des conditions adéquates et s'appuyer sur un référentiel compétence.

L'entretien a une valeur contractuelle, engageant les deux parties, il est sanctionné par un compte rendu écrit appelé « support d'évaluation » et qui intègre une perspective temporelle (passé, présent, future) [voir la figure n°1].

Schéma N°1 : La perspective temporelle d'évaluation.



Source : A.DIETRICH, C. DEJOUX, management par les compétences, édition Dareios, Paris 2006, p 126

Le support d'évaluation est remis au service ressources humaines pour traitement et décision de gestion (action de formation, mutation, etc.), qui font l'objet d'un suivi.

Les décisions et les conclusions sont transmises aux intéressés qui s'engagent, à leur tour à mettre en œuvre les actions ciblées.

Le suivi est indispensable à la légitimité de l'entretien, à défaut, il devient vite un rituel vide de sens auquel les salariés et l'encadrement ne croient plus »⁴¹

⁴¹A.DIETRICH & C.DEJOUX, *Op.cit*, P.126.

Il est, en outre, important de souligner que ces entretiens jouent un rôle primordial sur le plan de la reconnaissance des compétences des salariés, car il représente un moyen de motivation qui permet au salarié de se situer par rapport à son devenir professionnel. Il constitue en cela « un canal de rétribution affective.

Mais, à mesure que le salarié est responsabilisé et que son travail s'enrichit et se complexifie (ce qui est l'objectif de la démarche compétences) il devient plus exigeant en matière de rétribution financière.

La compétence a longtemps été assimilée à la capacité à tenir un poste ou à une connaissance, ce ne peut plus être le cas. Ce n'est pas parce que l'on possède un diplôme professionnel ou que l'on a suivi une formation que l'on peut agir avec compétence dans des contextes de travail évolutifs et de plus en plus caractérisés par l'événementiel et l'inédit. Etre compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes.

Conclusion du chapitre :

La gestion des compétences constitue une référence pour un nouveau mode de gestion et de promotion individualisée, correspondant aux mutations intervenant dans les organisations. Cette dernière doit être analysée et comprise en fonction de la gestion de l'entreprise et de son environnement, puisqu'elle n'a pas une universalité d'application, elle prend tout son sens lorsque l'entreprise s'engage dans une démarche continue des actions qui se portent sur le savoir être de l'entreprise (concrétiser par une formation rigoureuse) et aussi une rémunération des compétences axée sur la personne et la responsabilité.

Chapitre 02:
**Le rôle de la
formation dans le
cadre de la
construction de
compétences**

Introduction du chapitre :

L'évolution des ressources humaines montre que nous sommes passés de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences. Or, en l'état actuel, du moins pour le cas des entreprises Algériennes, il est prématuré de parler de « talents » au moment où une grande partie de ces entreprises n'ont pas de plan de développement et de construction conséquent fondé sur les principales approches de la démarche compétence.

Cependant, l'arrivée des multinationales dans les champs économiques algériens avec un nouveau style de management, vient changer complètement les visions stratégiques de tous les acteurs, en effet un nouveau style de management commence à s'installer dans les esprits des managers d'entreprises et ce, malgré le déficit enregistré en matière de management d'entreprise. Environ 70% des managers n'ont pas suivi un programme complet de formation sur le management, d'où la difficulté de bien cerner l'émergence des talents.

Section 01 : Le système de formation dans le cadre de la construction des compétences

La construction des compétences est considérée comme une nouveauté dans l'histoire de la formation. Cette compétence est un bâti qui se construit en permanence et, ce, tout au long de la vie professionnelle de l'individu, car sans apprentissage permanent on ne peut pas développer ces compétences.

1) La politique de formation :

1.1) Définition de la politique de formation :

Jacques Soyer¹ définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies et aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant trois parties :

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

Pour **Alain Meignant**², une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction

¹ Jacques Soyer, Fonction formation, Edition organisation, Paris 2003, P 28

² Alain Meignant, Manager la formation, 7^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, 2006, P 53

de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.

1.1.1) Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel,
- Développer le professionnalisme des salariés,
- Préparer le personnel à des évolutions à venir,
- Elever le niveau général du personnel,
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'entreprise,
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

1.1.2) Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

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

1.1.2.1) Les moyens humains :

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

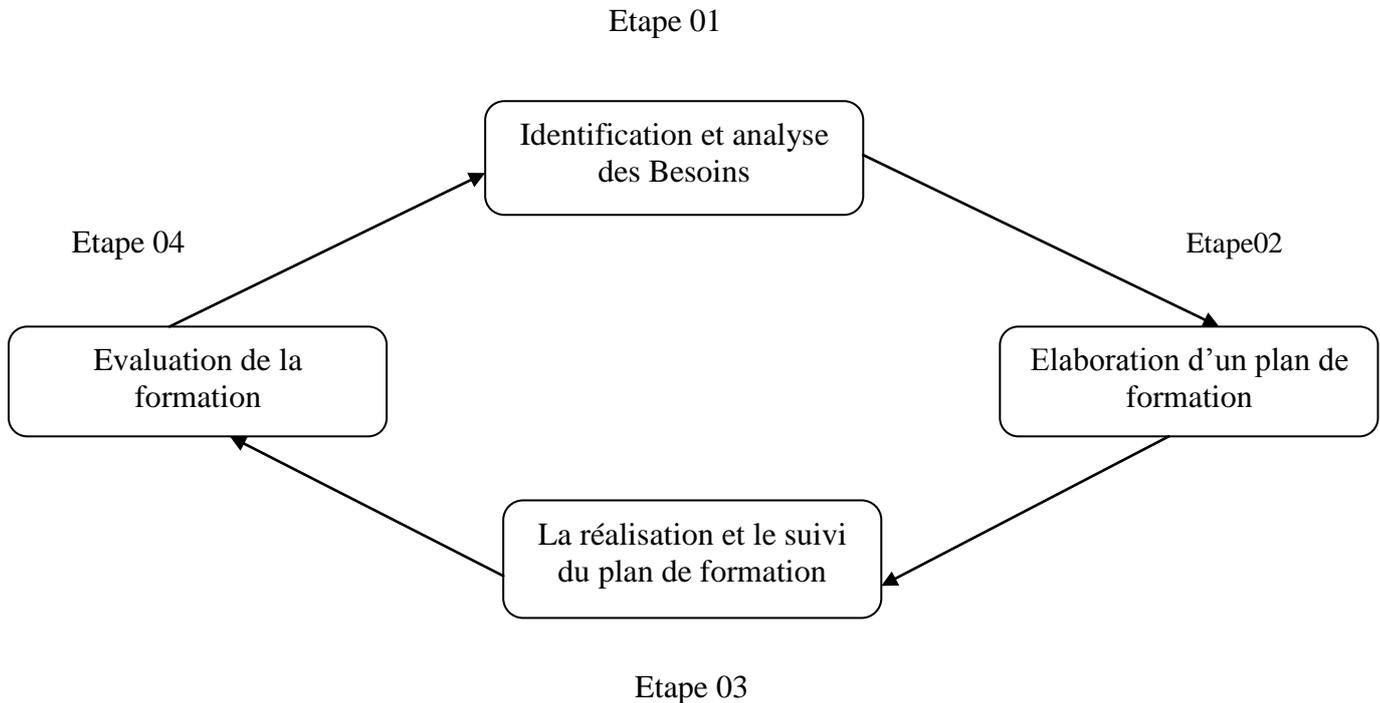
1.1.2.2) Les moyens financiers :

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

1.2) La mise en place d'une action de formation :

La démarche d'une action de formation comporte quatre phases essentielles :

Schéma N°02 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation



Source : Schéma élaboré par nous mêmes

1.2.1) Etape d'identification et d'analyse des besoins

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...etc.). La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à des problèmes rencontrés. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

Comme le dit Jacques Soyer, bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir.

1.2.1.1) Les facteurs inducteurs de besoin de formation ³:

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinctes dont il constitue, lorsqu'il est identifié, la synthèse orientée vers l'action:

- L'environnement externe de l'entreprise :

De plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

³Alain Meignant, *Op.cit*, P134-139

- **L'environnement interne de l'entreprise :**

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

- **Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :**

Ils vont parler sur :

- Le lancement des nouveaux produits,
- La conquête des nouveaux marchés,
- La mise en œuvre de nouvelles techniques,
- La mise en place d'une nouvelle organisation...etc.

- **La politique sociale de l'entreprise :**

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

- **L'expression des attentes des individus :**

Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécialiser dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

- **L'offre de formation :**

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression.

1.2.1.2) L'identification des besoins :

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

Un besoin définit comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui 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 compétences essentielles ou requises.

Quelle est la situation actuelle ?

Situation actuelle :

- Quel est le rendement des employés ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ?
- Quelles sont les difficultés que l'employé éprouve ?

**Quelle est la situation souhaitée ?
Quels sont les objectifs à atteindre ?**

Situation désirée :

- Quels sont les améliorations et les changements à venir ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Quelles sont les compétences que devrait posséder les employés ?

1.2.1.3) L'analyse des besoins de formation :

Une fois les besoins de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faut.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective, pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information peuvent exister :

- La définition théorique du poste,
 - Le point de vue des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent,
 - Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste,
- Méthodologie d'analyse des besoins de formation :**

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

- Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs ceux qui sont pertinents,
- Elle doit permettre une implication des facteurs concernés,
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre,
- Et aussi, elle faut qu'elle soit efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

En résumé, pour mieux cerner ce point voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation selon **Alain Meignant**⁴

Tableau N°01 : Les dix étapes clés de l'identification et d'analyse des besoins de formation

Etapes	Instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain Meignant, *Op.cit*, P 142

1.2.2) Etape d'élaboration d'un plan de formation

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

⁴Alain Meignant, *Op. Cit*, P142

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

1.2.2.1) Définition du plan de formation :

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge ». ⁵

D'après cette définition, nous pouvons constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Selon **Alain Meignant**, 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 de la compétence individuelle et collective des salariés. »⁶

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- Consolider l'existant,
- Accompagner et faciliter les changements
- Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

1.2.2.2) La constitution du plan de formation :

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

- Etablir un référentiel de compétences requises,
- Positionner les besoins en tenant en compte le référentiel,
- Etablir des cahiers de charges 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 établies 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 ?
- 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 ?

⁵ **GUY Le Boterf** « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition Organisation, Paris, 1993, P 97

⁶ **Meignant Alain**, « Manager la formation », 4ème édition, Edition Liaisons, Paris 1997, P 221

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 de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation,
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

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

Par ailleurs, **Le Boterf**⁷ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation,
- Les caractéristiques de la population à former,
- Les objectifs de compétences,
- Les contraintes et objectifs du délai,
- Les modalités (moyens, organisation...etc.),
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs,
- La vigilance sur le maillage des compétences,
- Les modalités d'évaluation
- Les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes :

- Recueillir les informations préalables,
- Découper et reformuler les actions de formation,
- Valider

1.2.3) Etape de réalisation et de suivi du plan de formation

1.2.3.1) La réalisation du plan de formation :

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

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

⁷ **Guy Le Boterf**, « L'ingénierie des compétences », Edition Organisation, Paris, 1999, P 191

Ils seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, le personnel concerné de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

Le responsable d'action prend contact avec le fournisseur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de la demande
- 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
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation
- Détermination des méthodes d'évaluation
- Elaboration du cahier des charges
- Achat éventuel de services externes
- 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, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1.2.3.2) Le suivi du plan de formation :

Jacques Soyer⁸ définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».

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

Il est alors possible de mettre de parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

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

⁸ Soyer Jacques, *Op.cit*, P 246.

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

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

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

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

1.2.4) Etape d'évaluation de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

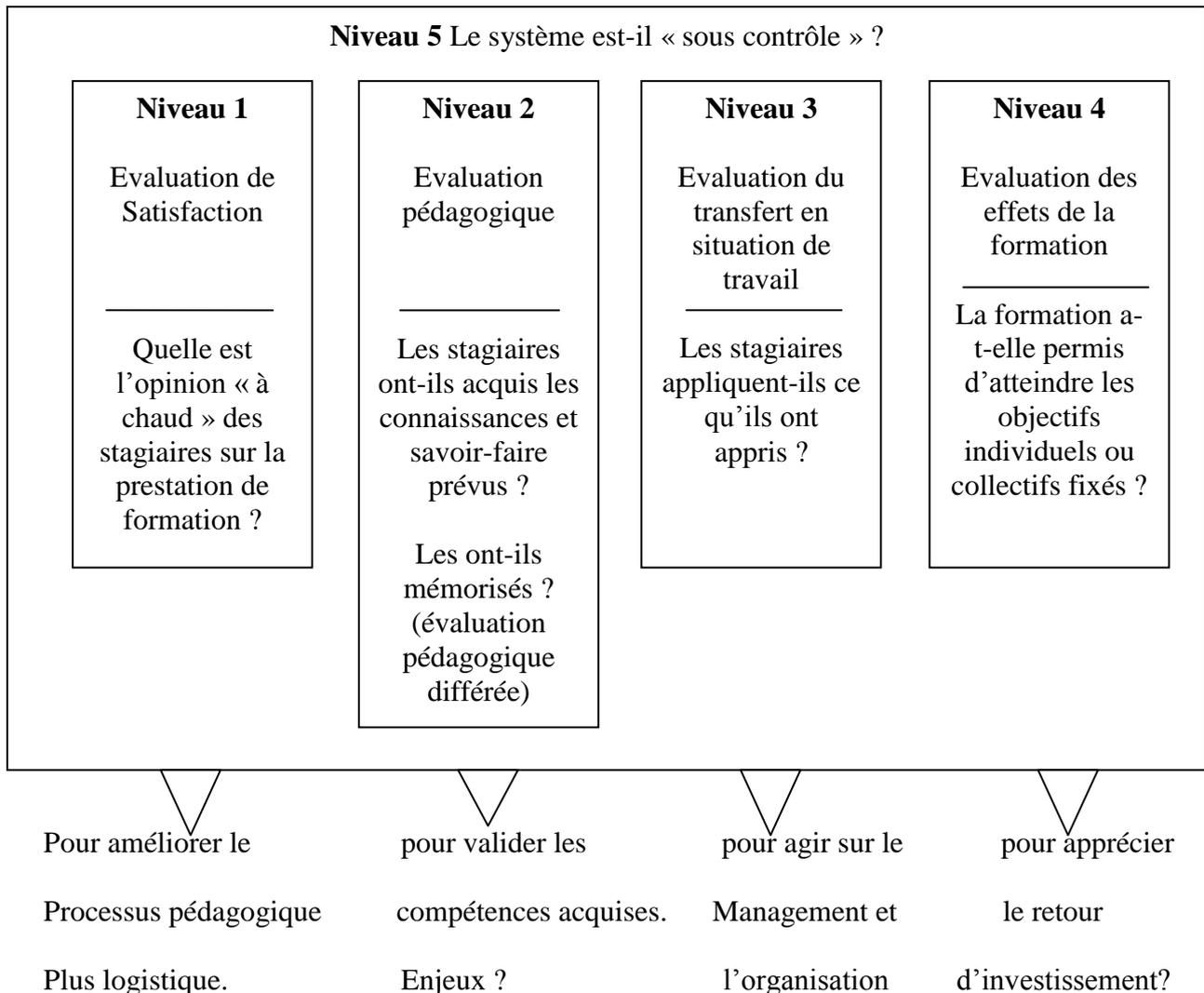
- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils leurs nouveaux acquis dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

1.2.4.1) Les niveaux d'évaluation :

Interroger sur les effets de la formation suppose que l'on ait bien défini les questions pour lesquelles on désire des réponses. Selon **Alain Meignant**⁹ cinq niveaux d'évaluation peuvent être distingués

⁹Alain Meignant, Op. Cit, P 367-388

Schéma N°03 : Les cinq niveaux de l'évaluation



Source : Meignant Alain, *Op.cit*, P 368

Niveau 01 : Evaluation de satisfaction

Il consiste à interroger les stagiaires, les plus souvent « à chaud » c'est-à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. Cette évaluation est la plus répandue, et bien souvent la seule pratiquée. L'interrogation peut être formelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire que les stagiaires sont invités à remplir.

Cette pratique permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Elle donne aux intervenants du centre de formation des inactions sur les axes de progrès.

Niveau 02 : Evaluation pédagogique

La question à se poser est : quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus ou moins éloignée.

Elle peut se faire par questionnaire, interviews ou prélèvement statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoir-faire durables. Aussi, ce niveau n'est pas suffisant, si l'on veut obtenir une image précise des résultats.

Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations de travail

La question est : en quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

En effet, l'un des facteurs majeurs de non qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

Pour cela, les indicateurs de transfert sont définis (et qui diffèrent pour chaque type de formation) afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi de transfert est centralisé sur les questions de mémorisation. L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

Niveau 04 : Evaluation des effets de formation

La question qui s'impose est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels et collectifs fixés ?

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de performance :** qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.
- **Les indicateurs de progrès :** qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail... etc.)

Niveau 05 : L'évaluation système

Ce niveau est de nature différente, et repose sur une approche plus managériale. Elle est très proche dans le raisonnement, des démarches qualité. Les différentes normes ISO qui se sont développées, et les modèles intégrés type QSE (qualité, sécurité, environnement) reposent tous sur une évaluation du système de management. Le raisonnement de base du SMQ (système de management de la qualité) est que, si l'entreprise satisfait aux exigences de ces normes, alors, la probabilité de l'obtention d'un produit ou d'un service qualité est suffisante pour rassurer le client sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses attentes.

Dans le domaine de la formation, c'est le même raisonnement.

1.2.4.2) Les règles à suivre pour l'évaluation :¹⁰

Pour résumer, voici les sept règles de base pour l'évaluation :

- Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posés la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? »
- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performances observables et mesurables définis 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 actions ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel ;
- Diffuser les résultats aux clients de la formation. S'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'amélioration sur les points faibles. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur la manière d'engager les actions.
- 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.

1.3) La qualité de formation :

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?

La mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

Gérer la qualité de formation, c'est de disposer de techniques destinées à la mesurer et en assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;

¹⁰Alain Meigant, *Op.cit.*, P 395

- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétences ;
- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation ;
- Assurer le professionnalisme des acteurs.

La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée. Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait.

Le client est la source de la pertinence des objectifs de la formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.

Les normes **ISO 9000** étudiées par l'**AFNOR**, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ». ¹¹

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste :

- Dans un premier temps, à définir un référentiel, ce qui doit être fait par chacun des acteurs pour déclencher la satisfaction du client de la formation ;
- A mettre en place un dispositif d'observation des pratiques qui va mesurer les écarts entre ce qui devrait être fait et ce qui est fait réellement ;
- A préciser les modalités d'information de celui qui prendra les décisions correctives ;
- A évaluer le dispositif d'observation après quelques mois de fonctionnement et à les corriger si nécessaire.

1.3.1) Les normes concernant la formation :

1.3.1.1) Les normes ISO :

Sont des normes établies par l'International Standard Organization. Elles ont été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de leurs besoins.

¹¹ Guy Le Boterf et autres, Comment manager la qualité de la formation, Editions Organisations, Paris, 1995, P 64

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre son processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a rédigé un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

Le tableau ci-dessous relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004.¹²

Tableau N°02 : Les normes ISO concernant la qualité formation

Normes	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	- Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	- Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients. - Cette norme est utilisée en particulier par les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçus eux-mêmes.
ISO 9003	- Expliciter les exigences de qualité des clients. - Effectuer des contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte de ces exigences. - Examiner régulièrement les preuves de la compétence du personnel.
ISO 9004	- Fournir des références, des points de repère issus de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.

Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », *Op.cit*, P 445

1.3.1.2) Les normes AFNOR¹³ :

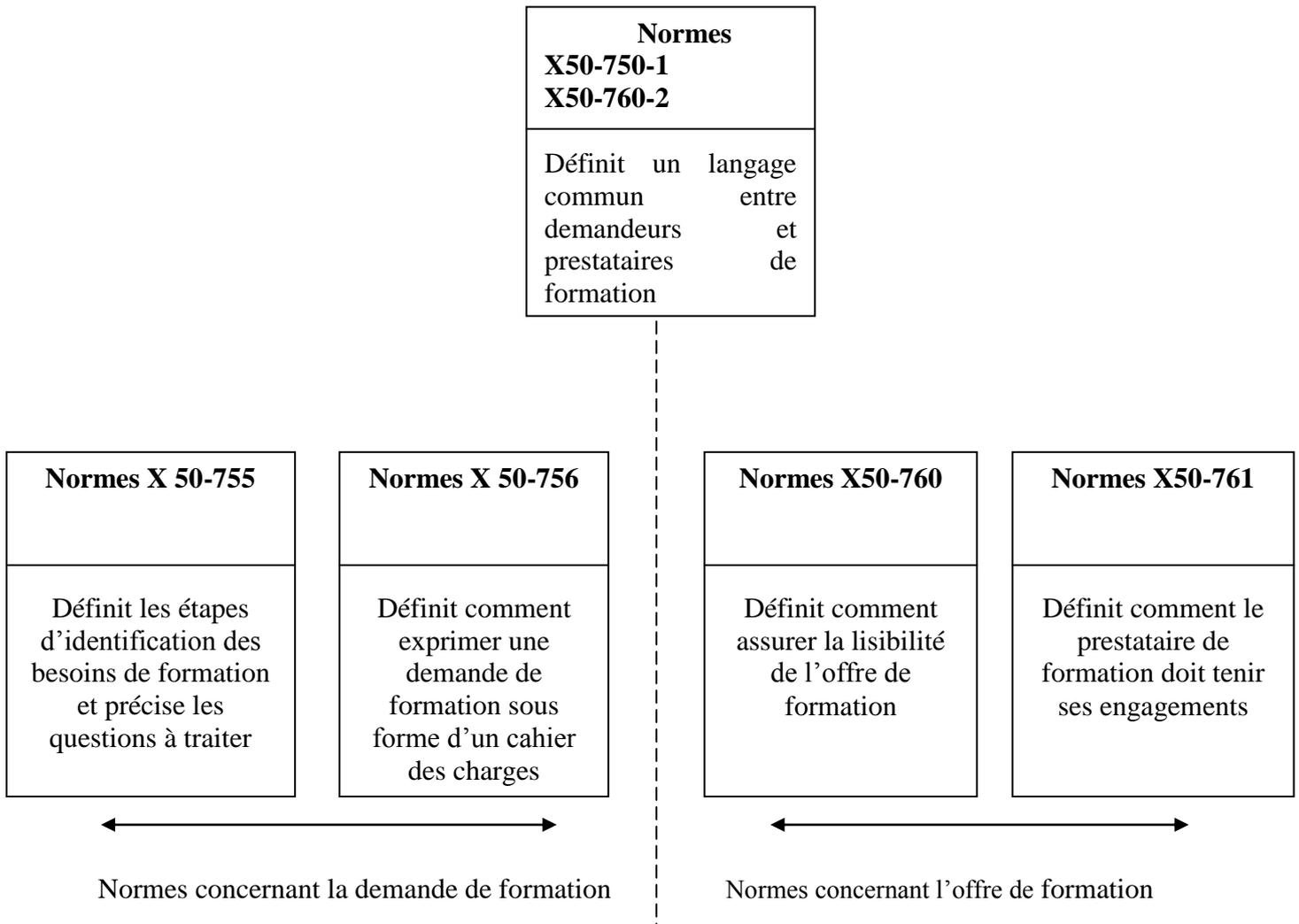
Les normes AFNOR sont des normes spécifiques à la France. Elles constituent des référentiels de spécifications qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernant autant de la demande que l'offre de formation.

Les normes AFNOR sont homologuées depuis 1987. L'organisme certificateur est en France l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).

¹² Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris 2002, P 445.

¹³ Guy Le Boterf, *Op.cit.*, P 442

Schéma N°04 : représentant les Normes AFNOR de qualité de la formation



Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », *Op.cit*, P 443

1.4) Les différents dispositifs de formation¹⁴

1.4.1) Le CIF (Congé individuel de formation) existe depuis la loi de 1071. Il permet à un salarié qui correspond aux critères d'ancienneté dans l'entreprise, notamment et qui souhaite suivre une formation que son entreprise refuse de prendre en compte dans le plan de formation, de faire financer son projet par l'organisme paritaire qui gère, dans la branche de son entreprise, les fonds collectés à ce titre auprès des entreprises qui y adhèrent le nom générique de ces organismes est Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation). Le Fongecif peut accepter ou refuser. S'il accepte, il prendra en charge les frais d'inscription à la formation, et le salaire (ou une partie significative du salaire) du formé. Généralement, les Fongecif privilégient le financement de formation longue conduisant à une qualification. Pendant le CIF, le contrat de travail est suspendu. A l'issue du CIF, le salarié en

¹⁴ Alain Meignant, *Op.cit*, 186-188

CDI doit être réintégré dans son emploi, mais l'entreprise n'est pas tenue de lui proposer un emploi correspondant à sa nouvelle qualification. Un dispositif particulier existe pour les personnes en fin de contrat à durée souhaitant changer l'orientation de leur carrière dans l'entreprise en dehors. Le besoin est donc exprimé par le salarié en fonction d'un projet personnel, et ne correspond pas au besoin de l'entreprise. Un peu moins de 30 000 personnes (CDI et CDD) profitent chaque année de ce dispositif.

1.4.2) Le bilan de compétences est un dispositif permettant à un salarié de faire le point sur ses points forts et faibles, souvent par rapport à un projet d'évolution professionnelle. Le bilan est réalisé par des centres agréés extérieurs à l'entreprise et les résultats appartiennent au salarié qui peut ou non décider de les partager avec son entreprise. La loi dispose (art. L. 931-21 à 931-26) qu'il s'agit d'un droit du salarié, qui peut donc demander un congé spécifique pour jouir du temps nécessaire au bilan, financé prioritairement par le Fongecif.

1.4.3) La validation des acquis professionnels (VAE, art. L. 900, 933, 915, ANI du 5 décembre 2003, avenant du 8 juillet 2004) permet à un salarié de déposer auprès d'une institution délivrant un diplôme ou une certification un dossier dans lequel il fait valoir son expérience professionnelle, preuves à l'appui (attestation d'employeurs...). L'examen du dossier permet à l'institution de délivrer un diplôme, s'il estime que les preuves apportées sont suffisantes pour attester du niveau du candidat. Le jury peut aussi décider de n'accepter les équivalences que partiellement, en demandant au candidat d'acquérir les connaissances et les compétences jugées insuffisantes pour compléter son dossier avant de le représenter. Les textes récents (loi de modernisation sociale, puis réformes de formation) améliorent le dispositif précédent (VAP : validation des acquis professionnels) qui ne prévoyait que la validation des compétences pratiques, la partie théorique restant validée par les moyens académiques classiques.

1.4.4) Le droit individuel à la formation (DIF) a été introduit par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, et confirmé par la loi du 4 mi 2004 (art. 933-1 et suiv.). Il attribue à tout salarié un crédit de 20 heures par an par année d'ancienneté, cumulables sur six ans. Le salarié peut faire jouer ce droit lorsqu'il le souhaite. Dans ce cas, l'entreprise peut décider ou non de soutenir le projet du salarié. Si elle le soutient diverses possibilités sont ouvertes, depuis l'intégration du projet dans le plan de formation, jusqu'au report du temps de formation hors temps de travail. Si elle ne le soutient pas, le salarié peut demander à l'OPCA de la branche professionnelle de son entreprise de prendre en charge sa demande. L'OPCA a la possibilité s'accepter ou de refuser, selon les priorités que la branche a définies dans son accord de branche. Dans le cas d'acceptation par l'entreprise l'OPCA, le financement est à la charge de l'entreprise. Le DIF est attaché au contrat de travail, et donc se perd en cas de départ de l'entreprise (sauf accords particuliers de certaines branches professionnelles, comme les salariés des exploitations agricoles ou le Bâtiment-travaux publics). Le salarié qui quitte l'entreprise pour faute grave) a toutefois la possibilité de faire jouer son droit, à condition qu'il en fasse la demande avant la fin de son préavis.

2) La relation formation, compétences :

2.1) L'ingénierie formation :

L'ingénierie formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

2.1.1) Définition:

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, s'appliquant à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend¹⁵ :

- L'analyse de la demande,
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation),
- L'analyse des emplois,
- Le diagnostic des compétences,
- La définition des objectifs de formation (contenu de savoirs) et des objectifs pédagogiques,
- La conception du projet de formation,
- Et sa mise en œuvre et son évaluation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

2.1.2) Dimensions de l'ingénierie formation :

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

¹⁵ Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999 P 27

Tableau N°03 : Ingénierie de formation : une démarche, des domaines.

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

Source : Thierry Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, P 23.

2.2) L'ingénierie des compétences :

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition de connaissances, l'ingénierie des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'au moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- **Les objectifs visés :** l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie de compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables).
- **Les moyens mis en œuvre :** la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-actions, etc
- **Les modalités de conduites** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie des compétences, de la

responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que se sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme « ingénierie de formation » qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

Section 02 : Formation et composante de compétences

DENNERY Marc¹⁶ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, et savoir être.

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

1) Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

- les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
- les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

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

¹⁶ Dennery Marc, Piloter un projet de formation, édition ESF France, 2000, P142

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

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

2) Impacts de la formation sur le savoir-faire :

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

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

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

3) Impact de la formation sur le savoir-être :

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

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

3.1) Développer des qualités morales

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

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

3.2) Changer le caractère

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

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

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

3.3) Développer les goûts et intérêts

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

Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation 'bilan de compétence, parcours individuel de développement...). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

3.4) produire des comportements stéréotypés

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

4) Impact de la formation sur les démarches intellectuelles

Selon **S.MICHEL** et **M.LERDU**¹⁷, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problème » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

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

¹⁷ S.Michel et M.Ledru, Capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, 1991, P122

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

- L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.

- l'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de manœuvre.

- la création est une démarche au cours de la quelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

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

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

Mais d'un point de vue pratique réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

5) Impact de la formation sur la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle même et inversement s'il est négatif.

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

5.1) Les principes de la formation dans la construction des compétences¹⁸

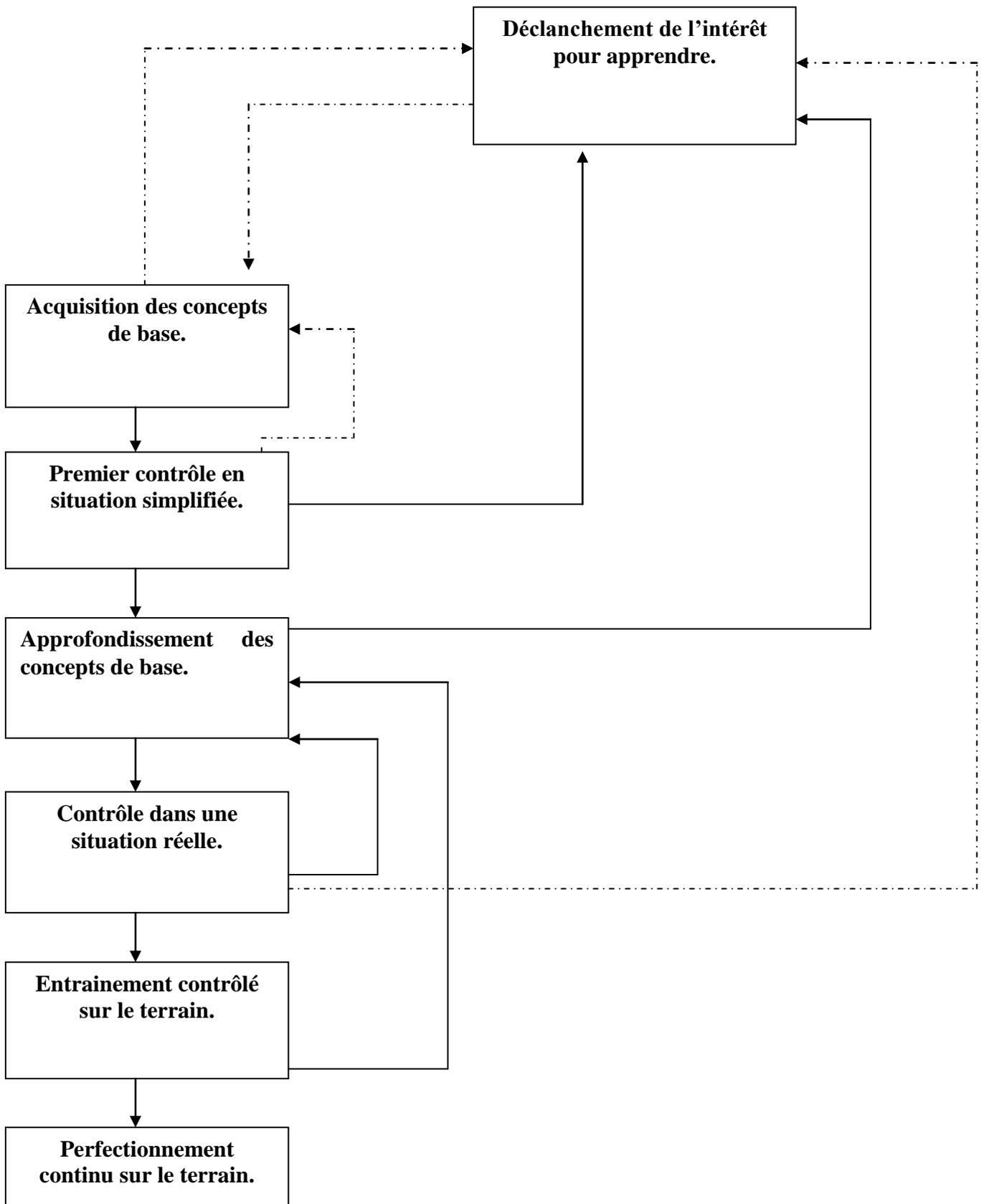
Selon **Daniel Pernin**, pour mettre la formation au service de construction des compétences, il existe six principes

5.1.1) Situer la formation dans un processus éducatif

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

¹⁸ **Michel Barthod, Daniel Pernin et autres**, «Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris 1987, P112

Schéma N°05 : Le processus d'acquisition des compétences



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

Le schéma s'explique à travers les points suivants :

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

- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de la conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;

- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés.

- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;

- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;

- Entraînement contrôle sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité etc.

- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

5.1.2) Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages

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

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

5.1.3) Promouvoir le bon usage de la formation :

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

5.1.4) Etablir des cahiers de charge

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

5.1.5) Concevoir une action de formation adaptée

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

5.1.6) Choisir les actions prioritaires

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

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

Conclusion du chapitre :

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a un grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que ce sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

La formation consiste à répondre et exécuter les tâches requises par le poste, elle améliore l'adaptation au poste occupé et aide à évoluer vers d'autres fonctions.

Chapitre 03:
Présentation du
terrain de la
recherche

Introduction du chapitre :

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

Section 01 : La formation au niveau des entreprises publiques Algériennes

La littérature en gestion des ressources humaines s'accorde à considérer que la formation est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir en user ?

1) La formation en Algérie ¹

1.1) Aperçu historique :

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la GRH.

1.1.1) Dans les années 1960 et 1970 :

L'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste traduit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation s'articulait autour de la nécessité de combler le manque important des ressources humaines dans les entreprises.

Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer de socle fondamental du management des entreprises Algériennes .

1.1.2) Dans les années 1980 :

Les pratiques de formation durant cette période ont été ralenties. En effet, l'intrusion de la dimension politique dans la gestion des entreprises, ainsi que les effets du choc pétrolier de 1986 sur les finances publiques ont conduit vers une réduction des dépenses de formation.

¹ Document interne à l'entreprise

La politique de formation devient un processus de négociation entre partie prenantes, souvent aux intérêts divergents. Elle constituait un moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrant à l'égard de la gestion ou un moyen de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

1.1.3) Depuis les années 1990 :

L'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel ainsi qu'une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation.

Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique, puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer, dans leur plans de formation, l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

1.2) Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie

En Algérie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle². Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs qui sont, à leur tour, tenus de suivre les programmes de formation organisés par l'employeur.

Aussi, les organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques), avec un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à 20 personnes³, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles⁴, sous peine du versement d'une taxe⁵ constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle. (Voir annexe N°01)

² Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

³ Décret n° 82-298 du 4 septembre 1982, article 2

⁴ Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79

⁵ Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant la loi de finances pour 1998

Section 02 : Caractéristiques générales de l'organisme d'accueil

Pour cette seconde section, il nous a semblé pertinent de la consacrer à la présentation de l'organisme d'accueil, ALGERIE TELECOM, puis à celle de notre champ d'études qui est la « Direction de la Formation ».

1) Présentation d'ALGERIE TELECOM :

1.1) Historique :

En juin 2000, le gouvernement Algérien a adopté une profonde réforme du secteur des postes de télécommunications. L'administration des postes et Télécommunications a été réorganisé⁶, permettant le transfert des activités de la Poste et des Télécommunications, exercées jusque là par le Ministère de tutelle, vers deux opérateurs : Algérie Poste et ALGERIE TELECOM. C'est ainsi que fut créée une société par action (SPA) à capitaux publics de droit privé, ALGERIE TELECOM, pour l'exploitation du service public des télécommunications.

ALGERIE TELECOM est une entreprise publique économique (EPE), détenue par l'Etat, opérant sur le marché des réseaux et services de télécommunications, entrée officiellement en activité le 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs principaux : la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service. Aujourd'hui, ALGERIE TELECOM est leader sur le marché Algérien des télécommunications.

1.2) Objet social :

ALGERIE TELECOM a pour objet social : la production, l'exploitation, le commerce en gros ou en détail, l'import et l'export, la réparation, le service après vente, le montage et la maintenance pour toutes les structures et antennes dont elle dispose sur toute l'étendue du territoire national des équipements, produits, accessoires, pièces de rechange et consommables liés au domaine des télécommunications, communications, téléphonie, téléphone portable, exploitation des services internet et généralement toutes les activités en relation avec les réseaux et services des communications électroniques.

⁶ Loi 2000-03 du 05 Août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications

1.3) Fiche signalétique :

Tableau N°04 : Fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM

Dénomination sociale	ALGERIE TELECOM
Logo	
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Télécommunications
Date de création	5 Août 2000
Entrée officielle en activité	1^{er} janvier 2003
Registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Siège social	Route Nationale N°05 Cinq Maisons. El Mohammadia. 16130 Alger
Capital social	50.000.000.000 de dinars (en 2005)
Effectif	21 357 Salariés (2014)
Site internet	www.algeriatelecom.dz
Adresse e-mail	contact@algeriatelecom.dz
N° de téléphone/ Fax	021 82 38 38 / 021 82 38 39

Source : élaboré par nous même

1.4) Domaines d'activité :

ALGERIE TELECOM est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau des cinq domaines, à savoir :

- **La téléphonie fixe** : elle constitue l'activité principale pour laquelle ALGERIE TELECOM est actuellement en position de monopole, avec deux millions de lignes en service avec un réseau WLL en pleine expansion,
- **La téléphonie mobile** : au travers de la filiale MOBILIS qui détient une part de marché de 13%,
- **La transmission de données par paquet** : activité de réseaux de données pour les entreprises,
- **L'accès internet** : au travers de DJAWEB, FAWRI ADSL, EASY ADSL. @NIS ADSL...
- **Le réseau satellitaire** : services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, INMARSAT et le réseau THURAYA.

1.5) Vision, missions et objectifs :

La vision d'ALGERIE TELECOM est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services et de télécommunications en ALGERIE, tout en ayant le souci de

préserver et de développer sa dimension internationale et participer à la promotion des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie.

L'activité majeure d'ALGERIE TELECOM⁷ est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques d'informations audiovisuelles...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Les responsabilités d'ALGERIE TELECOM touchent trois pôles, qui sont :

- **Les actionnaires** : par la valorisation de leur patrimoine.
- **Les clients** : par l'anticipation de leurs besoins et l'offre de produits et services de qualité afin de gagner et de conserver leur confiance.
- **Le personnel** : par la satisfaction de leurs attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun.

Ainsi, ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de l'information et de la communication avec les objectifs⁸ suivants :

- Accroître l'offre de service électroniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- S'impliquer dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires au rattachement des localités isolées et des établissements scolaires.

1.6) Organisation :

ALGERIE TELECOM est organisée en pôles, Directions centrales, Directions Régionales et Direction Opérationnelles de wilaya. A cette structure s'ajoutent quatre filiales qui sont :

- **ALGERIE TELECOM Mobile (Mobilis)** : Filialisée en Août 2003 sous la forme de société par action au capital social de 100.000.000 de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.
- **ALGERIE TELECOM Satellite (RevSat)** : filialisée en juillet 2006 sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 de dinars. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales.

⁷ www.algeriatelecom.dz consulté le 02/08/2015

⁸ www.algeriatelecom.dz consulté le 02/08/2015

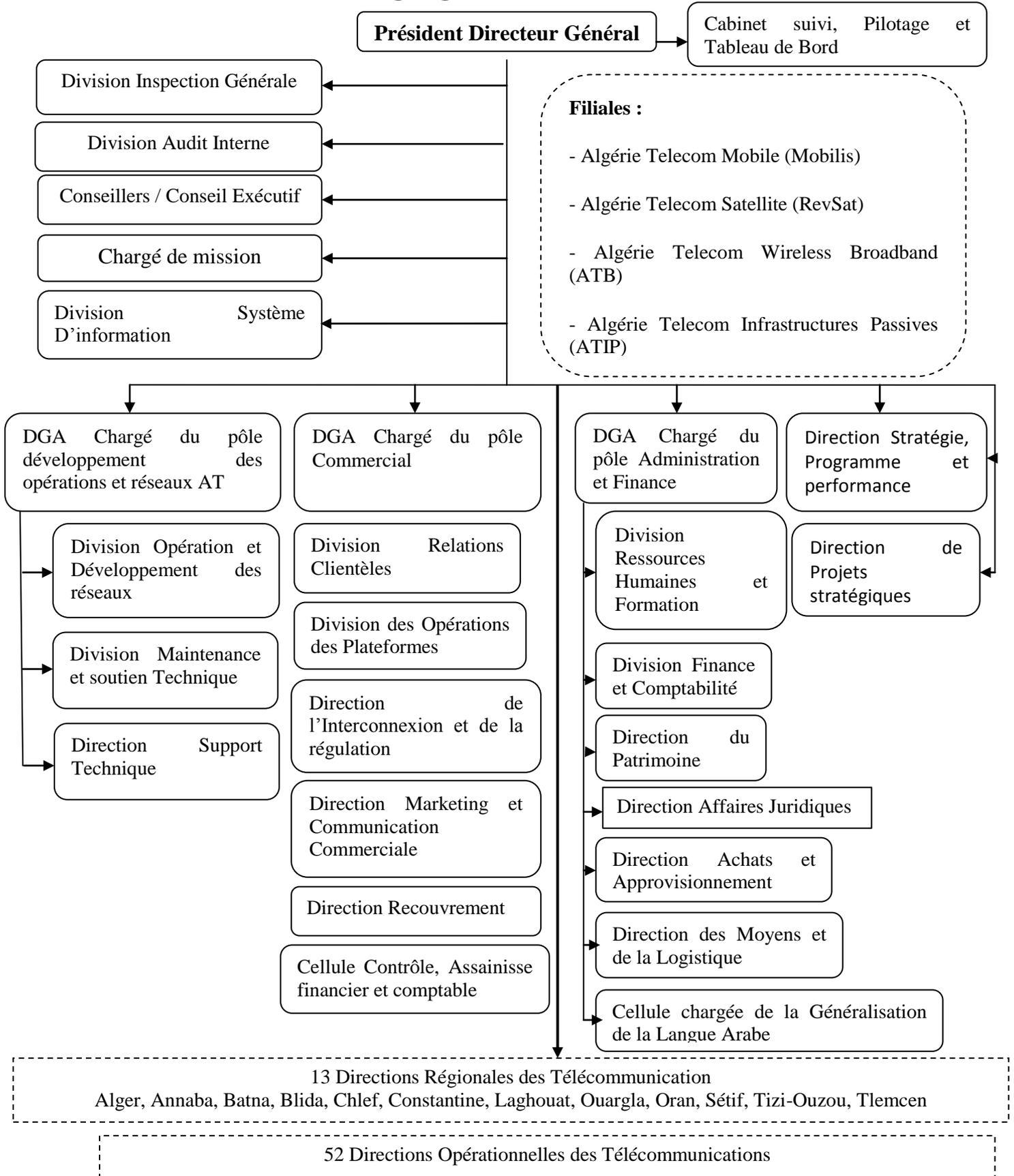
- **ALGERIE TELECOM Wireless Broadband (ATB)** : filialisée en Janvier 2013, cette société par action est dotée d'un capital social de 100.000 dinars et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi « elle a pour objet le développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunication »⁹.
- **ALGERIE TELECOM Infrastructures Passives (ATIP)** : filialisée en janvier 2013, elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie.¹⁰

Afin de mieux connaître l'organisation d'ALGERIE TELECOM, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme :

⁹ www.almanach-dz.com

¹⁰ www.almanach-dz.com

Schéma N°06 : Organigramme d'ALGERIE TELECOM



Source : Document interne à l'entreprise

Voici les principales structures d'ALGERIE TELECOM :

- **La direction générale** : elle présente l'autorité supérieure. Toute décision qui a pour objet l'entreprise et ses activités est soumise à l'approbation de la DG, lors de réunions ordinaires (ou extraordinaires en cas d'événement majeur).
- **Les conseillers** : dans le souci du bon fonctionnement de l'entreprise, ils travaillent à l'application de sa politique et veillent à la coordination entre les filiales d'ALGERIE TELECOM.
- **La division de l'audit interne** : elle veille au respect des procédures mises en place grâce à l'évaluation et le contrôle, dans le souci de pallier les imperfections ou les manquements qui pourraient survenir.
- **La division finance et comptabilité** : cette division se charge de ce qui suit :
 - Réaliser toutes les opérations financières et comptables.
 - Assurer le financement le mieux adapté aux besoins de l'entreprise.
 - Suivre la trésorerie.
 - Contrôler l'exécution du plan financier.
 - Elaborer et analyser les documents de synthèse (bilan et compte de résultat).
 - Etablir les prévisions des coûts, à court terme.
 - Analyser et contrôler les coûts.
- **La division système d'information** : cette division assure :
 - La maintenance des outils informatiques utilisés ;
 - L'application des solutions informatiques au profil des clients ;
 - La mise en place d'un réseau inter-entreprises.
- **La division des ressources humaines et de la formation** : cette division s'occupe :
 - de la coordination entre les différentes structures de l'entreprise,
 - de l'application de la politique sociale et salariale de l'entreprise,
 - de la gestion du personnel et de sa formation,
 - du suivi des affaires socioprofessionnelles du personnel,
 - de la politique d'emploi.

1.7) Les effectifs d'ALGERIE TELECOM :

L'effectif général d'ALGERIE TELECOM est d'ordre de 21 357 employés, repartis comme suit :

Tableau N°05 : Effectif d'ALGERIE TELECOM

Catégories socioprofessionnelles	Homme	Femme	Total
Cadre supérieur	406	82	488
cadre	3325	2063	5388
Maitrise	3147	1028	4175
Exécution	8812	2494	11306
Total	15690	5667	21357

Source : Division des Ressources Humaines et de la Formation

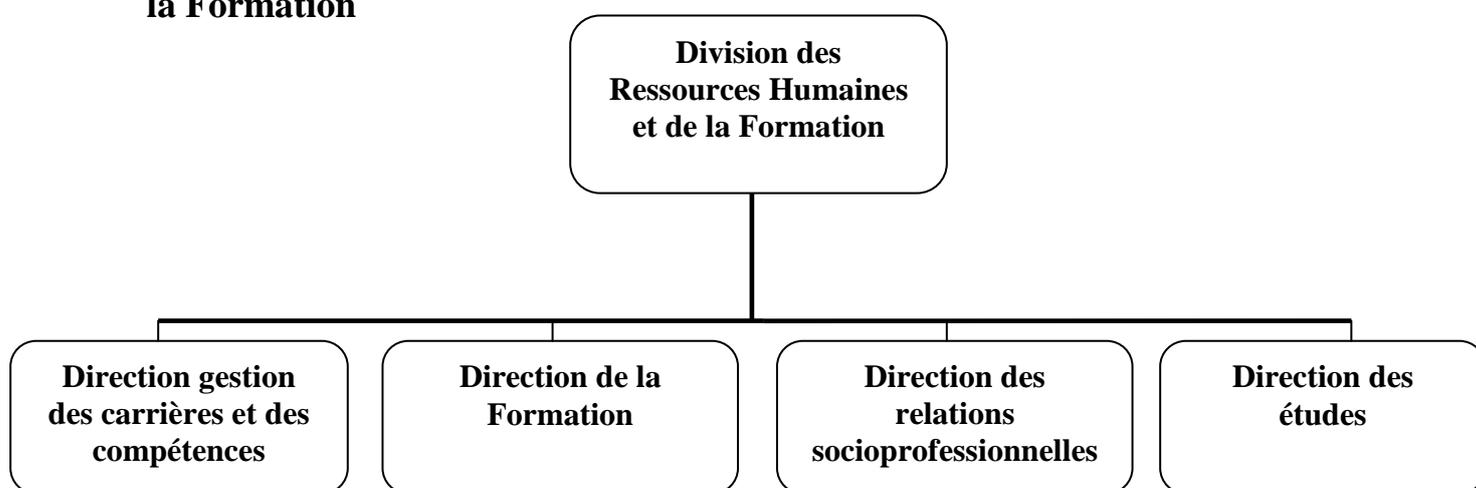
L'effectif d'ALGERIE TELECOM est prédominé par le genre masculin. Ceci est d'ordre principalement. Aussi, du fait de la nature de l'activité d'ALGERIE TELECOM, les employés de l'entreprise, suivis des cadres et des employés occupant des postes de maîtrise.

2) Présentation de la Division des Ressources Humaines et de la Formation :

2.1) Organisation :

La Division des Ressources Humaines et de la Formation est organisée en quatre Directions, dont la Direction de la Formation, comme le montre l'organigramme suivant :

Schéma N°07: Organigramme de la Division des Ressources Humaines et de la Formation



Sources : Direction de la formation

La Division Ressources Humaines et de la formation s'appuie sur les divers paramètres fonctionnels, connaissances juridiques, psychologiques, économiques, comptables, etc. Elle représente la partie de l'administration générale qui a pour mission la conception, la planification, le regroupement, la coordination, l'intégration, la direction et le contrôle des activités des structures de l'entreprise. Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en personnel au sein d'ALGERIE TELECOM.

2.2) Présentation de la Direction de Formation

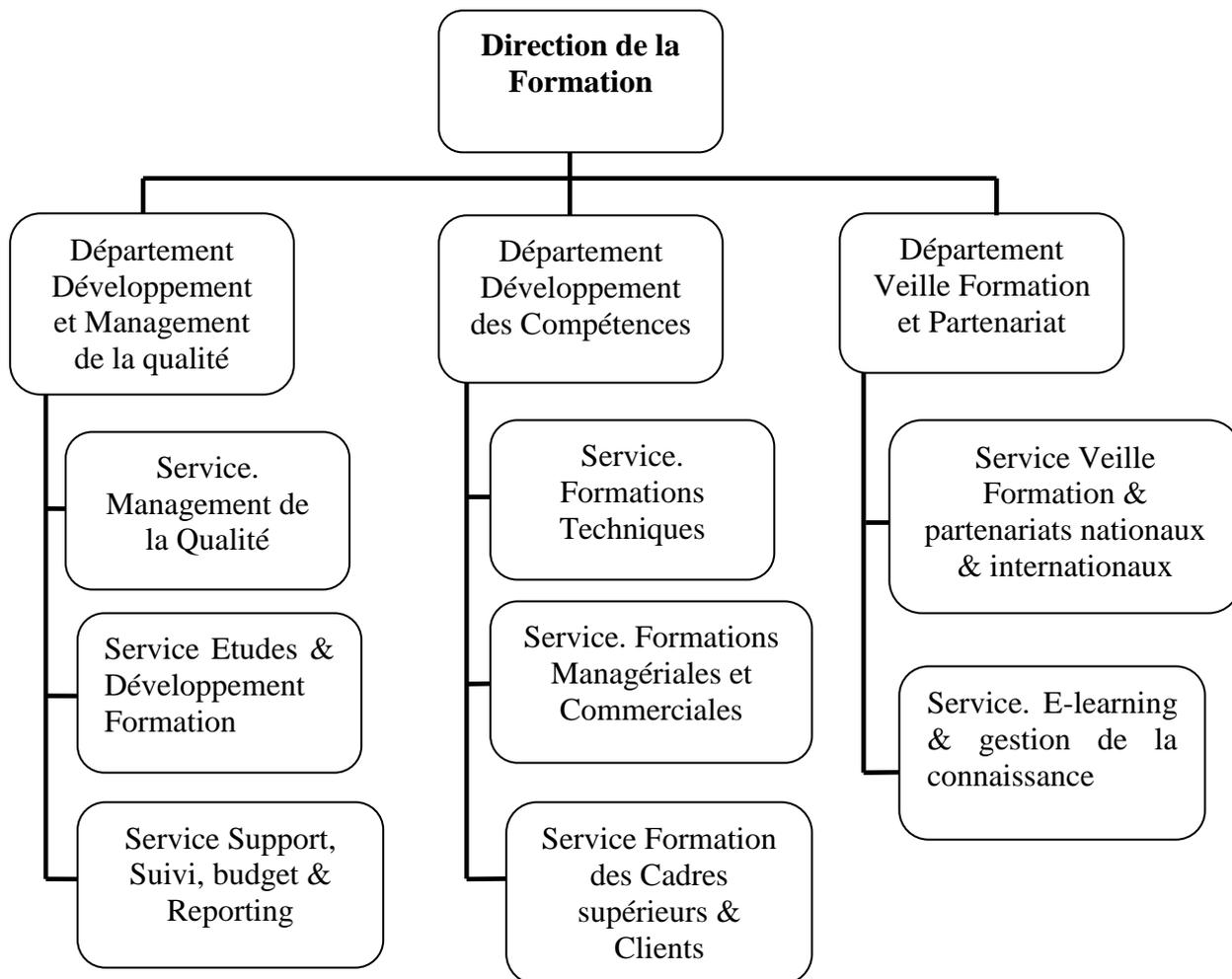
La structure dédiée à la formation au sein d'ALGERIE TELECOM est rattachée à la Division des Ressources Humaines et de la Formation. Cette structure est chargée de la mise en œuvre des outils nécessaires et des méthodes efficaces en vue de permettre aux salariés de répondre avec efficacité aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. La Direction de la

Formation devrait arriver à « assurer des actions, la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses »¹¹.

La Direction de la Formation a été créée en Août 2012. Avant sa création, la formation était gérée par la sous-direction. Ce changement d'une sous direction à une Direction illustre toute l'importance qu'a pris la formation au sein d'ALGERIE TELECOM.

La direction de la formation est subdivisée en trois départements :

Schéma N°08 : Organigramme de la Direction de la Formation



Source : Direction de la Formation

2.3) Mission de la Direction de la Formation :

La Direction de la Formation est chargée de la gestion administrative de la formation, dans le but de satisfaire le besoin en ressources humaines qualifiées dans les diverses structures. Pour ce faire, elle doit remplir les missions suivantes :

¹¹ PERETTI, Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987, P.199

- Animer une relation, avec les autres structures d'ALGERIE TELECOM, une réflexion globale sur les voies et les moyens à mettre en œuvre pour assurer la cohérence et la rationalisation des moyens de formation du personnel.
- Mettre en œuvre les éléments nécessaires au recensement des besoins de la formation au sein du personnel.
- Suivre, animer, coordonner la réalisation des programmes de formation.
- Réaliser l'évaluation des actions de formation.
- Mettre en œuvre et exécuter les dispositions légales et réglementaires en matière de formation
- Suivre et contrôler, dans la limite de ses attributions, la réalisation des programmes de formation, ainsi que l'activité pédagogique des centres de formation dont elle a la charge.
- Etablir périodiquement les bilans et synthèses des activités dont elle a la charge.

2.4) Présentation des postes de travail :

Un poste de travail est constitué d'une ou plusieurs personnes ayant un certains nombres de taches à exécuter en utilisant un ensemble d'informations. En se basant sur cette définition nous avons pu recenser les services qui sont en relation direct à notre cadre d'étude.

Dans notre champ d'étude nous avons quatre postes de travail à décrire au niveau de la direction de la formation :

- La direction de la formation,
- Département Développement et Mangement de la qualité
- Département Développement des compétences
- Département Veille formation & Partenariats

2.4.1) La direction de la formation

2.4.1.1) Caractéristiques du poste de travail

Désignation : Direction de formation

Effectif : 01

Relevé hiérarchique : direction des ressources humaines

Structure de rattachement : **direction** des ressources humaines

Tableau N°06 : Caractéristiques du poste de la direction de formation

Taches exécutées	Fréquences
<ul style="list-style-type: none"> - signer les documents diffusés par la sous direction - le suivi du travail de l'équipe - Rester en contact avec les établissements de formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque établissement de document - Chaque jour - Aléatoire

Source : Elaboré par nous mêmes

2.4.2) Département Développement et Management de la qualité

2.4.2.1) Caractéristiques du poste de travail

Tableau N° 07 : Caractéristiques des postes de travail du département développement et management de la qualité

Sous Département	Caractéristiques
Service Management de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> -Rédaction de toutes les procédures de gestion des structures de la formation -Mise en pratique des procédures selon les normes ISO 29900 adaptée à l'environnement de la formation professionnelle -Evaluation qualitative des actions de formation avec recherche de solutions d'amélioration continue -Force de proposition pour le service étude et développement formation pour l'amélioration et l'enrichissement du référentiel formation.
Service Etudes & Développement Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du plan de formation annuel et prospectif ; -Elaboration du budget prévisionnel -Elaboration de cahier des charges de formation ; -Mesure et analyse périodique des résultats post-formation -Développement de contenus de formation standards -Elaboration du référentiel d'AT.

<p>Service Support. Suivi budget & reporting</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer le support logistique, financier, administratif et pédagogique pour l'organisation de formations gérées par le siège ; -Assurer le suivi des consommations budgétaires et mesurer les écarts entre le réel et le prévisionnel -Assurer le suivi des dépenses de formation -Procéder à l'assainissement du SI de la formation -Faire développer le SI de la formation pour une exploitation optimisée et efficace.
---	--

Source : Elaboré par nous mêmes

2.4.3) Département développement des compétences

2.4.3.1) Caractéristiques du poste de travail

Tableau N°08 : Caractéristiques des postes de travail du département développement des compétences

Sous Département	Caractéristiques
<p>Service Formation technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mise en œuvre du plan de formation (depuis la validation des cahiers des charges transmis par le service « Etude & Développement formation » jusqu'à l'établissement des attestations de service fait et engagement des paiements) ;
<p>Service formations Managériales et Commerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Organisation des formations délivrées par les fournisseurs et partenaires d'AT Organisation de formations à l'étranger -Achats de formations en interentreprises -Organisation de séminaires -Achats de formations dans le cadre de marchés à la commande -Pilotage des structures régionales pour la réalisation des formations TIC au profit des personnels des DOT / DRT ;
<p>Service formation des cadres supérieurs & clients partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluation des formations TIC & recherche de solutions d'amélioration en collaboration avec le service « Etude & Développement formations » et le service « Management de la qualité » - Alimentation du SI

Source : Elaboré par nous mêmes

2.4.4) Département Veille formation & Partenariats

2.4.4.1) Caractéristiques du poste de travail

Tableau N°09 : Caractéristiques des postes de travail du département Veille formation et partenariat

Sous Département	Caractéristiques
Service Veille Formation & Partenariat nationaux & Internationaux	-Densification et accroissement du réseau de partenaires d'AT dans le domaine de la formation (Universités, écoles, instituts de formation professionnelle...) par la passation de convention ; -Pratiquer la veille sur la formation et les événements qui y sont liés, agréer et diffuser l'information pertinente auprès des services du dépôt Développement des compétences ; -Suivi et gestion des conventions des élèves stagiaires et de l'apprentissage -Suivi et contrôle des formations diplômantes
Service E-learning & Gestion de la connaissance	

Source : Elaboré par nous mêmes

Conclusion du chapitre :

Après une présentation de l'organisme d'accueil, de ses multiples services, il est indispensable de faire une analyse plus fine de ce thème où nous allons centrer nos efforts sur la partie la plus importante de ce mémoire qui est l'enquête sur le terrain en combinant deux outils à savoir l'entretien et le questionnaire qui vont nous aider à affirmer ou infirmer nos hypothèses de base dans ce qui suit.

Chapitre 04:
L'apport de la
formation et
construction de
compétences au sein
d'ALGERIE
TELECOM

Introduction du chapitre :

Dans ce chapitre nous allons procéder à l'apport de la formation dans la construction des compétences au sein d'ALGERIE TELECOM pour pouvoir recueillir le maximum d'information et d'atteindre les objectifs de notre étude, nous avons jugé utile de mener une enquête sur le terrain à travers deux méthodes (qualitative et quantitative) à base d'un entretien et un questionnaire) qui nous permettront d'avoir l'avis des responsables et du personnel par rapport au fonctionnement de la politique de formation au sein de l'organisme.

Section 01 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats

1) Description de la démarche qualitative

1.1) cadre méthodologique :

La meilleure manière était de suivre dans un premier temps une démarche qualitative permettant d'entrer en contact direct avec les différents intervenants de la Direction de la Formation.

Un premier entretien a été organisé avec la directrice de la formation dans le but de connaître l'organisation générale et les missions de chaque employé participant dans la politique de formation, cela nous a permis de planifier d'autres entretiens avec les différents chefs de départements concernant le plan et le processus de formation qui nous a permis par la suite d'aboutir aux résultats concernant la gestion des compétences au sein de l'organisme et enfin de rédiger notre questionnaire.

Elaboration du guide d'entretien

Les questions du guide d'entretien ont été élaborées sur la base de quatre (04) thèmes, en fonction des responsabilités de chaque acteur (voir annexe N°02).

1.2) Résultats des entretiens menés :

1.2.1) La formation au sein d'ALGERIE TELECOM :

Au sein d'ALGERIE TELECOM, la formation professionnelle constitue une priorité et est considérée comme un axe majeur de sa stratégie, du fait de l'appartenance à une branche des technologies de l'information et de la communication. La formation vise à mettre en concordance les constants besoins de progrès et de renouvellement nécessaires aux salariés et à l'entreprise dans un environnement en évolution.

Aussi les exigences concurrentielles du marché font que l'entreprise concentre de gros efforts au niveau de la formation et ceci s'est traduit par la consécration d'une enveloppe financière conséquente durant ces dernières années. En effet, durant l'année 2009, le groupe a consacré

une enveloppe financière dépassant les 400 millions de dinars à des actions de formation¹, qui ont porté essentiellement sur les métiers du groupe et la maîtrise des techniques commerciales pour l'amélioration de la qualité des prestations.

En tant qu'enjeu et finalité incontournable, le volet formation est très présent dans le discours des responsables de l'entreprise, qui avancent que « l'optimisation des ressources humaines apparaît bien au cœur des ambitions formulées par le groupe ».

1.2.1.1) La politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM :

Au sein d'ALGERIE TELECOM, avant le lancement d'effectif d'un plan de formation, une note d'information est diffusée à tout le personnel dans le but de le tenir informé de la politique de formation.

La politique de formation entreprise par ALGERIE TELECOM traduit les objectifs qu'elle souhaite atteindre. Elle vise l'accompagnement des mutations de l'environnement par une démarche qualité, un développement technologique et une nouvelle méthode de gestion et de contrôle. La responsable de la Direction de Formation nous a d'ailleurs déclaré que « La politique en vigueur tente de répondre aux attentes et préoccupations des structures centrales et des unités en matière de qualifications techniques et de compétences professionnelles ».

1.2.1.2) Objectifs des actions de formation d'ALGERIE TELECOM :

La formation est étroitement liée aux orientations de l'entreprise et les objectifs d'une formation doivent être définis en fonction de ces orientations. Ainsi, la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre ces objectifs, c'est-à-dire que la formation constitue un outil qui vient en réponse à un problème rencontré par l'entreprise dans le déroulement de sa stratégie.

La stratégie d'ALGERIE TELECOM en matière de formation vise à atteindre les objectifs suivants :

- De manière générale, la satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiées dans les différentes filières professionnelles utiles au fonctionnement de l'entreprise ;
- La préparation et la conduite du changement ;
- La réactivation et/ou l'élévation des connaissances de base des travailleurs ;
- L'acquisition, l'actualisation et/ou l'amélioration des compétences des salariés destinées à préparer ou accompagner l'évolution prévisible des techniques et métiers, afin de favoriser le maintien dans l'emploi et la maîtrise de la formation élargie ;
- Le perfectionnement des travailleurs et l'accroissement de leur qualification afin de faciliter leur mobilité professionnelle géographique et/ou fonctionnelle et leur évolution dans la carrière ;
- L'évolution des parcours professionnels des travailleurs ;

¹ Quotidien El Moudjahed, entretien avec Mr Moussa Benhamadi, PDG du groupe ALGERIE TELECOM. Lundi 22 Juin 2009

- Le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant son adaptation aux évolutions de son environnement par le développement des compétences des travailleurs et leur évolution professionnelle ;
- Permettre aux travailleurs d'assurer l'évolution de leur carrière, source de motivation et de mobilisation pour l'amélioration de la productivité du travail et des performances en général ;
- La préparation de jeunes cadres pour assurer la relève.

1.2.2) Typologie de formations :

Au sein d'ALGERIE TELECOM, nous avons pu identifier six formations, qui renvoient aux formations d'adaptation :

- **La Formation de mise en situation professionnelle** : Elle concerne l'intégration harmonieuse des nouveaux employés dans l'entreprise
- **La Formation de perfectionnement** : ce type de formation touche les domaines en rapport avec les exigences du poste concerné.
- **La formation d'Alphabétisation et d'apprentissages de langue** : ce type de formation vise l'acquisition du vocabulaire et des connaissances qui sont utiles dans le cadre de l'exercice du poste en question.
- **Le Recyclage professionnel** : Il permet l'acquisition des connaissances pour l'obtention d'un poste dont les tâches sont différentes et plus compliquées du poste actuel.
- **La formation de la Fonction fournisseur** : elle est utile aux employés occupant des postes où ils effectuent des achats d'équipements et matériaux. Ces opérations nécessitent certaines connaissances qui permettent aux employés l'achat, la mise en marche, l'utilisation et le contrôle de ses équipements.
- **Les Séminaires** : ils permettent l'échange d'informations et d'expériences dans divers domaines.

Ces actions de formations sont regroupées selon les domaines suivants :

- Management opérationnel et comportemental.
- GRH.
- Audit interne.
- Gestion administrative.
- Réglementation.
- Finance/Comptabilité.
- Hygiène et sécurité.
- Moyens et logistique.
- Relation clients.
- Marketing.
- Infrastructure et réseaux.
- Energie et environnement.
- Système d'information.

1.2.3) Le processus de formation :

Quatre principales étapes constituent le processus de formation tel qu'il est appliqué au sein d'ALGERIE TELECOM :

1.2.3.1) Définition des besoins de formation :

a) Collecte et identification des besoins de formation :

L'identification des besoins en formation au niveau des différentes structures d'ALGERIE TELECOM se fait annuellement, en collaboration avec l'ensemble des salariés. Cette identification doit être menée par des personnes compétentes, qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ils doivent être capables d'identifier les manques en compétences, d'anticiper les défis auxquels l'entreprise aura à faire face et de détecter les changements des environnements externes et internes de l'organisation.

Au niveau d'ALGERIE TELECOM, les besoins sont généralement émanent par les employés, et parfois par leurs responsables hiérarchiques, qui après avoir analysé les situations de travail, décèlent des manques à combler par des actions de formation.

La démarche d'identification des besoins au sein d'ALGERIE TELECOM débute par un référentiel de formation qui énumère les formations correspondantes à chaque emploi. Ce référentiel est élaboré sur la base du référentiel emploi.

Le référentiel formation contribue étroitement, avec le référentiel emploi, à déceler les compétences indispensables pour anticiper les recrutements, à définir les besoins en formation, à accompagner les mobilités et à anticiper les évolutions vers de nouveaux emplois. C'est donc un outil au service du personnel, nécessaire pour la préparation et l'accompagnement de leur parcours professionnel afin de favoriser le développement des compétences.

Dans un autre contexte, un besoin en formation peut résulter d'un changement organisationnel. Celui-ci peut induire l'ajout de nouvelles activités, ce qui s'accompagnerait obligatoirement par de nouveaux besoins en formation.

Quoi qu'il en soit, l'identification se fait à partir du mois de Juillet de l'année en cours, en prévision de la construction du plan de formation de l'année suivante. La pratique standard d'identification des besoins est à la charge de la Direction de la Formation, qui lance une campagne de collecte des besoins en formation auprès des salariés, grâce à la transmission d'un questionnaire d'identification des besoins en formation (Voir annexe N°04).

Le questionnaire favorise une réponse sans crainte ou gêne et les renseignements sont faciles à résumer et à analyser. Ce questionnaire est diffusé dans l'ensemble des structures, que ce soit les Directions Régionales des Télécommunications (DRT) ou les Directions Opérationnelles des Télécommunications (DOT). Les besoins recherchés sont ceux que les employés ressentent pour l'année suivante.

Une fois les données rassemblées, elles sont transmises à la Direction de la Formation où elles sont analysées. Il s'agit de mettre en lumière les écarts à combler pour la construction du plan de formation de l'année suivante, dont la cohérence dépend pour une grande part de la qualité de la démarche d'analyse des besoins en formation.

Le responsable de la formation de chaque DOT reçoit l'ensemble des questionnaires d'identifications des besoins en formation émanant des responsables hiérarchiques immédiats et les transmet à la Direction de la Formation. Chaque DRT transmet également ses besoins de formation par l'intermédiaire de la DOT qui se situe dans la même wilaya.

Les résultats de l'analyse des réponses au questionnaire permettent de prendre connaissance de la nature des formations demandées par les salariés, ce qui a impulsé chez eux le sentiment de besoin, un nouveau projet par exemple, une mise à niveau des compétences, la nécessité d'adaptation aux nouvelles technologies, etc.

En parallèle, chaque supérieur hiérarchique immédiat évalue les compétences actuelles de ses collaborateurs par diverses méthodes (entretien, observation, etc.) et détermine les besoins en compétences individuelles et collectives, qui seront traduits en besoins en formation. Une liste des employés concernés par un besoin commun en formation peut être arrêtée.

Il faut souligner que chaque employé peut également notifier à son supérieur hiérarchique ses besoins en formation personnels. Le responsable évaluera la pertinence et l'utilité de la demande.

b) Analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation :

Le service Etude & Développement Formation, qui relève du Département Développement et Management de la Qualité procède à un tri de demandes en formation, sur la base de l'analyse et le traitement des besoins en formation de l'ensemble des structures d'ALGERIE TELECOM. Les demandes de formations jugées non pertinentes sont rejetées.

1.2.3.2) Elaboration du plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Les actions de formation sont organisées en fonction des objectifs retenus.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, le plan de formation prend la forme d'un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés. Chaque DOT a son propre plan de formation. Celui-ci est élaboré au niveau du Service Etude & Développement Formation, au niveau du Département Développement et Management de la Qualité. Il tient compte des objectifs stratégiques tracés dans une « lettre de cadrage » (qui émane de la Direction Générale et qui contient des objectifs stratégiques principaux et des objectifs stratégiques spécifiques), du référentiel formation, des différents projets en cours ou à venir et de la culture d'entreprise (Voir Annexe N°05)

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs généraux et ceux de diverses unités, c'est pourquoi la constitution et même le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du

responsable de formation, mais concerne la Direction Générale, les responsables hiérarchiques, les employés et les partenaires sociaux.

Une fiche technique doit être élaborée pour chaque formation. Elle définit le mode et l'objectif de la formation ainsi que les modalités d'organisation. Ainsi, pour chaque formation il faudra indiquer :

- **La population ciblée** (chefs de départements de la Direction de la formation, salariés...etc.)
- **Le nombre de participants.**
- **La durée de la formation** (en jours et en heures).
- **Le mode d'organisation :**
En interne : ALGERIE TELECOM dispose de deux écoles de formation (au niveau de Constantine et de Ouargla). Les formations dispensées dans ces deux écoles sont assurées essentiellement par des compétences internes, disposant des qualifications opérationnelles et pédagogiques nécessaires pour le transfert du savoir et du savoir-faire.
Les formations organisées en interne portent essentiellement sur la présentation des produits et services commercialisés par ALGERIE TELECOM, ainsi que sur des thèmes techniques. Les deux écoles peuvent également dispenser d'autres formations, de thèmes variés, assurées par des formateurs externes.
En externe : il s'agit des formations assurées en dehors des structures de l'entreprise, au niveau d'organismes formateurs.
- **Le coût prévisionnel de la formation :** qui est calculé en intégrant à partir des coûts pédagogiques (frais d'inscription à la formation) et des coûts de logistique (transport, hébergement, restauration, etc.).
- **L'organisme formateur :** dans le cas où l'organisme est conventionné, le nom de l'organisme formateur retenu dans le cas d'une formation en externe. Si l'organisme n'est pas conventionné et lorsque la formation ne peut être assurée par l'organisme conventionné, l'indication « à prospecter » doit figurer sur le plan de formation.

Lors de l'élaboration du plan de formation, il faudra tenir compte de certaines contraintes, qui sont :

- La procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM SPA.
- Le budget alloué à la formation.
- Les exigences découlant de la politique de formation.

Une fois finalisé, le plan de formation est transmis au Directeur de Formation pour approbation. Une fois approuvé, il est envoyé au chef de la Division des Ressources Humaines et de la Formation pour une pré-validation. Ce dernier s'occupera de transmettre au Président Directeur Général d'ALGERIE TELECOM pour validation officielle.

1.2.3.3) Exécution du plan de formation :

Au début de l'année, le plan de formation est mis en application et les actions de formation sont lancées. Cette étape est à la charge du Département Développement des Compétences.

Les formations mises en œuvre par ALGERIE TELECOM couvrent divers domaines et la réalisation des programmes de formation se fait soit dans les écoles de formation de l'entreprise elle-même (les écoles de Constantine et de Ouargla), soit dans des institutions de formation spécialisées, conventionnées avec ALGERIE TELECOM. En voici quelques unes :

- L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP).
- L'Institut de Télécommunication d'Oran (ITO).
- L'Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement (INPED).
- L'Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication (INPTIC).
- L'Institut Algérien des Hautes Etudes Financières (IAHEF).

Dans un premier temps, le chef de chacun des services (service formations techniques, service formations managériales et commerciales et le service formation des cadres supérieurs et clients partenaires) vérifie la faisabilité de la formation avec les organismes conventionnés, la Direction de la Formation doit sélectionner un nouveau fournisseur de formation. Par la suite, le chef de chaque service procède à la constitution des groupes bénéficiaires et à leur inscription nominative. Enfin, il établit un bon de commande qui sera transmis à l'organisme formateur.

Le responsable de la formation se charge de diffuser, à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne soit pas perturbé.

Dès l'achèvement de la formation, l'organisme formateur envoie au chef de service la liste des participants et la facture définitive pour le paiement. Le chef de Service Support, Suivi Budget & Reporting prépare le dossier de paiement qui sera transmis au Département Finances et Comptabilité qui procédera à l'acquittement.

L'application du plan de formation a une certaine flexibilité. Ainsi, la Direction de la Formation peut éventuellement recevoir des besoins qui n'ont pas été prévus dans le plan initial. Ces demandes nécessitent l'accord du supérieur hiérarchique immédiat.

La Direction de la Formation est tenue de suivre l'action de formation une fois le programme lancé. Le suivi de la formation se fait parallèlement avec la mise en application de la formation :

- En s'assurant de la qualité des conditions matérielles nécessaires pour la mise en œuvre de l'action de formation ;
- En s'assurant de l'assiduité des stagiaires et des formateurs ;
- En vérifiant la pertinence des situations d'apprentissage et des progressions pédagogiques.

Le Service Support, Suivi Budget & Reporting procède au suivi du budget de la formation en analysant les écarts entre le budget prévisionnel et les frais réels effectués.

1.2.3.4) Evaluation des résultats de la formation :

Des activités de formation occasionnent des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Une fois l'action de formation achevée, c'est en collaboration avec le Département Développement et Management de la Qualité que chaque chef de service relevant du Département Développement des Compétences évalue les actions de formation lancées par son service. L'évaluation de chaque formation doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (a perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.).

Au sein d'ALGERIE TELECOM, c'est uniquement les évaluations à chaud en fin de stage qui sont en application. Un exemplaire de la fiche utilisée actuellement est présenté en Annexe N°06. Chaque chef de service distribue aux participants à la formation des « fiches d'évaluation ». Ce sont des questionnaires, composés d'une quinzaine de questions regroupées en quatre catégories :

- Questions relatives à l'organisation de la session et l'appréciation globale du stage (conditions d'organisation, méthodes pédagogiques, support utilisés, durée, etc.) ;
- Questions relatives au contenu de la session (niveau, adaptation, intérêt) et à la prestation des animateurs ;
- Questions relatives au formateur ;
- Questions relatives aux conditions générales du déroulement du stage, notamment l'accueil, à l'hébergement et à la restauration.

Le chef du Département Développement et Management de la Qualité procède ensuite au traitement et à l'analyse des questionnaires.

Le directeur de la formation pilote chaque étape du processus qui vient d'être décrit, en s'appuyant sur les résultats et les enregistrements de chacune d'elles, afin d'apporter les améliorations nécessaires en définissant les actions préventives et correctives adéquates. Il procède également, périodiquement, à l'évaluation du plan de formation et à l'élaboration des bilans d'activités.

1.2.4) La gestion des compétences

1.2.4.1) L'identification des compétences :

Au sein d'ALGERIE TELECOM, il n'y a pas de méthode unique d'identification. Mais la pratique la plus répandue est l'observation. Ainsi, chaque supérieur hiérarchique tente de détecter les écarts à combler en matière de compétences, auprès de ses subordonnés, sur la base des observations effectuées quotidiennement. Les supérieurs observent leurs subordonnés au moment du travail et apprécient le résultat de chacune de leurs tâches en fonction du temps qui a été consacré.

Une compétence est jugée utile sur la base des lignes stratégiques suivies par ALGERIE TELECOM. Ces lignes sont spécifiées dans la lettre de cadrage qui émane de la Direction Générale.

Quoi qu'il en soit, il est utile de rappeler que pour ALGERIE TELECOM, la fonction de GRH est une fonction support. Les processus supports alimentent les processus cœur de métier (les fonctions commerciale et technique notamment) en fonction de leur besoins.

Pour l'année 2014, la lettre de cadrage a clairement mis l'accent sur les compétences commerciales et techniques. Ceci s'explique par le fait qu'ALGERIE TELECOM est une entreprise publique dépendante du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC). Vu l'objectif du gouvernement de mettre à la disposition du citoyen les moyens de communications tels que la téléphonie fixe et Internet, le MPTIC oriente ALGERIE TELECOM dans la détermination des futures compétences à acquérir.

1.2.4.2) La construction des compétences :

Pour les entreprises, la nécessité de construire des compétences est un fait. Les compétences évoluent, ce qui nécessite une mise à jour perpétuelle. Pour ce faire, divers moyens, en addition à la formation, s'offrent à l'entreprise :

- **L'apprentissage sur le tas :** il s'agit du moyen le plus habituel de construction de compétences. Au sein d'ALGERIE TELECOM, ce type d'apprentissage est surtout caractéristique des métiers relevant du technique, qui s'effectuent sur le terrain. Cependant, il ne permet pas la reproduction du métier, d'où le recours à la formation.
- **L'expérience :** l'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences. Au sein d'ALGERIE TELECOM, cette acquisition de compétence est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail (l'ancienneté dans le poste).
- **La motivation :** en tant que « savoir combinatoire » de deux composantes, qui sont la capacité et la volonté d'agir. Dans ce contexte, nous pouvons dire que ce sont les leviers de la motivation qui favorisent l'auto-apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances, ce qui permet la construction de nouvelles compétences.
- **La mobilité :** une mobilité, qu'elle que soit verticale ou horizontale favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances et mène vers la construction des compétences. Au sein d'ALGERIE TELECOM, il existe une mobilité verticale et horizontale, mais la finalité de ces actions ne concerne pas la construction des compétences.

1.2.5) Le référentiel de compétences :

La réalisation du référentiel de compétences est un investissement pour l'entreprise, il doit donc être ciblé afin de permettre d'éviter les erreurs d'attribution, or, il n'existe pas de « référentiel de compétences » formel au niveau d'ALGERIE TELECOM. En effet, les responsables au niveau du Département Développement des Compétences nous ont affirmé que « la pratique en vigueur actuellement est de déduire les compétences du référentiel à partir de l'analyse des missions et responsabilités correspondantes à chaque emploi ».

Il s'agit d'analyser les fiches emplois, de construire un référentiel emploi à partir duquel il est possible de répertorier les compétences spécifiques et transversales qu'un employé doit

détenir pour l'exercice de cet emploi. Ce répertoire est censé constituer le référentiel de compétences d'ALGERIE TELECOM.

Il est de coutume au sein d'ALGERIE TELECOM d'élaborer un référentiel de formation. Notons qu'une fiche emploi comporte plusieurs types de formations (spécifiques et transversales) et une fiche formation concerne un ou plusieurs emplois.

Dans chaque fiche emploi, les compétences nécessaires à l'exercice de cet emploi devraient être spécifiées. Cependant, le souci majeur est que les fiches emploi en application à ALGERIE TELECOM ne consignent pas les compétences à détenir pour l'exercice du dit emploi.

Ainsi, les formations arrêtées sur la base du référentiel emploi ne sont pas forcément génératrices de compétences. Pour s'assurer qu'elles le sont, la construction d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire.

2) Description de la démarche quantitative :

2.1) Méthodologie de l'enquête adoptée

Afin obtenir plus de résultats, nous avons opté pour la réalisation d'une étude quantitative auprès des salariés d'ALGERIE TELECOM, à travers l'administration d'un questionnaire (Voir annexe N°03). L'analyse des réponses nous amènera à apprécier l'apport réel des actions de formation en application au sein de l'entreprise sur les composantes des compétences des employés et de vérifier la mobilisation effective des acquis de la formation en situation professionnelle.

Cependant, la présente enquête présente certaines limites du fait des difficultés que nous avons rencontrées lors de sa réalisation, notamment compte tenu de la contrainte de temps et le manque de coopération des employés du fait de leur charge de travail importante pendant la durée de notre stage.

2.2) Population cible et méthode d'échantillonnage

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête l'ensemble du personnel ayant bénéficié de formation au sein d'ALGERIE TELECOM durant l'année 2014. Nous avons jugé judicieux d'opter pour les formations qui remontent à une période de temps assez importante pour nous permettre d'appréhender la valeur qu'elle a apportée aux compétences des employés, une fois que ceux-ci aient réintégré et passé une certaine durée dans leurs postes de travail respectifs.

Etant donné le nombre important des personnes formées durant cette période, leur dispersion géographique et devant la difficulté de constitution de la liste exhaustive des unités de sondage, la construction d'un échantillon représentatif s'est avérée indispensable.

Pour construire notre échantillon, nous avons opté pour l'une des techniques d'échantillonnage empirique (aussi appelées non probabilistes), à savoir, l'échantillonnage par quotas. Le principe de cette technique est de construire un échantillon dont la structure est

identique à celle de la population-mère, selon certains critères préalablement choisis, dans le but de s'assurer de sa représentativité.

Dans notre étude nous nous sommes basés sur deux critères, celui de la taille de la population et celui de la catégorie socioprofessionnelle, pour la taille ce sera la population de la direction générale d'ALGERIE TELECOM (organisme d'accueil); pour les catégories socioprofessionnelles :

- Cadre ;
- Maîtrise ;
- Exécution.

Cette méthode permettra ainsi de toucher l'ensemble de la population d'ALGERIE TELECOM, chose qui n'est pas sûre en utilisant les méthodes probabilistes (une ou plusieurs catégories peut ou peuvent ne pas apparaître dans l'échantillon).

Notre échantillon se compose de la population d'ALGERIE TELECOM et plus précisément celle de la Direction Générale au niveau d'Alger.

La population de la direction générale d'ALGERIE TELECOM se compose de 1812 employés qui se répartissent comme suit :

Tableau N°10 : Effectif de la direction générale d'ALGERIE TELECOM par catégorie socioprofessionnelle.

Groupes socioprofessionnels	Effectifs	Pourcentage (%)
cadres	1263	69,70%
maitrise	220	12,14%
Exécution	329	18,16%
Total	1812	100%

Source : Division des Ressources Humaines et de la Formation

Nous avons distribué 80 questionnaires pour un taux de réponse de 75%, c'est-à-dire 60 questionnaires triés comme suit :

CSP	Questionnaire
Cadre	34
Maitrise	10
Exécution	16
Total	60

Source : Elaboré par nous même

Cette répartition est une extrapolation des statistiques fournies par la Direction de Formation de l'effectif de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM. (Siege AT).

La présentation du questionnaire commence par une brève présentation du contexte de l'étude et de la finalité du questionnaire, dans le but de gagner la confiance de l'interrogé et de garantir la fiabilité des réponses. En effet, la finalité académique de l'étude pourrait aider à abolir les craintes et faire émerger le non-dit.

Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête qualitative préalable (entretiens avec les responsables de l'entreprise). Cette première étape a permis d'identifier des tendances et de structurer le contenu en trois grandes parties (en addition d'une fiche signalétique renseignant sur le profil du répondant) :

- La situation pré-formation ;
- La formation ;
- La situation post-formation.

Le questionnaire est donc constitué de 17 questions, réparties entre questions fermées (réponses aux choix multiples parmi des propositions) ; question semi-ouvertes (choix d'une des réponses proposées et possibilité d'en proposer d'autres) et questions ouvertes.

Avant l'administration du questionnaire, un pré test a été effectué auprès de 10 personnes dans le but de vérifier :

- Si les questions sont bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Quelques corrections ont été apportées à l'issue de ce test afin de faire en sorte que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

2.3) Objectifs recherchés :

A travers ces trois rubriques, le questionnaire a été construit par nos soins dans le souci d'arriver à un certain nombre d'objectifs, à savoir :

- Arrêter un profil pour le personnel ciblé par le plan de formation ;
- Connaître la position du personnel vis-à-vis de la politique de formation ;
- Mesurer l'implication du personnel dans la préparation du plan de formation et l'élaboration des actions de formation ;
- Vérifier l'adéquation du programme de formation avec les exigences de l'exercice des fonctions du personnel formé ;
- Apprécier l'apport de la formation sur les compétences des personnes formées.

2.4) Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est étalée sur une période de 10 jours soit du 30/08/2015 au 09/09/2015, nous avons distribué les questionnaires avec l'aide d'une personne, et une semaine pour le traitement et l'analyse des données. Les réponses étaient anonymes pour des raisons de confidentialité.

3) Dépouillement, traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire :

3.1) Traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire :

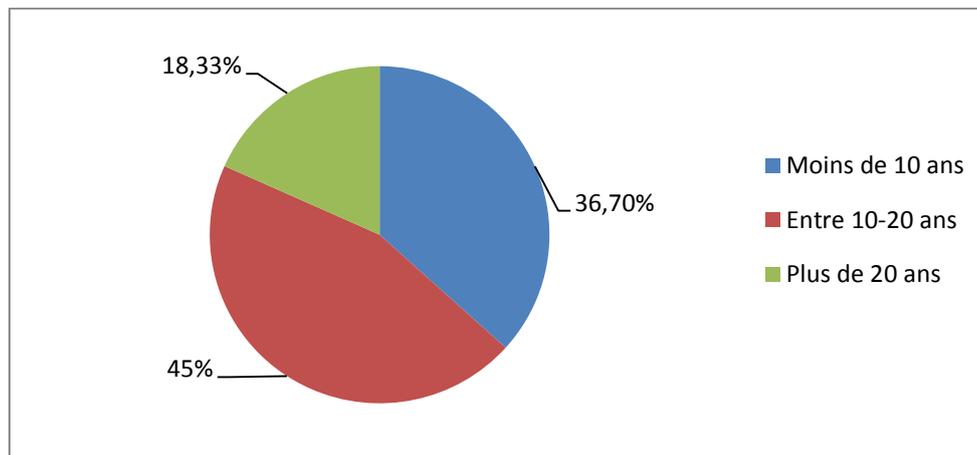
Question N°01 : Quelle est votre ancienneté chez Algérie Telecom ?

a) Tableau N°11 : Ancienneté des salariés d'ALGERIE TELECOM

Ancienneté	Moins de 10 ans	Entre 10-20 ans	Plus de 20 ans
Nombre	22	27	11
Pourcentage	36,7%	45%	18,33%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°09 : Répartition des répondants par ancienneté



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Nous constatons que l'entreprise ALGERIE TELECOM accorde une importance en matière de formation aux jeunes recrues et aux employés qui ont une expérience entre 10-20 ans.

Ce ciblage traduit les lignes stratégiques d'ALGERIE TELECOM en matière de GRH. En effet, compte tenu du secteur d'activité de l'entreprise, celle-ci doit préparer l'avenir en investissant sur une future génération d'employés et en « armant » celle-ci des outils nécessaires à leur développement et leur déploiement dans les différents métiers.

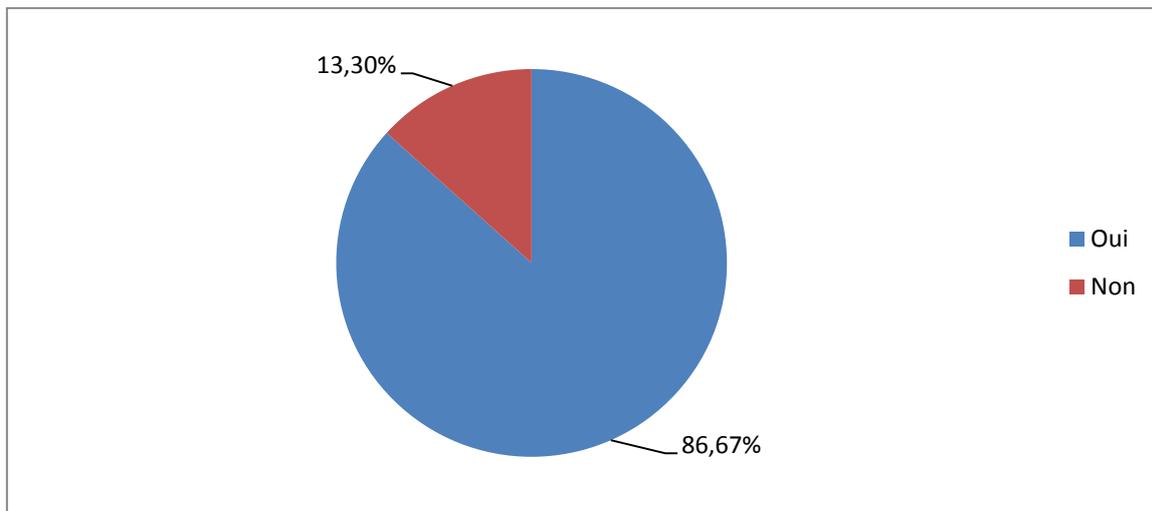
Question N°02 : Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?

a) Tableau N°12 : Participation des employés à la formation

Action de formation	Oui	Non
Nombre	52	08
pourcentage	86,67%	13,3%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°10 : Répartition des employés bénéficiant d'une action de formation



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Sur un échantillon de 60 employés questionnés, nous pouvons dire que 86,67% des employés d'ALGERIE TELECOM ont déjà bénéficié d'une action de formation, ce qui peut être expliqué par le fait que chaque nouvelle recrue reçoit une formation d'intégration qui consiste à mettre le nouveau venu dans le bon sens de la marche et de l'informer sur tout ce qu'il doit savoir sur son travail et sur l'entreprise. Cette majorité jouit d'une ancienneté qui s'étale entre 10-20 ans.

Pour les 13,30% qui reste, nous pouvons expliquer cette situation par le fait que ces employés ont été récemment recrutés et qu'ils attendent leur envoi en formation, c'est le cas pour les salariés qui ont moins d'une année d'ancienneté.

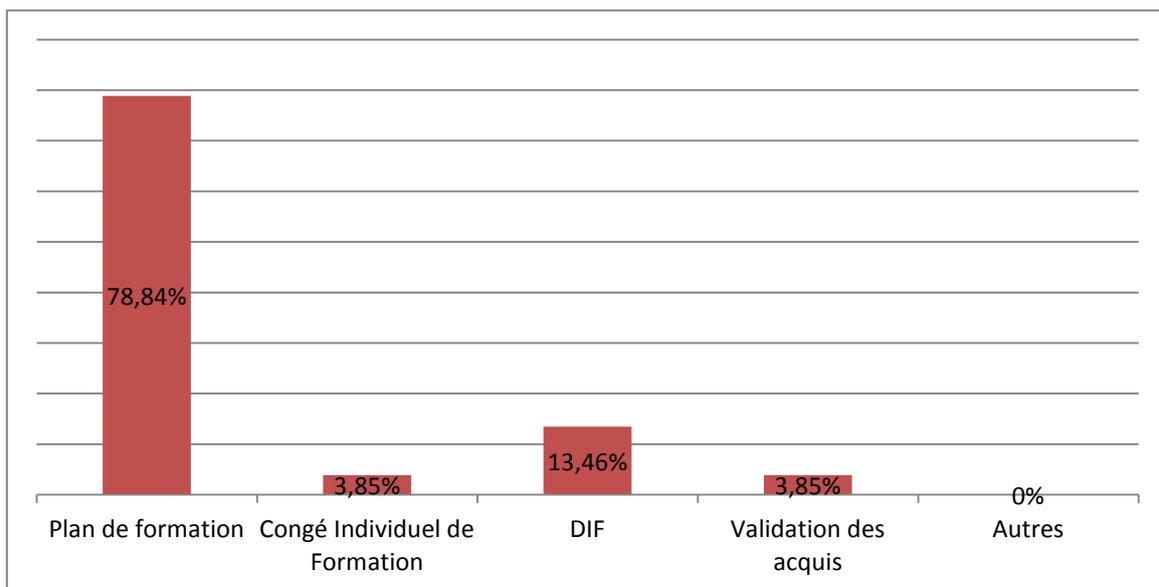
- Si oui, à quel (s) dispositif (s) avez vous eu recours ?

a) **Tableau N°13 : Les dispositifs de formation**

Dispositifs	Nombre	Pourcentage
Plan de formation	41	78,84%
Congé individuel de formation	2	3,85%
DIF (Droit Individuel à la Formation)	7	13,46%
Validation des acquis	2	3,85%
Autres	0	0%
Total	52	100%

Source : Elaboré par nous même

b) **Graphes N°11 : Présentation des dispositifs de formations auxquels les employés ont eu recours**



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) **Commentaire :**

Nous constatons d'après ce schéma au-dessus, que la majorité des salariés avec une proportion de 78,84% ont eu recours au plan de formation qui est un ensemble d'actions de formation, de bilans de compétences et de validations des acquis de l'expérience retenues par l'employeur à destination des salariés d'ALGERIE TELECOM.

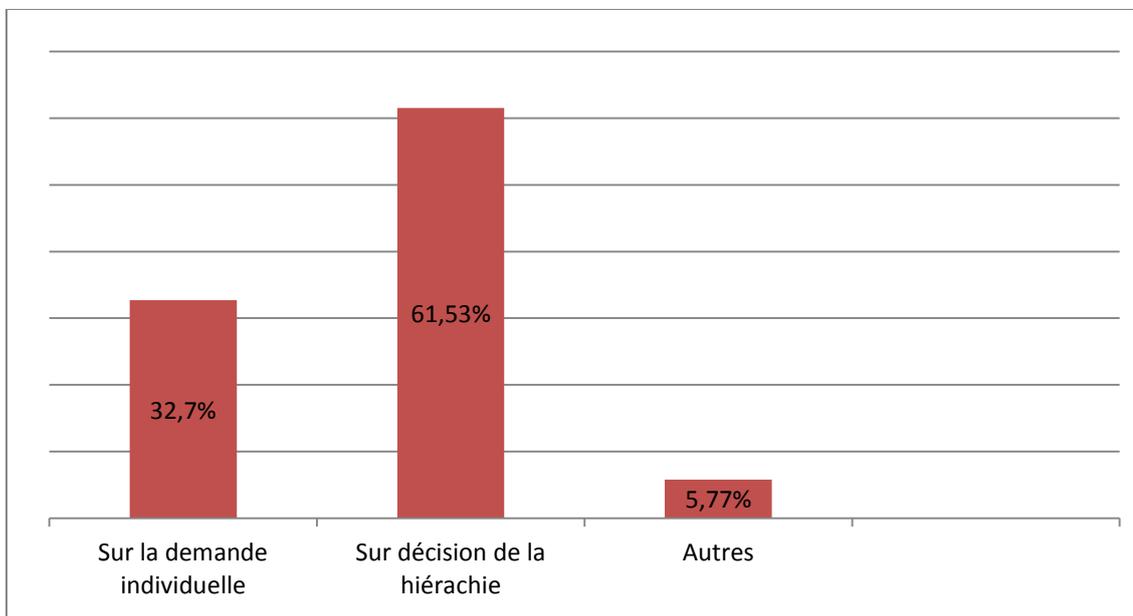
Question N°03 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionnés pour la formation ?

a) Tableau N°14 : La base de sélection des salariés

La base de sélection	Nombre	Pourcentage
Sur la demande individuelle	17	32,7%
Sur décision de la hiérarchie	32	61,53%
Autres	3	5,77%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°12 : Critères de sélection des employés pour une action formation



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Sur les 52 salariés qui ont répondu positivement à leur envoi en stage de formation, nous avons :

17 employés envoyés en formation sur une demande individuelle soit 32,7%, 32 formés sur la base de la décision de leurs supérieurs hiérarchiques, soit 61,53% et 3 employés formés sur une autre initiative d'envoi en formation.

- Nous remarquons que l'envoi en formation sur la demande individuelle n'est pas favorisée par l'entreprise, cela s'explique par le fait que les demandes personnelles d'aller en stage de formation se heurtent au refus pour des raisons internes à l'entreprise.

- L'envoi en formation sur décision de la hiérarchie est la plus utilisée ce qui peut être expliqué par le grand intérêt des supérieurs à rendre leurs effectifs plus compétents et les faire évoluer.

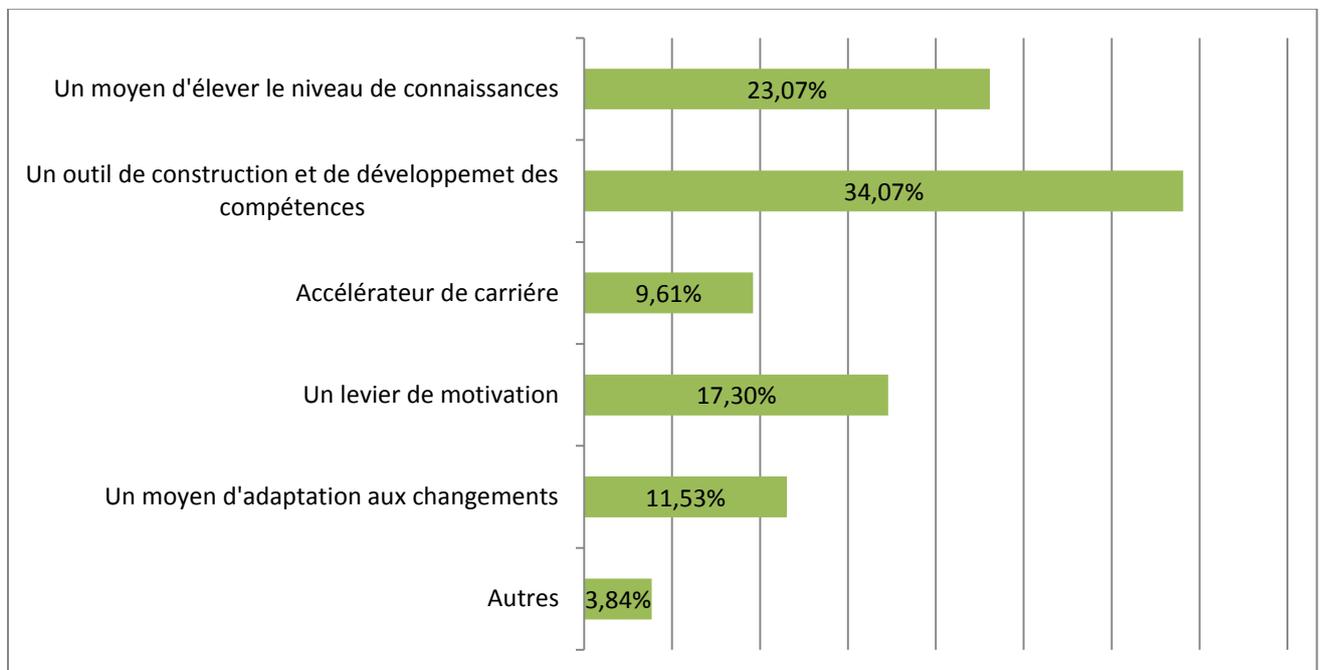
Question N°04 : Comment percevez vous la formation dans votre domaine d'activité ?

a) Tableau N°15 : Perception de la formation par le personnel formé

Perception de la formation par le personnel formé	Nombre	Pourcentage
Un moyen d'élever le niveau de connaissances	12	23,07%
Un outil de construction et de développement des compétences	18	34,61%
Accélérateur de carrière	5	9,61%
Un levier de motivation	9	17,30%
Un moyen d'adaptation aux changements	6	11,53%
Autres	2	3,84%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°13 : Perception de la formation par le personnel formé



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Une grande proportion des formés soit 34,07% perçoivent la formation comme un outil de construction et de développement des compétences. Cela veut dire que la formation au sein d'ALGERIE TELECOM joue un rôle important pour assurer le développement continu de son personnel.

Aussi, la formation est perçue comme un moyen d'élever le niveau des connaissances, 12 sur 52 employés interrogés pensent que la formation leur permet d'accéder à des niveaux plus importants de l'organigramme de l'entreprise.

Le rôle que la formation joue en tant que levier de motivation est aussi reconnu par les employés de l'entreprise ALGERIE TELECOM, où nous trouvons que 17,3% des interrogés considèrent la formation comme un levier de motivation et un espace de partage de nouvelles expériences et de nouvelles connaissances.

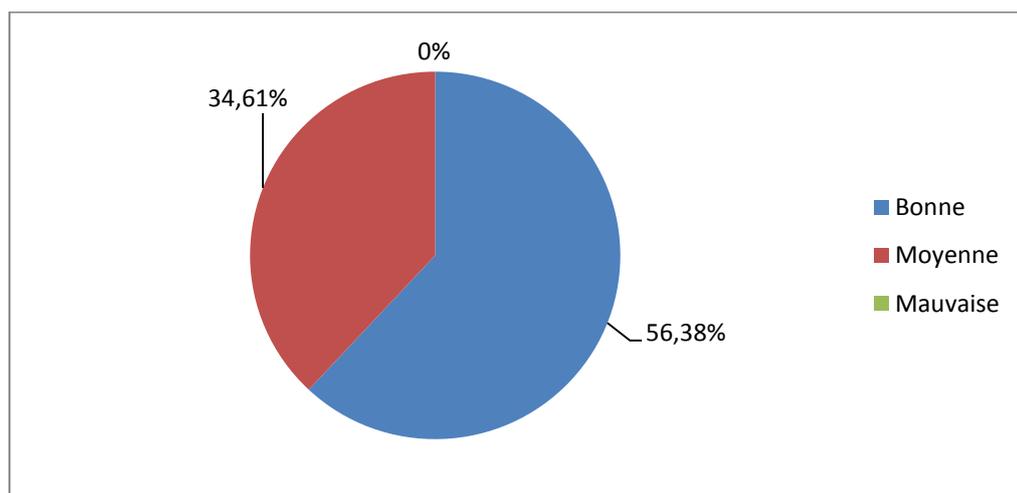
Question N°05 : Comment avez-vous trouvé la prestation des formateurs ?

a) Tableau N°16 : La prestation des formateurs

Prestation des formateurs	Nombre	Pourcentage
Bonne	34	56,38%
Moyenne	18	34,61%
Mauvaise	0	0%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°14 : Représentation de la prestation des formateurs



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Sur 52 salariés interrogés, 56,38% du personnel affirment que la prestation des formateurs était bonne, 34,61% l'ont trouvé Moyennement bonne.

Nous expliquons cette situation par le fait qu'ALGERIE TELECOM met à la disposition de ses employés des moyens humains, matériels et financiers nécessaires afin de mener à bien l'action de formation et avec une meilleure qualité dans le but de leur permettre de développer leurs compétences.

Question N°06 : Après avoir reçu la formation :

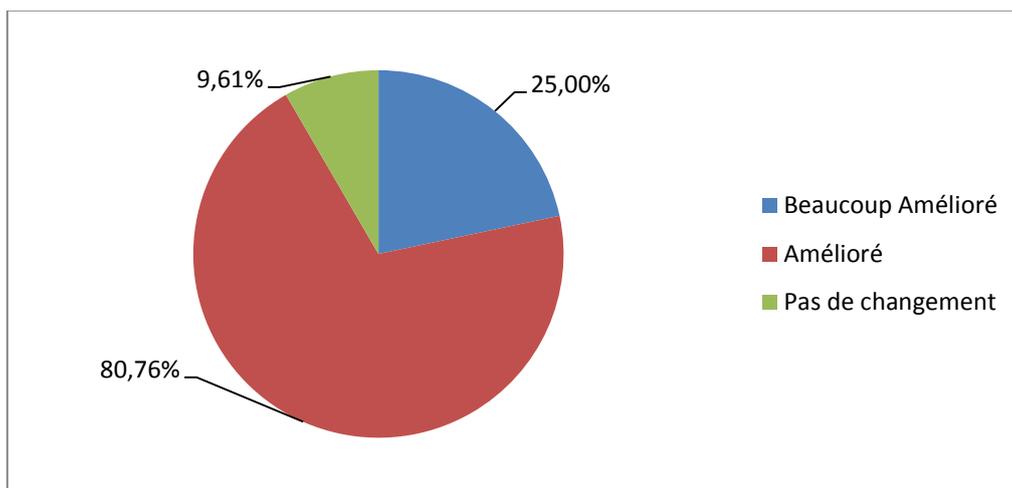
- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

a) Tableau N°17 : Degré d'amélioration du niveau de savoir

Niveau de connaissances	Nombre	Pourcentage
Beaucoup Amélioré	13	25%
Amélioré	42	80,76%
Pas de changement	5	9,61%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°15 : L'effet de la formation sur le savoir



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Nous constatons que 25% des employés sondés affirment leur niveau de connaissance (savoirs) s'est beaucoup amélioré, 80,76% pensent qu'il s'est juste amélioré et enfin 9,61% pensent que leur connaissances restent les mêmes qu'avant leur stage de formation.

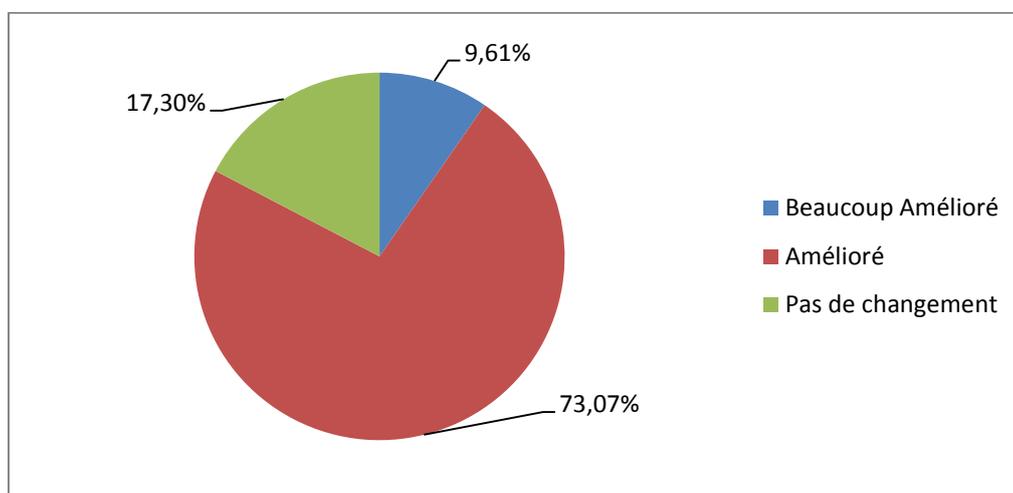
- Considérez-vous que votre habileté (savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :

a) **Tableau N°18 : Degré d'amélioration du niveau de savoir-faire**

Savoir- faire	Nombre	Pourcentage
Beaucoup Amélioré	5	9,61%
Amélioré	38	73,07%
Pas de changement	9	17,30

Source : Elaboré par nous même

b) **Graphes N°16 : L'effet de la formation sur le savoir-faire**



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) **Commentaire :**

9,61% pensent que leur habileté s'est beaucoup améliorée, 73,07% disent que leur habileté s'est juste améliorée et 17,3% affirment qu'il n'y a pas eu de changement.

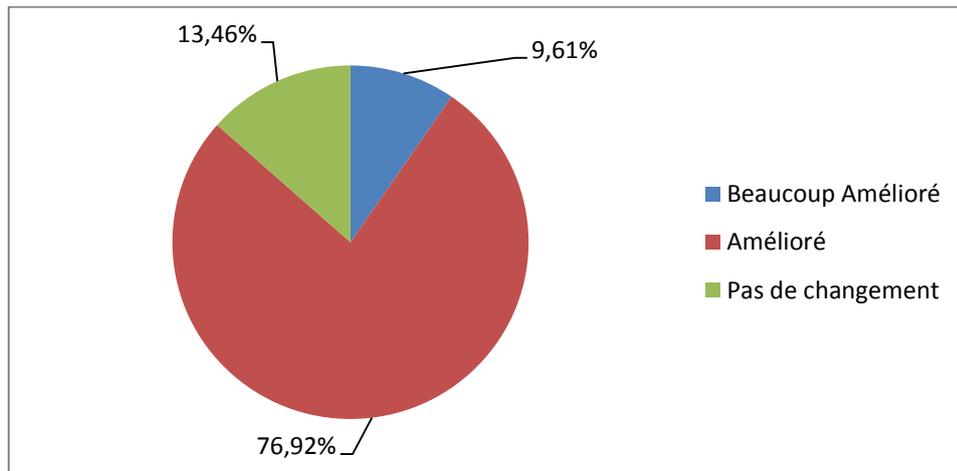
- considérez-vous que votre comportement (savoir-être) s'est :

a) **Tableau N°19 : Degré d'amélioration du niveau de savoir-être**

Le comportement	Nombre	Pourcentage
Beaucoup Amélioré	5	9,61%
Amélioré	40	76,92%
Pas de changement	7	13,46%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°17 : L'effet de la formation sur le savoir-être



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

A partir de ce schéma, nous pouvons constater que 9,61% des employés questionnés déclarent que leur savoir-être s'est beaucoup amélioré, 76,92% pensent que leur savoir-être s'est amélioré et 13,46% trouvent qu'il n'a pas du tout évolué.

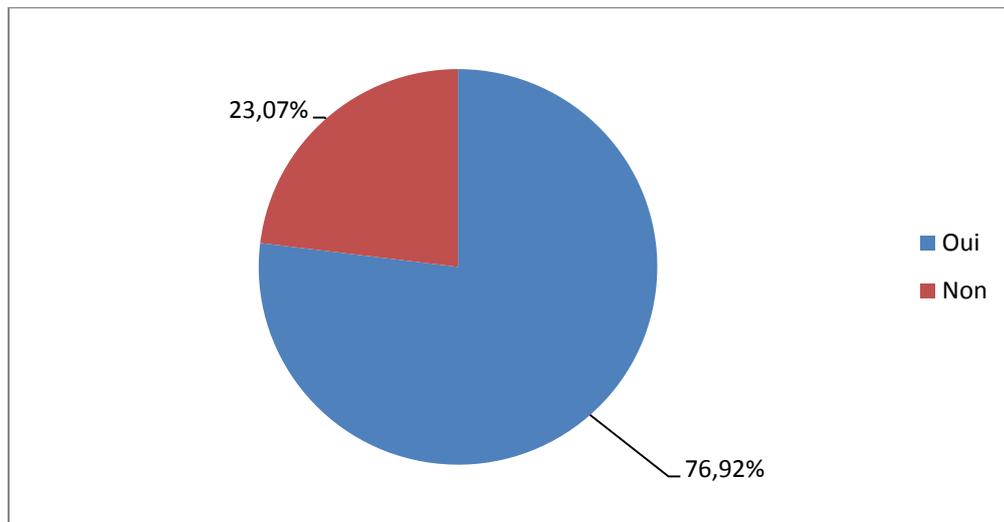
Question N°07 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

a) Tableau N°20 : Application des connaissances acquises

Connaissances acquises	Nombre	Pourcentage
Oui	40	76,92%
Non	12	23,07%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°18 : Application des acquis de formation suivis



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Sur 52 salariés interrogés nous avons, 76,92% confirment qu'ils ont pu appliquer les connaissances acquises au cours de la formation soit 40 salariés contre 23,07% qui affirment le contraire soit 12 salariés.

A partir de ces données nous constatons, que presque la totalité des salariés d'ALGERIE TELECOM ont pu appliquer les connaissances apprises au cours de l'action de formation ce qui peut être expliqué par la bonne qualité de la formation reçue.

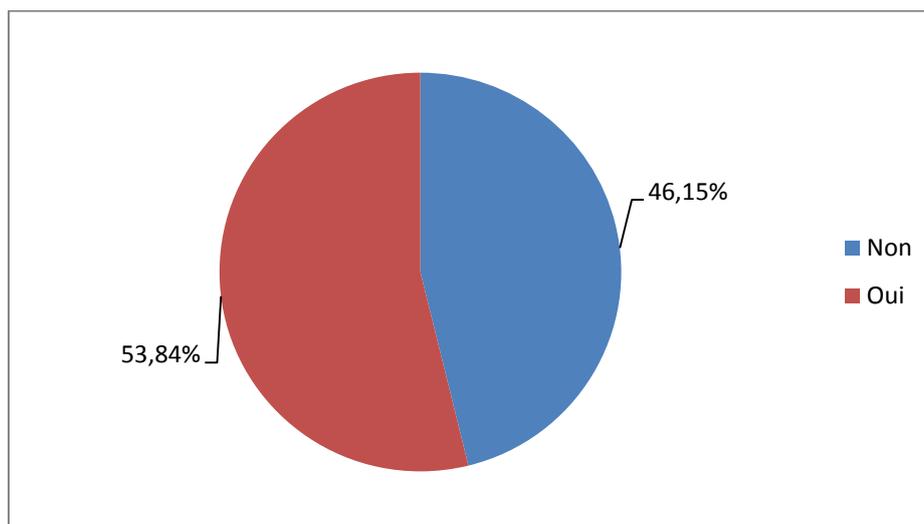
Question N°08 : Avez-vous été évalués après votre formation ?

a) Tableau N°21 : Evaluation des salariés formés

L'évaluation de la formation	Nombre	Pourcentage
Oui	28	53,84%
Non	24	46,15%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°19 : Participation aux évaluations de formation



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Nous pouvons constater d'après ce schéma ci-dessus que 53,84% du personnel formé a été évalué après son stage de formation, contre 46,15% qui n'ont pas eu droit à une évaluation.

Nous pouvons dire qu'ALGERIE TELECOM accorde une grande importance à la formation c'est pour cette raison que celle-ci impose l'évaluation de ses salariés après l'achèvement de leur stage de formation pour avoir une idée sur les résultats obtenus et apporter des modifications sur le plan de formation en cas de besoins mal compris des salariés ou une inexistence d'un résultat positif après le stage, néanmoins nous remarquons que le système d'évaluation n'est pas généralisé à l'ensemble des employés ce qui peut être expliqué par une absence d'une action évaluation de formation formelle incluse dans le plan de formation au niveau d'ALGERIE TELECOM.

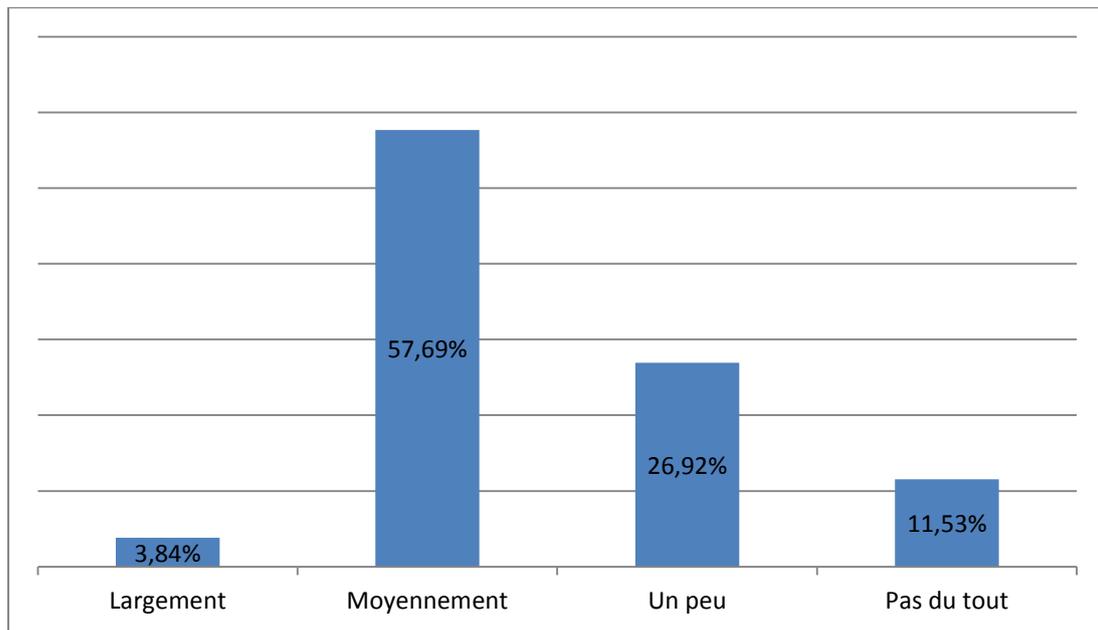
Question N°09 : Selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?

a) Tableau N°22 : Degré d'atteinte des attentes des salariés

L'atteinte des attentes	Nombre	Pourcentage
Largement	2	3,84%
Moyennement	30	57,69%
Un peu	14	26,92%
Pas du tout	6	11,53%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°20 : Représentation du degré d'atteinte da attentes des salariés



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

A partir de ces statistiques, nous pouvons dire que 3,84% des employés interrogés pensent que leurs attentes ont été largement atteintes, 57,69% déclarent que leurs attentes ont été moyennement comblées, 26,92% affirment que leurs attentes l'ont été qu'un peu et enfin 11,53% disent qu'aucune de leurs attentes n'a été comblée.

La majorité des salariés formés, n'ont été que moyennement satisfaits et affirment que leurs attentes n'ont été que moyennement atteintes et nous expliquons cette situation par le fait que la formation était trop courte et incomplète par rapport aux attentes des salariés formés.

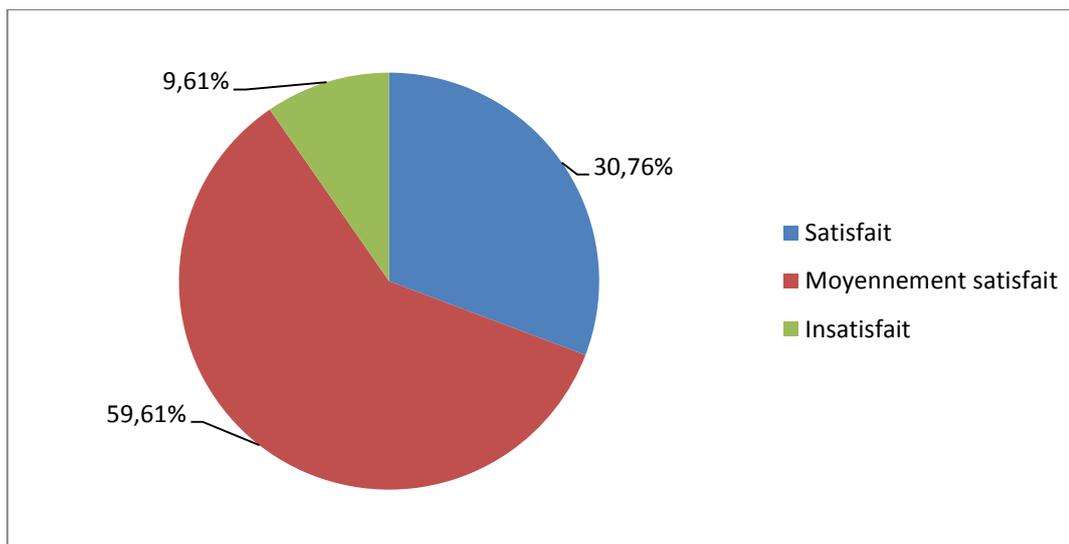
Question N°10 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

a) Tableau N°23 : Degré de satisfaction des employés

Degré de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Satisfait	16	30,76%
Moyennement satisfait	31	59,61%
Insatisfait	5	9,61%

Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

b) Graphe N°21 : Représentation du degré de satisfaction des répondants



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Plus de la moitié des interrogés (59,61%) sont moyennement satisfaits de la formation reçue par l'entreprise ALGERIE TELECOM, cette perception est justifiée selon les formés par le fait que leurs attentes ont été moyennement satisfaites et qu'elle ne tient pas compte de la totalité de leurs besoins. Les employés qui ont exprimé leur satisfaction (représente 30,76% des interrogés) affirment que l'entreprise a réalisé des progrès considérables en matière de formation ces dernières années, mais insistent sur le fait qu'il reste encore du chemin à faire.

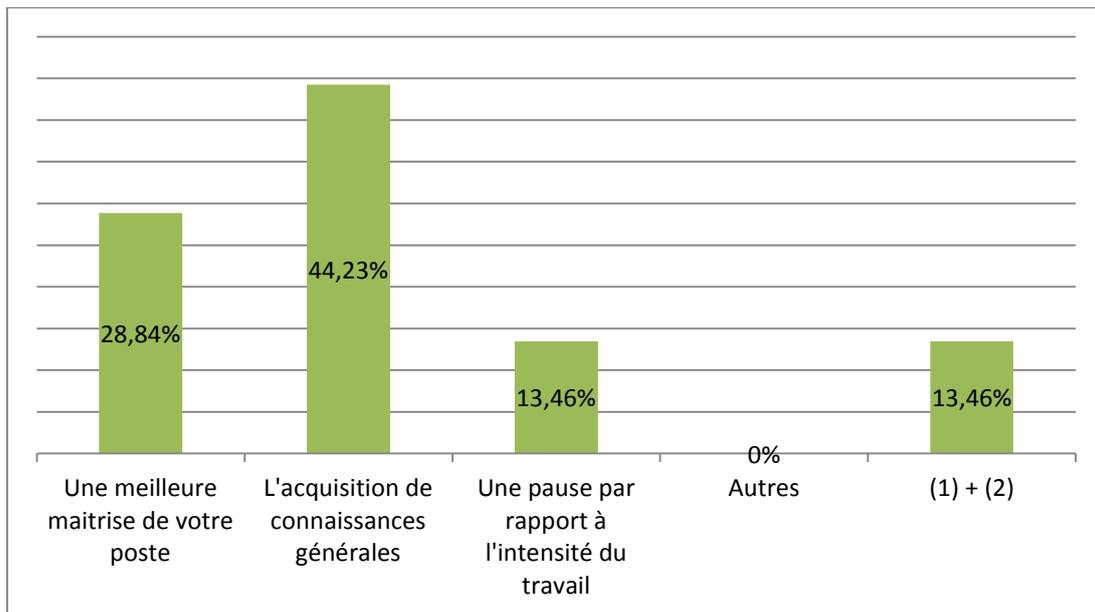
Question N°11 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

a) Tableau N°24 : Apport de la formation sur les employés

	Nombre	Pourcentage
Une meilleure maîtrise de votre poste de travail (1)	15	28,84%
L'acquisition de connaissances générales (2)	23	44,23%
Une pause par rapport à l'intensité du travail	7	13,46%
Autre	0	0%
(1)+ (2)	7	13,46%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°22 : Apport de la formation sur les employés



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

D'après ce schéma, nous constatons que sur 52 employés interrogés soit disant satisfait affirme que la formation leur a permis une acquisition de connaissances générales avec une proportion de 44,23%, 28,84% pensent qu'elle permet une meilleure maîtrise de leur poste, ainsi 13,46% disent qu'elle sert d'une pause par rapport à l'intensité du travail et enfin 13,46% constatent que la formation permet d'avoir à la fois une meilleure maîtrise du poste et une acquisition de connaissances générales.

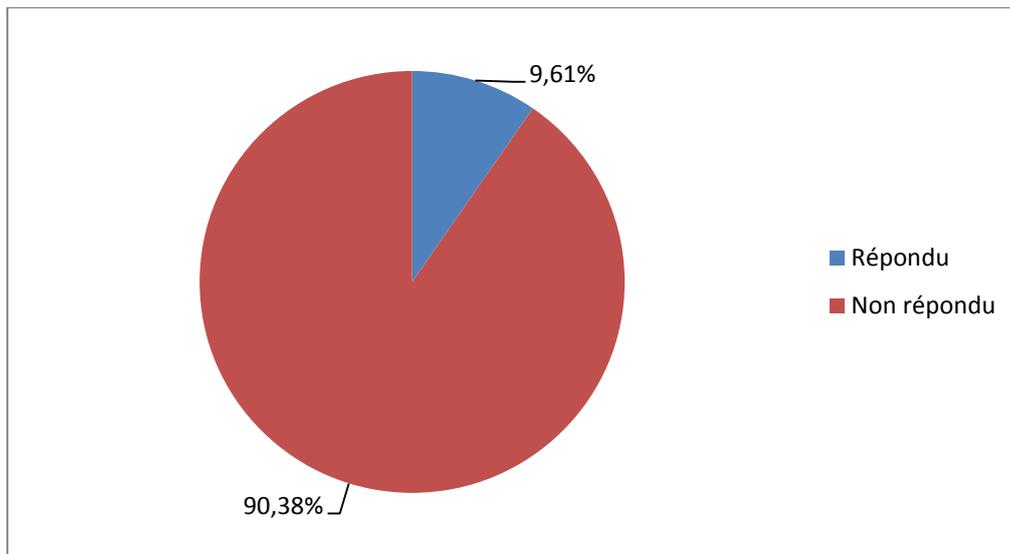
Question N°12 : Si vous n'êtes pas satisfait, qu'elles sont vos raisons ?

a) Tableau N°25 : Les raisons de non satisfaction de la formation

Les raisons	Répondu	Non répondu
Nombre	5	47
Pourcentage	9,61%	90,38%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°23 : Représentation des raisons de Non satisfaction de la formation



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Parmi les employés interrogés, 9,61% ont déclaré que les raisons d'insatisfaction peuvent être comme suit :

- Le fait d'avoir de très bonnes notions sans être capable de les mettre en pratique (coté communication).
- Manque de reconnaissance et sentiment de dévalorisation
- Une durée de formation courte.
- La non prise en considération de la demande individuelle en formation (la décision hiérarchique domine).

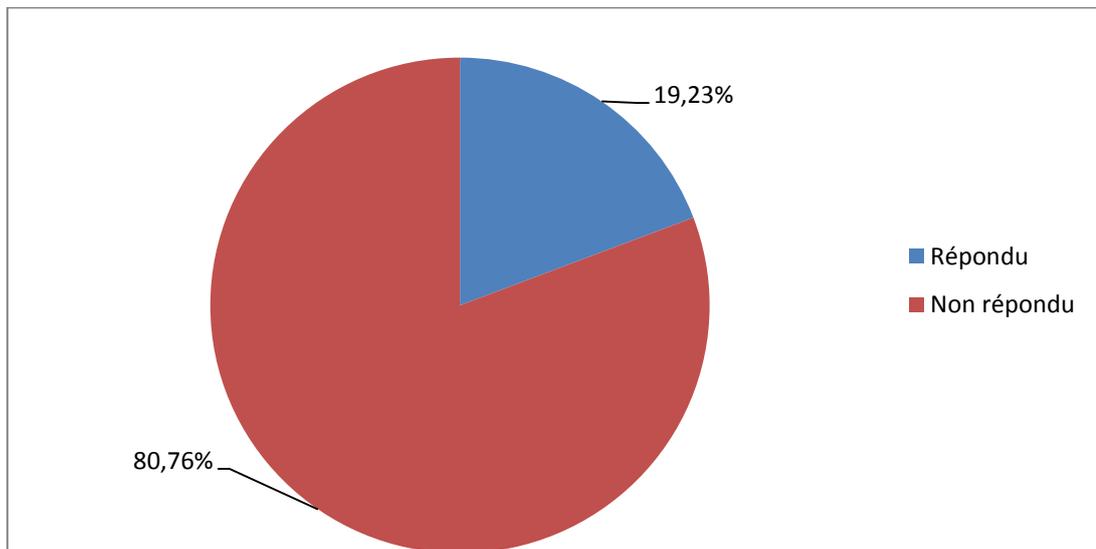
Question N°13 : quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

a) Tableau N°26 : Nombre de salariés ayant présentés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation

Suggestions	Répondu	Non répondu
Nombre	10	42
Pourcentage	19,23%	80,76%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°24 : Représentation du nombre de salariés ayant proposés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

D'après les employés questionnés 19,23% d'entre eux proposent pour l'amélioration de la formation les suggestions suivantes :

- Bien identifier les besoins en formation.
- Rendre les formations de longue durée et diplômantes.
- Se former dans le domaine du poste de travail occupé par l'employé afin qu'il puisse maîtriser sa spécialité et éviter les formations hors domaines d'activité qui ne vas rien apporter de plus pour l'entreprise.
- Faire au préalable des tests de niveau afin de bien orienter la formation vers le niveau adéquat.
- Intensifier les formations périodiques sur la communication et le management.
- Permettre à l'auto-formation d'être considérée et récompensée

Fiche signalétique : Présentation de l'échantillon

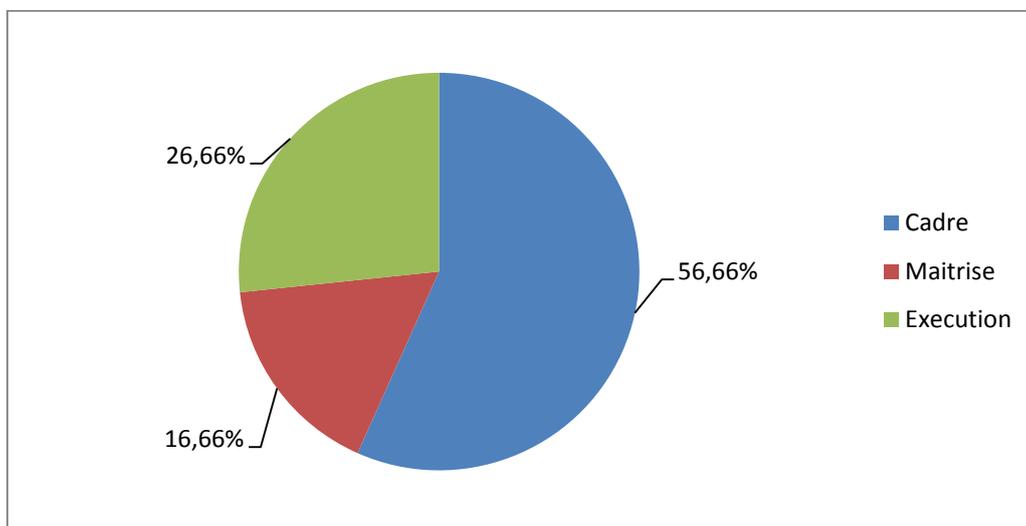
Question N°14 : Qu'elle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

a) **Tableau N°27 :** Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

CSP	Nombre	Pourcentage
Cadre	34	56,66%
Maitrise	10	16,66%
Exécution	16	26,66%

Source : Elaboré par nous même

b) **Graph N°25 :** Représentation de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) **Commentaire :**

Nous remarquons par ces chiffres qu'il y'a des disparités du bénéfice de la formation entre les niveaux hiérarchiques. Ceci s'explique par l'accès facile à la formation pour les cadres en comparaison aux employés issus des postes d'exécution, ce qui permet de dire que la formation à ALGERIE TELECOM s'intéresse plus à des postes de responsabilité et de décision avec une proportion de 56,66%.

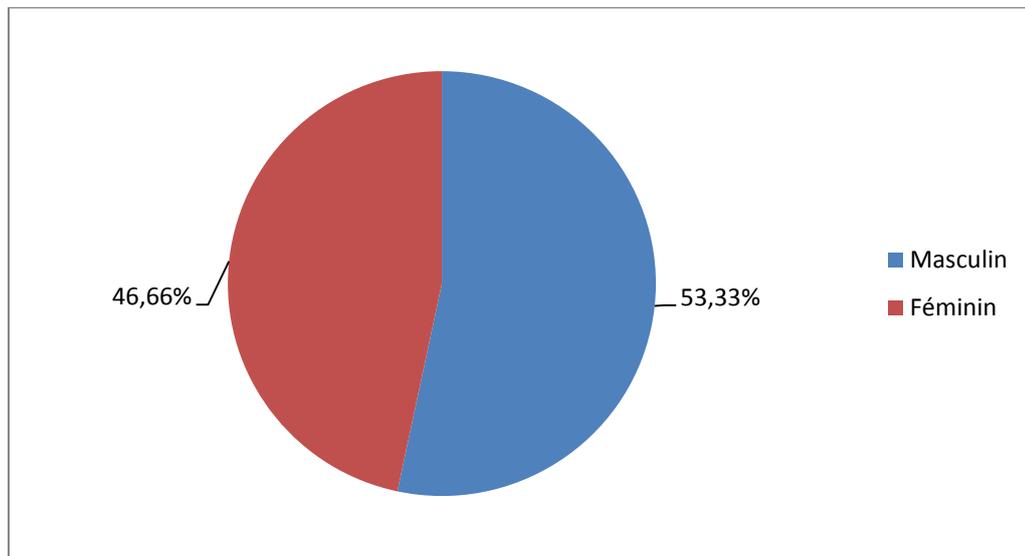
Question N°15 : Quel est votre sexe ?

a) **Tableau N°28 :** Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	32	53,33%
Féminin	28	46,66%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°26 : Représentation de l'échantillon par sexe



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Nous constatons qu'Algérie Télécom évite de discriminer par le sexe les salariés. De ce fait, il y'a une parité entre le sexe masculin et féminin. Rappelons que l'effectif total d'ALGERIE TELECOM est prédominé par le genre masculin. Le responsable chargé de l'élaboration du plan de formation nous a assuré que la parité entre les deux genres est due à un effort d'égalitarisme dans le ciblage des actions de formation.

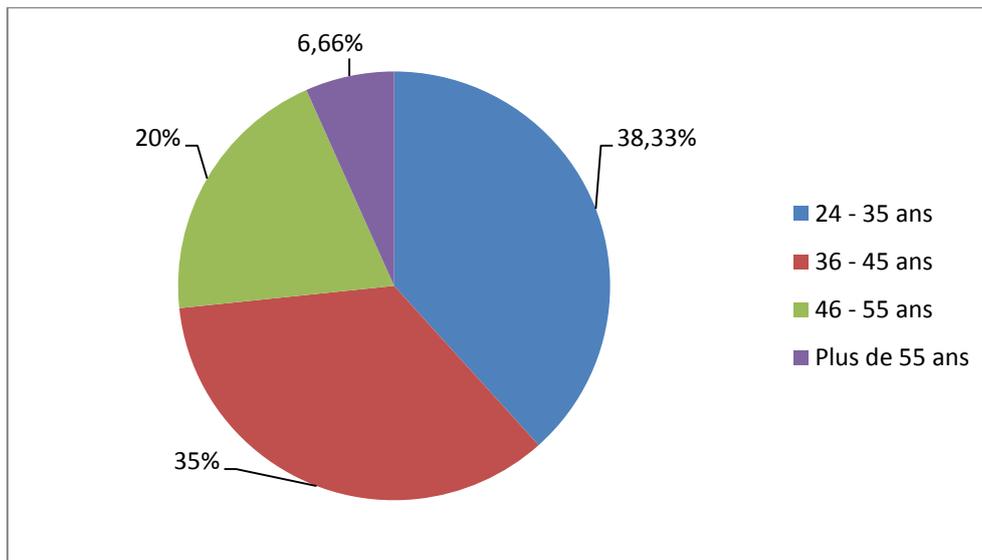
Question N°16 : Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?

a) Tableau N°29 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage
24 -35 ans	23	38,33%
36 - 45 ans	21	35%
46 – 55 ans	12	20%
Plus de 55 ans	4	6,66%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°27 : Représentation de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

De ces données, nous pouvons constater que le plus grand nombre de salariés appartient à la tranche d'âge des 24-35 ans avec un taux de 38,33%, en seconde position celle des salariés ayant entre 36-45 ans soit 35%, en troisième position ceux de la tranche de 46-55 ans avec une proportion de 20% et en dernier lieu arrive la classe la plus mûre des plus de 55 ans avec un taux de 6,66%.

L'analyse des réponses obtenues nous a fait remarquer qu'une grande partie des employés formés (44 sur 52) sondés ont un âge variant entre 24 et 45 ans. ALGERIE TELECOM tend à former en premier lieu une population plus ou moins jeune et en second lieu, une population ayant une certaine expérience.

Ceci s'explique par le fait qu'ALGERIE TELECOM cible les employés jeunes lors de l'élaboration du plan de formation, en vue de leur faire bénéficier de nouveaux savoirs et savoir-faire, de renforcer leur employabilité et leur permettre, par la suite, d'être mobiles professionnellement (verticalement par le biais d'une promotion, ou horizontalement par un changement de poste).

En effet, les employés âgés montrent moins de motivation à suivre une formation, comptant seulement sur leur expérience et les qualifications déjà obtenues. Aussi, les responsables privilégient et considèrent la formation en direction des jeunes comme un véritable investissement, puisque les employés plus âgés sont proches de la retraite. Les formés reviennent à engager des investissements dont le retour ne sera pas projeté dans le futur.

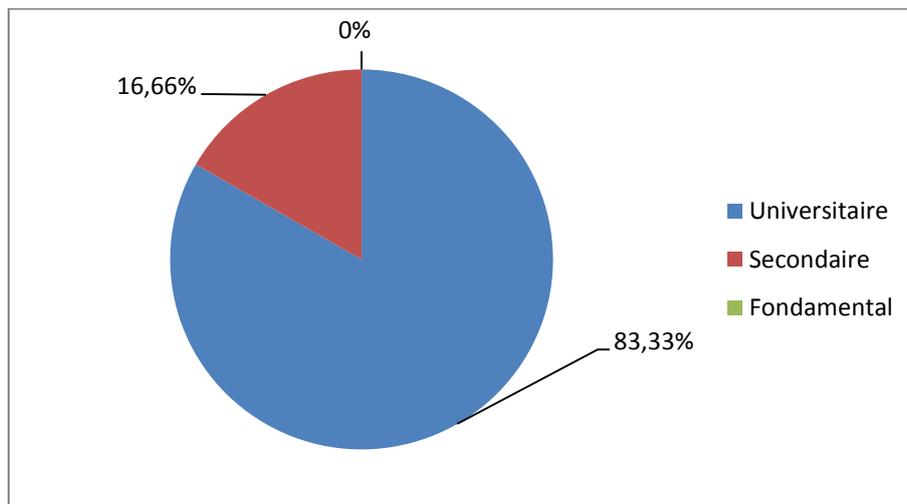
Question N°17 : Quel est votre niveau d'instruction ?

a) Tableau N°30 : Niveau d'instruction des répondants

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Universitaire	50	83,33%
Secondaire	10	16,66%
Fondamental	0	0%

Source : Elaboré par nous même

b) Graphe N°28 : Représentation du niveau d'instruction des répondants



Source : Elaboré par nous même sur la base des résultats de l'enquête

c) Commentaire :

Nous constatons qu'une grande partie des formés interrogés soit 83,33% ont un niveau d'instruction assez élevé, ce qui conditionne leur engagement dans l'effort de formation. Aussi, le contenu des formations proposées exigent des acquis de départ souvent importants, ce qui limite parfois l'accès à la formation à certains employés avec un niveau d'instruction faible. Cette contrainte est dépassée à ALGERIE TELECOM, car même les employés non universitaires, sont tout de même issus des cursus de formation professionnelle et possèdent une importante expérience dans leur domaine de travail.

Section 02 : Analyse des résultats : Insuffisances, suggestions

1) Les insuffisances constatées :

Sur la base des entretiens que nous avons mené avec les responsables de la Direction de Formation, ainsi que bon nombre d'employés d'ALGERIE TELECOM, en addition aux résultats de l'enquête par questionnaire que nous avons mené et son analyse, nous avons tenté de répertorier l'ensemble des insuffisances constatées dans la politique de formation au sein de l'entreprise :

Les besoins en matière de formation exprimés par l'employé, premier concerné par l'effort de formation et pivot de la construction de compétences, sont souvent méconnus.

Ajouté à cela, les besoins sont souvent mal exprimés par les employés, qui ne parviennent pas à mettre le doigt sur les failles à combler en matière de compétences à acquérir. Même lorsqu'ils arrivent à le faire, la circulation de l'information est telle que les besoins exprimés ne sont portés à la connaissance des responsables en charge d'élaborer le plan de formation qu'une fois ce dernier bouclé. Ainsi, la participation des employés aux programmes de formation est le plus souvent le fruit de la direction ou de leur responsable hiérarchique.

Nous avons également noté un manque d'équité dans la répartition des actions de formation, ce qui conduit à l'affaiblissement de l'efficacité de la formation, puisque les employés non bénéficiaires de formations se sentent « exclus ».

Sur la base des avis des employés sondés, nous ajoutons à ces constats la qualité des actions de formation, qui est jugée moyenne. En effet, plusieurs employés ont exprimés leur mécontentement quant aux durées de formation, jugées courtes, mais aussi quant au caractère trop théorique du contenu. Ces mêmes employés nous ont affirmé avoir porté à la connaissance des responsables ces constatations à travers les fiches d'évaluation à chaud, juste après la formation, qui ont été prises en considération.

En effet, bien que l'évaluation à chaud soit en application et permet d'avoir un aperçu sur la satisfaction des participants à la formation, les résultats qu'elle fournit ne sont pas exploités. Il y a une absence d'un système complet d'évaluation de la formation qui signifie que les responsables de la formation n'ont pas de motivations suffisantes qui rendent cette évaluation obligatoire, et appliquée d'une manière complète. Aussi, cette évaluation ne rend pas compte du degré de transfert des connaissances des employés formés. En effet, il faut souligner que pour que l'action de formation soit utile, utilisable et utilisée, il faut savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées une fois que l'employé stagiaire ait réintégré son poste de travail.

Existence d'un manque d'un suivi rigoureux de la part des responsables de la Direction de la Formation en matière d'évaluation à froid pour assurer la mise en pratique des acquis de la formation.

Nous avons relevé un déficit important qui est l'absence d'un référentiel de compétences formalisés, qui est dû au fait que les fiches emploi demeurent inachevées. Ce manque induit la non pertinence du référentiel formation en application actuellement.

2) Suggestions et pistes d'améliorations :

Malgré les nombreux efforts consentis en matière de politique de formation, beaucoup d'éléments restent à développer dans l'élaboration et le déploiement du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM. Nous allons tenter, dans ce qui suit, d'émettre des propositions qui pourraient, à notre sens, améliorer encore la politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM, en lui permettant de participer d'avantage à la construction et au développement des compétences des employés.

L'efficacité d'une formation est fortement liée à une bonne identification des besoins à combler par celle-ci. Cette identification que nous recommandons est basée sur le référentiel de compétence, ce dernier reporterait les compétences requise et exigées pour chaque poste.

Il est à noter que le référentiel de compétences au sein d'Algérie Télécom est en cours d'élaboration par la Direction Gestion des Carrières et des Compétences.

Donc une fois le référentiel de compétences finalisé, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, en comparant les compétences existantes avec celles requises, pour dégager l'écart entre elles, ce qui permettrait de mieux cibler celles à acquérir.

Aussi, travailler sur une meilleure répartition des actions de formation sur l'ensemble de l'effectif, par une plus grande transparence dans la diffusion de l'information relative au plan de formation de l'entreprise. L'intensification de l'affichage interne et a démocratisation de l'utilisation de l'Intranet peuvent contribuer au renforcement du sentiment de justice sociale dans le bénéfice de la formation.

Accorder à la formation la dimension stratégique, par sa déclinaison sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'en améliorer la qualité et renforcera sa dimension stratégique.

Ensuite, l'application de l'ingénierie de formation (qui est une ingénierie participative) à travers la réunion des conditions nécessaires à la participation de tous les niveaux, dans les phases d'élaboration, de réalisation et d'évaluation des actions de formation serait un tremplin pour l'entreprise.

Il est nécessaire de prendre en compte des résultats des évaluations à chaud des formations, ainsi que l'instauration d'une évaluation post formation, c'est-à-dire, une évaluation à froid formalisée, qui va avoir pour objectif de mesurer l'effet et l'efficience de la formation sur l'activité professionnelle du stagiaire par exemple 06 mois après la formation.

Rendre obligatoire la réalisation du suivi de la formation par l'adoption des mesures impératives.

Relier le suivi des formations au rendement en intégrant les résultats de l'évaluation dans les primes de rendement.

ALGERIE TELECOM aurait tout à gagner à travers l'exploitation des formes alternatives de la formation, tels que le télé-enseignement et le e-Learning, qui aiderait à réduire les coûts d'immobilisation et rendrait la formation plus accessible, par sa diffusion auprès d'un grand

nombre d'acteurs. ALGERIE TELECOM est dotée de l'Intranet et d'Internet, ce qui facilitera le déploiement des ces formes innovantes de formation.

Conclusion Générale

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique pour les entreprises. Elle prend en charge l'ensemble des défis qui leurs permettent de s'adapter au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel, ou les évolutions doivent être organisées sur la base des compétences des employés. En effet, « ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier »¹

En ce sens, la formation est l'un des moyens de construction et de développement des compétences. Il s'agit d'une partie intégrante de la politique RH et représente une exigence, dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et des métiers et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes.

Néanmoins, le modèle traditionnel de la formation dans lequel elle est une solution technique pour l'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation du travail est aujourd'hui obsolète. Il laisse place à un modèle plus pointilleux, dans lequel la formation est un moyen de développement et de transformation du capital humain vers une culture de compétence et d'excellence, ou la gestion de la compétence est considérée comme la clé de l'anticipation permanente par l'organisation des exigences de l'environnement. Il ne s'agit plus d'adaptation des compétences mais plutôt de prévision des compétences à acquérir.

En effet, au jour d'aujourd'hui, posséder un portefeuille de compétence et prévoir en faire état devient un atout considérable et la formation reste le moyen privilégié de construction et de mobilisation des compétences. En ce sens, la formation doit être managée. Elle doit constituer une fonction partagée et solidaire, où l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise participent en permanence dans la dynamisation et la redynamisation de leurs compétences, en s'appuyant sur une vision stratégique globale et intégrée, alimentée d'une méthodologie systématique qui tient compte d'une lecture interactive et transversale des variables régissant l'entreprise et son environnement.

Les entretiens réalisés par nos soins auprès de responsables de l'entreprise ALGERIE TELECOM, ainsi que l'enquête que nous avons menée auprès des employés ayant bénéficié d'une formation dans le cadre du plan de formation de l'année 2014 ont eu pour finalité de juger si la formation permet la construction des compétences des RH de cette entreprise. Ainsi, sur la base des constats qui ont été faits, il est clair que le plan de formation de cette année a eu une appréciation très positive par les employés qui l'ont jugé efficace, même s'il y'a eu des dysfonctionnements quant à la détermination de leurs besoins.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse que les besoins et objectifs de l'entreprise en matière de formation déterminent le changement des conditions du travail effectué par les différents acteurs, puisqu'il a été démontré que les actions de formation sont pertinentes, du moment qu'elles se répercutent sur la réalité du travail. Il a été démontré que

¹ VERMOT-GAUD, (Claude) : La politique sociale de l'entreprise, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, P37

les actions de formation doivent être en adéquation avec les tâches devant être effectuées par les employés.

S'agissant de la seconde hypothèse relative aux besoins de formation, nous infirmons qu'ils ne sont pas exprimés par les salariés, ces derniers sont envoyés généralement en formation sur la base d'une décision de la hiérarchie.

ALGERIE TELECOM, objet de notre étude, consacre des efforts en direction des RH, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur. Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée nous ont éclairé que la formation dispensée au personnel à un effet sur les compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

La formation doit être intégrée comme un trait de culture organisationnelle, faisant en sorte qu'ALGERIE TELECOM voit en la formation non pas un simple aspect de la ressource humaine imposé par la réglementation ou un budget à consommer, mais comme un investissement durable et créateur de compétences, tant individuelles que collectives.

Ajoutons à cela que la formation n'est pas déterminée par les simples acteurs de la formation, la réalité complexe des entreprises fait que l'effort de formation et de la construction de compétences est déterminée aussi bien par les caractéristiques de l'entreprise formatrice, de celles de ses salariés ainsi que celles de l'environnement.

Ce travail de recherche se veut scientifique et académiques et demeure non exhaustif. Il jette uniquement un regard analytique sur un aspect important de la GRH, dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux exigences de la connaissance et du savoir. De ce fait, cette contribution reste ouverte et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche, tel que le développement des compétences relationnelles du personnel en contact avec le client, vu l'importance de la gestion de la relation client pour une entreprise de service telle qu'ALGERIE TELECOM

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1) ARDOUIN THIERRY, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème Edition DUNOD, Paris.
- 2) BARABEL MICHEL et autres, Le grand livre de la formation, Edition Dunod, 2012, Paris
- 3) BELANGER.L et autres « Gestion des Ressources Humaines : une Approche Globale et Intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981.
- 4) BARTHOD MICHEL, PERIN DANIEL et autres, «Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris 1987.
- 5) CRISTOL DENIS, Gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes, 2000.
- 6) DEJOUX CECILE, Gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, Paris 2008.
- 7) DENNERY MARC, Piloter un projet de formation, Edition ESF France, 2000.
- 8) DIETRICH.A, DEJOUX.C, Management par les compétences, Edition Dareios, Paris 2006.
- 9) ERAY PHILIPPE, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999.
- 10) GU, WULONG et AMBROSE WONG, Les estimations du capital humain au canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière, Série de documents sur l'analyse économique, Statistique Canada, 2010
- 11) JOLIS N, Piloter les compétences, Edition d'Organisation, 1997.
- 12) LE BOTERF GUY, ingénierie et évaluation des compétences, Edition Organisation, Paris 2005.
- 13) LE BOTERF GUY, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisations, Paris 2000.
- 14) LE BOTERF GUY, L'ingénierie des compétences, Edition Organisation, Paris, 1999.
- 15) LE BOTERF GUY et autres, Comment manager la qualité de la formation, Editions Organisations, Paris, 1995.
- 16) LE BOTERF GUY, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Edition Organisation, Paris, 1993.

- 17) MEIGNANT ALAIN, Manager la formation, 7^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, 2006.
- 18) MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation », 4^{ème} édition, Edition Liaisons, Paris 1997.
- 19) MICHEL.S et LEDRU.M., Capital-compétence dans l'entreprise, Edition ESF, 1991.
- 20) MORSE JANICE, Approaches to quantitative methodological triangulation, Nursing Research, 1991.
- 21) PERETTI JEAN MARIE, Ressources humaines, édition Vuibert, Paris 2007.
- 22) PERETTI JEAN MARIE, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987.
- 23) PRAX JEAN-YVES, le guide du knowledge management, Dunod, Paris 2000.
- 24) PRAHALAD et HAMEL, The core competence of the corporation, Harvard business Review, 1990.
- 25) SEKIOU LAKHDAR et BLONDIN LOUISE « Gestion du Personnel » les Editions d'organisation, collection gestion, Paris 1986.
- 26) SOYER JACQUES, Fonction formation, Edition organisation, Paris 2003.
- 27) SUET.PH « Choisir et former des hommes », Ed. Hommes et techniques, 1975.
- 28) TABLOT.J.R – ELLIS.C.D. « La Formation dans l'Entreprise », Entreprise moderne d'édition, Paris 1982.
- 29) VATIER RAYMOND, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprises Modernes d'édition (EMI) – 4^{ème} Edition 1985, Paris.
- 30) VINCENT CHARLES « La Formation, relais de la stratégie de l'entreprise.», les Editions d'Organisation, Paris 1990
- 31) ZARIFIAN PHILIPPE, objectif compétences, Edition Liaison, Paris 2001
- 32) ZARIFIAN PHILIPPE, L'autonomie dans les organisations, Edition L'harmattan, 2000
- 33) ZARIFIAN PHILIPPE, Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999

Travaux universitaires

MAMI Samia. Application de la norme ISO 10015 V 1999 sur le processus de formation. Cas : ALGERIE TELECOM. Mémoire de Master Professionnel en Management par la Qualité. ENSM Alger. Juin 2013.

Documents internes à l'entreprise

- Convention collective d'ALGERIE TELECOM
- Plan de formation d'ALGERIE TELECOM (Année2014)
- Organigrammes d'ALGERIE TELECOM, de la Division des Ressources Humaines et de la Formation et de la Direction de la Formation.

Textes réglementaires

- Loi 2000-03 du 05 Août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications.
- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail
- Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79
- Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article 2
- Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant la loi de finances pour 1998

Articles de presse

- Quotidien El Moudjahed, entretien avec Mr Moussa Benhamadi, PDG du groupe ALGERIE TELECOM. Lundi 22 Juin 2009

Sites internet

- www.algeriatelecom.dz
- www.almanach-dz.com

Annexes

Textes Juridiques

**JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE
ALGERIENNE N° 13 :**

La loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

**Décret n° 82-298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation
et au financement de la formation professionnelle en
entreprise :**

Art. 2. - Les dispositions du présent décret sont applicables à toute entreprise occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à vingt (20) et ce, quels que soient son statut juridique et son secteur d'activité.

**Loi n° 06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26
décembre 2006, portant loi de finances pour 2007,
notamment ses articles 79 et 80**

Art. 79 - L'article 54 de la loi n°90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi de finances pour 1998 et modifié, complété et rédigé comme suit: «Art. 54: Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

**Décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant
au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application
des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 Ramadhan 1418
correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances
pour 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation
professionnelle continue et la taxe d'apprentissage.**

Article 1er : Le présent décret a pour objet de fixer les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.

Art. 2 : Sont soumis à la taxe de formation professionnelle continue, les organismes employeurs prévus par les décrets n° 82-298 et n° 82-299 du 4 septembre 1982 susvisés, à l'exclusion des institutions et administrations publiques.

Guide d'entretien

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir.

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

Thème N° 01 : La politique de formation

- 1) Quels sont les objectifs escomptés par la politique de formation d'ALGERIE TELECOM ?
- 2) Décrivez-nous succinctement le processus de formation en vigueur à ALGERIE TELECOM.

Thème N° 02 : Le plan de formation

- 1) Comment sont identifiés les besoins en formation des employés d'ALGERIE TELECOM ?
- 2) Comment est élaboré et exécuté le plan de formation ?

Thème N° 03 : La qualité de la formation

- 1) Quels sont les types d'évaluation de la formation qui sont faites ?
- 2) Est-ce que les résultats des évaluations sont pris en considération lors de la programmation d'action de formations futures ?

Thème N°04 : L'apport de la formation sur les compétences

- 1) Comment sont identifiées les compétences ? et comment le référentiel de compétence est-il élaboré ?
- 2) Pensez- vous que la formation contribue réellement a la construction de compétences des employés formés ?

Questionnaire

Q 01 : Quelle est votre ancienneté chez Algérie Telecom ?

Moins de 10 ans

Entre 10-20 ans

Plus de 20ans

Q 02 : Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?

Oui

Non

- Si oui, à quel (s) dispositif (s) avez vous eu recours ?

Plan de formation

Congé individuel de formation

DIF (Droit individuel à la formation)

Validation des acquis de l'expérience

Autres

Q 03 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionnés pour la formation ?

Sur la demande individuelle

Sur décision de la hiérarchie ;

Autres (Précisez).....

Q 04 : comment percevez vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Un moyen d'élever le niveau de connaissances

Un outil de construction et de développement des compétences

Accélérateur de carrière

Un levier de motivation

Un moyen d'adaptation aux changements

Autres

Q 05 : Comment avez-vous trouvé la prestation des formateurs ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q 06 : Apres avoir reçu la formation :

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

- Considérez-vous que votre habilité (savoir-faire par rapport aux taches effectuées dans votre poste de travail) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

- considérez-vous que votre comportement (savoir-être) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

Q 07 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- Oui
- Non

Q 08: Avez-vous été évalués après votre formation ?

- Oui
- Non

Q 09 : Selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Q 10: A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Insatisfait

Q 11: Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail
- L'acquisition de connaissances générales
- Une pause par rapport à l'intensité du travail
- Autres (précisez).....

Q 12 : Si vous n'êtes pas satisfait, qu'elles sont vos raisons ?

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

Q 13 : quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

Fiche signalétique

Q 14: Qu'elle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

Q 15 : Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

Q 16 : Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?

24-35 ans

36-45 ans

46-55 ans

Plus de 55 ans

Q 17: Quel est votre niveau d'instruction ?

Universitaire

secondaire

Fondamental

Université MOULOUD MAMMERY Tizi-Ouzou

(UMMTO)

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, option : Management et stratégies des entreprises à l'université MOULOUD MAMMERY de Tizi-Ouzou ; ayant pour thème : « La perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise Algérienne cas d'Algérie Telecom », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Mesdemoiselles

- Attab Dehbia
- Mellal Sylia



Fiche d'identification des besoins en formation

ALGERIE-TELECOM.SPA

Structure

Fiche d'identification des besoins en formation

Année 2015

Matricule :

Nom et prénoms :

Date de naissance :

Date d'entrée :

Type de contrat :

Code de l'emploi :

Intitulé de l'emploi :

Niveau de l'emploi :

Structure d'attache :

Identification des formations demandées :

Compétences recherchées	Thèmes de formation	Objectifs de la formation
Savoir	Formation 1 :	
	Formation 2 :	
	Formation 3 :	
Savoir être	Formation 1 :	
	Formation 2 :	
	Formation 3 :	
Savoir faire	Formation 1 :	
	Formation 2 :	
	Formation 3 :	

Signature du l'intéressé :

Visa du chef immédiat :

Domaine de stages	Objectifs de la formation	Population Ciblée	Intitulé de la formation	Nbre Prév. à inscrire	Mode d'organisation		Durée (J)	Durée (H)	Organism
					Int.	Ext.			
Management Opérationnel et Comportemental	Acquérir les attitudes professionnelles et les outils de bonne gestion	Directeurs centraux Directeurs Opérationnels des Télécoms CHD et CHS centraux(1)	Gestion des conflits	191			03	18	ESAA
		Les inspecteurs centraux et régionaux Animateurs force de vente des DOT	Communications interpersonnelles	191			03	18	
		Directeurs centraux Directeurs Opérationnels des Télécoms Les inspecteurs centraux et régionaux CHD et CHS centraux(1)	Conduite de réunion	124			03	18	
		Directeurs centraux et Délégués Régionaux	Management par objectif	60			05	30	TOUT
		CHD moyens & finance DOT/DRT/DG Directeurs Opérationnels des Télécoms	Tableau de bord d'une entreprise	203			05	30	IAHEF
		Directeurs de projet / Chefs de projets	DESS Management de projets	40			25	150	ENSI
		Directeurs DOT et CPT CHD Techniques DOT CHD Orientation et Production CPT CHD Achat et Moyens DG/DOT	Gestion opérationnelle par objectif	566			05	30	TOUT
		Directeurs CPT et ACTEL	Statut et rôle des managers	388			02	12	KISSOURI
			Utiliser les méthodologies de résolution des problèmes	388			02	12	
			Manager son équipe	388			02	12	
GRH	Acquérir les attitudes professionnelles et les outils de bonne gestion	CHD RH DOT	Techniques d'entretien	48			03	18	INPED (CH
			Techniques d'évaluation des compétences	48			04	24	
		CHS RH DG/DOT	Comment gérer (les départ en retraite et les relations avec le partenaire social et institutions	60			05	30	
		CHD RH DRT	La Gestion Opérationnelle et						



Fiche d'évaluation à chaud

Formations en présentiel

AT/PAF/DRHF/DF

Version : 03

Page 1 sur 2

Nom et prénom du participant :

Structure : Fonction :

Intitulé de la formation : Période : du au

Lieu de formation : Formateur :

Préparation de la formation en amont

- A) Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ?
هل كنتم على دراية بمحتوى و أهداف هذه الدورة التكوينية قبل حضوركم؟
 Oui Non
- B) Etiez-vous motivé (e) à l'idée de suivre cette formation
هل كنتم ترغبون في المشاركة في هذه الدورة؟
 Oui Non
Si c'est non, pourquoi ?

Animation de la formation

- C) Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ?
على سلم تصاعدي من 1 إلى 5، كم تقيّمون تحكّم و إلمام المكوّن بالموضوع؟
1 2 3 4 5
(سيئة جدًا) Très mauvaise Très bonne (جيدة جدًا)
- D) La présentation de l'animateur (la pédagogie) était-elle ?
كيف تقيّمون طريقة تقديم المكوّن؟
 Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne
- E) L'interactivité (débat, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation était-elle ?
كيف كان التفاعل (الحوارات و المناظرات) خلال الدورة التكوينية؟
 Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne
- F) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ?
هل توافقون على متابعة دورة تكوينية أخرى مع نفس المكوّن؟
 Oui Non

Contenu

- G) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ?
هل محتوى هذه الدورة التكوينية لتي احتياجاتكم التكوينية؟
 Oui Partiellement Non
- H) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?
هل سمحت لكم هذه الدورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة؟
 Oui, beaucoup Oui, un peu Non
- I) Si c'est oui, estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ?
هل سيكون باستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم؟
 Oui Partiellement Non
(جزئيًا)
- Commentaire :
- J) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ?
هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟
 Oui Non
Si c'est oui lesquels ?



Fiche d'évaluation à chaud

Formations en présentiel

AT/PAF/DRHF/DF

Version : 03

Page 2 sur 2

Supports pédagogiques

K) Comment trouvez-vous les supports utilisés en formation (documents, équipements, vidéos...)?
 ما هو رأيكم في التجهيزات و الوسائل البيداغوجية المستعملة خلال الدورة التكوينية؟

Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

L) Comment trouvez-vous les supports et documentations remis ?
 ما رأيكم في الوثائق التي قُدمت إليكم؟

Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

Organisation de la Formation

M) La composition du groupe de formation était-elle bien adaptée ? (taille du groupe, niveau des participants...)
 هل كان هنالك تناسق في مجموعة المشتركين (مستوى المشتركين، عدد المشتركين... إلخ)

Oui Non

Si c'est non, pourquoi ?.....

N) La durée de la formation était-elle ?

كيف كانت مدة الدورة التكوينية؟

Trop courte Adaptée Trop longue

Condition d'accueil

Lieu de formation :

O) Comment trouvez-vous les conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...):
 كيف وجدتم الظروف المادية التي جرت فيها الدورة التكوينية (القاعة، الوسائل...):

Très mauvaises Mauvaises Moyennes Bonnes Très bonnes

P) Le déjeuner était-il ? (الطور)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Lieu d'hébergement (مكان الإقامة):

Au niveau de : N° de chambre :

Q) Le Dîner était-il ? (العشاء)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

R) L'hébergement était-il ? (الإقامة)

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Commentaire :

Suggestions: Si vous devriez suivre à nouveau cette formation, que proposeriez-vous pour l'améliorer (Que faudrait-il changer)? (ما الذي يجب تغييره)؟

.....

.....

.....

.....

Quelle note générale attribuez-vous au formateur?/20 علامة المكون

Signature du stagiaire

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Méthodologie de recherche

Introduction générale

Chapitre 01 : Cadre théorique relatif au contexte de la formation et de compétence

Section 01 : La formation un facteur clés de succès dans l'entreprise

1) Définition de la formation.....	06
2) Les objectifs de la formation et ses principaux avantages	08
2.1) Les objectifs de la formation	08
2.1.1) La formation, une réponse à une double attente : les attentes de l'entreprise et celles du personnel	08
2.1.2) La formation, une problématique générale	09
3) Les diverses classifications en terme d'objectifs de la formation	10
3.1) Les principaux objectifs de la formation selon SEKIOU	10
3.2) La classification des objectifs de la formation selon CHARLES VINCENT	11
3.2.1) La distinction entre Education permanente (ou continue) et éducation des adultes..	11
3.2.2) La distinction entre formation professionnelle et formation des cadres	12
3.2.3) La distinction entre formation académique et formation en situation de travail.....	12
3.3) La classification de TALBOT et ELLIS. OPEREN	13
3.3.1) L'appréhension de la formation sous l'angle des problèmes traditionnels.....	13
3.3.2) Combler un manque de connaissance.....	13
3.3.3) Préparer le personnel à une promotion	14
3.3.4) Adapter les attitudes et comportements du personnel à de nouvelles structures d'organisations	14
3.3.5) Améliorer les rendements individuels	14
3.4) L'appréhension de la formation sous l'angle des problèmes nouveaux	15
3.5) Les objectifs de la formation selon M.DERBELET, L.IZARD, M. SCARMUZZA ...	15
4) Les avantages de la formation pour l'organisation et l'individu	16
4.1) Les avantages de la formation pour l'entreprise.....	16
4.2) Les avantages de la formation pour l'individu	18
4.3) Les avantages de la formation sur le plan des relations interpersonnelles.....	18
5) Les besoins de formation aujourd'hui	19
6) Typologie de la formation.....	20
6.1) L'apprentissage	20
6.2) Le coaching.....	21
6.3) Le recyclage.....	21
6.4) La formation curative ou cataplasme	21
7) Typologie des actions de formation.....	21
7.1) L'initiative du salarié	21
7.2) L'initiative de l'entreprise	22
8) Missions de la fonction formation	23
8.1) Fonction de pilotage	23
8.2) Fonction de régulation.....	23
8.3) Fonction de réalisation	23
8.4) Fonction de contrôle.....	23

Section 02 : Définition, typologie et référentiel de compétences.

1) Origine et évolution du concept de compétence	24
1.1) Emergence du modèle de la compétence et dépassement de la notion de qualification ...	24
2) Quelques définitions de la notion de compétence	26
3) Typologie de compétences.....	30
3.1) La typologie de Kartz	30
3.1.1) Les compétences techniques	30
3.1.2) Les compétences humaines ou relationnelles	30
3.1.3) Les compétences politiques	31
3.1.4) Les compétences conceptuelles ou cognitives.....	31
3.2) Typologie selon les autres auteurs.....	31
3.2.1) Compétences individuelles.....	31
3.2.2) Compétences collectives	32
4) Le référentiel de compétences	33

Chapitre 02 : Le rôle de la formation dans la construction des compétences

Section 01 : Le système de formation dans le cadre de la construction des compétences

1) La politique de formation	38
1.1) Définition de la politique de formation.....	38
1.1.1) Les objectifs d'une politique de formation	39
1.1.2) Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	39
1.1.2.1) Les moyens humains.....	39
1.1.2.2) Les moyens financiers	39
1.2) La mise en place d'une action de formation	39
1.2.1) Etape d'identification et d'analyse des besoins.....	40
1.2.1.1) Les facteurs inducteurs de besoin de formation	40
1.2.1.2) L'identification des besoins	41
1.2.1.3) L'analyse des besoins de formation.....	42
1.2.2) Etape d'élaboration d'un plan de formation	43
1.2.2.1) Définition du plan de formation	44
1.2.2.2) La constitution du plan de formation.....	44
1.2.3) Etape de réalisation et de suivi du plan de formation	45
1.2.3.1) La réalisation du plan de formation	45
1.2.3.2) Le suivi du plan de formation.....	46
1.2.4) Etape d'évaluation de la formation	47
1.2.4.1) Les niveaux d'évaluation	47
1.2.4.2) Les règles à suivre pour l'évaluation.....	50
1.3) La qualité de formation.....	50
1.3.1) Les normes concernant la formation.....	51
1.3.1.1) Les normes ISO	51
1.3.1.2) Les normes AFNOR	52
1.4) Les différents dispositifs de formation	53
1.4.1) Le CIF	53
1.4.2) Le bilan de compétences.....	54
1.4.3) La validation des acquis professionnels	54
1.4.4) Le droit individuel à la formation.....	54
2) La relation formation, compétences	55
2.1) L'ingénierie formation	55
2.1.1) Définition.....	55

2.1.2) Dimensions de l'ingénierie de formation	55
2.2) L'ingénierie des compétences	56

Section 02 : Formation et composantes de compétences

1) Impact de la formation sur les savoirs.....	57
2) Impact de la formation sur le savoir-faire	58
3) Impact de la formation sur le savoir-être	58
3.1) Développer des qualités morales	58
3.2) Changer le caractère	59
3.3) Développer les goûts et intérêts	59
3.4) Produire des comportements stéréotypés	59
4) Impact de la formation sur les démarches intellectuelles	59
5) Impact de la formation sur la confiance en soi	60
5.1) Principes de la formation dans la construction des compétences.....	61
5.1.1) Situer la formation dans un processus éducatif.....	61
5.1.2) Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages.....	63
5.1.3) Promouvoir le bon usage de la formation	63
5.1.4) Etablir des cahiers de charge.....	64
5.1.5) Concevoir une action de formation adaptée	64
5.1.6) Choisir les actions prioritaires	64

Chapitre 03 : Présentation du terrain de la recherche

Section 01 : La formation au niveau des entreprises publiques Algériennes

1) La formation en Algérie	65
1.1) Aperçu historique.....	65
1.1.1) Dans les années 1960 et 1970.....	65
1.1.2) Dans les années 1980.....	65
1.1.3) Depuis les années 1990.....	66
1.2) Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie.....	66

Section 02 : Caractéristiques générales de l'organisme d'accueil

1) Présentation d'ALGERIE TELECOM.....	67
1.1) Historique.....	67
1.2) Objet social	67
1.3) Fiche signalétique	68
1.4) Domaine d'activité	68
1.5) Vision, missions et objectifs.....	68
1.6) Organisation	69
1.7) Les effectifs d'ALGERIE TELECOM	72
2) Présentation de la Division des Ressources Humaines et de la Formation	73
2.1) Organisation	73
2.2) Présentation de la direction de formation	74
2.3) Mission de la direction de la formation	74
2.4) Présentation des postes de travail	75
2.4.1) La direction de la formation.....	75
2.4.1.1) Caractéristiques du poste de travail.....	75
2.4.2) Département Développement et Management de la Qualité	76
2.4.2.1) Caractéristiques du poste de travail.....	76
2.4.3) Département Développement des Compétences	77
2.4.3.1) Caractéristiques du poste de travail.....	77

2.4.4) Département Veille formation et Partenariats	78
2.4.4.1) Caractéristiques du poste de travail.....	78

Chapitre 04 : L'apport de la formation et la construction de compétences au sein d'ALGERIE TELECOM

Section 01 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats

1) Description de la démarche qualitative	79
1.1) Cadre méthodologique	79
1.2) Résultats des entretiens menés	79
1.2.1) La formation au sein d'ALGERIE TELECOM	79
1.2.1.1) La politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM.....	80
1.2.1.2) Objectifs des actions de formation d'ALGERIE TELECOM	80
1.2.2) Typologie de formation	81
1.2.3) Le processus de formation	82
1.2.3.1) Définition des besoins de formation	82
1.2.3.2) Elaboration du plan de formation.....	83
1.2.3.3) Exécution du plan de formation.....	84
1.2.3.4) Evaluation des résultats de la formation.....	86
1.2.4) La gestion des compétences	86
1.2.4.1) L'identification des compétences	86
1.2.4.2) La construction des compétences	87
1.2.5) Le référentiel de compétences	87
2) Description de la démarche quantitative	88
2.1) Méthodologie de l'enquête adoptée	88
2.2) Population cible et méthode d'échantillonnage	88
2.3) Objectifs recherchés	90
2.4) Déroulement de l'enquête.....	90
3) Dépouillement, traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire	91
3.1) Traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire.....	91

Section 02 : Analyse des résultats : insuffisances, suggestions

1) Les insuffisances constatées	111
2) Suggestions et pistes d'améliorations.....	112

Conclusion générale	114
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes