



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Master

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de Gestion.

Option : Gestion des ressources humaines.

Thème

La contribution de la formation au développement
des compétences Cas
Cosider Construction-Alger

Réalisé par :

M^{elle} : ZERROU Nouara

M^{elle} : ZERROUKI Souhila

Encadré par :

M^{me} : OUCHALAL Houria

Mémoire soutenu publiquement devant le jury :

Présidente : M^{me} SI SALAH Karima MACA-UMMTO

Rapporteur : M^{me} OUCHALAL Houria MCCB- UMMTO

Examinatrice : M^{me} OUAMAR Sabrya MACA-UMMTO

Année Universitaire : 2017/2018

Remerciements

D'abord nous remercions Dieu pour sa bénédiction.

Aucun travail ne s'accomplit dans la solitude,

Nous tenons à remercier notre promotrice Mme OUCHALAL HOURIA

qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes et sa sensibilité même, a su nous transmettre son expérience ;

Nos plus vifs remerciements vont également à Mr GUELLIL Le DRH de l'entreprise pour son chaleureux accueil, Mr LADJOUZI KHALED

notre encadreur à l'entreprise pour les facilités accordées

lors de notre stage pratique ;

Mr METMAR SMAIL qui nous a aidés au lieu de stage ;

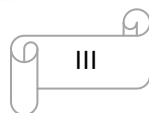
Nos sincères remerciements vont également à Melle CHILLALI SABRINA

qui nous a orientés durant notre stage ;

Enfin, nous remercions sont adressés à tous nos amis qui nous ont beaucoup aidés par leurs conseils et leurs encouragements.

MERCI

NOUARA, SOUHILA



Dédicace

Je dédie ce présent mémoire à :

Mes très chers parents, qui peuvent être fiers
et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices
et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.

Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit.

Ma grande mère **Chabha**, Je vous remercie infiniment.

Mon frère **Abdelkader** qui n'a cessé jamais d'être pour
moi un exemple de persévérance, de courage

et de générosité ainsi sa femme **Sophie**.

Mes sœurs **Dalila, Leila, Kahina, Secoura et Ouiza**

en reconnaissance de leur précieux soutien.

Mes beaux-frères **Makhelouf, Nourdine et Karim**.

Mes neveux **lounes et yalhane et Smail** et mes nièces

Melyssa, Amilia, Nawel et Ayline.

Mon oncle **Belaid** et sa femme **Ouiza**.

Mes cousines et cousins ;

Mon binôme **Souhila** et sa famille.

Et tous mes amis(e)

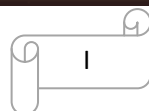
Ma promotrice de l'UMMTO et mon encadreur à l'entreprise qui
doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin

pour que ce projet soit possible,

je vous dis **MERCI**.

Nouara



Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont

Soutenue le long de ce chemin

A mes frères KARIM, ABDERRAHMEN

et sa femme NADIA

A mes sœurs :DJAMILA, SAFIA et MALIKA que dieu les protège

A mes beaux-frères HOCINE, MOHAMED et SMAIL

A mes petits neveux : SALIM, HOCINE, MASSIL, ISLAM, YACINE

WALID et mon cher NASSIM.

A mes amis à qui je souhaite bonheur et réussite.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué

à la réalisation de ce travail.

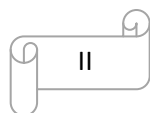
A tous les gens honnêtes.

Ma promotrice à l'UMMTO et mon encadreur à l'entreprise qui

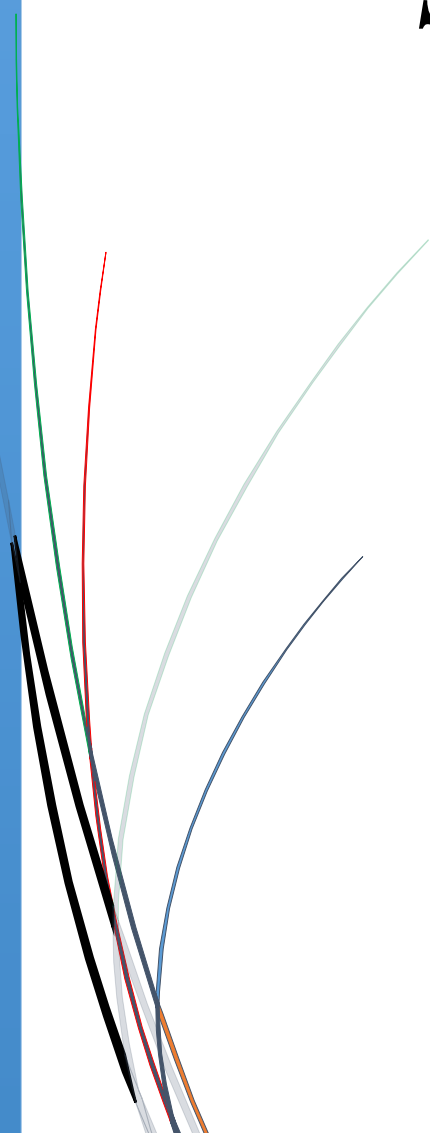
doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Et surtout mon binôme Nouara

SOUHILA



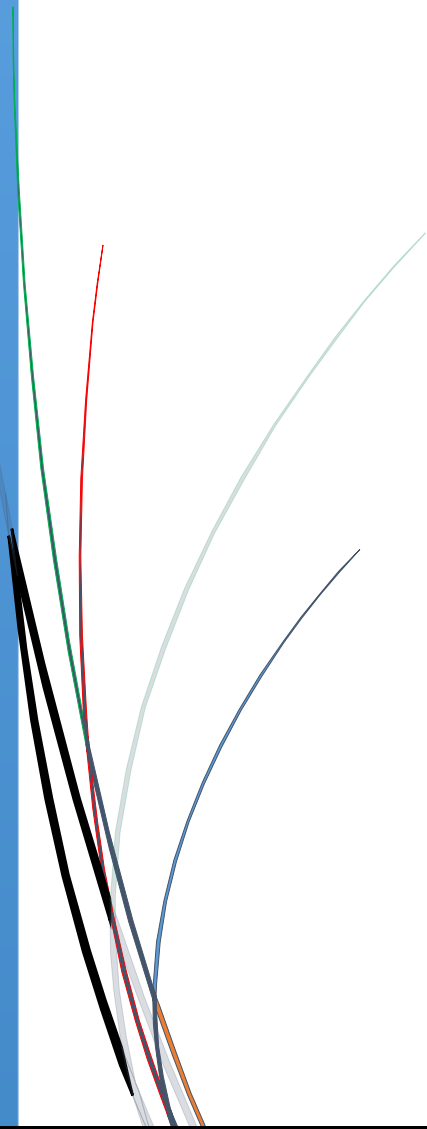
Sommaire



Sommaire

Introduction générale :	05
Chapitre 01 : La politique de la formation	08
Section 01 : Généralités sur la formation.....	09
Section 02 : Le processus de formation	26
Chapitre 02 : le renforcement et le développement des compétences	50
Section 01 : Généralités sur la compétence	51
Section 02 : Le système de formation et le développement des compétences dans les entreprises Algérienne	64
Chapitre 03 : La politique de formation au sein de l'entreprise Cosider construction	78
Section 01 : Présentation du groupe Cosider et son processus de formation	79
Section 02 : La situation évolutive de la formation au sein de l'entrepriseCosider	91
Conclusion générale	104
Bibliographie	106
Annexes	108

Introduction générale



Introduction générale

Introduction générale

La nouvelle économie, est fondée sur le savoir et la connaissance, a radicalement redessiné les contours du management. Des paradigmes anciennement fondés sur le capital financier ou technique, laissent progressivement place à des approches axées sur l'investissement intangible et la valorisation de la ressource humaine comme élément moteur de la dynamique de création et d'innovation. La santé économique et sociale des entreprises résulte donc tout autant de la formation du personnel que des évolutions technologiques et des modifications touchant l'organisation du travail.

La formation est instituée comme un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les décideurs sont conscients de ses enjeux, veilleront à l'étendre à l'ensemble de la ressource humaine pour que les organisations font face à de nouvelles réalités (le développement des technologies de l'information et de la communication, la dynamique des marché internationaux, etc.) qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et services. A vrai dire, la formation c'est l'ensemble des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, l'apprentissage de savoir -faire, le développement du personnel et l'évolution des comportements.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour de connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte de l'introduction des technologies dans le milieu du travail, ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité que le renouvellement des équipements et des technologies.

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans les domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne , surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

Introduction générale

Objet de la recherche

L'objet de ce présent travail de recherche porte sur la contribution de la formation au développement des compétences de l'entreprise COSIDER de construction.

Et comme toute recherche scientifique, notre choix du thème est motivé par plusieurs objectifs :

- Montrer l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement des compétences des salariés ;
- Savoir comment la formation collabore dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que celles des salariés ;
- Savoir comment la formation favorise un changement de l'organisation.
- Avoir une expérience professionnelle dans le domaine des RH et plus précisément dans le service de formation ;
- Le désir de savoir et la curiosité de découvrir la réalité du monde de travail, concernant la formation des salariés dans le secteur public algérien.

Problématique de recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à cette question centrale :

Comment la formation des salariés contribue-t-elle aux développements des compétences ?

A cette question principale s'ajoutent d'autres questions sous-jacentes :

- Existe-t-il un lien entre la formation et le développement des compétences ?
- Est-ce que le plan de formation de COSIDER a un impact sur le développement des compétences de ses employés ?

Hypothèses de la recherche

Nous nous appuyons, pour guider notre recherche, sur les deux hypothèses suivantes

Hypothèse 1 : l'investissement en formation permet l'amélioration des compétences et la performance dans les entreprises Algérienne.

Introduction générale

Hypothèse 2 : Le plan de formation permet le développement des compétences des employés de l'entreprise Cosider.

Méthodologique de recherche

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une double démarche méthodologique :

Dans la première démarche, la consultation d'une foisonnante documentation scientifique (ouvrages, articles de revues, thèses, mémoires, site internet, etc.) nous a permis de faire une revue de la littérature et de passer à la phase de rédaction de notre travail de recherche.

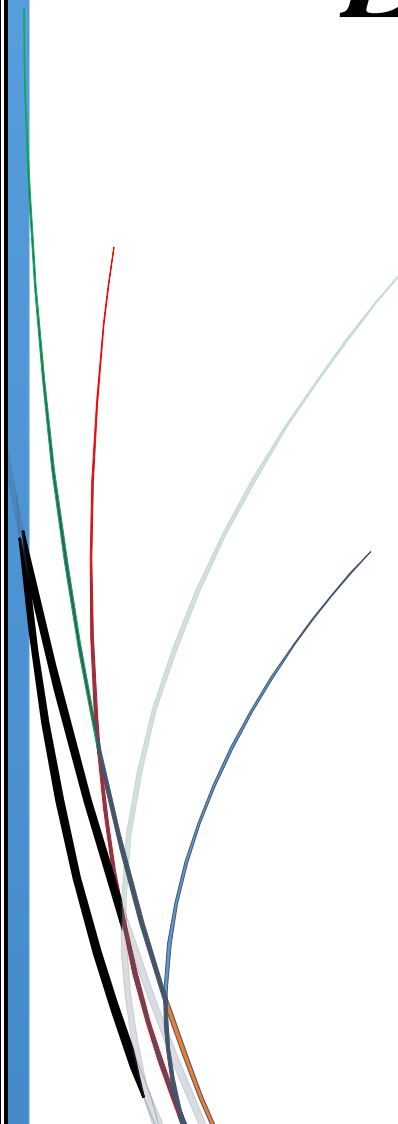
Dans la deuxième démarche, nous avons privilégié, pour notre approche, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'un sondage au sein de la direction générale Cosider construction.

Plan du travail

Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre, porte sur la politique de formation, nous l'avons partagé en deux sections : La première section porte sur des généralités sur la formation. La deuxième section est consacrée à l'étude du processus de formation.

Le deuxième chapitre est consacré au renforcement et le développement des compétences, qui est structuré en deux sections : Dans la première section, nous avons essayé de clarifier le concept de compétence. Dans la deuxième section, nous avons abordé : Le système de formation et le développement des compétences dans les entreprises algériennes.

Le dernier chapitre, est illustré par un cas pratique qui traite la formation au sein de l'entreprise Cosider construction, qui a servi comme terrain d'enquête. Ainsi, la première section, porte sur la présentation générale de l'entreprise Cosider construction. La deuxième section est réservée à l'analyse et à l'interprétation des résultats dont nous avons vérifié nos hypothèses de recherche.



Chapitre 01 :
La politique de
formation

Introduction

La formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers. Cet état de fait se traduit par la faiblesse des budgets alloués aux programmes de développement du capital humain et explique les bilans de formation annuels mitigés des entreprises économiques en particulier celles relevant du secteur privé.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Dans ce chapitre nous allons illustrer la fonction formation par son historique pour distinguer les phases les plus importantes de son évolution, sa raison d'être, ses définitions, ses objectifs et ses types.

Section 01 : Généralités sur la formation

La formation est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

1.1. Évolution de la formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation qui sont scindées en deux périodes principales à avoir : avant 1970 ; de 1970 à nos jours.

1.1.1. Avant 1970

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée à la cour des siècles. L'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux- même et vite sinon ... »¹

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devint une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a rendu vite dépassée la compétence de salariés. Le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

1.1.2. De 1970 à nos jours

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés et devenue une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui

¹ SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier « Gestion des ressources humaines », édition De Boeck université 2001, Bruxelles.p335-336.

n'hésitent pas à lancer les programmes spécifiques de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution.

Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré. Dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte de façon à faire coïncider les contenus des tâches et des programmes de formation.

C'est ainsi durant cette période que l'articulation formation-compétence est rendue possible.

Au début des années 1980, le milieu de travail a été affecté par d'énormes bouleversements dû au déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qui a considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné pour la majorité des professions exercées.

Face à ces changements sur le marché du travail qui ne cessent de se renouveler et s'améliorer, l'alternative qui s'imposait était d'accroître, le recours plus que jamais à la formation en milieu organisationnel.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir c'est-à-dire l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique et économique.

Cette évolution ne concerne pas seulement une entreprise mais elle concerne aussi l'ensemble des secteurs d'activité et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable aux besoins spécifiques des entreprises au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

1.2. La raison d'être de la formation

La raison d'être de la formation s'explique par des moyens à savoir : moyen de développement, moyen de croissance, moyen d'adaptation et moyen d'efficacité collective.²

1.2.1. Moyen de développement

La formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est

² SEKIOU et Autres, « Gestion des ressources humaines », Op.cit. P.339

de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

1.2.2. Moyen de croissance

La formation est un levier de croissance, car la compétence de la main-d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

En effet, on peut, avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où. Il suffit d'une impulsion électronique pour déplacer les capitaux d'un bout à l'autre de la planète, mais les procédés de production qui dépendent d'une main-d'œuvre compétente doivent demeurer là où cette main-d'œuvre se trouve, constituant ainsi une préoccupation importante pour les dirigeants des organisations et tous les agents économiques. Dans cette optique, le droit d'être prêt à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ne devrait pas être le privilège que de quelques personnes.

1.2.3. Moyen d'adaptation

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. De plus, pour déboussoler davantage, ces changements sont marqués par toutes les évolutions, comme celui de la qualité totale formulant que la qualité ne s'arrête pas au produit fini, mais qu'elle englobe également le service, la mise en marché, l'information, le climat de travail, la gestion, la cohésion et la communication au sein de l'organisation, l'innovation, etc.³

³SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier « Gestion des ressources humaines », édition De Boeck université 2001, Bruxelles, p.339.

1.2.4. Moyen d'efficacité collective

La formation et la vie active sont pratiquement liées, l'utilité de la formation dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun de ses citoyens pour promouvoir leur vie active de la formation que ces citoyens peuvent recevoir en tenant compte de l'enseignement de base, de la vie professionnelle, des orientations politiques, etc. L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création, d'emplois, de développement social, d'efficacité dans l'organisation du travail.

1.3. Les théories de la formation

Parmi les théories qui ont dominé les approches de la formation durant les années soixante (60) et soixante-dix (70), nous avons choisi les principales qui sont :

- La théorie du capital humain ;
- La théorie de la reproduction.

1.3.1. La théorie du capital humain

Le capital humain est entendu comme l'ensemble des investissements qu'entreprennent les individus avant et pendant la vie professionnelle.⁴

1.3.1.1. Notion du capital humain

Le concept « capital humain » est apparu dans les années 60 aux U.S.A. Il s'inscrit dans les modèles néoclassiques développés par Schultz puis par Becker. Ces derniers tentent de démontrer que les gens sont prêts à retarder leur entrée dans la vie active et à investir pour une formation complémentaire, parce qu'ils anticipent une rentabilité supérieure : les dépenses effectuées pour cette formation aurait un rendement futur supérieur du fait des salaires plus élevés.

Ensuite, s'est élargi à la notion d'apprentissage tout au long de la vie d'un individu. Le capital concerne ainsi tous les niveaux : l'individu, l'entreprise et l'État. A partir de 1964, les comptables s'y sont également intéressés.⁵

⁴OUCHALAL.H « Adaptation professionnelle des cadres formes à l'université, au sein des entreprises publiques Algériennes », Mémoire de magister, Université MOULOUD MAMMERRI de TiziOuzou, 1997, page 25

⁵ JEROME.B et LAROSE.N « Capital Learning, la formation au service de la performance de l'entreprise », Edition EMS 2014, page 33

1.3.1.2. Types de capital humain

Deux types de capital humain sont à distinguer :

- Le capital humain général : Il réfère à des activités qui génèrent des qualifications ou des compétences très variées, utilisables ou transférables indifféremment dans toute entreprise ou industrie. Il augmente donc la productivité d'un employé quel que soit l'emploi occupé. Le capital humain général est mesuré par le nombre d'années passées sur le marché du travail.
- Le capital humain spécifique : Il se réfère à toute formation qui ne peut être utilisée que dans l'entreprise par laquelle elle a été délivrée et se mesure par le nombre d'années passées par l'employé dans son entreprise. C'est une formation non transférable, elle n'augmente la productivité d'un employé que dans l'entreprise où elle a été accumulée. L'accumulation du capital humain spécifique à l'emploi conduit ainsi à une relation croissante entre salaire et ancienneté.

1.3.1.3. Les hypothèses de la théorie du capital humain

La théorie du capital humain repose sur les trois hypothèses suivantes :

- Le caractère individuel de la demande de formation
- La liaison Éducation – Revenu : Les compétences accumulées déterminent la capacité productive des individus, leurs aptitudes à exercer des fonctions productives et rémunérées.
- Le Caractère exclusivement « monétaire » du principe de décision d'investissement en formation initiale : une augmentation du niveau d'éducation, au travers des connaissances qu'elle permet de transmettre, conduit à une augmentation de la productivité et par là, à un salaire plus élevé.

Cette théorie suppose une information parfaite sur le marché du travail. En réalité, cette hypothèse est peu crédible ; d'une part, l'investisseur en capital humain n'est pas assuré du résultat de son investissement, d'autre part, l'employeur ne connaît pas parfaitement les capacités de son employé.

Sous ces hypothèses, se pose pour l'employeur, le problème de la connaissance du niveau de productivité de ses employés. L'hétérogénéité du travail est donc une des causes d'existence d'asymétries d'information sur le marché du travail.

✓ La remise en question la théorie du capital humain

La critique de la théorie du capital humain s'est développée selon trois points : la théorie du filtre qui met en doute la productivité de l'éducation, la théorie des attitudes et la théorie de la segmentation du marché du travail.

A. La théorie du filtre d'ARROW 1973

Après plusieurs tests empiriques menés pendant les années soixante, plusieurs développements auxquels adhère la théorie du filtre stipule que la théorie du capital humain explique peu les faits. Arrow développe que la formation, et en particulier le diplôme, ne sert qu'à apporter les informations sur les qualités des individus (tel que le niveau d'intelligence, la capacité du travail). L'éducation ne permet donc pas l'accroissement des capacités des individus, mais sert à leur identification ou encore leur sélection dans le but de pouvoir les filtrer. Les employeurs, filtrent les individus en fonction des qualités qu'ils cherchent.

Dans ce cas, l'éducation n'accroît pas forcément la productivité, elle informe seulement les employeurs potentiels des capacités initiales des travailleurs et leurs qualifications pour l'emploi proposé. Elle ne joue donc que le rôle d'un filtre en faveur de ces employeurs qui ne peuvent pas observer directement les capacités des travailleurs.

B. La théorie des attitudes

Il s'agit d'un modèle qui prend directement en compte les caractéristiques des emplois (Thurow, 1975). L'éducation est assimilée à un moyen de classer les aptitudes à être formé. Le marché du travail n'est pas alors un marché où se vendent des qualifications existantes mais plutôt un marché de la formation où des postes permettant la formation sont attribués aux différents travailleurs. L'employeur ne connaissant pas le coût de la formation associé à chaque individu utilisera comme signaux les caractéristiques explicites de celui-ci et notamment son niveau d'éducation, comme reflet de l'aptitude à être formé. Ce sont donc les caractéristiques à l'embauche qui vont servir à équilibrer le marché, et lorsque la quantité de travail nécessaire diminuera, s'accroîtra le niveau de qualification des travailleurs éligibles. La position relative des individus dans la file d'attente sera donc plus importante que leur position absolue.

C. La théorie de la segmentation du marché du travail

Il n'existe pas un seul mais plusieurs marchés du travail (segments) entre lesquels les passages sont relativement rares. Les premières versions des théories de la segmentation (années 70) différenciaient deux segments principaux à savoir :

- Le marché primaire qui comporte des emplois stables, bien rémunérés et offrant des opportunités de promotion ;
- le marché secondaire qui est composé d'emplois faiblement payés, exigeant peu de qualifications et proposant peu de possibilités de promotion (mobilité externe forte).

Le niveau de formation ne constitue pas la seule caractéristique prise en compte par les employeurs à l'embauche, il assume un rôle différent selon les segments (c'est-à-dire que d'autres facteurs peuvent être considérés comme plus déterminants par les employeurs.

La théorie de la segmentation a donné lieu à de nombreuses études sur les déterminants de la carrière professionnelle des individus.

1.3.2. La théorie de reproduction

On appelle reproduction sociale le phénomène qui à la transmission des positions sociales, des façons d'agir ou de penser, d'une génération à une autre, dans une certaine proportion, du fait d'une faible mobilité sociale.

Dès 1964, avec Passeron, il montrait dans les héritiers, les inégalités des chances d'accéder à l'enseignement supérieur pour les fils des cadres et les fils d'ouvrier. En 1970, dans La reproduction, il insiste à nouveau sur les inégalités de chance, de réussite sociale, et dénonce même une tendance à la « reproduction » des catégories sociales.

Selon Pierre Bourdieu, de génération en génération, les individus ou les groupes d'individus cherchent à maintenir ou à améliorer leur position sociale : c'est le principe de la reproduction sociale.

✓ Des inégalités liées au fonctionnement de l'école

Pour Bourdieu, la réussite scolaire des enfants des classes dominantes ne s'explique pas par leur talent (leur don) mais par leur héritage culturel.

Pour lui, chaque participant au jeu social dispose de ressources, largement léguées par les parents. Ces ressources sont assimilables à des capitaux (culturel, économique et social)

- Capital culturel : Ce sont les connaissances comme la maîtrise de la langue « le choix du mot juste » ;
- Capital économiques : Ce sont l'ensemble des ressources matérielles ;
- Capital social : C'est l'étendue des relations sociales.

R. Boudon rejette les explications « fonctionnaliste » attribuant à l'école une fonction de reproduction des structures sociales et de l'opposition classe dominante/classe dominée, au nom de leur finalisme et de leur fixisme. Il lui semble incapable de rendre compte du changement, et d'expliquer de façon satisfaisante comment une agrégation de comportements élémentaires compose un système doté d'une apparence de finalité.

✓ **Des inégalités scolaires liées au libre choix des familles**

Selon Boudon, l'école est caractérisée par tout un ensemble de points de bifurcation (choix de la langue, des options au collège, seconde à option, choix des filières en première, choix post-bac : fac ou grandes écoles). Or, à chaque point de bifurcation, ils existent des stratégies individuelles qui varient selon l'origine sociale. En effet, les élèves et leur famille comparent les coûts et avantages de leurs choix à chaque décision. Les inégalités scolaires et sociales s'expliquent par les actions, les stratégies individuelles des familles dans le système scolaire et non pas par le fonctionnement de l'école.⁶

1.4. Les nouvelles approches portant sur la formation

Le point suivant sera consacré au développement des principales approches récentes portant sur la formation, à savoir :

- Liaison formation/insertion ;
- Liaison formation/entreprise ;
- Liaison formation/qualification.

1.4.1. La liaison formation/insertion

Les approches précédentes (particulièrement la théorie du capital humain) ont mis l'accent sur la demande individuelle d'éducation. Elles se situent du côté de l'offre de la formation en négligeant la demande qui constitue un facteur déterminant lors du recrutement.

A ce titre, de nouvelles réflexions sont apparues au cours des années 70 à la faveur des changements économiques (crise économique, accroissement du niveau de chômage, etc.) connus dans des pays européens. L'ensemble de ces réflexions consiste à étudier la période allant de l'achèvement de la formation initiale jusqu'à l'entrée dans la vie active des diplômés de différentes spécialités et niveaux de formation.

⁶ www.persee.fr/doc/rfsp « Les inégalités des chances selon BOURDIEU et BOUDON », Consulté le 01/12/2018 à 21 :00

Cette transition de la période de formation initiale à celle de l'emploi est dite période « d'insertion professionnelle ». Cette dernière, qui n'a pas connu de définition précise, signifie « la période qui suit la sortie du système de formation et qui correspond au moment où l'individu va chercher à négocier les savoir acquis, sanctionnés ou non par un diplôme au sein de ce système pour accéder à un emploi ».

L'individu après sa formation traverse un processus durant lequel il peut affronter plusieurs situations (chômage, emploi d'attente, etc.). De ce fait, il devient important d'analyser, non seulement le processus d'insertion professionnelle dans le premier emploi, mais aussi le cheminement de la trajectoire professionnelle de l'individu.

Les études, portant sur l'insertion professionnelle ont été menées à travers des enquêtes réalisées sur l'ensemble des niveaux et des types de formation.

Deux types d'enquêtes sont distinguées :

- Les enquêtes d'insertion consistant dans l'étude de la position occupée, par les enquêtes neuf (09) mois après la fin de la formation ;
- Les enquêtes de cheminement ont pour objectif l'analyse du processus d'insertion sur une période de cinq (05) ans. Cette analyse nécessite de tenir compte de deux variables principales, qui sont :
 - Les variables individuelles (sexe, âge, origine social, etc.) ;
 - Les variables scolaires (spécialité de formation, niveau du diplôme et orientation scolaire).

A ce propos, les travaux de VINCENS J. portent une analyse approfondie sur le processus d'insertion ainsi que sur la stratégie de recrutement des employeurs.

VINCENS estime que l'employeur, lors de l'embauchage, utilise une procédure de sélection comportant trois critères qui sont : le diplôme, l'expérience professionnelle et les caractéristiques individuelles.

-Le diplôme

L'accès à la vie active, particulièrement aux postes qualifiés (d'encadrement par exemple), est sanctionné par la possession du diplôme. Dans la mesure où la productivité des individus n'est pas mesurable, c'est le diplôme qui en constitue l'indicateur. Lors de la formation initiale, le diplômé est censé acquérir un certain savoir faire dans sa spécialité, une

capacité de réflexion, d'initiative et d'adaptation qui se reflètent surtout par sa conformité aux exigences du système productif.

-L'expérience professionnelle

La stratégie de recrutement, pratiquée dans la grande majorité des entreprises, sollicite, en plus de l'obtention du diplôme, l'acquisition d'une expérience professionnelle de type général (au sens de BECKER) transférable d'une entreprise à une autre. L'objectif est la minimisation des coûts d'adaptation de la nouvelle recrue à son poste de travail.

Il convient de noter que l'expérience « spécifique » ne peut s'acquérir qu'au sein du milieu de travail en question.

-Les caractéristiques individuelles

Les caractéristiques personnelles de l'individu, telles que l'âge, le sexe, la personnalité, la situation familiale, l'origine social... constituent également un critère de filtrage important lors de l'embauche.

Ajoutons aux trois critères de sélection précédents (à savoir le diplôme, l'expérience professionnelle et les caractéristiques individuelles), les caractéristiques de l'entreprise (secteur, dimension, structure générale des qualifications, marché d'emploi interne à l'entreprise, etc.). Des facteurs subjectifs peuvent également influencer la décision de recrutement.

Enfin, les travaux, portant sur l'insertion professionnelle, ont négligé certains aspects importants principalement le rôle des entreprises dans le cadre de la mise au travail de la nouvelle recrue, qui devrait se concrétiser par sa prise en charge (formation sur le tas, formation continue, suivi, etc.) dès son recrutement.

L'adaptation de la nouvelle recrue à son poste de travail est conditionnée par cette prise en charge au sein de l'entreprise. Enfin, face aux changements évolutifs (techniques et technologiques) et des structures de l'emploi, quel que soit le niveau de qualification de la recrue, ses capacités adaptatives sont soumises à l'obsolescence. Il est utile de les mettre à jour et les renouveler par une formation continue au sein de l'entreprise.

1.4.2. Liaison formation/entreprise

MINGAT A. et CAZENAVE ont porté des études sur la pratique de la formation au sein de l'entreprise. Ils ont envisagé le renouvellement de la théorie du capital humain. L'institutionnalisation de la formation au sein du secteur productif et sa concrétisation comme un « droit » de chaque employé, ont donné une occasion de survie à la théorie du capital humain en y adaptant la formation continue.

Dans ce contexte, il convient de noter que :

- L'entreprise qui va se charger de la formation continue de son personnel devrait maîtriser les modalités de financement de cette formation ;
- L'employé, ayant droit à la formation, peut articuler entre formation et travail productif en fonction des rendements attendus des différentes formes de son effort ;
- Le développement de la formation continue explique l'existence d'une étroite liaison entre productivité et qualification des employés.

Dans cette perspective, selon MINGAT, la meilleure procédure permettant l'acquisition de la qualification est composée de deux (02) aspects :

- Le premier concerne la formation initiale de base qui va s'acquérir au niveau du système scolaire et universitaire ;
- Le second correspond à la formation continue dispensée au sein de l'entreprise.

MINGAT a insisté sur la continuité de la formation, pour lui la nouvelle recrue, qui a déjà accumulé une formation initiale de base, devrait suivre une formation continue au niveau de l'entreprise.

D'après MINGAT, la formation continue introduit simplement une grande souplesse dans le cheminement de la formation, il a ignoré son importance pour l'entreprise, pour lui elle ne peut intéresser que l'employé. Il a considéré la formation continue comme un simple facteur d'adaptation au poste de travail, qui n'a d'autres incidences que le maintien du qualification intéressant simultanément l'employé et l'entreprise.

De ce fait, la libre détermination de l'employé, dans le choix de sa formation, n'est pas vérifiée, la décision de formation est déterminée par l'entreprise elle-même.

CAZENAVE a tenté de lever les difficultés de l'approche de MINGAT, en proposant une théorie plus englobant de la demande de formation ; celle-ci envisage le renouvellement de la

théorie du capital humain en la renouvelant ; l'objectif de CAZENAVE est de proposer une analyse de la production du capital humain (acquisition de connaissances et de savoir) et ne pas se limiter à l'estimation de la valeur marchande de la formation (augmentation du salaire de la personne formée).

L'approche de CAZENAVE a intégré les effets qualificatifs de la formation continue au sein de l'entreprise. Le choix de la formation par l'individu ne s'arrête pas seulement sur des motifs pécuniaires (amélioration de la rémunération).

L'approche comporte également des motifs non pécuniaires (enrichissement du savoir et savoir-faire, motivation au travail, adaptation aux exigences de la tâche occupée, etc.).

Il convient d'aborder brièvement la relation existante entre formation et qualification acquise par l'employé au sein de l'entreprise.⁷

1.4.3. Liaison formation /qualification

Dans les études d'origine anglo-saxonne, la qualification recouvre particulièrement la formation formelle. En Allemagne, la «qualification» est définie comme le niveau de formation professionnelle de l'individu. Cette assimilation entre la formation et la qualification est due à la forte institutionnalisation du système de formation professionnelle en Allemagne qui se caractérise par la tradition pédagogique d'articulation entre la formation et l'emploi (Bertrand 1991).

Dans la tradition anglaise, la «qualification» est également rattachée à la formation scolaire mais elle est plus proche de la notion de capital humain. Celle-ci est différente des «skills», qui est une notion utilisée pour faire référence aux habilités qui sont liées au domaine sensitivomoteur (Leplat, 1991).

La discussion sur l'émergence d'un «modèle de compétence» substituant le «modèle de qualification», est engagée depuis le milieu des années quatre-vingt, particulièrement en France. C'est à la sociologie du travail d'origine française que nous devons, en effet, la distinction entre les deux notions liées à la relation d'emploi : qualification et compétence. Pour Oiry et D'Iribarne, la notion de compétence apparaît en tant qu'essai de clarification sémantique, dont la nécessité remonte à l'origine des travaux pionniers de la sociologie du

⁷ OUCHALAL.H « Adaptation professionnelle des cadres formés à l'université, au sein des entreprises publiques Algériennes », Mémoire de magister, Université MOULOUD MAMMARI de TiziOuzou, 1997, page 29

travail. La qualification définit les qualifications attachées aux postes de travail et la compétence désigne les qualifications de l'individu (Oiry et D'Iribarne).⁸

1.5. Définitions de la formation

Plusieurs auteurs ont émis des définitions, parmi lesquelles nous trouvons les suivantes :

Selon SEKIOU « C'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures »⁹

Selon LOUART Pierre «Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles. »¹⁰

Autrement dit la formation :

-Est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prend en charge en France par l'État et les employeurs.

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

Une autre définition de J.SOYER« La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation ».¹¹

⁸ SULEMAN.F « La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail » thèse doctorat université BOURGOGNE 2003.

⁹SEKIOU, blondin, peretti et autres « Gestion des ressources humaines » édition De Boeck université, bruxelles ,2001 .Op.Cit.p 336

¹⁰P.LOUART, « Gestion des ressources humaines », édition Eyralles Paris, 1994, p 130.

¹¹R.VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », 2^{ème} édition entreprise moderne, paris, p90.

Autres appellations de la formation

- Développement individuel
- Perfectionnement
- Recyclage
- Apprentissage
- Training

1.6. Définitions de la politique de formation

La politique de formation est un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines de l'établissement.

Savoir conjuguer réponse aux besoins de formation liés à l'activité et soutien des projets individuels est un enjeu important qui vient à l'appui du positionnement spécifique des établissements à but non lucratif.¹²

- Autres définitions

A.MEIGNANT définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en 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. »¹³ La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie »¹⁴ est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »¹⁵ il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;

¹²J. SIMONET « De la formation au management des compétences », Territorial édition, Paris, p49

¹³A. MEIGNANT, « Manager la formation », 7^{ème} édition, Ed : Liaison, Paris,2006, p 53.

¹⁴J. SOYER « Fonction formation », 2^{ème} édition, Ed : d'Organisation, Paris, 2002.P48.

¹⁵J.SOYER, Op.Cit. p 49.

- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Et les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Et permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

1.7. Objectifs de la formation

La formation a pour but de donner à une personne la qualification requise pour l'accès à un emploi productif. Elle est également un instrument au service du développement économique et social de l'organisation.

Elle consiste à :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel ;

- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail.¹⁶

1.8. Les types de formation

Il existe plusieurs types de formation

1.8.1. La formation continue (ou la formation sur le tas)

La formation constitue dans l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou d'autres fonctions susceptibles de leur être confiées. Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habilités, de leurs attitudes et de leurs comportements.

La formation continue nécessite non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps pour assurer de bien faire les choses. Pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

1.8.2. Formation professionnelles spécialisées (initiales)

Cette formation vise à l'acquisition par le travailleur, une qualification qui lui permettra de répondre aux exigences du poste. Exemple : l'heure de recrutement.

1.8.3. La formation de perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel est les sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

¹⁶A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p 45.

1.8.4. Le recyclage

Le recyclage c'est des actions de formation distillées à s'adapter a des nouvelles situations professionnelles ou a de nouveaux emplois qui ne représentent de promotion , l'objectif de cette action vise à acquérir l'acquisition des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau.

C'est d'occuper d'autre poste de même niveau pour cause, de disparition de l'activité occupée pour des causes d'innovation technologique par exemple.

1.8.5. Le séminaire

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet. Et d'autre part, permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré.

L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

1.8.6. L'alphabétique fonctionnelle

Toute action de formation visant à l'acquisition effective par le travailleur de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires, ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et des connaissances de base liées à un poste de travail.

1.8.7. La formation hors temps du travail

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre du leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs.

La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.

1.8.8. La formation d'initiation

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

Permet aux employés d'apprendre à accomplir leurs tâches en utilisant le matériel et l'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur milieu de travail.

1.8.9. La formation interne

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement.

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

Pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison.

1.8.10. La formation externe

L'entreprise, dont les capacités propre sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieur de l'entreprise.

La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande.

De ce fait les entreprises ont le choix entre trois types de formules en l'occurrence la formation intra-entreprise, la formation intra-entreprise et la formation à l'étranger.

Section 2 : Le processus de formation

Les actions de formation deviennent aujourd'hui de véritables processus de changement avec la mise en place de cahier des charges, le pilotage qu'exerce un comité de suivi le recours à des outils pédagogiques diversifiés.

2.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

2.1.1. Identification des besoins de formation

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début de l'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

2.1.1.1. Le concept de besoin

Un besoin de formation apparaît si l'on peut observer une différence entre le rendement actuel et le rendement recherché et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. C'est aussi la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur un manque à combler par le moyen de la formation.

Selon T. ARDOUIN « le besoin renvoie à un manque ou un état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... le besoin est la résultante de l'analyse ou de la confrontation entre un état initial et un état souhaité , souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. »¹⁷

Pour J. SOYER, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation. ».¹⁸

¹⁷T.ARDOUN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition Ed : d'Organisation, groupe Eyrolles.Paris.P 187.

¹⁸J. SOYER « Fonction formation », 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 1998, p166

2.1.1.2. Origine des besoins de formation

Les besoins de formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement.

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (projet de modernisation d'équipements, projets commerciaux, projets organisationnels...) dépendent, dans des mesures variables, de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.¹⁹

2.1.1.3. Types de besoins de formation

Les impératifs stratégiques de l'entreprise liés aux contraintes de l'environnement, à l'intensité concurrentielle et aux choix stratégiques de l'entreprise :

A- Les besoins personnel : en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un lieu direct avec l'emploi ou l'unité de service. Par exemple un bilan de compétences. Les besoins personnels ne sont pas gérés directement par le service formation qui a seulement un rôle de facilitateur pour ces actions.

B- Les besoins individuels : en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité.

C- Les besoins collectifs : en rapport avec les objectifs des services, départements, unités. Par exemple, le changement de ligne de production.

2.1.1.4. Les méthodes d'identification des besoins de formation

A.MEIGNANT observe que « le besoin de formation est une réalité induit par trois par sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui déroule des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui déroule des attentes conscientes des individus, et ce qui déroule du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler ».²⁰

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

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles :

¹⁹ A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p120.

²⁰ A.MEINGNANT cité par J.M.Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris. P416.

a- Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique et consiste à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique et consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester.

On distingue généralement deux (03) grands types de questions : Les questions ouvertes, · Les questions fermés, La question semi-ouverte ou semi fermée.

b- L'entretien

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

Ce volet renferme toutes les propositions et suggestions d'action de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : La formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel. Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives des évolutions Professionnelles qui sont privilégiés.

Pour mener à bien l'entretien de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leurs dispositions un certain nombre d'informations tels que : Les informations individuelles ; les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise et les informations sur la réglementation. Etc.

c- Le catalogue

Nous pouvons considérer que la diffusion d'un catalogue de stage ressemble à celle d'un questionnaire là encore le défaut principal de la démarche est que ceux qui se manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin.

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

Celle-ci repose sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation.

L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée.

2.1.1.4.3. Les méthodes de diagnostic individuelles

Les méthodes de diagnostic individuelles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par salarié de compétences nouvelles sont évaluées. Ces trois méthodes ne s'excluent pas.

Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois les principaux choix déterminés. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

2.1.2. L'analyse des besoins de formation

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent.

Les étapes subséquentes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins. Il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

2.1.2.1. Définition d'analyse des besoins

Selon J.M.BABIER et M.LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises. » ²¹

2.1.2.2. Analyse des données recueillies

Il convient d'analyser toutes les données recueillies afin de détecter les formations nécessaires. Pour cela, il est utile de déterminer l'écart de qualification afin de permettre aux salariés d'accéder à d'autres postes ou bien d'améliorer leurs performances dans les postes qu'ils occupent.

Les écarts de qualification déterminés lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

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 à savoir :

- La définition théorique du poste ;
- Le point de vue expert 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.²²

2.1.2.3. Classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation.

²¹ J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMETIER, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition, ED : EYROULES, p186, 2008.

²² M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMETIER, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », ED : EYROULES, p196, 2003.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

2.1.2.4. Méthodologie d'analyse des besoins de formation

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir :

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

2.1.2.5. Phases d'analyse des besoins de formation

Il s'agit spécialement des actions suivantes :

- a- Préciser la situation à améliorer :** cette étape consiste à mettre en lumière les éléments de contexte sur lesquels s'appuiera l'analyse des besoins.
- b- Analyser la situation à améliorer :** il s'agit de se doter d'une compréhension globale de la situation afin de mieux préciser les causes des écarts pressentis.
- c- Définir les compétences à développer et les actions de gestion à réaliser :** l'étape précédente dégagera principalement une vision globale et qualitative de la situation et des compétences à développer pour les postes, métiers ou professions ciblés.
- d- Valider les compétences cernées :** toute analyse, quel que soit la méthode utilisée pour recueillir l'information, se doit d'être validée. Les personnes associées à cette étape varieront selon la situation.
- e- Formuler les résultats attendus :** la formulation des objectifs en termes de résultats attendus de la formation sera précisée lors de l'élaboration du plan de formation global et spécifique.²³

²³ A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p95.

2.2. Élaboration du plan de formation

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

2.2.1. Nécessité du plan de formation

La nécessité d'établir un plan de formation de l'entreprise se justifie par l'ampleur des besoins à satisfaire, notamment pour résoudre ses problèmes de dysfonctionnements.

L'ampleur des besoins est d'autant plus importante du fait des nouvelles exigences de compétence induites par l'évolution de l'environnement de l'entreprise et par les évolutions scientifiques et techniques.

Face à l'importance des besoins, l'élaboration du plan de formation de l'entreprise s'impose et exige d'aller au-delà d'une simple programmation d'action à court terme.

Dès lors, les bases nécessaires à la planification de la formation reposent sur la connaissance des :

- Objectifs de l'entreprise et de leur évolution prévisible ;
- Caractéristiques du potentiel de ses ressources humaines.

Trois grandes étapes, qui donnent lieu à la mise en œuvre de plusieurs opérations, peuvent être distinguées pour construire un plan de formation à savoir :

- L'identification et l'analyse des besoins de formation ;
- La traduction des besoins de formation en objectifs de formation ;
- L'élaboration et la validation du plan de formation.

2.2.1.1. La traduction des besoins de formation en objectifs de formation

La phase la plus complexe et sensible dans l'élaboration d'un plan de formation est celle qui consiste à traduire les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs.

Cette étape doit être menée avec un très grand professionnalisme car elle conditionne l'efficacité des résultats du plan de formation.

Il est souhaitable que ces objectifs soient définis en termes opératoires, donc évaluables, et en termes comportementaux par poste de travail, en précisant les délais dans lesquels vont être atteints.

2.2.2. Fondements du plan de formation

Il existe cinq fondements :

- Les projets de changement ou d'investissement. Ils correspondent à des choix volontaires retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'information d'une cellule...).
- Les problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise : déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédure inadéquate, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements.
- L'évolution des métiers et des professions. Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).
- Les souhaits exprimés par les agents afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.
- Les changements culturels. La culture se réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

2.2.3. Définition du plan de formation

Un plan nous oblige à prévoir. Un plan de formation offre d'abord la chance d'avoir une vue d'ensemble de l'intervention en formation continue ce qui permet de planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles et financières. Le plan général de formation sert à préciser l'ensemble des besoins jugés prioritaires que l'on désire combler au cours de l'année et à gérer toutes les interventions de formation de l'organisation.

Un plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique de formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentée aux partenaires sociaux. Il facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise. Chaque entreprise peut donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite.

Le plan doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifiés au moment de sa construction. Sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise.²⁴

2.2.3.1. La construction du plan

La construction du plan consiste à répondre à une série de questions afin de dresser un portrait global de la formation à mettre sur pied :

- Quelle formation voulons-nous organiser ?
- Pourquoi organise-t-on cette formation ?
- Qu'est-ce que l'on veut transmettre ?
- Qui y participera ?
- Comment financerons-nous ces activités ?
- Quand se dérouleront les activités ?
- Où seront-elles tenues ?
- Qui diffusera les sessions de formation ?

²⁴ J.SOYER « Fonction formation », édition d'Organisation, 2002, Paris.

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

2.2.4. La démarche générale du plan de formation

La mise en place d'un plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation est la « traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise ». Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- les catégories ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- Et la manière dont ces actions seront évaluées.

Quelques aspects de la démarche générale de l'élaboration du plan de formation peuvent être approfondis tels que le cahier de charges le rôle du responsable hiérarchique et le plan individuel de développement des compétences.²⁵

2.2.4.1. Le cahier des charges

Les réflexions préparatoires et les travaux évoqués ci-dessus se concrétisent sous la forme d'un cahier des charges de l'action de formation. Il s'agit d'un document qui va

²⁵ A.MEIGNANT cité par J.M Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert paris p418.

expliciter toutes les données nécessaires au montage pédagogique de la formation. Il est destiné au concepteur du face-à-face pédagogique, qui va effectuer une prestation de service.

Rappelons que ce cahier des charges peut être dans les cas simple rédigé par le commanditaire de l'action, mais il est souvent souhaitable que le spécialiste formation lui apporte conseil et assistance car le manager n'est pas toujours capable de réaliser seul ce genre d'exercice. Dans le cas d'un appel d'offres, le responsable contrôlera la qualité du document avant sa diffusion auprès des organisations choisies.

Selon J.M.PERETTI « La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur ».²⁶

Le cahier de charge est un bon outil d'observation et de connaissances de marché des organismes de formation. Il permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il sera le support de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

Le cahier des charges de formation permet donc :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ses besoins.
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de formation.
- Et la sélection d'un opérateur : Consultant ou un organisme de formation.

2.2.4.2. Le rôle du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

²⁶J.M.Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris. P421.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences.

2.2.4.3. Le plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuel de plan de développement des compétences.

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

- L'identification des compétences requise ;
- 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 que peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

2.3. La mise en œuvre du plan de formation

Le plan de formation étant élaboré, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés en ce domaine.

La mise en œuvre du plan implique plusieurs acteurs et structure, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, c'est pour cela le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

Pour accentuer cette logique, trois significations méritent d'être expliquées en l'occurrence.

2.3.1. La gestion de formation

L'organisation de l'information des managers et des salariés constitue un premier volet de la gestion de la formation.

La gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

2.3.1.1. L'information du service formation

Le service formation doit disposer en permanence d'informations sur :

- Les salariés formés et à former ;
- Les attentes du personnel ;
- Les besoins des services ;
- Les résultats des actions ;
- Les moyens de formation interne et externe ;
- La réglementation.

2.3.1.2. L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette information doit être donnée dès l'accueil, voir lors de recrutement, les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

2.3.3.1.3. La gestion des effectifs en formation

La planification et le suivi des envois en formation, impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de devers procédures. Les coordinations avec les services auxquels appartiennent les stagiaires doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

Le respect de procédures doit favoriser : L'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires ;

- Le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques.

2.3.3.1.4. La comptabilisation des dépenses de formation

La préparation des états annuels nécessaire à une comptabilisation des dépenses formation, déductible de l'obligation financière de l'employeur.

2.3.2. Le tableau de bord

Le tableau de bord est l'un des outils ou moyens les plus importants du management en général et le management des ressources humaines en particulier.

2.3.2.1. Définition d'un tableau de bord

Selon J.M.PERETTI «Le tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente. Comme c'est un outil de gestion, les données du tableau de bord doit être fournies très rapidement. La périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'informations pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.»²⁷

Le tableau de bord de formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation comme :

- Une partie informative ;
- Une partie qualitative ;
- Une partie quantitative ;
- Et une partie sur les résultats.

Pratiquement, chaque entreprise peut avoir un tableau de bord particulier propre à elle.

2.3.2.2. Objectif d'un tableau de bord

A.MEIGNANT considère le tableau de bord comme «un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, ou au moins d'influence ».²⁸

²⁷J.M.Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris. P425

²⁸ A. MEINGNANT « Manager la formation », 7^{ème} édition, Ed LIAISONS, paris, 2006, p196

2.3.3. Le coût de formation

Il se compose de deux coûts :

2.3.3.1. Le coût de la formation externe

Le coût est composé de :

- Le montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- Des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- Des rémunérations versées aux stagiaires, de toute ou partie de celle des gestionnaires de la formation des charges sociales offertes à ces personnels ;
- Des versements à des organismes agréés.

2.3.3.1. Le coût de la formation interne

Il comporte des dépenses de fonctionnement et d'équipement :

A. Les dépenses de fonctionnement comprennent

Il s'agit

- Des rémunérations et charge sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externe au employés de l'entreprise ;
- Des rémunérations et des charges sociales des stagiaires, les rémunérations à prendre en compte sont celle dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage ;

Elle englobe les salaires bruts déclarés à l'administration fiscale et les charges sur salaires.

B. Les dépenses d'équipement

Les dépenses d'équipement se décomposent des dépenses de matériel et de locaux à savoir :

- Les dépenses d'équipement en matériel doivent concerner des acquisitions affectées exclusivement à la formation.

- Les dépenses d'équipement en locaux supposent également une utilisation exclusive de ces derniers à la formation.

2.4. L'évaluation et le suivi de la formation

L'évaluation de la formation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de formation.

2.4.1. L'évaluation de l'action de formation

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation ne peut se contenter de « former pour former ». Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

2.4.1.1. Définition de l'évaluation

L'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (sur leurs connaissances, attitudes et comportements...et performances) dans le milieu de l'apprentissage et dans le contexte du travail. Elle est nécessaire, car elle permet :

- De vérifier l'efficacité de la formation ;
- De tirer les enseignements de l'action de formation ;
- De mieux préparer le suivi de formation.
- C'est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, projet...) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport :
 - Des données qui sont de l'ordre du fait, et qui concernent l'objet réel à évaluer ;
 - Des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concerne des attentes, des intentions.

Évaluer c'est juger, donner une valeur. C'est aussi comparer un résultat, une action avec un référent. L'évaluation permet d'analyser l'acquisition par les apprenants des savoirs, savoirs faire et savoirs être.

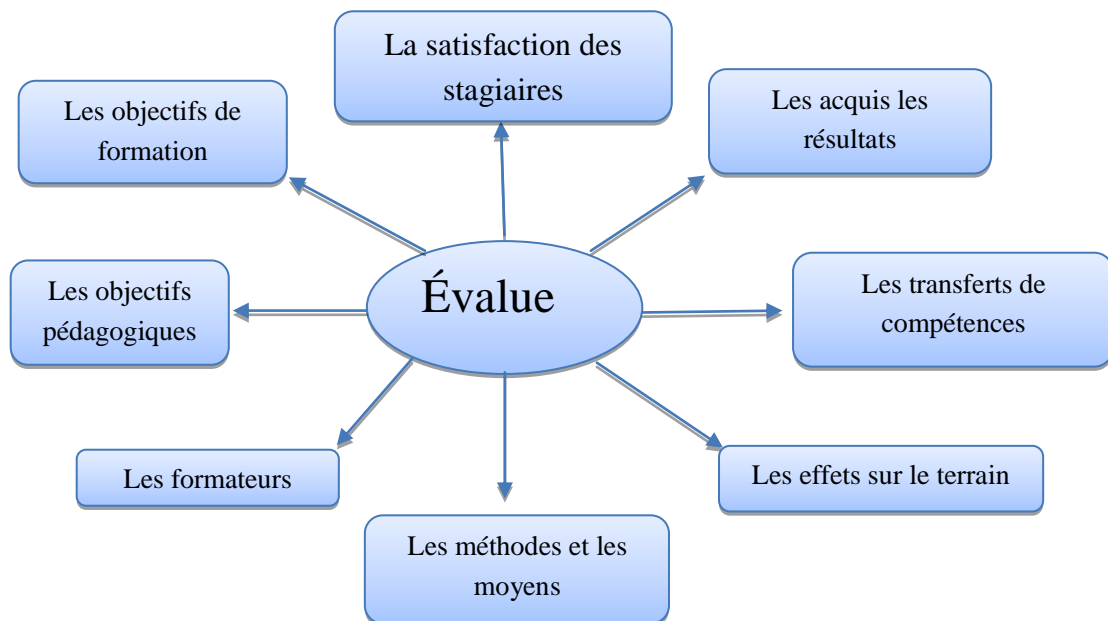
2.4.1.2. Champ d'évaluation (quoi évaluer ?)

- L'évaluation peut porter sur :
- Le degré de satisfaction des participants ;
- Les performances des stagiaires, on mesure les résultats de l'apprentissage ;
- La pertinence des contenus des programmes ;
- La progression pédagogique, les méthodes, la stratégie pédagogique ;
- Les compétences des formateurs, la qualité de la relation pédagogique ;
- L'organisation de la formation, les moyens pédagogiques ;
- Le climat, l'ambiance de la formation ;
- Les procédures d'évaluation mises en place.
- On peut distinguer différents niveaux d'évaluation :
- Le niveau des acquis de l'apprentissage ;
- Le niveau du processus d'apprentissage ;
- Le niveau des effets de l'apprentissage sur le terrain (compétences acquises, effets sur le terrain).

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plans :

- Le plan individuel ;
- Le plan du groupe.

Dans une procédure d'évaluation, il n'est pas possible de tout évaluer, il faut donc souvent faire des choix et cibler l'objectif de l'évaluation en fonction des questions posées, des décisions à prendre, des aménagements souhaités.

Figure n°1 :L'évaluation de l'action de formation

Source : A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016

2.4.1.3. Les moments de l'évaluation (quand évaluer ?)

- **Avant la formation**

- On évalue les prés requis nécessaires à l'apprentissage ;
- On situe le formé par rapport à un niveau donné ;
- On oriente les participants vers des groupes homogènes.

- **Pendant la formation**

- On mesure la progression de l'apprentissage (acquisition de savoir, de savoir-faire) ;
- On analyse les méthodes, les contenus en fonction de la progression de l'apprentissage.

- **A la fin de la formation**

- On évalue le degré de satisfaction des participants ;
- On mesure les résultats, les acquis des participants.

- **Après la formation**

- On mesure sur le terrain l'acquis réel de compétences nouvelles, on vérifie la stabilité de l'apprentissage, la réalité du transfert d'apprentissage dans les situations professionnelles ;

- On mesure les compétences acquises, les effets sur le terrain.²⁹

2.4.1.4. Type d'évaluation

L'évaluation se compose de deux types :

A. L'évaluation des acquis (à chaud) de la formation

L'évaluation des acquis, ou de l'efficacité pédagogique, devrait aller de soi quoi de plus naturel que de vérifier qu'on a bien atteint son objectif ! Néanmoins, rares sont les actions de formation qui font l'objet d'une telle évaluation. Tout se passe comme si on considérait que le simple fait de participer à la formation devait suffire à acquérir les compétences visées, en se basant sur le postulat qu'un adulte est maître de son apprentissage et suffisamment responsable pour tirer pleinement profit des stratégies didactiques qui lui sont proposées. Ce postulat, certes généreux, est malheureusement faux, au moins partiellement.

La plupart des gestionnaires de formation sont pleinement conscients de cette réalité, mais l'évaluation des acquis reste peu présente, essentiellement en raison de deux types de problèmes :

- D'une part, un problème méthodologique. Il n'est pas facile de savoir comment faire pour évaluer les acquis d'une formation qui vise la mise en place ou le renforcement de compétences. On sent bien que cela ne sert à rien de demander aux participants de restituer une série d'informations sans réellement les utiliser dans une situation proche de la situation professionnelle. Il conviendrait donc de mettre les participants face à une situation complexe, proche de la réalité. Mais de telles situations ne sont pas faciles à construire ni à mettre en œuvre, et cela prend du temps. De plus, la dynamique de formation fortement liée au travail de groupe risque de conduire à évaluer une compétence collective alors qu'elle devra être mise en œuvre individuellement sur le terrain ;

- D'autre part, un problème psychologique. Il n'est pas évident d'imposer à des adultes ce regard extérieur, qui ne rappelle que trop les sinistres évaluations scolaires.

a- L'évaluation en fin de formation a pour but de :

- Donner aux participants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;

²⁹ A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p150

- Exprimer leur avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;
- Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs, du contenu, de la structure et des méthodes de formation ;
 - Revoir le programme de formation à la lumière des commentaires fournis par les participants ;
 - Identifier de nouveaux besoins et préparer de nouvelles interventions de formation.
Cette évaluation est à réaliser à la fin de la formation.

b- Critères de l'évaluation à chaud d'une formation

- L'atteinte des objectifs de formation ;
- La qualité pédagogique de la formation ;
- La motivation des participants ;
- Les conditions de vie.

B. L'évaluation du transfert (à froid) de la formation

L'évaluation du transfert ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation ne devrait être en soi pas poser des difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les participants et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation. L'évaluation peut encore être facilitée par la définition d'« objectifs d'application », dont l'intérêt principal n'est d'ailleurs pas de faciliter l'évaluation du transfert, mais surtout d'optimiser et de favoriser celui-ci.

Le principe des objectifs d'application est de décider à la fin de la formation et avec le participant d'un certain nombre d'objectifs qu'il pourra mettre en œuvre sur son poste de travail. Il suffira par la suite de vérifier si ces objectifs d'application ont été réalisés ou non pour se faire une bonne idée de transfert. Cette évaluation est dès lors plus du ressort du responsable hiérarchique que du service formation.

En général, on ne retient ici que trois critères à évaluer qui ont trait aux effets, à posteriori, de la formation :

- **L'applicabilité** de la formation : l'apprenant a-t-il pu aisément mettre en pratique ce qui a été transmis lors de la formation.

- **L'efficacité** de la formation en relation avec le travail quotidien : on évalue les retombées concrètes de l'action de formation pour le salarié et plus généralement pour l'équipe.

- Le développement des **compétences** : on évalue l'apport de la formation sur la valeur du salarié par rapport au marché du travail interne à l'entreprise (peut-il accéder à de nouvelles responsabilités) ou externe (a-t-il amélioré son employabilité).

✓ **Caractéristiques de l'évaluation à froid**

- Il exprime une action concrète, observable et délimitée dans le temps. Par exemple, « réaliser un entretien d'appréciation avec chacun de ses collaborateurs dans les 2 mois suivant la formation » ;

- Il est voulu par le participant, ce qui signifie que celui-ci est directement impliqué dans son élaboration ;

- Il est directement lié à l'activité du participant ;

- Il est entièrement sous la responsabilité du participant (sa mise en œuvre ne doit pas dépendre de quelqu'un d'autre) ;

- Il est ambitieux mais réaliste ;

- Les conditions de réalisation de l'objectif sont clairement définies ;

- Il est exprimé en temps positifs.

2.4.2. Suivi de l'action de la formation

L'expérience a montré que certaines actions de formation, déclarées excellentes par résultats à chaud, se sont révélées sans effet sur le terrain faute de suivi.

Dans certains cas, les situations sur le terrain se sont même détériorées face aux contraintes de mise en pratique des connaissances acquises.

Le suivi d'une action de formation se prépare et concerne le pilote de la formation, le coordonnateur pédagogique et bien entendu les responsables hiérarchiques des participants.

Le suivi de la formation se fixe comme objectif de lever les contraintes d'application (en situation professionnelle) des acquis des participants (techniques et comportementaux).

L'existence d'une procédure de suivi est un facteur clé de la motivation des participants pour mettre en application leurs nouvelles connaissances.

Cette mission de suivi peut être confiée à une ou plusieurs personnes, selon les contraintes du contexte dans lequel cette opération doit être menée (nombre et dispersion géographique des participants).

Le chargé du suivi est un homme d'action qui doit non seulement connaître le contenu de la formation, mais aussi l'environnement professionnel dont lequel les participants exercent leurs activités.

Le chargé du suivi, pour mener à bien sa mission, doit s'inscrire dans une démarche de tutorat dans les principales missions sont :

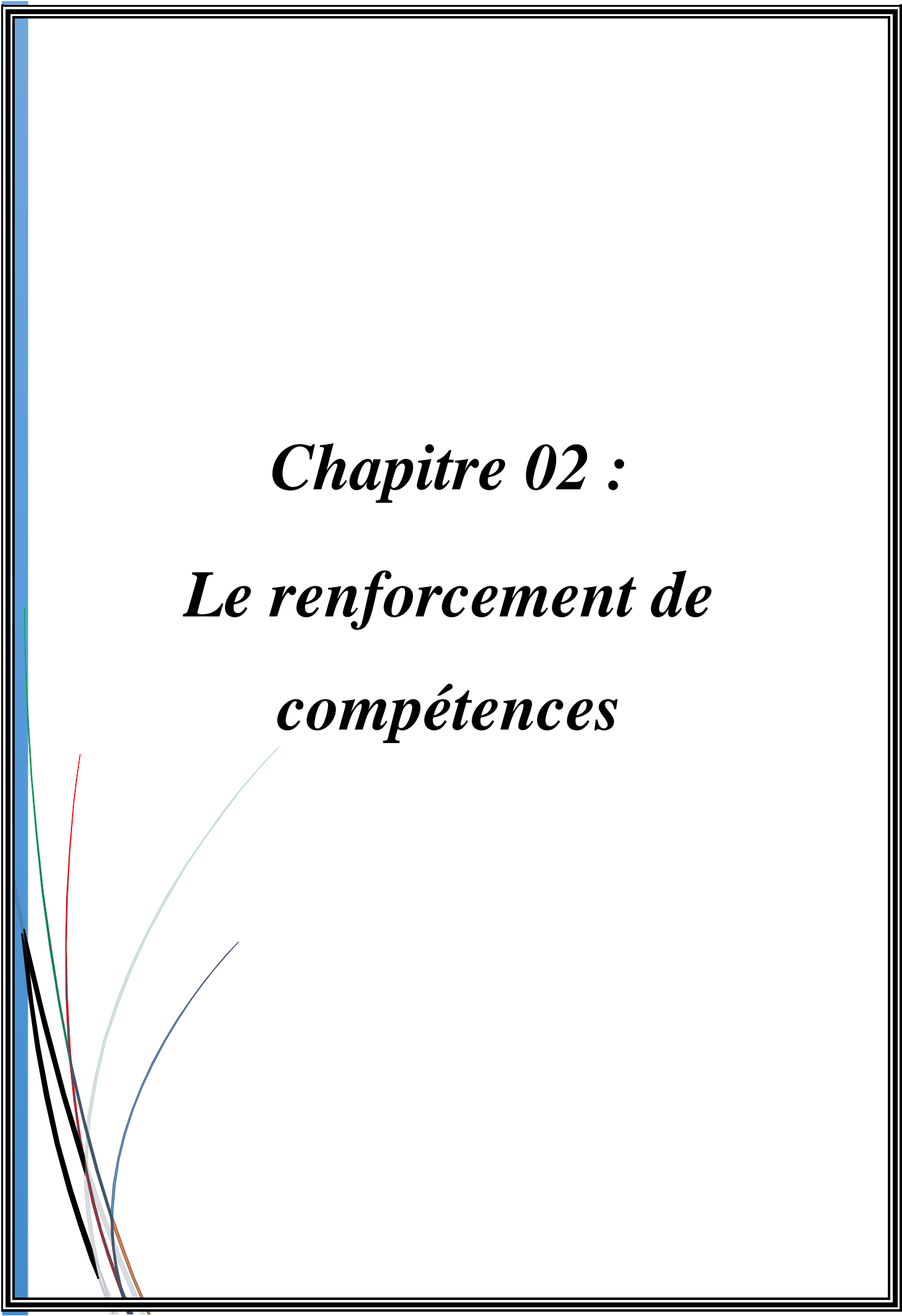
- Des démonstrations en situation réelle ;
- La fixation d'objectifs concrets ;
- La valorisation des résultats des participants.

La mission du chargé du suivi s'achève par un rapport d'évaluation à froid.

Ce rapport est primordial, dans la mesure où il doit faire ressortir les ajustements à apporter à l'unité de travail sur les plans organisationnel et technique afin d'optimiser les effets de la formation.

Cette phase de suivi peut s'effectuer également à distance par d'autres outils d'évaluation à froid, tels que les questionnaires qui sont moins contraignants, mais aussi peu fiables.

Dans cette éventualité, il est indispensable que le dispositif d'évaluation à froid par questionnaire soit clairement expliqué aux différents acteurs.



Chapitre 02 :
Le renforcement de
compétences

Introduction

Dans un environnement hautement concurrentiel, la performance d'une entreprise dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est à dire ses compétences.

Aussi, il est important que la politique de formation réponde à des besoins en formation du personnel et à des besoins futurs que l'entreprise entend satisfaire en matière des compétences mobilisables nécessaires à son développement.

Dans ce chapitre nous allons illustrer la notion compétence, son développement, son importance, la formation et le développement des compétences et enfin l'évolution et le rôle de la formation dans les entreprises algérienne.

Section 01 : Généralité sur la compétence

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multi facette.

1.1.Émergence du modèle de la compétence

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique.

1.1.1. Apparition du modèle de la compétence

La question de la compétence, comme nouvelle approche, tout à la fois, de la qualification professionnelle des salariés, des organisations du travail et de la définition des performances des entreprises, est apparue en France au cours d'une période très précise : le début des années 80.

Cette émergence s'est faite au sein des entreprises qui entendaient sortir de la longue crise économique des années 70 « par le haut », c'est-à-dire par la qualité des produits, l'élévation et le respect du service rendu aux clients, la diversification et la personnalisation de ces produits et services, la réactivité et l'innovation. Le niveau et la complexité de ces défis ont fait brutalement apparaître comme totalement désuète et inadaptée l'approche largement dominante à l'époque de la qualification par le poste occupé. Les entreprises innovantes prenaient un risque : personne ne savait ce que pouvait vouloir dire un « modèle de compétence », comment transformer de manière profonde la relation à ce qui était demandé aux salariés et comment encourager et reconnaître de nouveaux comportements, une nouvelle attitude face à la production et à ses performances.

Il était plus facile de rester sur les rails antérieurs et d'exacerber l'approche par le poste de travail, en multipliant les prescriptions jouant la carte des bas salaires.

Toutefois, la révolution de la compétence n'avait pas, et n'a pas, une source purement économique. Venant de manière plus lointaine encore, elle cristallise de nouvelles attentes sociales.

Le modèle de la compétence esquissé, lancé comme demande à la fois économique et sociale, propulsé d'une manière encore discrète et silencieuse en début des années 80. La question de la compétence est sorti de l'ombre, elle est devenue une référence massivement

utilisée et incontournable, elle est entrée dans le débat public et le jeu des négociations entre partenaires sociaux.

La soudaine célébrité de la thématique de la compétence possède son inévitable revers : un état de confusion, tant dans les discours que dans les pratiques effectives.

De moins en moins d'acteurs critiquent l'émergence de ce nouveau modèle, ses nécessités et ses apports.

1.1.2. Une première génération d'outils de GRH

Le label de la gestion des compétences à la même époque (du milieu des années 80 au début des années 90), un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines vont apparaître. Le terme lui-même de « ressources humaines » peut sembler significatif : il s'intéresse à l'être humain comme « ressource ». Il considère donc ce qu'il peut apporter (à l'organisation, à la maîtrise des processus produits, à la performance de l'entreprise), de la même façon que l'on veille à développer et entretenir cette « ressource » pour qu'elle reste à jour, ou pour qu'elle soit au rendez-vous de mutations futures.¹

1.2. Les points clefs au concept de compétence

Ces différents points de vue disciplinaires ont permis de donner corps et sens au concept de compétence. Reprenons ses caractéristiques, ils sont utiles aux entreprises.²

- **La compétence est savoir agir** : La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.
- **La compétence est finalisée** : On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.
- **La compétence est une combinatoire** : Elle est composée de « catégories », « grains » ou « plus petits dénominateurs communs ». Différents d'une entreprise à une autre, ces « atomes » définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir être.

¹ Philippe Zarifian « Objectif compétence » Éditions LIAISONS, Paris, 2001, p15

² Cécile Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », Edition DUNOD, Paris, 2008, p 12.

- **La compétence est contingente** : Elle est contextualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.
- **La compétence est dynamique** : Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.
- **La compétence nécessite une reconnaissance collective** : C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétence et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.

1.3. Définition de la compétence

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

- Celles qui sont propres à l'individu : connaissance, savoir-faire, aptitudes et qualités personnelles... ;
- Celles qui sont liées à l'environnement : réseaux relationnels, bases de données et de documentation, logiciels, etc. »³

L'accord ACAP 2000 propose une autre définition de la compétence, qui privilégie le savoir-faire, et intègre les savoirs dans celui-ci : « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé. Savoir-faire : connaissance et expériences d'un salarié ; opérationnel : applicables dans une organisation adaptée, validé : confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées ». ⁴

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

³ LE BOTERF G, De la compétence, éditions d'organisation, 1994, et L'ingénierie des compétences, Edition d'Organisation, 1998.

⁴ Jean SItMONET « De la formation au management des compétences », Edition Territorial, 2008, p 5

Technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation.⁵

Selon P. ZARIFIAN définit cette notion comme suit «la compétence est la prise de l'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.»⁶

1.4. Les caractéristiques de la compétence

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

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

La formation et le développement des compétences de ses employés et gestionnaires, permet de :

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

⁵ JEAN MARIE Peretti, «Ressources humaines et gestion du personnel », Edition Vuibert, Paris 1990, p 187.

⁶ P. ZARIFIAN, « Objectifs compétence », éditions LIAISON, Paris, 2001, p 65.

- Préparer la relève – certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

1.5. Les catégories de compétences

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

1.5.1. Compétences « savoirs »

Il s'agit des connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autre CQP. Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

1.5.2. Compétences « savoir-faire »

Elles constituent en des aptitudes pratiques, capacité à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérimentiels.

1.5.3. Compétences « savoir-être »

Il s'agit des aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.

1.5.4. Communication

Il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

1.5.5. Souplesse du comportement

Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.

1.5.6. Confiance en soi

La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, remettre en question le statu quo, recherche des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

1.5.7. Compétences émotionnelles

Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle

1.5.8. Compétences « savoir-résoudre »

Capacités cognitives savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentale. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

1.5.9. Éthique et valeurs

S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

1.6. La typologie de kartz(1974)

Concernant les typologies de la compétence nous distinguons ce qui suit :

1.6.1. Les compétences techniques

Les compétences techniques 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 extrêmes 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 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 produit, de l'entreprise, des techniques...).⁷

1.6.2. Les compétences humaines ou relationnelles

Les compétences humaines ou relationnelles permettent au salarié d'obtenir l'appui et la coopération des autres membres de l'entreprise nécessaire 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 à savoir :

- 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 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.

⁷ MICHEL BARABEL et autres « Le grand livre de la formation », édition DUNOD, 2012, Paris, P 122

1.6.3. Les compétences politiques

Les compétences politiques 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).

1.6.4. Les compétences conceptuelles ou cognitives

La compréhension de ses compétences relève en partie de la psychologie cognitive. Pour les étudié 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 la représentation 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.

1.7. Les typologies de compétence selon les autres auteurs

Il existe plusieurs types :

1.7.1. La compétence individuelle

Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.⁸

1.7.2. La compétence collective

La compétence collective peut-être approchée sous deux angles : C'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Elle représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

⁸ Cécile Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », Edition DUNOD, Paris, 2008, p 10.

1.7.3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont appelées aussi compétences de l'entreprise, elles sont appréhendées au niveau macro-économique. Elles correspondent à « ce que l'entreprise sait faire, par opposition à ce qu'elle possède », et sont donc supposées fonder la stratégie de l'entreprise.

Elles mettent en œuvre et combinent des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

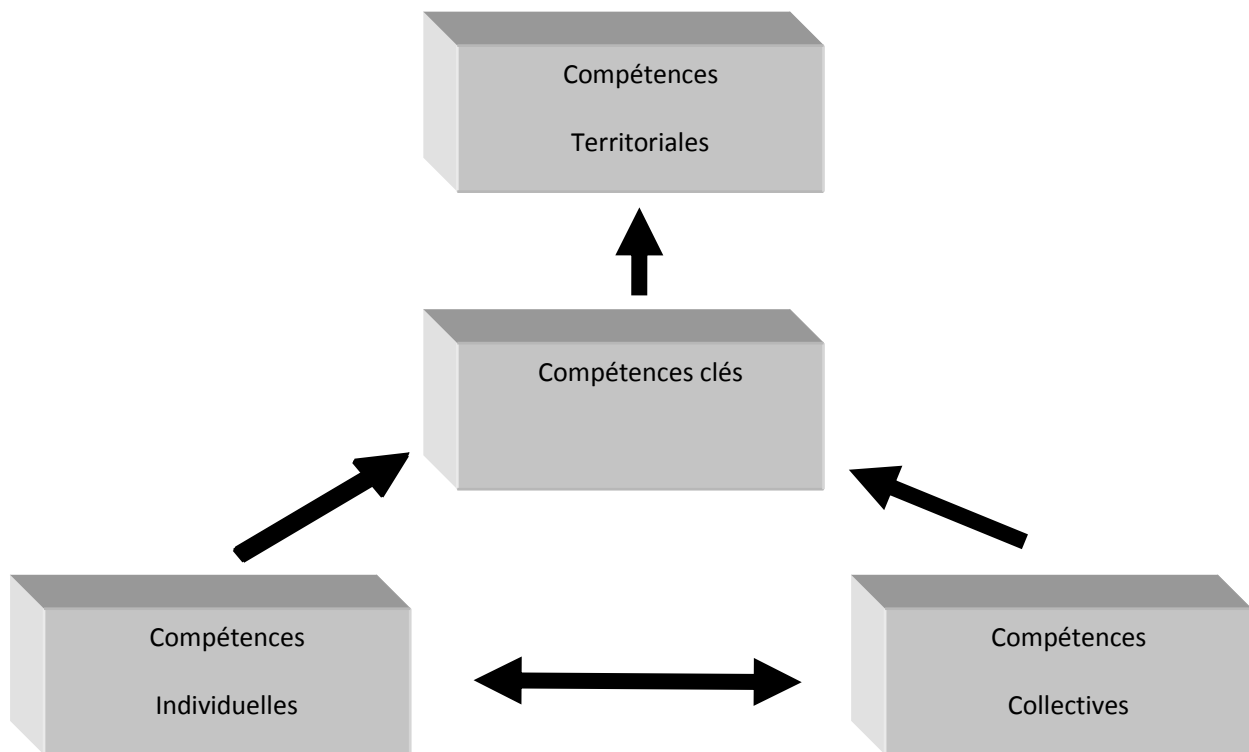
1.7.4. La compétence territoriale

La thématique des compétences clés peut se révéler efficace dans des environnements plus larges que ceux de l'entreprise, par exemple celui des «territoire », la compétence territoriale se définit comme une mutualisation de ressources physiques, matérielles, immatérielles, fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques et l'État.

1.8. Les différentes relations entre les domaines de compétences

- les compétences individuelles ou collectives peuvent devenir ou être le fondement des compétences clés de l'entreprise ;
- les compétences individuelles sont le terreau des compétences collectives ;
- les compétences individuelles et collectives sont transférables vers des compétences territoriales si elles sont devenues des compétences clés.

Ce schéma illustre les différentes relations qui peuvent exister entre les quatre domaines de compétences :

Figure n°2 : les quatre domaines de la compétence

Source : élaboré par nous même

1.9. L'acquisition des compétences

Il s'agit ici d'apprendre les méthodes et les comportements à mettre en œuvre pour maîtriser les différents savoir-faire requis dans une fonction. Ces formations sont dispensées avant la prise de fonction mais aussi tout au long de l'activité. Elles s'effectuent de préférence au sein de l'entreprise mais, elles peuvent aussi s'envisager dans le cadre d'une formation externe.

Chaque entreprise a sa culture d'entreprise et des caractéristiques qui justifient la mise en place d'un cursus spécifique. Même si les techniques sont proches. Elle est un outil d'acculturation essentiel et dans l'acquisition des méthodes nécessaires à l'exercice d'un métier et elle facilite l'adhésion à une identité métier et à une culture d'entreprise.

1.10. Évaluation de la compétence

Pour valider une compétence elle doit être évaluée, mais toute la difficulté réside dans le fait qu'une compétence peut avoir plusieurs niveaux. Il existe de multiples représentations et utilisations d'échelles de mesure :

- Des échelles par niveaux : débutant, maîtrise, expert ;
- Des échelles chiffrées : 1 à 5 ;
- Des échelles par image ;
- Des résultats attendus.

Dans le référentiel apparaîtra des normes, des résultats à atteindre pour chaque compétence. Ces étalons composeront l'échelle de mesure de la compétence.

Une compétence peut par exemple s'exprimer à partir de quatre niveaux-cibles à savoir :

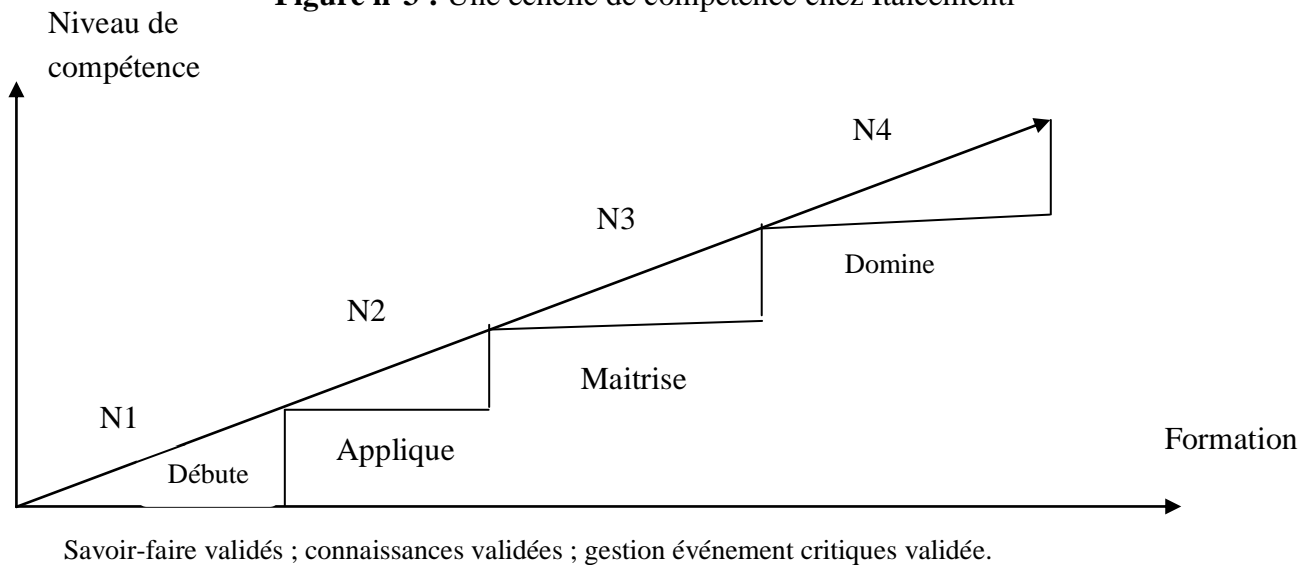
- Débute : exerce son rôle sous contrôle d'un pair ;
- Applique : exécute les consignes et les procédures ;
- Maîtrise : autonome dans la gestion des événements ;
- Domine : capable d'anticipation et de pro activité.

Si le niveau de compétence est évalué insuffisant, il faudra le relever par un plan de formation prioritaire.

Si l'on constate un risque d'inadaptation ou de pertes de compétences, il faudra réagir par une formation adaptée.

Si les compétences sont à leur maximum, il faudra favoriser l'enrichissement collectif des équipes et/ou la progression professionnelle individuelle.

On n'évalue pas la compétence elle-même, mais un niveau de performance donnée, résultat de la mobilisation de la compétence.

Figure n°3 : Une échelle de compétence chez Italcementi

Source : Italcementi Groupe

1.11. Référentiel métier

Les référentiels renvoient à la question de la norme et du système de valeurs en vigueur dans l'entreprise.

Pour élaborer un référentiel métier(ou emploi), plusieurs étapes sont nécessaires.

1.11.1. Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille

Il est toujours intéressant de recueillir des informations sur les métiers et leurs environnements et de faire référence à la notion d'emploi type qui permettra d'élaborer le référentiel. Un « emploi-type » regroupe ainsi plusieurs postes.

Les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences. L'emploi type se constitue à partir des classifications professionnelles, des organigrammes, des conventions collectives.

1.11.2. Faire des entretiens et des observations

Pour décrire l'activité, deux méthodes coexistent et il est important de les utiliser toutes les deux pour gagner en objectivité : le chemin du langage et celui de l'observation directe (Minet, 1994).

- Le chemin du langage : se fonde sur l'entretien avec le titulaire de l'emploi chez lequel se manifeste la compétence dans les activités quotidiennes. L'interlocuteur va décrire ce qu'il fait, ses activités, les connaissances, les savoir-faire et les comportements mis en œuvre, au risque de déformer ou d'interpréter ses réalisations. Il faudra alors multiplier les témoignages, tenté de posséder des échantillons réputés représentatifs et valider par des entretiens avec le supérieur hiérarchique.
- Le chemin de l'observation : est une méthode avec laquelle la question est de savoir quoi observer. On observe certes l'activité visible : mais à quel moment s'arrêter ? Le titulaire observé est-il exemplaire ? Le fait de savoir que l'on est observé ne change-t-il pas le niveau de pratique ?

1.11.3. Analyser et conceptualiser les référentiels

Les compétences par métiers, les contextes et les grilles d'évaluation seront proposées à partir des discours des collaborateurs. Cette étape peut être animée par un cabinet de consultants qui recueillent les données, les analyses et propose à la DRH une structure de référentiel.

1.11.4. Valider auprès des opérationnels

La validation du référentiel auprès des acteurs est indispensable pour qu'il corresponde aux pratiques, à la culture de l'entreprise et soit accepté par tous. La plupart des démarches font appel à cette validation interne.

1.12. Bilan de compétence

Le bilan de compétence est une démarche accompagnée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation.

Le bilan suppose trois phases :

1-une analyse des besoins individuels du candidat pour la définition d'une méthodologie ;

2-une analyse du parcours professionnel, des acquis, des aptitudes, des motivations. Cette analyse peut être menée collectivement ;

3-une analyse des résultats du bilan, ce qui débouche sur une définition d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, d'un plan d'action.

1.13. Entretien professionnel

Entretien professionnel est un dialogue entre le salarié et la hiérarchie. Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une même entreprise, bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière, ou à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise.

C'est généralement l'occasion d'évaluer et de s'intéresser au développement des compétences des collaborateurs. Un échange se réalise autour des thèmes de :

- L'évaluation des compétences acquises et des résultats obtenus ;
- L'identification d'objectifs pour améliorer ses compétences ;
- Les souhaits d'évolution et de mobilité avec une réflexion sur les compétences requises ;
- Les choix de formation dans une logique de développement des compétences.

Section 02 : La formation et le développement des compétences dans les entreprises algériennes

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

2.1. Développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Selon Guy le Boterf, il y a de plus en plus d'organisations et d'entreprises qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de

professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.⁹

Le processus de développement des compétences s'appuie sur la formation, la mobilité et l'expérience dans l'activité pour prendre forme dans l'entreprise. Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité (décentralisation, délégation, participation,...etc.). Car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir.

Le développement des compétences correspond à une nouvelle étape de développement de la formation dans l'entreprise. Il correspond aux préoccupations actuelles des organisations de vouloir connaître les différentes compétences détenues par son personnel afin de mieux les intégrer, les développer et d'introduire de nouvelles (la stratégie adoptée par l'entreprise) pour mieux les utiliser dans leur stratégie de développement.

2.2. L'importance du développement des compétences

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

Ainsi, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- Préparer les employés à des changements de leur poste de travail.
- Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur.

⁹ LE BOTERF.G, « De la compétence », éditions d'Organisation, 1994, et « L'ingénierie des compétences », Edition d'Organisation, 1998, P. 56.

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, l'acquisition d'habiletés transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

En général, le terme formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. Quant aux termes perfectionnement et développement du potentiel, ils renvoient à l'amélioration des connaissances, qui permettra un meilleur accomplissement du travail.

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

Alors que la gestion stratégique sert à préciser le contexte général du développement des compétences, l'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à définir les besoins organisationnels. Ainsi, l'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes qu'on cherchera à combler grâce à un programme de formation. Par ailleurs, la formation d'une main-d'œuvre polyvalente facilite à l'organisation la redéfinition des tâches et l'affectation du personnel aux postes ainsi modifiés. Pour avoir à sa disposition toutes les compétences dont elle a besoin, l'organisation peut soit recruter à l'externe, soit former ses employés. Le recrutement externe entraîne non seulement des dépenses, mais il réduit les possibilités de promotions internes, qui constituent des stimulants pour le personnel. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont élaboré un programme de développement des compétences en fonction à la fois des postes actuels et des postes futurs.

Par ailleurs, le développement des compétences est étroitement lié au processus d'intégration : il réduit en effet le temps nécessaire à un employé pour s'adapter à ses nouvelles fonctions.

Il faut accorder une certaine forme de reconnaissance à toute activité de développement des compétences, car les employés ne sont pas nécessairement enclins à améliorer leur rendement à leurs frais. Les stimulants, pécuniaires ou non pécuniaires, sont utiles non seulement pour s'assurer de la participation des employés au programme, mais également pour retenir les employés compétents courtisés par les concurrents.

2.3. La compétence et la performance

La compétence et la performance sont proches, comment un salarié pourrait-il être compétent s'il n'est pas performant ?

La compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Évaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance.

Ainsi, la compétence n'est pas toujours, ni partout, génératrice de performance. Encore faut-il que les éléments extérieurs à la personne lui permettent de mettre en œuvre correctement ses compétences.¹⁰

2.4. L'importance de la formation en entreprise

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi 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'adaptation de leurs emplois.

¹⁰ Jacques. A, Patrick. G et Frédérique. « Management des compétences » Edition DUNOD, Paris, 2005, p 76

Tableau n°1 : Les avantages de la formation

Avantages pour l'entreprise	Avantages pour les salariés
La formation favorise le développement et la croissance des activités.	La formation permet aux employés de relever de nouveaux défis.
Plusieurs études démontrent des effets positifs de la formation sur la productivité de l'entreprise.	La formation apporte aux employés des compétences nouvelles, complémentaires, permettant d'accroître leurs performances professionnelles.
La formation permet d'augmenter la productivité.	La formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires.
La formation facilite la gestion des carrières au sein de l'entreprise et permet d'identifier des indicateurs de performance fiables, concrets et mesurables.	La formation favorise le développement de la carrière des employés.
La formation contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services.	La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et valorisant et favorise un climat de travail positif.
Une main d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive, plus motivée et plus portée vers l'innovation.	La formation offre des possibilités d'évolution de carrière.
La formation contribue à fidéliser les employés en favorisant leur sentiment d'appartenance à leur entreprise.	La formation favorise le partage, l'ouverture d'esprit et développe les échanges.

Source : <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016.pdf> consulté le 20/10/2018 à 16h00

2.5. Les efforts de la compétence sur l'organisation

Un bouleversement, plus importants encore mais plus rarement réalisé, consiste à modifier la relation des salariés à l'organisation. Développer non seulement une compétence « dans » l'organisation, mais une compétence « sur » l'organisation.

Cette évolution est en principe logique avec la reconnaissance d'un travail autonome en équipe et en réseau, et avec la capacité reconnue aux salariés de s'auto-organiser, dans les marges de leur métier. Mais une telle compétence doit alors aller beaucoup plus loin qu'une simple régulation de l'organisation du travail au sein de l'équipe. Dans un contexte fortement évolutif, les organisations productives doivent elles-mêmes évoluer, et une compétence sur l'organisation n'est pas réductible à une simple compétence de régulation quotidienne de la distribution du travail. Il faut connaître les paramètres et principes de fonctionnement de l'organisation productive dans laquelle on travaille et savoir participer à sa redéfinition lorsque le contexte l'impose (participer, car une évolution d'organisation est un processus trop lourd et avec trop d'implications pour qu'une équipe puisse, seule, la mener à bien).

Cette compétence sur l'organisation peut se marquer, par exemple, lorsqu'il faut réorganiser les flux de production dans un atelier, ou modifier le mode de prise en charge de la maintenance des équipements.

Or, organiser des flux est une véritable compétence professionnelle. Elle vient, d'une certaine manière, compléter et étendre la compétence techno-économique dont nous avons parlé (puisque l'organisation productive intervient directement dans le niveau de performance : elle est souvent une médiation essentielle entre le système technique et la performance économique).

Il faut toutefois reconnaître que les entreprises hésitent beaucoup à développer largement cette compétence organisationnelle, du moins au niveau des salariés de base. On touche ici à une prérogative hiérarchique et à une relation de pouvoir qui reste difficile à modifier. On peut dire toutefois que cette compétence organisationnelle s'introduit par des petites touches, au travers de la participation à des projets (projet d'optimisation d'un fonctionnement, projet de changement local d'organisation, etc.).¹¹

¹¹ Philippe Zarifian « Objectif compétence » Éditions LIAISONS, Paris, 2001, p137

2.6. La formation et le développement des compétences

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Le plan de formation est un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plans individuel de développement des compétences.¹²

La formation doit permettre d'améliorer les performances même de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées.¹³

Le rôle adaptatifs de la formation répond à l'impératif d'accroître la participation du personnel tout en améliorant et en développant chez lui une compétence utile à la compétition économique et technologique.

2.7. Le rôle stratégique de la formation

Le développement des compétences clés et distinctives qui assurent le développement durable à l'entreprise exige un rôle de plus en plus actif de la formation.

La formation tout au long de la vie est alors seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employabilité, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants.¹⁴

La fonction de formation va orchestrer la transformation des ressources (savoirs, aptitudes, motivation, contexte) en pratique professionnelle observables sur le terrain.

Pour bien maîtriser ce parcours, trois étapes doivent être respectées :

- L'apprentissage est la première étape du processus de développement des compétences. C'est par ce qu'il y a acquisition de nouvelles connaissances, par

¹² PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines » Vuibert, 11ème édition, Paris, 200, p397.

¹³ LELARGE Gérard, « La gestion des ressources humaines », éditions SEFI, Paris, 2003, P143.

¹⁴ PERETTI Jean-Marie, « FAQ Ressources humaines », DUNOD, Paris, 2006, p103.

différents biais et pas seulement par la formation, qu'il y a potentiellement création de nouvelles pratiques.

- L'étape d'intégration favorise ensuite la création de liens entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.
- Enfin, l'étape de transformation désignera la capacité des individus et de l'organisation à retravailler les nouvelles connaissances pour les rendre opérationnels.¹⁵

La formation est constituée des moyens pédagogiques offerts aux salariés pour développer leurs compétences au travail. Son accomplissement passe par trois étapes successives :

- Détecter les besoins en formation.
- Élaborer un plan de formation.
- Évaluer les résultats de la formation.

Elle doit assurer :

- L'atteinte des objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise.
- Relever le niveau des compétences des ressources humaines de l'entreprise.
- Contribuer à l'épanouissement du personnel de l'entreprise sur le plan social.
- Créer les conditions psychologiques favorables au changement.

Les entreprises privées et publiques algériennes sont conscientes, plus que jamais, de l'enjeu de la formation en tant qu'investissement rentable permettant d'accompagner et d'anticiper le changement, en vue d'adhérer au programme de mise à niveau de l'économie mis au point par le gouvernement.

Les opérateurs économiques algériens ont accueilli l'annonce de ce programme avec un grand soulagement dans la mesure où, parmi les dispositifs qu'il préconise, la formation s'érige comme moyen incontournable, qui permet d'améliorer la performance des employés, partant de la compétitivité des entreprises.

¹⁵ LECOEUR Elisabeth, «Gestion des compétences, le guide pratique », de Boeck, 1ère édition, Paris, 2008, p163.

2.8. L'évolution de la formation en Algérie

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation en Algérie qui sont :

2.8.1. La formations dans les années 60 et 70

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après indépendance.

Durant cette période, la formation, même si elle n'a constitué pas l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines, elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'État à travers les secteurs de l'Éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer le socle fondamental du management.

2.8.2. La formation dans les années 80

L'effort de formation durant cette période a été ralenti et contrôlé puisqu'il y a l'intrusion de l'États-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction drastique des dépenses de formation des personnels notamment à l'étranger. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations, implicites ou explicites, direct ou indirects, entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

2.8.3. La formation à partir des années 90

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans un phare de transition vers une économie de marché ayant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangers de la plupart des activités manufacturières et des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion 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 donnée de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement. De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et de la motivation des ressources humaines¹⁶.

2.9. La réglementation Algérienne à la formation

La loi a créé un droit des salariés à la formation tout au long de la vie, et a imposé aux entreprises un devoir d'adaptation des salariés aux évolutions des emplois. Le cadre réglementaire comprend :

- Une adaptation de son temps de travail au d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail, sous réserve de l'accord de son employeur.
- Avec l'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.
- Exigence aux ouvriers dont les qualifications et compétences le permettent de contribuer sous demande de l'employeur activement aux actions de formation et de perfectionnement.

La loi fondamentale concernant la formation : c'est la loi n°90-11 du 21-04-1986 diffusée au journal officiel n°17/1790 et rectificatif au J.O.R.A. n°18/1990. Décrets 82-298 et 82-299 du 04 septembre 1982¹⁷. Les articles de la loi relatifs à la formation¹⁸ :

¹⁶BOUKHEROUF.B « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes ». Thèse de Magister, Université de Tizi-Ouzou 2011, p105.

¹⁷ A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p23.

¹⁸ La loi 90-11 du 21-04-1990 relative aux relations de travail.

Article 6 :

« Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit ...à la formation professionnelle... ».

Article 7 :

« Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engagé dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et sécurité... »

Article 54 :

« Outre le cas d'absence pour les causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants : pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicales autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ».

Article 56 :

« Des autorisations d'absence spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur ».

Article 57 :

« Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. ».

Article 58 :

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

Article 59 :

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

Article 60 :

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

Article 94 :

« Le comité de participation a les attributions suivantes :

Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

- Aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage.
- Aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ».

2.10. Les sources de financements de la formation en Algérie

Les principales sources de financement de la formation proviennent de l'État après il y'a l'intégration de l'ensemble des opérateurs économiques et sociaux ainsi que les particularités (entreprises publiques et privés, association professionnelles et syndicales, collectivité locales...etc.) cette participation complémentaire à celle de l'état, élargit l'éventail des sources de financement, et doit permettre d'introduire une souplesse dans l'exécution d'action de formation.

A. L'État

L'État prend en charge les dépenses de formation continue de ces agents, il finance également des demandeurs d'emploi.

B. Les entreprises

La participation des entreprises au financement de la formation ne se traduit par l'obligation pour eux de consacrer un pourcentage de sa masse salariale à la formation.

C. La contribution des particuliers :

Compte tenu des besoins de formation devenue incompressible devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des techniques selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

2.11. Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les entreprises Algériennes

Les activités de formation dans les entreprises publiques et les entreprises privées algériennes ont connu une légère croissance ces dernières années. Cette croissance semblerait due d'un côté au soutien de l'état pour le développement de la formation du personnel de l'entreprise algérienne et d'une autre part à l'intérêt particulier que les entreprises commencent à donner à la formation. Avec le temps et les sommes d'argent importantes que les entreprises algériennes investissent au cours des années, la question des retombées et de la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprise. La finalité de la formation est d'accroître l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes, etc.). Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences aux employés (savoir, savoir-faire, savoir-être), que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre de leur travail et que ce transfert améliore le fonctionnement de l'organisation. Cependant, l'entreprise ne maîtrise pas le retour sur investissement lié à la formation car elle ne possède aucune garantie de disposer du capital humain acquis.

Les gouvernements et les entreprises qui financent des programmes de formation et de développement des ressources humaines s'interrogent sur les résultats en termes d'amélioration de la performance et de retour sur l'investissement en formation.

Ce paradoxe de l'obligation d'investissement sans assurance de retour, met en exergue la relation dialectique que l'organisation doit établir avec les employés, en créant les conditions favorables qui facilitent le transfert des acquis de la formation en performance au milieu de travail. Le challenge central actuel cherche comment influencer la formation pour améliorer la performance.

Les auteurs confirment que la recherche en formation et en développement des ressources humaines de la dernière décennie est maintenant rendue interdisciplinaire et plus riche en méthodes et en théories. Ces avancements théoriques ont permis d'établir un forum pour débattre, analyser et mieux comprendre ce domaine. Les entreprises ont commencé à questionner la valeur ajoutée des activités de la formation des ressources humaines et de porter plus d'attention au capital humain de l'entreprise¹⁹.


La formation tient un rôle prépondérant dans la fixation des stratégies et leur déploiement, surtout que l'on s'est rendu compte qu'elle ne se limite pas aux seules actions formatrices dirigé vers les salariés ; mais plutôt intègre une dynamique collective fondée sur un engagement organisationnel impliquant tous les acteurs (de l'actionnaire aux salariés) et concernant tous les compartiments de l'organisation jusque dans ses démembrements opérationnels. Il ne se conçoit pas aujourd'hui qu'une action de formations soit menée à partir de simple département des ressources humaines. La formation engage et suppose une réflexion transversale sur les positions futures souhaitées, les projets et les perspectives qui sont inéluctablement, le levier de recherche des déterminants, des besoins, des plans et des actions de formation pour une quelconque organisation.

Conclusion

L'investissement dans le projet de formation de l'entreprise devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences et plus particulièrement de compétences collectives.

La plupart des entreprises algériennes sont engagées dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

¹⁹ http://cma-lifelonglearning.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf consulté le 14/11/2008 à 11h00



Chapitre 03 :
La politique de formation
au sein de l'entreprise
Cosider construction

Introduction

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'entreprise nationale Cosider construction d'Alger.

Avec l'aide des notions théorique que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise Cosider construction, nous allons essayer de présenter brièvement que possible l'entreprise où s'est déroulée notre enquête, à savoir l'entreprise nationale Cosider construction.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette entreprise, on analysant son plan de formation, ces méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes pour savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Section 01 : Présentation du groupe COSIDER construction et son processus de formation

COSIDER est l'une des rares entreprises algérienne qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

1.1.HISTORIQUE

COSIDER a été créée le 01 janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte constituée de la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et du groupe Danois dénommé «*Christiani & Nielsen*».

En 1982, COSIDER devient filiale à 100 % de la SNS suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques, décidée par les autorités Algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'industrie lourde.

À la faveur de l'application des lois sur les réformes économiques dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988 ; COSIDER fut transformée en octobre 1989, en société par action (S.P.A.). Cette entreprise a su exploiter différents secteurs d'activité, ce qui lui a permis de développer et d'élargir ses interventions.¹

1.2. LE GROUPE COSIDER

Aujourd'hui, COSIDER représentant une SPA est organisée en un groupe d'entreprises détenant 100 % du capital de 10 filiales.

Avec 20 milliard de DA en l'an 2003 de chiffre d'affaires, et plus de 16 000 employés permanents, le groupe COSIDER est le leader, en Algérie et au Maghreb, des travaux publics et de la construction.

C'est un groupe puissant, diversifié et solidement intégré, activant dans les secteurs suivants :

- Les travaux publics.
- La construction et le génie civil.

¹HAROUZ Samira, « La démarche Knowledge Management au sein de l'entreprise algérienne Cas : Cosider », Mémoire de magister, Université de Tizi-Ouzou, 2016.

- La construction métallique.
- La rénovation de matériel de travaux publics.
- Les carrières et l'agrégat.
- La promotion immobilière.
- Le commerce de matériaux de construction.

- La mise en valeur des terres agricoles et l'exploitation arboricole. Le groupe COSIDER a un palmarès très riche en termes de réalisations en Algérie dans des domaines variés comme les barrages, les routes, le rail, les aérodromes, les oléoducs, les gazoducs, les tunnels, les ponts et usines, les bases vie, les centres d'affaires et commerciaux, les tours, les immeubles de bureaux et d'habitation ainsi que des ensembles résidentiels et des sièges d'entreprise.

Le groupe dispose d'unité de production de coffrages métalliques, de tubes et de pièces spéciales ainsi que l'élément de chaudronnerie. Il dispose d'unités de maintenance et de rénovation de son matériel et d'usinage et de commercialisation de pièces de rechange.

Il dispose aussi d'unités de production d'agrégats pour béton et travaux routiers, il fournit aux entreprises des granulats conformes à leurs exigences.

Le groupe active aussi dans le négoce et le trading du rond à béton, du ciment, du plâtre et du bois.

Par ailleurs, le groupe réalise des projets de mise en valeur des terres d'aménagement hydro-agricole, de plantations forestières et fruitières, de forages et de puits.

En plus de ces activités, le groupe s'intéresse de près aux nouveaux marchés en Algérie comme les télécommunications, et il est impliqué dans le partenariat avec des entreprises étrangères de niveau mondial.

En appliquant les normes internationales, le groupe COSIDER est ouvert aux nouveaux processus et technologies et se prépare aux défis de la mondialisation et de la globalisation par une organisation et une gestion efficaces de ses moyens matériels et de ses compétences humaines.

1.3. Les filiales COSIDER

Le groupe COSIDER compte dix filiales, à savoir :

1.3.1. COSIDER Travaux publics

COSIDER Travaux publics occupe une position dominante dans trois grands domaines d'activités qui sont les secteurs clés pour le développement du pays :
Travaux ouvrages spéciaux : Regroupe la réalisation des ouvrages souterrains et maritimes.

- **Travaux Infrastructures** : Regroupe les travaux de réalisation de routes et autoroutes, des voies ferrées, de pistes d'aérodromes, des ouvrages d'art.
- **Travaux Barrages** : Regroupe les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages...).

La filiale COSIDER Travaux Publics dispose d'un important parc de plus 2000 unités matériel de moyens de réalisation et de production (commune et spécifique) répartis sur environ une vingtaine de chantiers.

COSIDER Travaux Publics emploie aujourd'hui 3 800 collaborateurs à travers le territoire national. Son chiffre d'affaires moyen atteint 6.000.000.000 DA (Six milliards de Dinars Algériens).

En s'imposant, par la valeur technique et professionnelle de ses cadres et de leurs motivations profondes, la volonté de son personnel habitué, à relever les défis et la qualité de son management jugé, sur des critères de performances clairement établis, Cosider Travaux Publics reste un leader incontesté, dans le domaine de ses activités.

1.3.2. COSIDER Cometal

COMETAL est une société par actions (S.P.A.) au capital social de 500.000.000 DA filiale à 100 % du Groupe COSIDER.

Elle a été créée en 1995 et a hérité des activités de trading et négoce de la société mère.

Dans le secteur du Bâtiment et du Génie civil, les matériaux de construction jouent un rôle fondamental dans la réussite des projets de réalisation. Leurs impacts, tant sur les coûts, que sur les aspects techniques d'un ouvrage sont considérables. C'est-à-dire que le choix des

matériaux adéquats, acquis aux meilleurs coûts est une priorité pour toute entreprise de réalisation.

C'est pour s'assurer de la maîtrise de ces facteurs techniques et économiques, que le Groupe COSIDER s'est doté d'un outil de négoce et de distribution à travers la filiale COMETAL.

Tout en apportant son soutien aux autres filiales du groupe, chargées des activités de réalisation, COMETAL est déterminée à renforcer sa position sur le marché national porteur de perspectives de développement prometteuses et continues notamment dans le secteur du bâtiments et des travaux publics (B.T.P.) qui connaît un regain d'activité considérable dans le cadre du plan de relance économique initié par les pouvoirs publics.

COMETAL est devenu aujourd'hui, une référence sur le marché locale pour la conformité et la qualité de ses produits, de même que les plus grands traders et producteurs internationaux apprécient la qualité de ses relations d'affaires basées sur la loyauté, le sérieux et le respect des échéances et obligations contractuelles.

1.3.3. COSIDER Canalisations

COSIDER Canalisations est née de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics et ce, depuis le 1^e janvier 2004. Est spécialisée dans la construction d'ouvrages pour le compte des secteurs de l'Énergie et de l'Hydraulique.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation du Groupe COSIDER, la mission de COSIDER Canalisations consiste en la prise en charge de projets de construction de pipelines pour le compte du secteur de l'énergie et de canalisations hydrauliques (A.E.P., Transferts, Périmètres d'irrigation, Réseaux d'Assainissement, etc.).

1.3.4. COSIDER Carrières

Avant sa création en tant que filiale, COSIDER Carrières était un département rattaché à la Direction Générale. Au deuxième semestre de l'année 1995, COSIDER se filialise donnant lieu, à la naissance de COSIDER Carrières, société par action, au capital social de 340 Millions de DA. Elle est spécialisée dans la production des matériaux de carrières.

1.3.5. COSIDER Alsim

Cosider Alsim est spécialisée dans les activités suivantes :

- Coffrage métallique modulaire adaptable à toutes les formes telles que : poteaux, voiles, dalles, etc.
- Coffrage spécifique pour galerie, voûte, tunnel, et autres.
- Tours d'étalement du type ID 15.
- Échafaudages.
- Étais métalliques de hauteur réglable.
- Charpente et menuiserie métallique.
- Clôtures.
- Cintres métalliques pour tunnels, galerie et ossatures métalliques.
- Tubes en acier de 1 000 mm à 3 000 mm de diamètre.
- Pièces spéciales pour chambre de vanne.

1.3.6. COSIDER Alrem

L'Algérienne de Rénovation d'Entretien et de Maintenance, par abréviation COSIDER-ALREM, de statut EPE/SPA au capital social de 305 000 000 Dinars est issue de la restructuration de COSIDER et érigée en filiale de cette dernière le 26 mars 1995.

Ces activités se résument en :

- Maintenance et rénovation des matériels de travaux publics.
- Travaux d'usinage.
- Commercialisation de pièces de rechange.
- Prestations de conseil en maintenance : diagnostic, organisation, procédures et gestion environnementale profitable.
- Location de matériels de travaux publics, de transport et de manutention (en projet).

1.3.7. COSIDER Agral

Le capital social de Cosider Agral est estimé à 50 000 000 DA. Ces activités se résument en la mise en valeur des terres et l'exploitation et la commercialisation des produits agricoles.

1.3.8. COSIDER Promotion

L'Entreprise COSIDER Promotion S.P.A., au capital social de 5 000 000 DA, a été créée le 30 avril 1995, suite à la filialisation des activités de l'Entreprise mère COSIDER. Cette entité, répond à une stratégie d'intégration économique et de mise en oeuvre d'une nouvelle dynamique de développement du logement et de la construction.

1.3.9. COSIDER Ouvrage d'Art

C'est une nouvelle filiale, spécialisée dans les ponts et les fondations spéciales.

1.3.10. COSIDER Construction

Cette filiale du groupe COSIDER, constitue l'objet de notre recherche.

1.4. Présentation de la filiale Cosider Construction

1.4.1. Historique

Cosider construction est une société par action, créée en 1995, dans le cadre du processus de restructuration de Cosider SPA, est l'une des plus importantes filiales du groupe Cosider, au capital social de 3 279 000 000 DA et un effectif allant jusqu'à 10 000 employés dans son activité propre qu'est le gros œuvre et plus de 12 000 employés dans le cadre de la sous-traitance des corps d'état architecturaux et techniques, répartis sur 45 pôles et 08 unités support.

Pour l'atteinte de ses objectifs et une meilleure capacité d'adaptation aux besoins de ses clients, les activités de COSIDER Construction sont réparties en divisions opérationnelles : Génie Civil et Bâtiment. Elle est qualifiée première entreprise de bâtiment et génie-civil en Algérie et classée à la catégorie IX. Aussi, certifiée à la norme ISO 9001 depuis 2006 selon les trois(03) référentiels : 9001-2008, 14001-2004 et OHSAS 18001-2007 depuis le mois d'octobre 2012.

1.4.2. Les activités du Cosider construction

- **Activité bâtiment**

Étude et réalisation de tous types de logements : Logement Public Locatifs (LPL), Logement Promotionnel Aidé (LPA), Logement Location-Vente (AADL), Logement Promotionnel Public (LPP) et logement promotionnel libre ; totalisant ainsi, à ce jour, dans son capital expérience bâtiment plus 75 000 logements en étude et réalisation.

- **Activité Génie-civil**

Les activités génie-civil consiste sur la réalisation des hôpitaux, d'usines et unités de montage de différents types de bâtiments socio-éducatifs ou à usage de bureaux, d'ouvrages hydrauliques.

Parmi les principales réalisations en cours, nous citons :

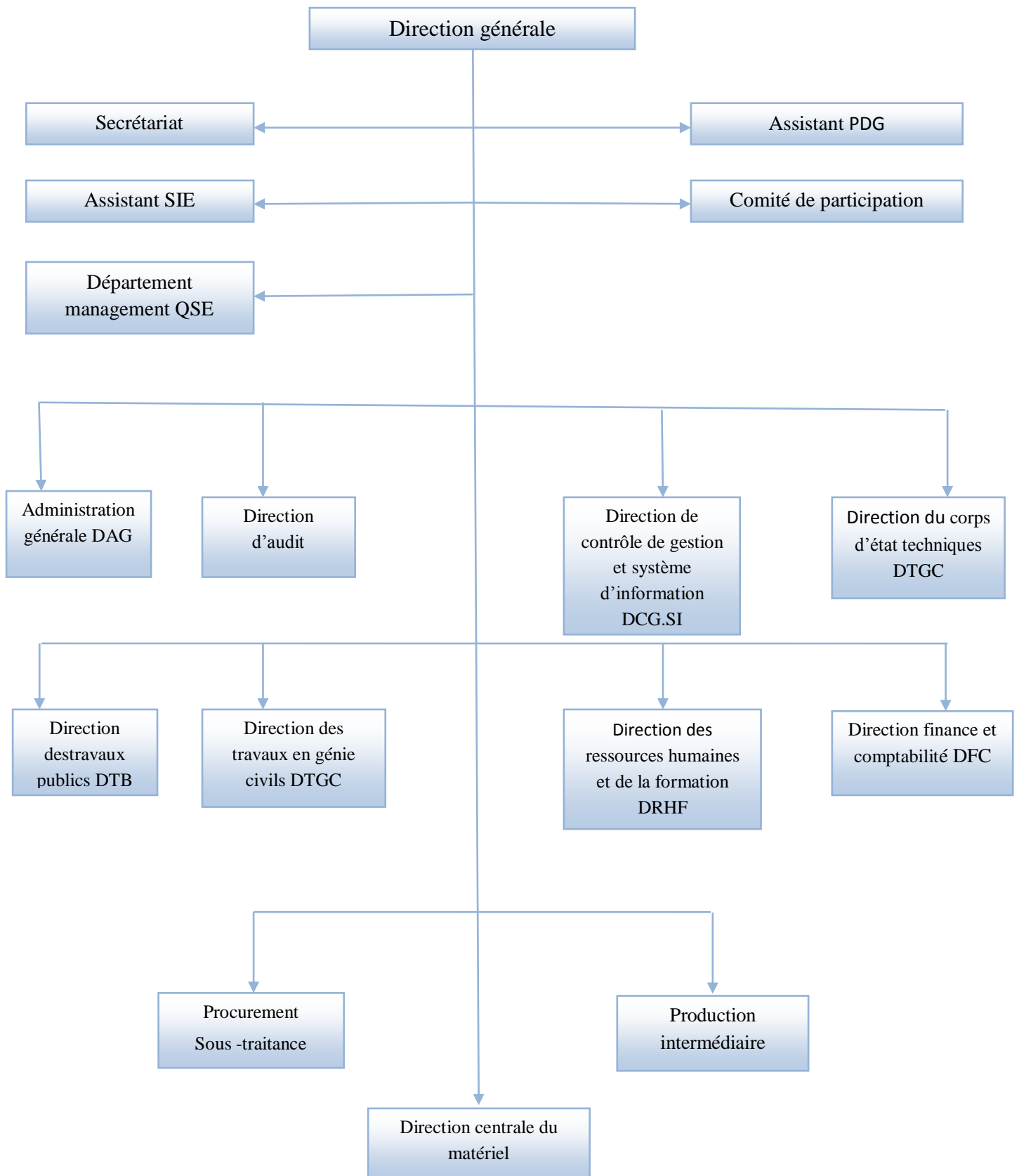
- 05 hôpitaux dans la wilaya de Adrar, Laghouat, Oued souf et Bechar ;
- Base aérienne à Reggane ;
- Diverses infrastructures militaires ;
- Pénitenciers à El-Eulma et à Guelma
- École supérieure de magistrature à Koléa ;
- École de l'administration pénitentiaire à Koléa ;
- Tour d'affaire à Bab-Ezzouar ;
- GIR à Khenchela ;
- Aérogare d'Oran ;
- Université 7000 places pédagogiques à Tamda / T.Ouzou ;
- Centre de la carte d'identité Nationale CNI à Laghouat ;
- 20 000 logements répartis sur le territoire national.

Cosider construction continue son développement sur de nouveaux marchés en cours de concrétisation tels que :

- Siège CNL.
- Siège CNAS.
- 2000 places pédagogiques à Bordj Bouarreridj.
- Plus de 10 000 logements.

Grace à une politique qualité maitrise, l'entreprise continue à faire face aux sollicitations de ses clients et répons à leurs attentes et sa perspective pour le premier trimestre 2014 et de mettre en place un plan de charge dépassant les 120 milliards de dinars qui correspond à une activité de 36 mois.

Figure n° 4 : Organisme de la direction générale de l'entreprise Cosider construction



Source : Document interne de l'entreprise.

1.5. Les modalités de la formation

Un besoin de formation est un abus de langage, une construction pratique pour « faire court », mais qui peut présenter des dangers. Or, peut-on dire dans l'absolu, sans référence à une situation donnée, qu'il y a manque de formation ?, mais en réalité il n'y a pas besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

Pour atteindre ses objectifs visés, les entreprises élaborent des programmes de formation et améliorent leurs pratiques stratégiques.

Le processus de la mise en œuvre de la formation au sein de l'entreprise Cosider se base sur quatre procédures principales à savoir :

- 1-Procédure d'identification des besoins de formation ;
- 2-Procédure d'élaboration du plan de formation ;
- 3-Pilotage et conduite du plan de formation ;
- 4-Gestion des actions de formation.

1.5.1. Identification des besoins de formation

Les modalités d'identification des besoins de formation correspondent aux différentes opérations d'analyse des résultats des situations de travail en vue de dégager les écarts pouvant être comblés par le biais des actions de formation.

Ces opérations peuvent aussi être envisagées dans le cadre de divers projets liés au développement des activités du Groupe COSIDER ou de ses filiales².

1.5.1.1 La démarche d'identification des besoins de formation

Cette démarche consiste à assister les unités et les structures dans la préparation leur projet de plan de formation.

-Le lancement des travaux préparatoires du plan de formation du groupe ou de filiale au mois de Mars de chaque exercice.

-Cette note doit être explicite pour faciliter le travail d'identification des besoins individuels et collectifs de formation et indiquer des échéances à respecter pour la transmission de données.

² A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », document interne, édition 2016, p 26.

-Mener le travail directement par la hiérarchie opérationnelle plus l'intéressé observé à travers des entretiens et ça à partir des fiches d'évaluation des performances des compétences relevées et à partir des projets et des perspectives de développement.

-Formation des besoins et reporte sur des formulaires après l'accord de la hiérarchie par canevas d'identification des besoins de formation.

-Demande d'expression des besoins, les formulaires remplis sont envoyés au niveau central pour exploitation de l'exercice N+1.

1.5.1.2. Les méthodes d'identification des besoins de formation

Il existe deux méthodes :

A. La méthode du groupe

Le groupe de travail ou focus est un moyen efficace et largement utilisé pour recueillir des données et des opinions pertinentes, pour conduire des analyses de tâches, de compétences, pour évaluer des solutions potentielles. Il réunit généralement de 08 à 10 personnes représentatives du groupe cible à étudier, dirigées par un animateur ou facilitateur.

B. L'entrevue individuelle

C'est un échange face à face entre un agent et sa hiérarchie pour apporter de l'information qualitative sur une problématique globale ou spécifique dont les besoins en formation. Il est souvent utile au début du processus d'analyse des besoins de formation.

L'entrevue est particulièrement utile lorsque la problématique de formation n'est pas encore cernée de façon précise et que l'ensemble des facteurs à considérer n'est pas encore connu.³

1.5.2. Élaborations du plan de formation

Le processus de préparation et de montage du plan de formation correspond à l'ensemble des opérations de traitement des différents besoins de formation exprimés par les structures, les unités et la ligne hiérarchique en vue de préparer et de valider les plans de formations du groupe COSIDER SPA et des filiales.

³ « La procédure de formation » année 2018, document interne à l'entreprise.

1.5.3. Pilotage et conduite du plan de formation

Les opérations de pilotage et de conduite du plan de formation se rapportent aux préparatifs et aux modalités de prise en charge et de contrôle des actions de formation inscrites au plan de formation validé.

A. Types d'évaluation

Il existe deux types d'évaluation :

- **L'évaluation à chaud :** L'évaluation de la satisfaction, l'évaluation des réactions et l'évaluation à chaud sont les trois expressions les plus souvent utilisées pour qualifier l'évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation.
- **L'évaluation à froid :** C'est une évaluation réalisée après 3 mois. Il s'agit d'évaluer le personnel formé pendant la réalisation du travail exigé tout en prenant compte des acquis, autrement dit, évaluation des comportements professionnels et évaluer de façon la plus objective possible le résultat d'un individu formé.

1.5.4. La gestion des actions de formation

Les activités de la gestion de formation correspondent à la prise en charge de toutes les opérations de préparation de mise en œuvre des actions de formation.

Cette gestion s'articule autour de deux principales phases :

- La préparation des actions de formation
- La réalisation des actions de formation.

1.6. Les obstacles de la formation à Cosider

Malgré les nombreux avantages liés à l'entreprise d'une démarche d'alphabétisation ou de formation de base, les personnes analphabètes doivent affronter des obstacles qui les empêchent souvent d'aller de l'avant. Ils doivent faire face à de nombreuses difficultés qui provoquent bien souvent l'abandon du projet de retour en formation.

- Problèmes relatifs à la gestion des programmes offerts et aux conditions d'accessibilité, comme une personne-ressource qui ne rappelle pas, une longue liste d'attente ou des horaires qui ne conviennent pas.
- Contraintes et impératifs familiaux.

- Dispositions personnelles des individus, selon les expériences d'apprentissage passées (par exemple, un échec scolaire).
- Vision pessimiste et faible estime de soi.
- Manque de confiance en sa capacité à apprendre.
- Manque d'argent (situation précaire, en mode survie).
- Conflit d'horaire avec un emploi rémunéré.
- Éloignement géographique du lieu de formation.
- Préoccupations liées au programme lui-même : durée, degré de difficulté, inquiétudes sur la capacité à travailler à son propre rythme et la pertinence des contenus proposés.
- Difficulté à faire face aux changements.
- Honte de voir leur problème dévoilé aux autres.

Contrairement aux autres entreprises, Cosider construction ne rencontre pas beaucoup d'obstacles concernant la formation grâce au centre de formation qu'elle possède. Mais ça ne veut pas dire que l'entreprise est dépourvue de tout problème vu qu'elle souffre de programmation non disponibilité des apprenants et aussi l'absence d'organismes de formation propre à elle.

Section 2 : La situation évolutive de la formation au sein de Cosider

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

En effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélevé à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unité afin de les observées (systématiquement) par la médiation des même instruments.

Le choix de d'échantillonnage est liée à l'objet d'études et les variables de notre hypothèses, l'échantillon est instituer d'un ensemble de personnes a interrogés qui sert d'une manière non probabiliste aléatoire simple.

Notre étude a été réalisée au près d'une population de 60 salaries, de l'entreprise Cosider construction, dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtés (les cadres, les agents de maitrise et exécutions).

✓ **Les difficultés rencontrées :**

Dans toute étude de terrain, les chercheures sont confrontées à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraints de ce travail, nous pouvons citer :

- La difficulté de trouver un lieu de stage ;
- La difficulté de déplacement (le manque de transport) ;
- La perte de 10 questionnaires pendant la récupération ;

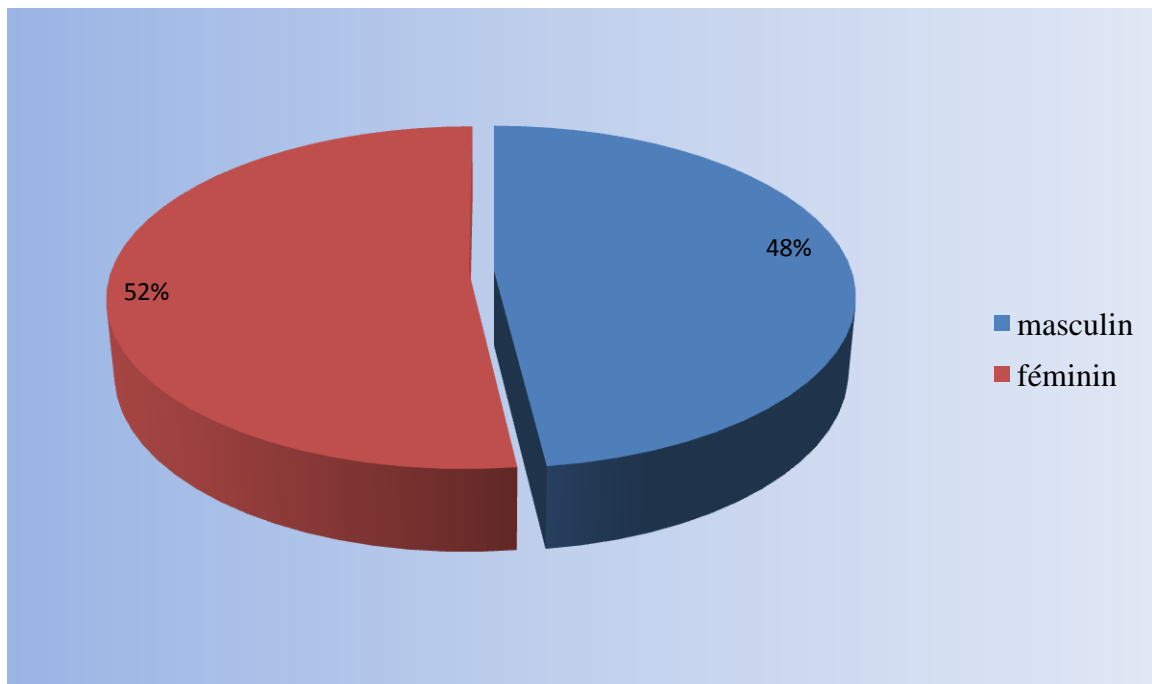
2.1. Analyse des données :

Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	24	48%
Féminin	26	52%
Total	50	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°5 : Représentation graphique de l'échantillon selon le sexe



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

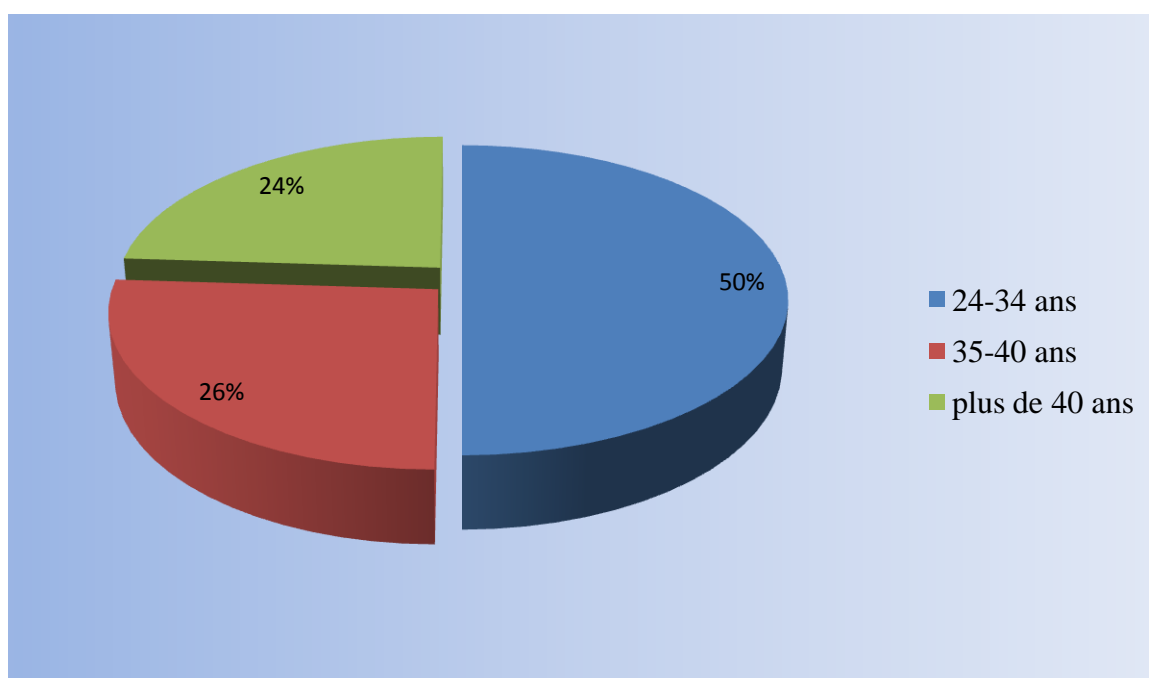
Cette analyse montre que le taux de la catégorie féminine est supérieur à celle masculine avec un écart de 04%. Nous remarquons qu'il existe une certaine similitude entre les deux pourcentages vue la nature du travail au siège de la direction générale de l'entreprise.

Tableau N°03 : Selon l'Age :

Age	Effectifs	Pourcentage %
[24- 34 ans]	25	50%
[35- 40 ans]	13	26%
[Plus de 40 ans]	12	24%
Total	50	100%

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

Figure n°6 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

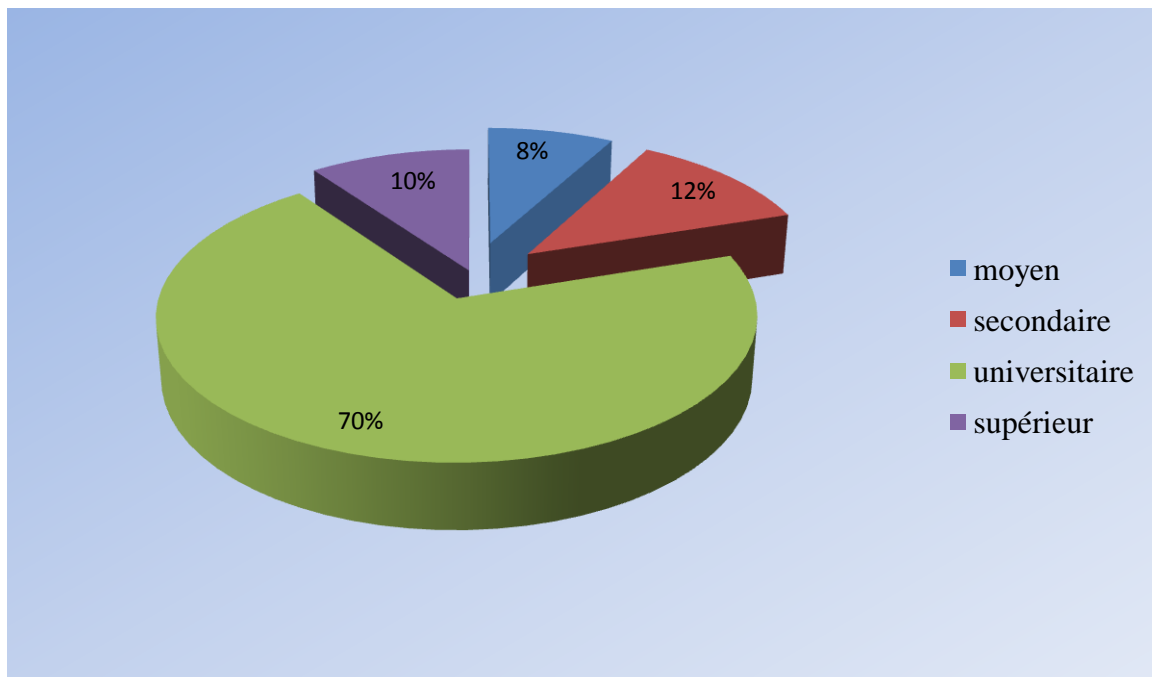
L'analyse montre que 50% des salariés ont un âge qui varie entre [24- 34 ans] soit 50%, contre 26% qui sont âgés entre [35- 40 ans] alors que la catégorie d'âge [Plus de 40 ans] à un pourcentage inférieur soit 24%. Cela explique que Cosider s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'entreprise Cosider consacre un programme de formation pour les nouvelles recrues.

Tableau N° 04 : Selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage %
Moyen	04	08%
Secondaire	06	12%
Universitaire	35	70%
Supérieur	05	10%
Total	50	100%

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

Figure n°7 : Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

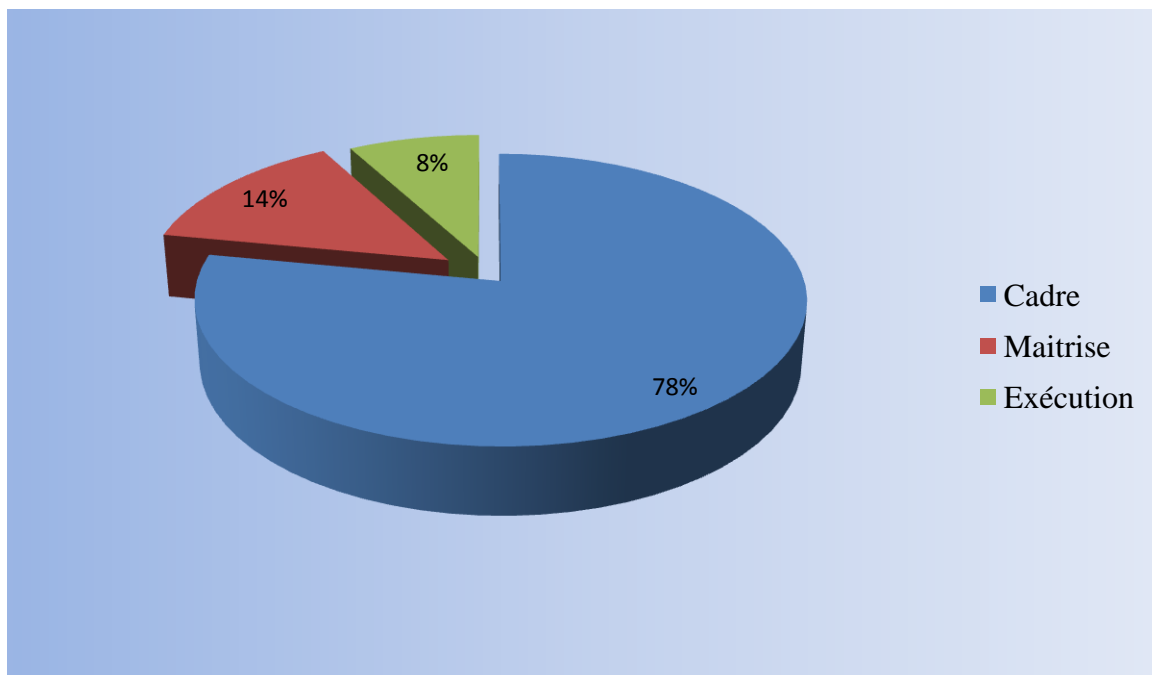
Suite à la lecture des données de ce tableau, nous déduisons que la majorité de l'effectif étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 70% tandis que le niveau secondaire représente 12% et le taux de ceux qui ont un niveau supérieur est de 10%, le niveau moyen est de 08% seulement. Ce tableau nous démontre que la majorité des cadres ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, mais qui est théorique, c'est pour cela que les entreprises prennent en considération ses cadres pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises, comme on peut citer la politique de recrutement qui exige le diplôme universitaire beaucoup plus que celui acquis dans les centres de formation.

Tableau N°05 : Selon la catégorie Professionnelle :

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage %
Cadre	39	78%
Maitrise	07	14%
Exécution	04	08%
Total	50	100%

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

Figure n°8 : Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

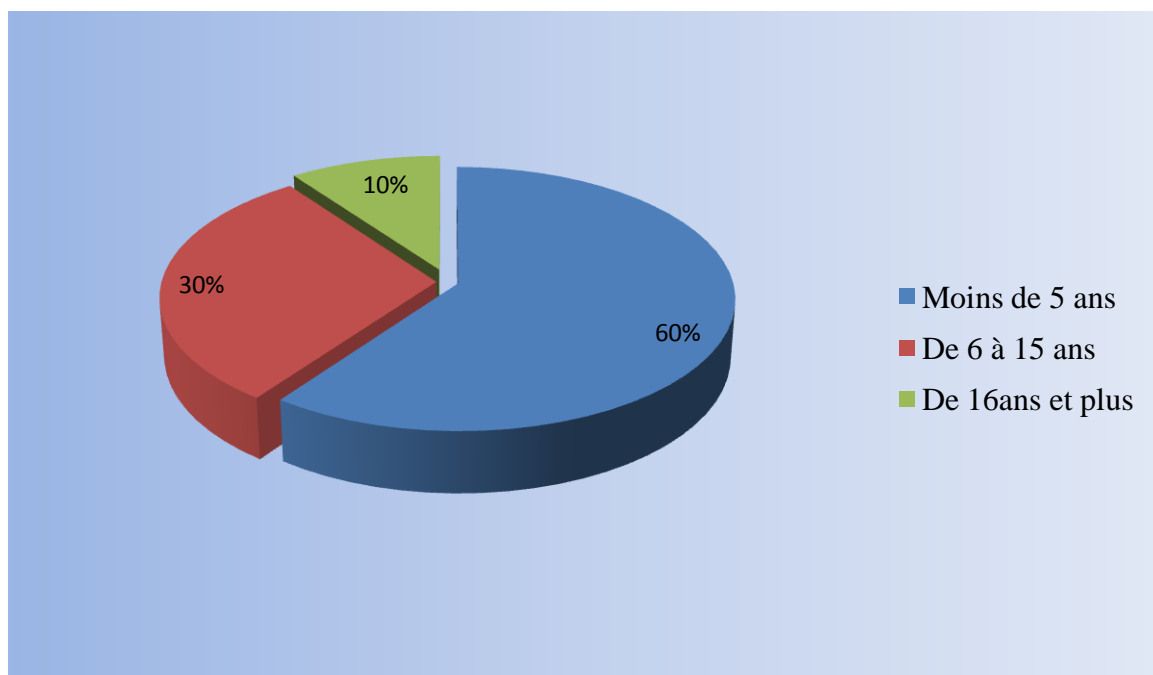
On déduit d'après cette analyse que la majorité du personnel de la direction est composé de « cadres » avec 78 %, puis les « maitrises » qui représentent 14% suivi par les « exécutants » avec un pourcentage de 8%. On remarque que les cadres sont les plus recrutés vu l'activité de l'entreprise.

Tableau N°06 : Selon l'ancienneté dans le poste occupé.

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage %
Moins de 5 ans	30	60%
De 6 ans a 15 ans	15	30%
De 16 ans et plus	05	10%
Total	50	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°9 : Représentation graphique de l'échantillon selon le poste occupé



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

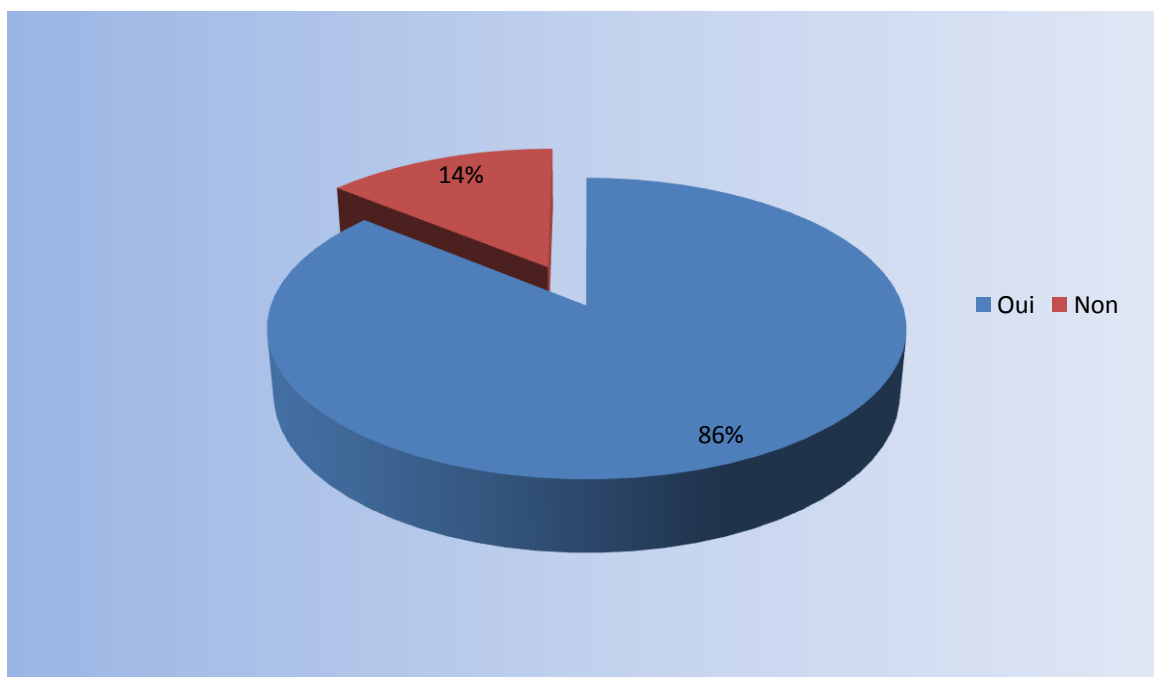
L'analyse montre que la majorité des salariés ont une ancienneté moins de 5 ans, suivie par la catégorie entre [6-15 ans] avec 30% et 10% des salariés qui ont une ancienneté qui dépasse 16 ans.

Tableau N° 07 : Selon le suivi d'une formation :

Bénéficiaire d'une formation	Effectifs	Pourcentage %
Oui	43	86%
Non	07	14%
Total	50	100%

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

Figure n°10 : Représentation graphique de l'échantillon selon le suivi d'une formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

A travers cette analyse, on constate que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un pourcentage de 86% et 14% seulement qui n'ont pas bénéficié de formation. Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir-faire et les comportements qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances. Et surtout apprendre et échanger la connaissance pour innover d'une manière compétitive. La formation favorise pour le salarié, l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail.

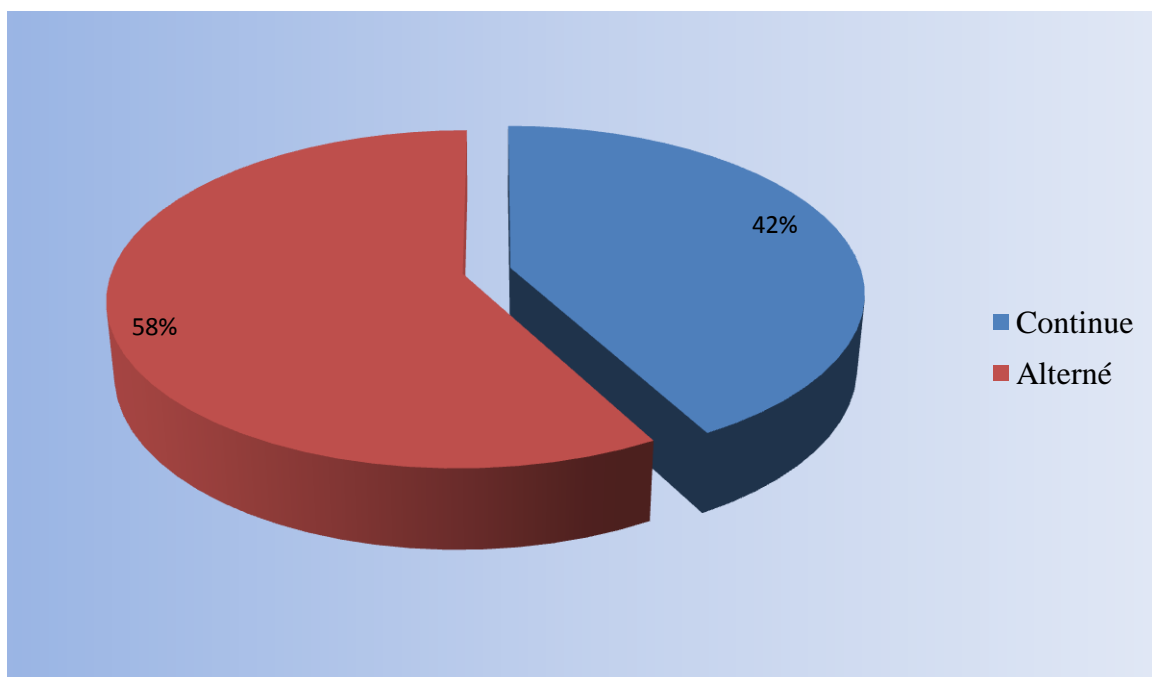
En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maîtriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'entreprise Cosider.

Tableau N°08 : Selon le type de formation :

Type de formation	Effectifs	Pourcentage %
Continue	18	42%
Alterné	25	58%
Total	43	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°11 : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

On note que 42 % des salariés ont bénéficié d'une formation continue par contre 58% on fait une formation alternée.

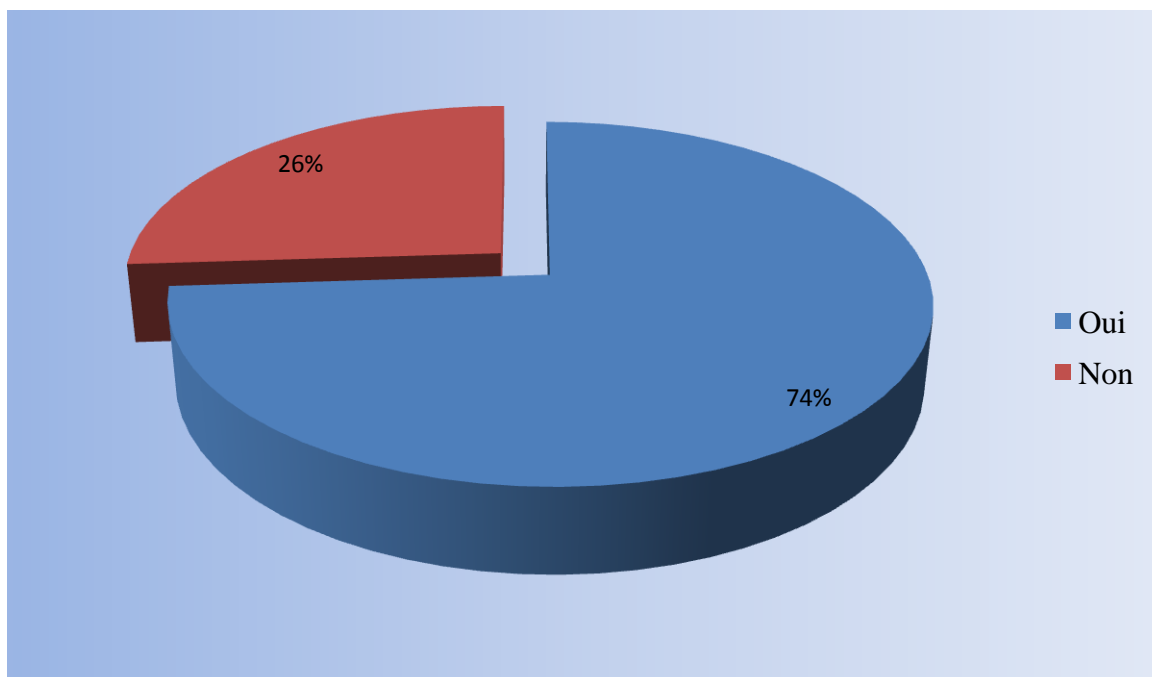
Nous avons constaté que Cosider favorise ses deux types de formation (continue-alternée). C'est la chose qui à permet aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son initial, mais le même niveau de qualification. C'est dons ce cas, elle permet l'acquisition par le travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute natures nécessaires à la maitrise d'un poste de travail déterminé.

Tableau N°09 : Selon les attentes et les aspirations atteintes :

L'attente et aspiration atteinte	Effectifs	Pourcentage %
Oui	32	74%
Non	11	26%
Total	43	100%

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

Figure n°12 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'attente et aspiration atteinte



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

D'après cette analyse nous constatons que 74% des salariés ont affirmé que leurs aspirations et attentes ont été atteintes après leurs formations, alors que 26% d'enquêtés n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes.

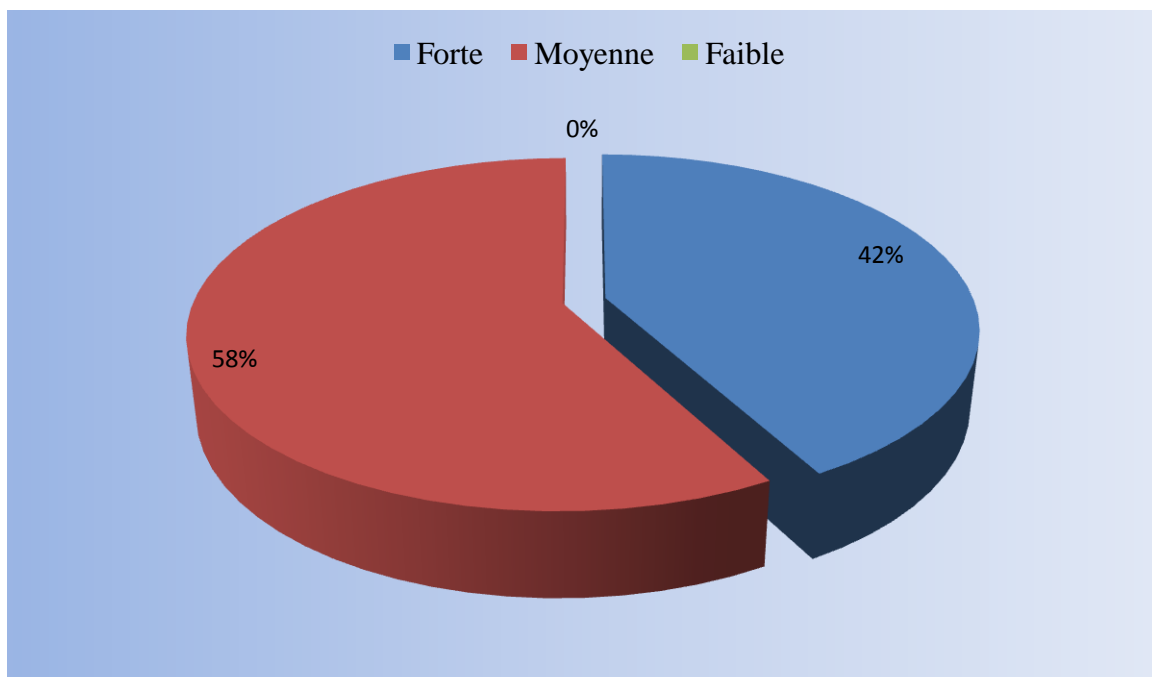
Pour ceux qui ont atteints leurs aspirations et attentes s'exprime par leurs satisfactions de la formation élaboré par l'entreprise et de développer leurs compétences. Pour ceux qui n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes s'exprime par l'insuffisance de la formation.

Tableau N°10 : Selon l'importance accordé à la formation :

L'importance accordée	Effectifs	Pourcentage %
Forte	18	42%
Moyenne	25	58%
Faible	00	00%
Total	43	100%

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

Figure n°13 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'importance accordé à la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

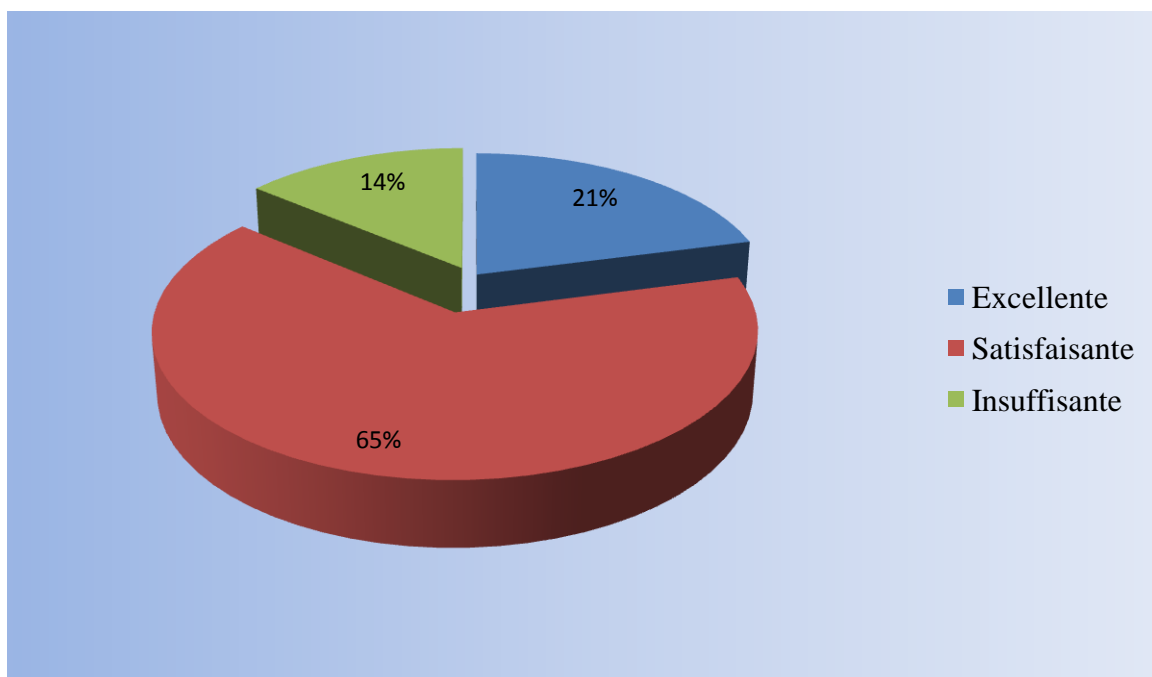
D'après cette analyse, 42 % des enquêtés considèrent que l'importance accordée dans l'entreprise à la formation est forte et 58% pensent que l'importance de la formation au sein du siège de la direction générale Cosider est moyenne, cependant 00% de la population étudié considère que la formation est faible. Donc la formation est la meilleure façon de contribuer à la performance de l'entreprise selon la plus part de notre effectif car actuellement, il est indéniable que la formation peut fortement contribuer à la réduction des écarts de performance et l'adaptation permanente des compétences requises et des compétences disponibles pour le maintien de l'employabilité des salariés.

Tableau N°11 : Selon le déroulement de la formation :

Le déroulement de la formation	Effectifs	Pourcentage %
Excellente	09	21%
Satisfaisante	28	65%
Insuffisante	06	14%
Total	43	100%

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

Figure n°14 : Représentation graphique de l'échantillon selon le déroulement de la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

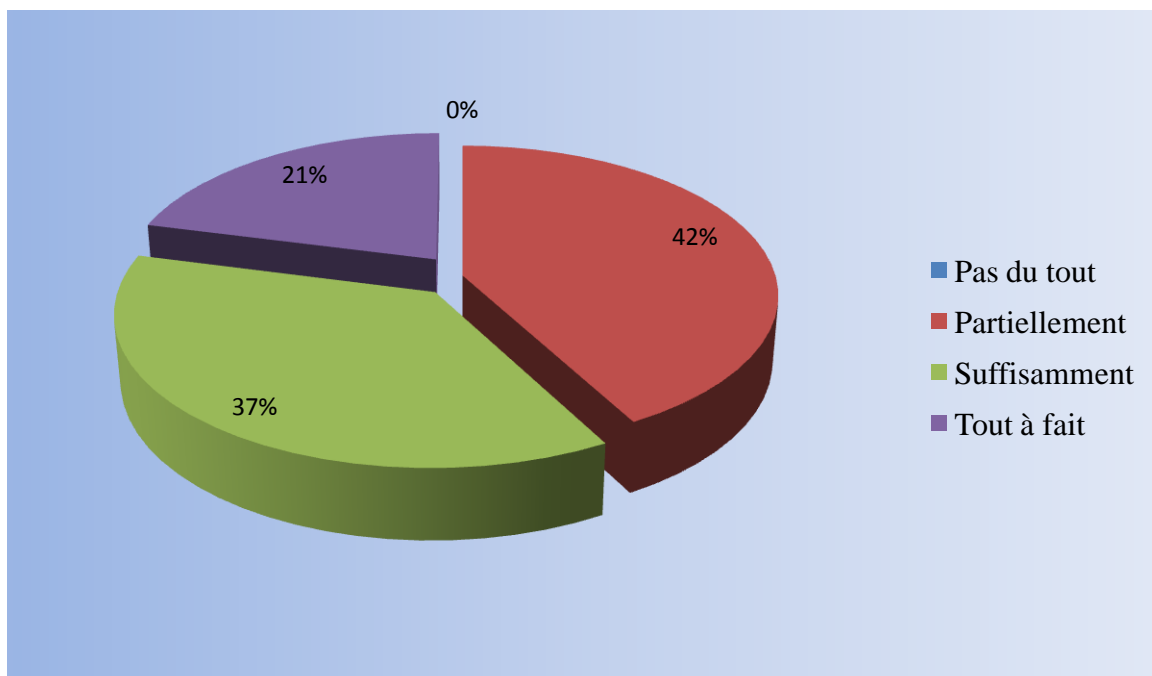
Les résultats de cette analyse montrent que les formations dans la totalité sont satisfaisantes pour faire face aux différentes contraintes et changements techniques et technologiques avec un pourcentage de 65%, tandis que 21% de notre échantillonnage affirme aussi que les formations sont excellentes, seulement 14% des salariés qui considèrent que le déroulement de la formation est insuffisantes. Cependant les salariés sont satisfaits par les formations suivies, cela s'explique par le budget important mis à la disposition du service de formation par direction général pour offrir des formations de qualité aux salariés de l'entreprise, ainsi que la diversité du contenu et les multitudes de la formation proposée.

Tableau N°12 : Selon le développement et la performance :

Le développement et la performance	Effectifs	Pourcentage %
Pas du tout	00	00%
Partiellement	18	42%
Suffisamment	16	37%
Tout à fait	09	21%
Total	43	100%

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

Figure n°15 : Représentation graphique de l'échantillon selon le développement et la performance



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Cette analyse montre que 42% des salariés ont répondu partiellement, 37% ont répondu suffisamment et après vient 21% qui ont répondu tout à fait au développement de leurs compétences et performance.

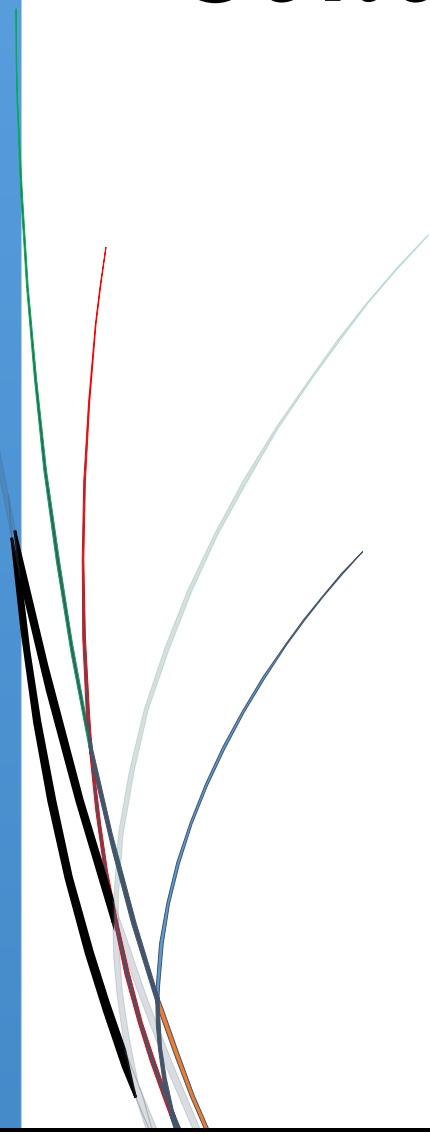
Nous pouvons déduire que la formation est un facteur essentiel de développement et la performance des compétences et l'amélioration des connaissances.

Conclusion

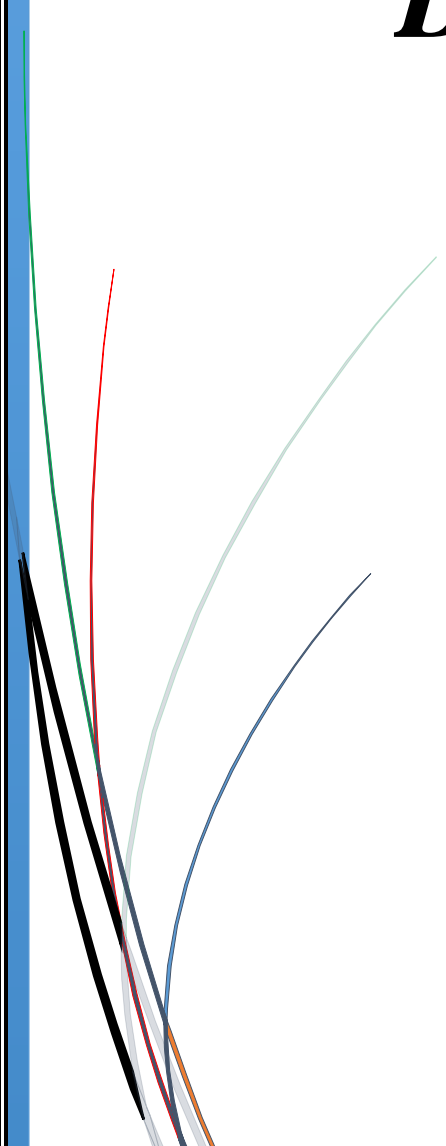
Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'entreprise.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de la direction générale du Cosider, nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

Conclusion générale



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

- BABIER.J.M, LESNE.M, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition, ED : EYROULES, 2008.
- BABIER.M, LESNE.M, «Ingénierie de formation pour l'entreprise », ED : EYROULES, 2003.
- CECILE.D, « Gestion des compétences et GPEC », Edition DUNOD, Paris, 2008.
- JACQUES.A « Management des compétences »,2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005.
- JEROME.B et LAROSE.N « Capital Learning, la formation au service de la performance de l'entreprise »Edition EMS 2014.
- BOTERF G, BARZUCHETTIS., VINCENT F, « Comment manager la qualité de la formation », Editions d'Organisation, Paris 1992.
- LE BOTERF.G, « De la compétence », éditions d'organisation, Paris 1994.
- LE BOTERF.G « L'ingénierie des compétences », Edition d'organisation, Paris 1998.
- LECOEUR. E « Gestion des compétences, le guide pratique », 1ère édition de Boeck Paris, 2008.
- LELARGE.G « La gestion des ressources humaines », éditions SEFI, Paris, 2003.
- LOUART.P, « Gestion des ressources humaines », édition Eyralles Paris, 1994.
- MEINGNANT.A, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris.
- MEIGNANT, « Manager la formation », 7^{ème} édition, Ed : Liaison, Paris, 2006.
- MICHEL.B et autres, « Le grand livre de la formation », édition Dunod, 2012, Paris.
- PERETTI.J.M « Ressources humaines », Vuibert, 11ème édition, paris, 2006.
- Philippe. Zarifian « Objectif compétence », Éditions LIAISONS, Paris, 2001.
- SItMONET.J « De la formation au management des compétences », Edition territorial, 2008.
- SOYER.J « Fonction formation », 2^{ème} édition d'organisation, Paris 2002.
- SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier « Gestion des ressources humaines », édition De Boeck université, Bruxelles 2001.
- VATIER.R « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », 2^{ème} édition entreprise moderne, Paris.

Mémoire et thèse

-BOUKHEROUF. B : « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes ». Thèse de Magister, université de Tizi-Ouzou.

-HAROUZ Samira. « La démarche Knowledge Management au sein de l'entreprise algérienne Cas : Cosider » Mémoire de Magister, université de Tizi-Ouzou, 2016.

-OUCHALAL.H « Adaptation professionnelle des cadres formés à l'université, au sein des entreprises publiques Algériennes », Mémoire de Magister, université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou 1997.

Documents divers

-KERKOUB.A.I, « Formation, Gestion Administrative du personnel », document éd2015.

-« La procédure de formation », document interne de l'entreprise éd 2016.

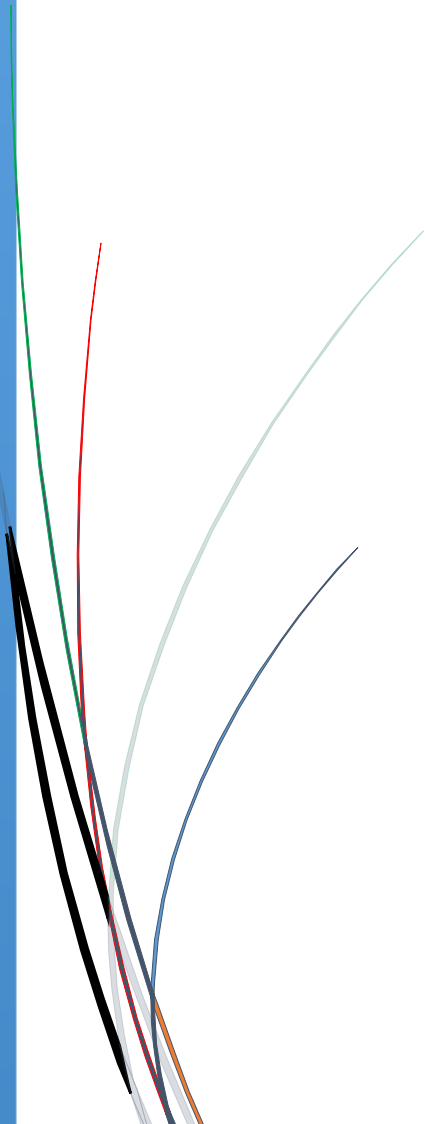
-La loi 90-11 du 21-04-1990 relative aux relations de travail.

Sites internet

-http://cma-lifelonglearning.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf

-<http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/09/workshop-formation-exportation-fce-ahk-algerie-19-septembre-2016.pdf>.

Annexes



SONDAGE

1-Sexe :

Masculin

Féminin

2-Age :

3-Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

Supérieur

4-Catégorie professionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

5- L'ancienneté dans le poste occupé :

...Ans

...Mois

6-Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

7-Quel est le type de formation ?

Continue

Alterné

8-Est-ce que la formation suivie répond à vos attentes ?

Oui

Non

9-Quelle est l'importance accordée à votre formation ?

Forte

Moyenne

Faible

10-Que pensez-vous du déroulement de votre formation ?

Excellente

Satisfaisante

Insuffisante

11-Estimez-vous que les objectifs de la formation sont ceux qui vous aideront à être plus performant dans votre travail ?

Pas du tout

Partiellement

Suffisamment

Tout à fait

Grille de synthèse de l'analyse des besoins de formation :

Entité (division, département, service) :	
.....	
.....	
.....	
Responsable de la décision finale	
(fonction, titre) :	Signature/visa :
.....	
Responsable de l'analyse	
(fonction, titre) :	
.....	
Référence du présent document : Date :	

Cette demande concerne		un dysfonctionnement <input type="checkbox"/>	un projet de l'entreprise <input type="checkbox"/>
<i>Faut-il former ?</i>			
Oui		Non	
Parce que		Parce que	
<i>Qui faut-il former ?</i>			
<i>A quoi faut-il former ?</i>			
<i>Faut-il mener d'autres actions conjointement ?</i>			
Oui		Non	
Parce que		Parce que	
<i>Quand faut-il former ?</i>			
<i>Décision (action, responsable, délai)</i>			

Logo de l'entreprise :

Entreprise :

**Questionnaire d'identification et
d'analyse des besoins de formation**

(A remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé :

Service : Date :

Formation liée à un projet

Quelle est-la demande ? *(Type de formation à réaliser)*

.....
.....
.....

Qui demande ? *(Structure à l'origine de la demande de formation)*

.....
.....
.....

Quels sont les bénéficiaires de la formation ? *(Effectifs, fonctions...)*

.....
.....
.....

Par quoi la demande de formation est elle justifiée ? *(Raisons qui motivent l'action de formation)*

.....
.....
.....

A quoi doit servir cette formation ? *(Impact attendu de la formation)*

.....
.....
.....

La formation est-elle à priori pertinente pour aider à la réalisation du projet ?

Le projet se caractérise par :

- Une réorganisation de l'entité
- Une modification des activités
- Un développement des compétences dans l'entité

Diagnostic :

Par rapport au projet à réaliser

- La formation est la mesure prioritaire à prendre
- La formation est indispensable par rapport à l'ensemble des mesures à prendre ...
- La formation est fortement souhaitable en accompagnement d'autres mesures à prendre.....
- La formation est utile par rapport aux mesures à prendre.....
- La formation est secondaire par rapport aux mesures à prendre.....
- La formation est non nécessaire a priori.....

Quels seraient éventuellement les autres types d'actions à mener conjointement en vue de réaliser le projet ?

.....

.....

.....

.....

.....

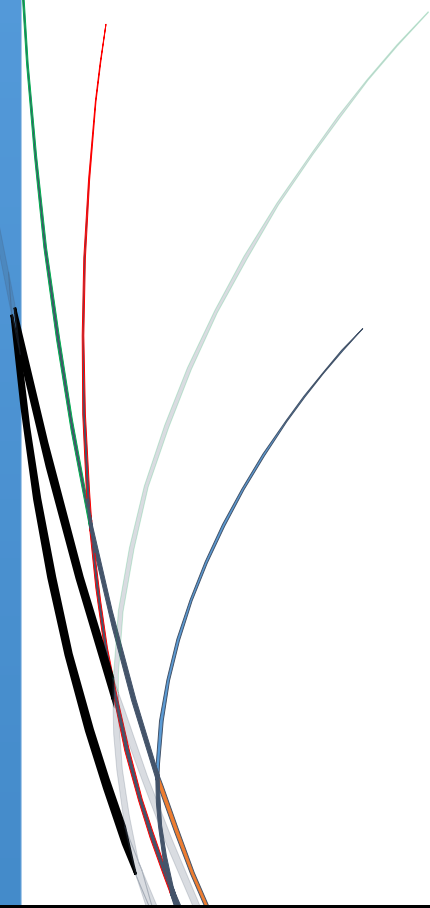
.....

.....

Responsable de l'analyse
(Fonction)

Signature

Liste des abréviations



Liste des abréviations

BTP : bâtiments des travaux publics

CQP : certificat de qualification professionnelle

DRH : direction des ressources humaines

DTGC : direction des travaux génie civils

IBF : identification des besoins de formation

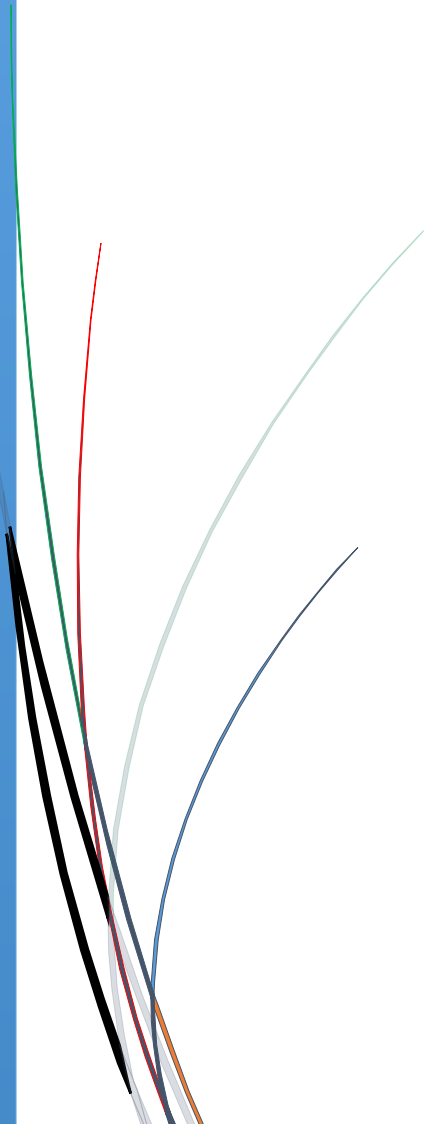
LPL : logement public locatifs

RH : ressources humaines

SNS : société nationale de sidérurgie

SPA : société par action

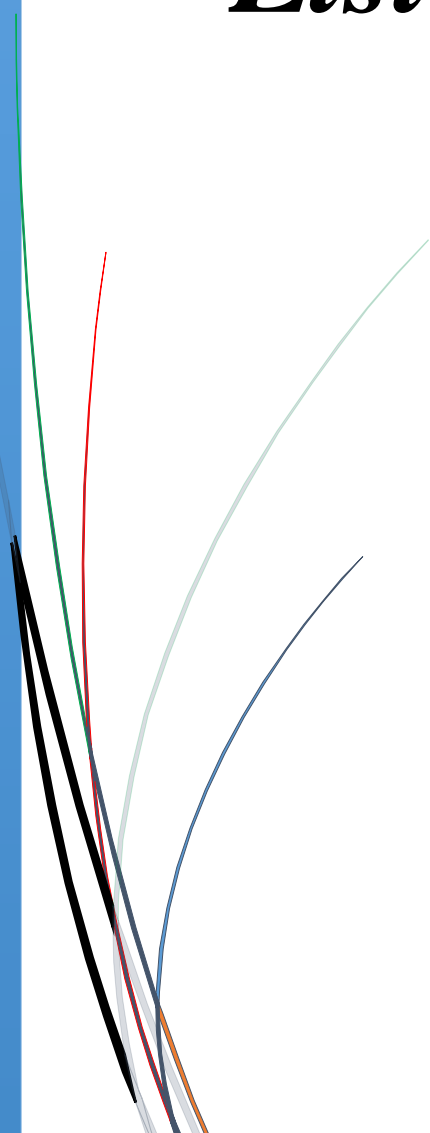
Liste des figures



Liste des figures

Figure 1 : L'évaluation de l'action de formation	44
Figure 2 : Les quatre domaines de la compétence	60
Figure 3 : Une échelle de compétence chez Italcementi	62
Figure 4 : Organigramme de la direction générale Cosider construction	86
Figure 5 : Représentation graphique de l'échantillon selon le sexe	92
Figure 6 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge	93
Figure 7 : Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	94
Figure 8 : Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie Professionnelle	95
Figure 9 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste occupé .	96
Figure 10 : Représentation graphique de l'échantillon selon le suivi d'une formation	97
Figure 11 : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation	98
Figure 12 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'attente et aspiration atteinte	99
Figure 13 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'importance accordé à la formation.....	100
Figure 14 : Représentation graphique de l'échantillon selon le déroulement de la formation ..	101
Figure 15 : Représentation graphique de l'échantillon selon le développement et la performance	102

Liste des tableaux



La liste des tableaux

N° Tableau	Titre du tableau	Pages
01	Les avantages de la formation.	68
02	La répartition des membres d'échantillon selon le sexe.	92
03	La répartition des membres d'échantillon selon l'âge.	93
04	La répartition des membres d'échantillon selon le niveau d'instruction.	94
05	La répartition des membres d'échantillon selon la catégorie professionnelle.	95
06	La répartition des membres d'échantillon selon l'ancienneté du poste occupée.	96
07	La répartition des membres d'échantillon selon le suivi de formation.	97
08	La répartition des membres d'échantillon selon le type de formation.	98
09	La répartition des membres d'échantillon selon l'attente et aspiration atteinte.	99
10	La répartition des membres d'échantillon selon l'importance accordé à la formation.	100
11	La répartition des membres d'échantillon selon le déroulement de la formation.	101
12	La répartition des membres d'échantillon selon le développement et la performance.	102

Table des matières

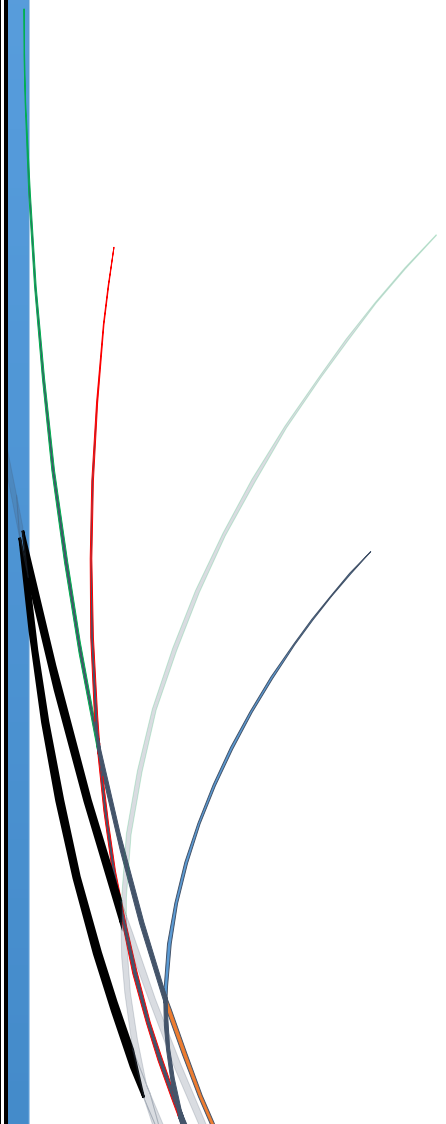


Table des matières

Dédicace 01	I
Dédicace 02	II
Remerciement	III
Sommaire	IV
Introduction générale	05
Introduction	08
Section 01 : Généralités sur la formation	09
1.1. Évolution de la formation	09
Avant 1970	09
De 1970 à nos jours	09
1.2. La raison d’être de la formation.....	10
1.2.1. Moyen de développement	10
1.2.2. Moyen de croissance	11
1.2.3. Moyen d’adaptation.....	11
1.2.4. Moyen d’efficacité collective.....	12
1.3. Les théories de la formation.....	12
1.3.1. La théorie du capital humain.....	12
1.3.1.1. Notion du capital humain	12
1.3.1.2. Types de capital humain.....	13
1.3.1.3. Les hypothèses de la théorie du capital humain	13
La théorie du filtre d’ARROW 1973.....	13
La théorie des attitudes.....	14
La théorie de la segmentation du marché du travail.....	14
1.3.2. La théorie de reproduction	15
1.4. Les nouvelles approches portant sur la formation	16
1.4.1. La liaison formation/insertion	16
1.4.2. Liaison formation/entreprise	19
1.4.3. Liaison formation /qualification.....	20

Table des matières

1.5. Définitions de la formation.....	21
1.6. Définitions de la politique de formation	21
1.7. Objectifs de la formation	23
1.8. Les types de formation.....	24
1.8.1. La formation continue (ou la formation sur le tas)	24
1.8.2. Formation professionnelles spécialisées (initiales)	24
1.8.3. La formation de perfectionnement professionnel.....	24
1.8.4. Le recyclage	25
1.8.5. Le séminaire	25
1.8.6. L’alphabétique fonctionnelle.....	25
1.8.7. La formation hors temps du travail	25
1.8.8. La formation d’initiation	26
1.8.9. La formation interne	26
1.8.10. La formation externe	26
Section 2 : Le processus de formation.....	26
2.1. Identification et analyse des besoins de formation	27
2.1.1. Identification des besoins de formation	27
2.1.1.1. Le concept de besoin	27
2.1.1.2. Origine des besoins de formation.....	28
2.1.1.3. Types de besoins de formation.....	28
A- Les besoins personnel	28
B- Les besoins individuels	28
C- Les besoins collectifs	28
2.1.1.4. Les méthodes d’identification des besoins de formation	28
2.1.1.4.1. Les méthodes centrées sur l’expression des attentes individuelles	28
Le questionnaire	29
L’entretien	29
Le catalogue	29
2.1.1.4.2. Les méthodes centrées sur les besoins de l’organisation	30
2.1.1.4.3. Les méthodes de diagnostic individuelles	30
2.1.2. L’analyse des besoins de formation	30
2.1.2.1. Définition d’analyse des besoins.....	31

Table des matières

2.1.2.2. Analyse des données recueillies	31
2.1.2.3. Classification des besoins.....	31
2.1.2.4. Méthodologie d'analyse des besoins de formation	32
2.1.2.5. Phases d'analyse des besoins de formation.....	32
a- Préciser la situation à améliorer	32
b- Analyser la situation à améliorer	32
c- Définir les compétences à développer et les actions de gestion à réaliser	32
d- Valider les compétences cernées.....	32
e- Formuler les résultats attendus.....	32
2.2. Élaboration du plan de formation	33
2.2.1. Nécessité du plan de formation	33
2.2.1.1. La traduction des besoins de formation en objectifs de formation.....	34
2.2.2. Fondements du plan de formation.....	34
2.2.3. Définition du plan de formation	35
2.2.3.1. La construction du plan.	35
2.2.4. La démarche générale du plan de formation	36
2.2.4.1. Le cahier des charges	36
2.2.4.2. Le rôle du responsable hiérarchique.....	37
2.2.4.3. Le plan individuel de développement des compétences	38
2.3. La mise en œuvre du plan de formation	38
2.3.1. La gestion de formation.....	38
2.3.1.1. L'information du service formation	39
2.3.1.2. L'information des salariés sur la formation	39
2.3.3.1.3. La gestion des effectifs en formation	39
2.3.3.1.4. La comptabilisation des dépenses de formation.....	39
2.3.2. Le tableau de bord	40
2.3.2.1. Définition d'un tableau de bord.....	40
2.3.2.2. Objectif d'un tableau de bord.....	40
2.3.3. Le coût de formation	41
2.3.3.1. Le coût de la formation externe.....	41
2.3.3.1. Le coût de la formation interne	41
A. Les dépenses de fonctionnement comprennent	41

Table des matières

B. Les dépenses d'équipement	41
2.4. L'évaluation et le suivi de la formation	42
2.4.1. L'évaluation de l'action de formation	42
2.4.1.1. Définition de l'évaluation.....	42
2.4.1.2. Champ d'évaluation (quoi évaluer ?)	42
2.4.1.3. Les moments de l'évaluation (quand évaluer ?)	43
2.4.1.4. Type d'évaluation.....	45
A. L'évaluation des acquis (à chaud) de la formation.....	45
a. L'évaluation en fin de formation.....	45
b. Critères de l'évaluation à chaud d'une formation	45
B. L'évaluation du transfert (à froid) de la formation.....	46
Conclusion.....	49
Introduction	50
Section 01 : Généralité sur la compétence	51
1.1.Émergence du modèle de la compétence	51
1.1.1. Apparition du modèle de la compétence	51
1.1.2. Une première génération d'outils de GRH.....	52
1.2. Les points clefs au concept de compétence	52
1.3. Définition de la compétence	53
1.4. Les caractéristiques de la compétence	54
1.5. Les catégories de compétences	55
1.5.1. Compétences « savoirs »	55
1.5.2. Compétences « savoir-faire »	55
1.5.3. Compétences « savoir-être »	55
1.5.4. Communication	55
1.5.5. Souplesse du comportement.....	56
1.5.6. Confiance en soi	56
1.5.7. Compétences émotionnelles	56
1.5.8. Compétences « savoir-résoudre »	56
1.5.9. Éthique et valeurs	56
1.6. La typologie de kartz(1974)	56
1.6.1. Les compétences techniques	56

Table des matières

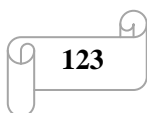
1.6.2. Les compétences humaines ou relationnelles.....	57
1.6.3. Les compétences politiques.....	58
1.6.4. Les compétences conceptuelles ou cognitives	58
1.7. Les typologies de compétence selon les autres auteurs	58
1.7.1. La compétence individuelle.....	58
1.7.2. La compétence collective	58
1.7.3. Les compétences organisationnelles	59
1.7.4. La compétence territoriale.....	59
1.8. Les différentes relations entre les domaines de compétences.....	59
1.9. L'acquisition des compétences.....	60
1.10. Évaluation de la compétence	60
1.11. Référentiel métier	62
1.11.1. Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille .	62
1.11.2. Faire des entretiens et des observations	62
1.11.3. Analyser et conceptualiser les référentiels	63
1.11.4. Valider auprès des opérationnels.....	63
1.12. Bilan de compétence	63
1.13. Entretien professionnel	64
Section 02 : La formation et le développement des compétences dans les entreprises algériennes.. ..	64
2.1. Développement des compétences	64
2.2. L'importance du développement des compétences	64
2.3. La compétence et la performance	65
2.4. L'importance de la formation en entreprise.....	65
2.5. Les efforts de la compétence sur l'organisation	67
2.6. La formation et le développement des compétences	67
2.7. Le rôle stratégique de la formation	70
2.8. L'évolution de la formation en Algérie	72
2.8.1. La formations dans les années 60 et 70.....	72
2.8.2. La formation dans les années 80	72
2.8.3. La formation à partir des années 90	72

Table des matières

2.9. La réglementation Algérienne à la formation	73
2.10. Les sources de financements de la formation en Algérie	75
A.L 'État	76
B.Les entreprises	76
C.La contribution des particuliers :	76
2.11. Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les entreprises Algériennes	76
Conclusion	77
Introduction.....	78
Section 01 : Présentation du groupe COSIDER construction et son processus de formation	
HISTORIQUE	79
1.2. LE GROUPE COSIDER	79
1.3. Les filiales COSIDER.....	81
1.3.1. COSIDER Travaux publics	81
1.3.2. COSIDER Cometal	81
1.3.3. COSIDER Canalisations	82
1.3.4. COSIDER Carrières	82
1.3.5. COSIDER Alsim	83
1.3.6. COSIDER Alrem.....	83
1.3.7. COSIDER Agral.....	84
1.3.8. COSIDER Promotion.....	84
1.3.9. COSIDER Ouvrage d'Art	84
1.3.10. COSIDER Construction	84
1.4. Présentation de la filiale Cosider Construction.....	84
1.4.1. Historique	84
1.4.2. Les activités du Cosider construction.....	85
1.5. Les modalités de la formation.....	87
1.5.1. Identification des besoins de formation	87
1.5.1.1 La démarche d'identification des besoins de formation.....	87
1.5.1.2. Les méthodes d'identification des besoins de formation	88
A. La méthode du groupe	88
B. L'entrevue individuelle.....	88

Table des matières

1.5.2. Élaborations du plan de formation	88
1.5.3. Pilotage et conduite du plan de formation.....	89
A. Types d'évaluation	89
1.5.4. La gestion des actions de formation	89
1.6. Les obstacles de la formation à Cosider	89
Section 2 : La situation évolutive de la formation au sein de Cosider	91
2.1. Analyse des données	92
Conclusion.....	103
Conclusion générale	104
Bibliographie	106
Annexes	107
Liste des abréviations	114
Liste des figures	115
Liste des tableaux	116
Table des matières.	117



Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivités à tous les niveaux.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologiques, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus.

L'objectif générale de la formation est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considéré comme une composante clés d'un système de gestion par compétences, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Notre étude a montrée que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences et a l'entreprise de garder sa place dans le marché.

En effet, notre problématique était formulée autour d'une question principale, il s'agit de savoir si : la formation reçue au sein de l'entreprise COSIDER d'Alger à bien permet le développement des compétences et l'adaptation aux changements de l'entreprise.

COSIDER objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ces ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de COSIDER d'Alger pour avoir une idée sur la formation et son impact sur le développement des compétences, nous ont renseigné que la formation dispensées au personnel a eu un impact positif.

Aussi, et a la lumière de ce qui vient d'être présenté, on a enregistré que la formation elle est bénéfique elle permet l'adaptation des salariées vis-à-vis des exigences de leurs postes de travail et elle répond aux attentes et aspirations professionnelle.

Conclusion générale

Notre investigation empirique au sein de l'entreprise Cosider construction, nous a permis de conclure que cette dernière est consciente de l'importance de la formation dans son développement et son ajustement aux mutations de l'environnement, ainsi que de l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la vie de l'entreprise, dès lors cette dernière investie dans la formation et explore tous ses champs, ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

Nous avons constaté aussi que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et que l'entreprise Cosider construction donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes, et techniques de travail et pour l'intégration des employés dans leurs postes de travail, ce qui confirme notre deuxième hypothèse de recherche.