

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

**Perception de la formation et construction
des compétences au sein d'une entreprise
publique algérienne**

Cas : SONEGAS

Présenté par :

Mr HANNOU Arris

Mr LAKHEL Khaled

Dirigé par :

Mr ZERKHFAOUI Lyes

Jury composé de :

Président : Mr DRIR Mohamed

Examineur : Mm MATMAR Dalila

Rapporteur : Mr ZERKHFAOUI Lyes

Année universitaire : 2016-2017

Remerciements

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

Notre enseignant MR ZERKHFAOUI. LYES, pour ses encouragements et surtout sa confiance ainsi que le temps qu'il nous accorder pour finaliser à bien ce mémoire.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et nos remerciements au professeur MR DRIR Qui nous encadré durant notre cursus universitaire, et qui nous a permis d'enrichir nos connaissance et sa « mythique phrase tout bonnement » qui sera gravé dans les anaales, et plus particulièrement à ceux du département des sciences de gestion.

Nous tenons également à remercier le personnel de la Direction de la formation de l'entreprise SONELGAZ pour leur accueil et leur précieuse contribution à notre mémoire, notamment madame NETAH et MR HAJ MOHEND TAHAR pour leur collaboration et disposition tout au long de ce travail.

Dédicaces

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

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus :

« Que dieu les protège »

A mon frère Amine

A mes chers amis(e) que j'estime énormément ;

Khaled, Abdou, Amine, Yanis, NANI, Moumouh, Talbi, Hicham

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

A mes tantes et mon oncle Rachid

A toute la section Management Stratégique des Entreprises particulièrement ;

Zakai, Omar, Katia et Chiraz que représentent pour moi une seconde famille

A tous ceux qui me sont chers.

A.HANNOU

Dédicaces

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

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus :

« Que dieu les protège »

A mes chers amis(e) que j'estime énormément ;

Lyes, Tarik, Hocine, Lyazid, Kamel, Mokrane, Mehdi, Zakari, Rabie, Nadia et Sara.

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

A Si Ahmed et Yasmine

A Ma Grand-mère

A mes tantes et mes oncles

A toute la section Management Stratégique des Entreprises

A tous ceux qui me sont chers.

LAKHEL.K

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les dix étapes clés de l'identification et d'analyse des besoins de formation.....	27
Tableau N°2 : Les normes ISO concernant la qualité formation.....	40
Tableau N°3 : Ingénierie de formation : une démarche, des domaines.....	45
Tableau N°4 : Classification des ressources selon Barney.....	78
Tableau N°5 : Les différentes méthodes d'évaluation.....	86
Tableau N°6 : Exemple de compétences distinctives de quelque entreprise.....	108
Tableau N°7 : Délais de satisfaction des demandes de raccordement.....	143
Tableau N°8 : Les écoles de formation de la Sonelgaz.....	150
Tableau N°9 : Répartition des employés selon le sexe.....	152
Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	153
Tableau N°11 : La politique de la RH dans l'entreprise.....	154
Tableau N°12 : perception des efforts de la Sonelgaz en termes de formation continue	155
Tableau N°13 : l'importance de la formation pour les salariés.....	156
Tableau N°14 : la motivation à l'idée d'être formé.....	156
Tableau N°15 : le niveau de pertinence de la formation.....	157
Tableau N°16 : le développement des compétences, connaissances et aptitudes via la formation.....	158
Tableau N°17 : efficacité des formés après leurs formation.....	159
Tableau N°18 : les promotions, mutations ou d'un changement dont ont fait l'objet les formés après leurs formation.....	160
Tableau N°19 : augmentation des salaires des formés.....	161
Tableau N°20 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des salariés.....	161
Tableau N°21 : Résolution des conflits via la formation.....	162
Tableau N°22 : Application des connaissances acquises.....	163
Tableau N°23 : Evaluation des salariés formés.....	164

Tableau N°24 : L'acquisition des compétences.....	165
Tableau N°25 : les effets du manque compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise.....	166
Tableau N°26 : les aspects important dans la vie professionnelle pour améliorer la performance de l'entreprise	167
Tableau N°27 : La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	168
Tableau N°28 : Nombre de salariés ayant présentés de suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation.....	169

Liste des schémas

Schéma N°1 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation.....	23
Schéma N°2 : Identification des besoins.....	24
Schéma N°3 : Les cinq niveaux de l'évaluation.....	34
Schéma N°4 : Représentent les normes AFNOR de qualité de la formation.....	41
Schéma N°5 : Le processus d'acquisition des compétences.....	52
Schéma N°6 : La performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité.....	81
Schéma N°7 : The performance pyramid.....	83
Schéma N°8 : Le cercle vertueux de la motivation.....	89
Schéma N°9 : Pourquoi lier la motivation et rémunération ?	94
Schéma N°10 : le filtre VRIST des ressources et des capacités organisationnelles.....	102
Schéma N°11 : Organisation de la direction de distribution de TIZI- OUZOU... ..	122
Schéma N°12 : Organisation de la division Ressources Humaine	131
Schéma N°13 : Répartition des employés selon le sexe	152
Schéma N°14 : Répartition des répondants par ancienneté	153
Schéma N°15 : La politique de la GRH dans l'entreprise.....	154
Schéma N°16 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continu... ..	155
Schéma N°17 : l'importance de la formation pour les salariés.....	156
Schéma N°18 : la motivation à l'idée d'être formé.....	157
Schéma N°19 : le niveau de pertinence de la formation	158
Schéma N°20 : le développement des compétences, connaissances et aptitudes via la formation.....	158
Schéma N°21 : efficacité des formés après leurs formation.....	159
Schéma N°22 : les promotions, mutations ou d'un changement dont fait l'objet les formés après leurs formation.....	160
Schéma N°23 : augmentations des salaires des formés.....	161
Schéma N°24 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des salariés.....	162
Schéma N°25 : Résolution des conflits via la formation.....	162

Schéma N°26 : Application des connaissances acquises.....	163
Schéma N°27 : Participation aux évaluations de formation.....	164
Schéma N°28 : L'acquisition des compétences	165
Schéma N°29 : les effets du manque compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise.....	166
Schéma N°30 : les aspects important dans la vie professionnelle pour améliorer la performance de l'entreprise.....	167
Schéma N°31 : La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise.....	168
Figure N°32 : nombre de salariés ayant présentés de suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation.....	169

Liste des Abréviations

- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **RH** : ressource humaine
- **ISO** : organisation internationale de normalisation
- **FFP** : fédération de la formation professionnelle
- **AFAQ** : association française pour l'assurance de la qualité
- **CIF** : congé individuel de formation
- **DIF** : droit individuel à la formation
- **VAE** : validation des acquis professionnels
- **DRH** : direction des ressources humaines
- **MRC** : approche par les ressources et compétences
- **SPE** : la société de production de l'électricité
- **SDA** : la société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger
- **SDC** : la société de distribution de l'électricité et du gaz du centre
- **SDO** : la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest
- **SDE** : la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est
- **VRIST**: Valeur inimitable, non substituable, intransférable.
- **RCN** : travaux de raccordement des nouveaux clients.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH.....	6
Section 01 : Rôle de la formation.....	8
Section 02 : La politique de la formation.....	22
Section 03 : Les effets de la formation sur les compétences.....	47
Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des Ressources humaines.....	57
Section 01 : La compétence enjeux majeur pour les entreprises.....	59
Section 02 : La gestion des compétences comme levier de la performance Pour les Entreprises.....	76
Section03 : La compétence au cœur des stratégies d'entreprise.....	99
Chapitre III : La perception de la formation et la construction des Compétences au sein de la SONELGAZ	114
Section 01 : Présentation du terrain de la recherche	116
Section 02 : Cadre Méthodologique.....	132
Section 03 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats	135
Conclusion générale	174
Bibliographie	177
Annexe.....	182
Table des matières.....	188

Introduction

Générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des situations inédites. La mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises, l'apparition d'une concurrence rude à l'échelle mondiale, la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale.

Dans ce contexte, les organisations n'ont plus la possibilité de construire ou de maintenir des avantages compétitifs stable, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts. En effet, pour gagner en performance économiques, et en adaptabilité face à tous ces changements de l'environnement, et pour parvenir à réaliser leurs objectifs, les entreprises sont contraintes de valoriser leurs ressources humaines.

Il est acquis que le succès de toutes organisations dépend, essentiellement, du capital humain. Les ressources humaines apparaissent ainsi comme étant une richesse importantes et une source de compétitivité et de performance. Son importance dans l'entreprise est devenue crucial, avec la globalisation, les technologies sont partout disponible, mais ces sont les Hommes qui font la différence.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, est considéré désormais comme, une source de productivité et de créativité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

Selon Peretti¹ « *Intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnu, les hommes donnent un avantage compétitif à leurs organisations* ». Les organisations doivent concilier leur stratégie de développement et social avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, elles attendent de la fonction ressources humaines une grande valeur ajoutée.

En effet, l'investissement en ressources humaines se traduit concrètement par la réalisation d'une stratégie adéquate et efficace permettent à la fois un développement continu des compétences individuelles du personnel ainsi qu'un développement des compétences de l'organisation. Ce développement interpelle le rôle décisif de la formation continue comme moyen privilégié pour l'acquisition du savoir et les connaissances.

¹ M.Perretti « La fonction Ressources Humaines et ses Clients » in L'Art du Management ,2007

Introduction générale

L'enjeu de la formation est de valoriser le potentiel humain de l'entreprise, afin que celle-ci puisse rester compétitif, continuer son développement et résoudre les problèmes posés que ce soit d'ordre économique, technique ou social.

Former les salariés et, aujourd'hui, un enjeu et un axe stratégique que les entreprises doivent développer.

En effet, la formation constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de l'entreprise, pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs. A cet égard, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion et de développement des ressources humaines au sein des entreprises Algériennes.

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

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et de nous intéresser à la façon dont la formation est perçue par les salariés, ce qu'elle apporte comme compétences et comment ils la conçoivent au sein de la **SONELGAZ**, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche. Ce sujet suscite en nous plusieurs questionnements tels que :

- Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives dans la SONELGAZ ? Existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ?

Hypothèses de travail :

H1- La Sonelgaz accorde de l'importance à la formation, dans la mesure où elle mobilise suffisamment de ressources pour son pilotage.

H2- Les dispositifs de la formation permettent de construire, développer les compétences des salariés de la Sonelgaz, accompagnant ainsi à la réalisation des objectifs fixés par ces derniers.

H3- La performance est étroitement associée à la pertinence des compétences, c'est-à-dire la compétence influence la performance de l'entreprise.

Motivation du choix du sujet :

On commencera notre mémoire sur cette citation ,d'une grande valeur « si tu veux réussir dans l'année plante des arbres ,si tu veux réussir dans 10 ans sème des grains, si tu veux réussir dans la vie développe les hommes »La réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines .Les investissements consacrés au développement du capital humain, c'est-à-dire au développement des connaissances, des compétences et des qualifications de la main – d'œuvre, sont aujourd'hui considéré tout aussi important pour la croissance économique que les dépenses dans le capital physique.

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation .Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation sont désormais axés sur « le développement des compétences » à fin de « contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale ».

Vue l'importance et l'impact que la formation peut procurer pour l'entreprise nous avons voulu traiter et analyser ce thème qu'est intitulé « perception de la formation et construction des compétences » dans le but de mieux appréhender l'apport de la formation sur le développement des compétences comme atout stratégique des entreprise et que bon nombre d'entreprise négligent l'aspect humain comme vecteur de développement et de réussite .

Objet de l'étude :

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui de la formation au sein des entreprises publiques algériennes et son articulation avec le développement des compétences d'une part, et la réalisation des objectifs de ces dernières .Partant de l'interprétation des données de l'enquête, notre travail de recherche permettra d'apporter un nouvel éclairage de la problématique posé.

Objectif de la recherche :

La grande majorité des travaux sur l'élément humain et sa gestion dans les entreprises Algériennes a porté sur la fonction de gestion des ressources humaines, son rôle dans la

Introduction générale

stratégie globale, la relègue à une mission périphérique qui n'a pas de lien avec la construction des compétences. Les objectifs poursuivis peuvent être subdivisés comme suit :

Objectifs généraux :

-Etudier l'impact et l'analyse des degrés de pertinence de la formation dans le développement des compétences aux seins des entreprises publiques algériennes (SONELGAZ) et l'accompagnement de la réalisation des objectifs.

-montrer le rôle et l'importance de la formation dédiée à la gestion des ressources humaines et de la formation au sein de l'organisation.

-Constater les effets produits sur les compétences de la ressource humaine par les actions de formation.

Objectifs personnels :

-Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.

-Enrichissement personnel en termes de savoirs.

-Rencontrer les différents responsables, les salariés, afin d'essayer d'en tirer profit de leurs expériences.

Choix de l'organisme d'accueil :

Notre choix pour l'entreprise SONELGAZ c'est justifié pour deux raisons principales :

-la première est que la SONELGAZ exerce dans un domaine stratégique et d'une grande importance pour, L'ALGERIE le gaz étant la seule source de distribution et de revenu pour notre pays malheureusement ; d'où la nécessité d'avoir en permanence un effectif de qualité et développer une compétence adéquate répondant aux contraintes imposées par l'environnement qui devient de plus en plus turbulent et incertain

-La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés imposent à la SONELGAZ d'acquérir et de développer des compétences répondant au style d'un management de qualité et une bonne gestion de ses ressources humaines.

Introduction générale

Méthode de collecte d'information :

Le recueil des informations nécessaire à l'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur une méthode mixte, c'est-à-dire une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. La méthode que nous avons adoptée est la triangulation. Cette méthode vise à obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche. Elle permet de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitative et quantitative, réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

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

-Un entretien libre et semi directif, qui nous a permis de comprendre comment la procédure de formation sont mise en place et l'appréhension des acteurs de l'entreprise par rapport à la formation et son apport dans le cadre de la construction des compétences, mais vu les réponses qui était insatisfaisantes et vagues nous avons jugé utile de nous appuyer et consolider notre travail de recherche avec un questionnaire.

-La documentation, et les procédures, et autre régalement remis par la personne chargé de la RH au sein de la dite entreprise SONELGAZ.

Traitement des données et présentation des résultats :

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

Le traitement et l'analyse des résultats se fera à l'ombre des informations collectées .ceux-ci serviront de support à la lecture et à l'interprétation des résultats.

CHAPITRE I

L'importance de la formation dans la GRH

Introduction :

Ces dernières années, les entreprises opèrent dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, où les marchés sont mondialisés, où le renouvellement technologique entraîne des obsolescences des processus et procédures, et où les clients sont très exigeants en termes de qualité de produits.

Face à cette montée en puissance de l'incertitude, et face au défi de la performance, les entreprises se doivent être réactives pour s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement. Ceci dit, l'investissement en capital humain s'impose.

En effet, comme le souligne Le boterf, pour faire face et contrecarrer l'incertitude qui plane sur les organisations, les dirigeants doivent miser sur les compétences des personnels, leurs capacités d'adaptation et d'initiative, et leurs capacités d'apprendre. Sachant que les compétences ne sont jamais acquises définitivement, les apprentissages des salariés et de l'entreprise apparaissent alors comme nécessaires pour des mises à jour et des mises à niveaux de ces compétences. Parmi les méthodes d'apprentissage, la formation professionnelle continue qui répond à l'aspiration d'adaptation de la main d'œuvre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

La formation continue est une stratégie essentielle en matière de ressources humaines, elle permet de pallier aux déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements. Par ce biais, les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

La formation professionnelle est bénéfique aux salariés dans la mesure où elle peut leur apporter énormément d'aspects positifs.

Section 01 : Rôle de la formation

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

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

1. DEFINITION DES OBJECTIFS:

1.1. Définition : il existe de nombreuses définitions sur la formation, mais celles qui ont captivé le plus notre attention sont les suivantes

La première est celle de PERETTI (¹2007, p. 189) «*par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation et de s'adapter à leur environnement*»

La deuxième, est celle d'ARDOUIN²(2010, p. 10) «*la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien intéressante, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif*»

La troisième définition revient à (MEIGANT ³2006, P19) «*disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable* »

¹ ANDRE DE PERETTI « organiser des formations » 1991

² THIERRY ARDOUIN « ingénierie de la formation pour l'entreprise 3 » 2003

³ ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7^{ème} édition, édition liaison, Paris 2006, P19

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

La formation constitue un aspect important de la gestion des ressources humaines de l'organisation ; elle est un élément essentiel de la survie et du développement de toute organisation

Selon J. PERETTI « *la formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilises des moyens importants l'action des entreprises en matières de formation est encadrée par un ensemble de disposition légales et réglementaires elles s'inscrivent dans un palan de formation* ».

Selon P.CANDAU ¹« *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* »

Du point de vue des auteurs GUY LE BOUTERF ²en collaboration avec SERGE BRAZUCHETTI ³ET VICNEN T ⁴« *la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences* »

Le terme formation renvoie à plusieurs acceptations, ainsi selon les personnes, auteurs et institutions ; la formation est :

- L'acquisition de connaissance techniques ou professionnelle
- L'adaptation au changement techniques, sociaux et l'organisation du travail
- L'appropriation d'aptitudes mutuelles ou intellectuelle
- Un changement ou l'accompagnement de changement
- Un moyen d'évolution professionnelle, personnellement d'accès à la culture
- Un instrument de développement économique de l'entreprise des organisations
- Un ensemble de savoir au service de la pratique
- Une démarche contextuelle inscrite dans une logique opérationnelle et stratégique

¹ P CANDAU « audit social méthode pour un management efficace »1989

² GUY LE BOUTERF « construire des compétences individuelles et collectives »édition d'organisation, PARIS, 2000.

³ SERGE BRAZUCCHETTI « bilan des compétences des managers »édition organisation, EDS, 1994.

⁴ CHARLES VINCENT « comment manager la formation de qualité »1995

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

- Une transformation de la personne
- Une démarche pédagogique à partir d'une situation professionnelle ; actuelle, voulue ou souhaitée
- Quatre aspects fondamentaux inhérents à la formation sont à la fois différentiels et complémentaires :
- La formation comme droit de l'homme
- La formation comme condition de développement économique et social
- La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines

La formation est aussi « *l'action de se doter de moyen pour permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif* »

La formation est l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes, et supports planifiés à, l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances ; leurs comportements ; leurs attitudes ; leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation ; et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures.

Et même si on essaye de traiter le vocable « *formation professionnelle* » chaque utilisateur, (employé, syndicat, spécialiste en formation, pouvoirs publics) un vocabulaire qui lui est propre .les uns parlent de « développement individuel » et de « perfectionnement » .les autres de « recyclage ». « D'apprentissage » ou de « training »

La formation est donc une des conditions de l'amélioration de la qualité du travail ,elle consiste aussi ,un facteur de production inchangé en quantité et qualité et une de la voie privilégiée d'amélioration de l'efficacité des activités de production, à une période où les améliorations des modes de production et des produits naissent essentiellement de progrès, la formation consiste un investissement carrefour de l'amélioration des performances.

1.2. EVOLUTION HISTORIQUE DE LA FONCTION FORMATION

1 .2.1 La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle :

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

Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage c'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limité à une forme

L'apprentissage « sur le tas », cette façon d'acquérir des connaissances était la forme la plus répandue et elle persiste jusqu'au milieu du XX eme siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le patron disait que ses salariés « devraient apprendre par eux-mêmes et vite ; sinon.... »

1 .2 .2 du début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950:

Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation (training withing industrie.TWI) aux pays européens, toute fois ; jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.¹

1.2.3 Les années 60 :

L'accélération de l'innovation, technologique dès le début des années1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération à changer l'état des rapports de force, car elle a vite dépassée les compétences des salariés .Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique .les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économique des pays industrialisés

1 .2.4 les années 70 :

La vague de formation : la décennie a servie à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels.il y'a eu de plus de salariés qui sont étudiés par eux même et de diverses façons (par exemple en offrant des cours par correspondance) dans

¹ Lakhder SEKIOU « Gestion du personnel », les éditions d'organisations, collection gestion, PARIS, 1986.

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

les organisations de grandes tailles ,les salariés ont eu des possibilités programmes spécifiques de formation permanente ,ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions

La formation comme palliatif : jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivis sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parier à des soubresauts majeurs dans l'organisation du travail

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

1.2.5 Les années 80 :

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main- d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps .on peut affirmer que la réalité du savoir et du savoir-faire d'un individu ce croit à un rythme sérieux d'année en amène pour la majorité de la profession exercé.

Il y' a lieu plus que jamais, de recouvrir à la formation en milieu organisationnel ; à fin de répondre adéquatement au marché du travail

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié diversifie ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable.

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et mesure que ceux-ci se manifesteront ; il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

2. Les différents types de formations :

Les actions de formations peuvent être de différents types :

2.1 Adaptation ¹: (l'adaptation initiale : recrutement et recyclage) ;

L'adaptation consiste à chercher l'amélioration des résultats opérationnels de l'entreprise ; par exemple :

- Accroître le chiffre d'affaire
- Réduire le prix de revient
- Améliorer le rendement

L'entreprise pourra atteindre ses objectifs si elle augmente la connaissance de ses collaborateurs, ou si elle améliore leurs capacités à résoudre un problème, et les rend capable d'utiliser méthodes.

L'adaptation permet de développer les comportements, des savoir-faire et savoir être plus efficace pour le personnel en contact avec des collègues collaborateurs et clients...

2.2 Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité ²: (formation liée à l'emploi)

Dans ce type de formation, les modifications du travail sont importantes, un changement est survenu à l'occasion d'une promotion, ou pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initiale.

L'apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et moyen est impliqué, ce qui entraîne des formations de longue durée, le but est la conservation de l'emploi ou la motivation par le biais de la promotion interne.

L'investissement étant trop lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficieras de ces actions, un

¹ JACQUES SOYER « Fonction formation », Edition organisation, Paris 2003, P50.

²JACQUES SOYER ; op ; p 52

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

examen du bilan est souvent effectué et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté voir décide dans ces opérations

2.3 Outil intellectuel : de base (culture générale)

Ce type de formation vise à lever et promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, donc il s'agit d'une formation générale ou il est indispensable d'enseigner la langue française par exemple ; les mathématiques, l'initiation à l'analyse de situations ; la prise de décision.

Ce type de formation est indispensable et nécessaire avant d'engager le salarié dans une formation de type (mobilité) c'est en quelque sorte une formation (pré professionnelle)

La formation générale, et celle du 4ème type (suivante) sont dans la même dénomination : « formation catalogue » car elles fonctionnent généralement sur la base de volontariat, et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue

2.4 Mobilisation sur un projet: (formation liée à un projet de l'entreprise)

Certains projets d'entreprises sont accompagnés par des actions de formation ; ces actions font partie généralement de ce qu'on appelle des mesures d'accompagnement.

Ces projets peuvent porter sur : une mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité ISO de la réalisation d'un plan d'amélioration de certaines ressources.

La formation implique le plus grand nombre de personnes nécessaires et suffisantes pour influencer la réussite du projet, car le but visé est de créer une association (synergie) au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité

3. Les objectifs de la formation ¹:

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

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

¹ PERETTI JEAN-MARIE «ressources humaines », édition Vuibert, paris, 2007, p245

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

3.1 Pour l'organisation :

- Entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Améliore le climat organisationnel.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Fait acquérir des connaissances.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- Facilite le développement d'habilités du leadership suscite la motivation, l'amélioration des attitudes, ainsi que d'autres caractéristiques possédant généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- Crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et informé.
- Améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi à tous les niveaux de l'organisation.
- Aide à contrôler les freins dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, l'administration.
- Élimine les pratiques et comportements nuisibles.
- Associe la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant sa diverse articulation, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

-Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

3.2 Pour l'individu :

-Aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.

-Encourage le développement personnel et la confiance en soi.

-Permet de progresser vers la réalisation du but personnel.

-Développe le sentiment de croissance par l'apprentissage.

-Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et ses attitudes.

-Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de formation

-Aide à éliminer les associés et les tâches futures (nouvelles).

-Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.

-Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.

-Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion, et du management.

-Se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.

-Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même sans rapport direct avec le travail.

3.3 Sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intergroupes :

-Améliore la communication entre les groupes, les individus.

-Facilite l'orientation des nouveaux employés et ceux qui sont mutés ou promus.

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

-Génère de l'information sur les programmes d'équité en emploi ou d'égalité des chances et améliore les communications des nouveaux employés et gouvernementaux et sur les politiques administratives de ceux qui sont mutés et promus.

-Génère de l'information sur les lois et règlements.

3.4 La formation en tant que moyen d'anticipation :

-La nécessité d'anticiper par la formation répond à certaines exigences particulières .L'importance du jeu des attitudes et comportements dans l'entreprise n'est plus à démontrer aujourd'hui, notamment par leur impacts sur l'établissement du climat social dont dépend la bonne santé de l'entreprise.

Aussi les actions de formation destinées à répondre aux besoins d'amélioration des relations humaines, apparaissent indispensables pour les postes d'encadrement, et ce malgré leur efficacité lointaine, et quelque aléatoire.

-La nécessité d'anticiper par la formation signifie aussi, pour une entreprise dynamique, de former à temps les personnes qui occuperont, plus tard des postes clés, et en vue de la réalisation des objectifs à long terme fixés à l'entreprise.

-La nécessité d'anticiper par la formation, vise enfin à maintenir des relations humaines d'une certaine qualité.

-Former les différents membres du personnel, selon les mêmes principes, est un excellent moyen de parvenir à ce résultat.

-D'autre part, la formation peut améliorer les relations avec les responsables des travailleurs et présenter un moyen de dialogue, surtout lorsqu'elle vise à offrir des connaissances nouvelles.¹

4. Les enjeux de la formation pour l'entreprise :

Les entreprises évoluent de manière permanente dans un contexte d'ouverture à la concurrence et à la compétitivité .Tous ces changements sont liés aux progrès scientifique et technologique ; à l'évolution sociale ; au changement des habitudes dans l'environnement au travail et dans la vie au quotidien.

¹ Ph. SUET « Choisir et former des hommes », éd. Hommes et techniques, 1975, P 22

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels .Cette dernière est principalement tenue de :

- L'amélioration des connaissances et compétences des salariés en corrigeant les carences.
- Adaptation face un environnement de plus en plus turbulent.
- Faire face à la concurrence des marchés (concurrents nationaux, concurrent étrangers) ; réaliser un avantage concurrentiel par le développement de la ressources humaines surtout les compétences distinctives.
- La formation est un support important permettant la réalisation d'un grand nombre d'objectifs de l'entreprise.
- Amélioration continue de la qualité des produits et des procédures.
- Accompagnement de l'évolution de la technologie de l'électroménager (technologie concernant le produit lui-même, technologie concernant le processus de production et l'organisation du travail), commandes aléatoires émanant de clientèle.
- Satisfaction des clients par la formation, la gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stockages, les noms de vendeurs et commerciaux).
- la possibilité d'accéder à diverses formation est en soi motivante pour l'employé, en effet celui-ci augmente sa capacité à concrétiser son potentiel ; ajoutant que la formation accroît la possibilité de réalisation personnelle de l'employé et lui inculque le sentiment d'accomplissement.
- les nouvelles compétences acquises par les employés améliorent la qualité du travail d'équipes, qui est quant à lui de plus en plus fréquent en entreprises.¹

4.1 Pour l'individu :

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

- Elle aide l'individu à prendre de meilleurs décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissances,

¹ Daniel Permartin «gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? »Édition management société.1999 .P35

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.

- Encourage le développement personnel et la confiance en soi
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits.
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et les attitudes.
- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
- Permet de progresser vers la réalisation de but personnel tout en améliorant les habilités d'interactions.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de formation.
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnel et de maîtrise de son avenir.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Aide l'individu à développer des habilités à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis ; et ainsi qu'à écouter.
- Aide éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

4.2 Du point de vue stratégique :

Selon MEIGANT ¹(2006) la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise qui intègre dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement. Généralement la formation sert comme un outil d'aide au développement ; Elle n'aura pas sens que si elle est profondément intégrée à la stratégie mis en œuvre pour maintenir l'éminence de la compétitivité.

Les caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes, règles vécues en commun par les membres et d'autres caractéristiques permettent à l'entreprise de s'adapter à son environnement et de favoriser son intégration interne .de Donc il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

¹ Allain Meignant op.cit., P25

4.3 Du point de vu processus de gestion :

La formation continue influence sur les trois principaux processus de gestion, à savoir : la finalisation ; l'organisation, et l'animation.

L'atteinte des orientations globales de l'organisation en ce qui concerne le premier point (la finalisation), ne peut être réalisé qu'à travers une performance acquise des participants .Dans ce sens ; COHEN¹(1997) confirme que « mieux on est formé, plus on est performant ».Cet auteur indique aussi en ce sens ; la contribution de la formation au processus (d'organisation) par le biais de trois missions spécifiques :

-La formation continue assure la division de l'entreprise en organes, auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens coordonnés pour permettre leur exécution.

- Elle détermine l'articulation entre ces différents organes, grâce à la mise en place des relations hiérarchiques ou fonctionnelles et des procédures qui organisent leurs relations mutuelles;

-Elle soutient la conciliation entre l'acquisition des nouvelles compétences et leur mise en œuvre réelle en favorisant un processus d'appropriation.

-Elle consiste à distribuer les membres de l'entreprise entre les organes, en leur octroyant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

C'est ainsi que la formation contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation profitent de leurs places, et avec lesquelles ils sont sensibles et motivés.

4.4 Du point de vue social :

Valiez² (1997) précise dans ce sens, que la formation a en premier lieu une finalité humaine de transmission et d'évolution d'une personnalité qui se forme. A ce titre, les dysfonctionnements ou les anomalies perçues au sein d'une entreprise qui peuvent former des goulots d'étranglement en réduisant la production ou la vente à travers une influence considérable sur la rentabilité potentielle, peuvent être redressés par l'apport précieux d'un hiérarchique opérationnel et attentif, afin de stimuler une action de formation, évidemment, si l'observation est exhaustive.

La formation est comprise aussi comme un indice de stabilité et de sécurité. Elle offre la promesse d'une promotion hiérarchique, ce qui lui permet d'être l'outil par excellence de la

¹ Cohen Elie « Encyclopédie de gestion » éd Economica TII, Paris1997, P1576

² Cristal Valiez « Encyclopédie de gestion », éd Economica, Paris, 1997, P1502

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

gestion des parcours d'emplois et de gestion des carrières.

À ce titre, La Jonction d'une gestion individuelle prévisionnelle purifiera la rentabilité de la formation pour la préparation des esprits à des éventuels changements de poste ou de promotion afin de maîtriser au mieux le facteur du temps, notamment pour les cadres performants dont les processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et demandent une prospection très fine des propositions. En effet, sur ce point précis, la formation participe donc, à la résolution des dysfonctionnements, ainsi qu'à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Séction02 : La politique de formation :

JACQUES SOYER ¹définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise .Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7ans) alors que les orientations formation sont redéfinies et aménagées chaque année.

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

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

Pour ALLAIN MEIGNANT ², une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement, Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute entreprise ,portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences.

1. Les objectifs d'une politique de formation :

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

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

¹ Jacques soyers, op.cit, P28

² Alain Meignant, op, cit, P 53

2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

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

2.1 Les moyens humains :

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

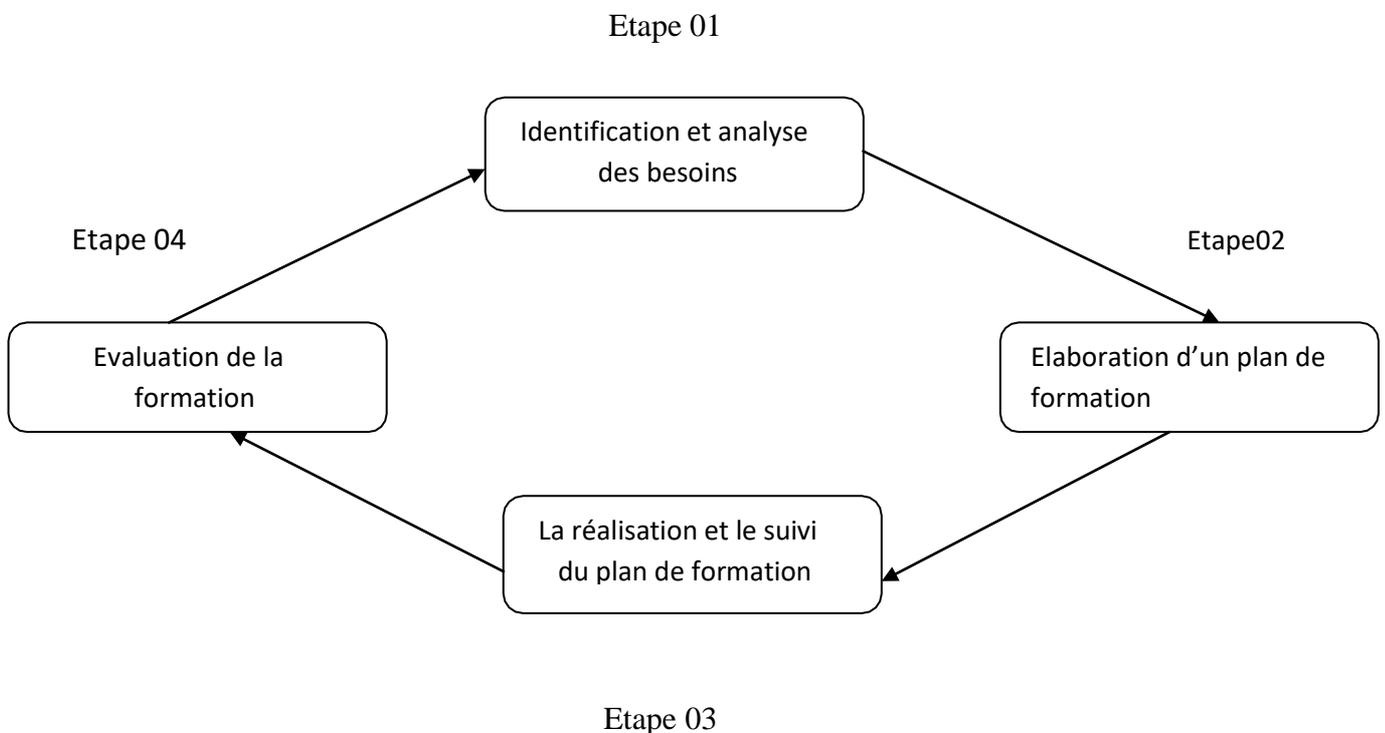
2 .2 Les moyens financiers :

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

3. LA mise en place d'une action de formation :

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

Schéma N°01 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation



Source : Schéma élaboré par nous-mêmes

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

3.1 Etapes d'identification et analyse des besoins :

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture). La formation n'est pas une fin en soi, Elle est un moyen à disposition à des réponses à des problèmes à résoudre avec l'appui de formation.

Comme le dit JACQUES SOYER, Bien définis le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir ;

3.2 Les facteurs inducteurs de besoin de formation¹ :

Le besoin de formation en réalité induit par les facteurs de six sources distinctes dont il constitue, lorsque 'il est identifié, La synthés orienté vers l'action :

3.2.1 L'environnement externe de l'entreprise

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

3.2.2 L'environnement interne de l'entreprise :

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

3.2.3 Les projets traduisent la stratégie de l'entreprise :

Ils vont parler sur :

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

3.2.4 La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, Liée à la structure démographique, On parlera d'une politique sociale, si cette

¹ Allain Meignant, op, cit, P134-139

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

3.2.5 l'expression des attentes des individus :

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

3.2.6 L'offre de formation :

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

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

3.3. L'identification des besoins :

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

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

Schéma°2 : Identification des besoins

Quelle est la situation actuelle ?

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

Situation actuelle :

- Quel est le rendement des employés ?
- Quel est la nature des obstacles rencontrés
Dans la réalisation des projets ?
- Quelles sont les difficultés que l'employé éprouve ?

Situation désiré :

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

3.3.1 L'analyse des besoins de formation :

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

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

- La définition théorique du poste ;
- Le point de vu des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui En découlent ; Et le point de vu des personnes exerçant actuellement le poste.

3.3.2 Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

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

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

En résumer, pour mieux cerner ce point voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation selon **ALAIN MEIGNANT**¹.

¹ ALAIN MEIGNANT, op, cit, P142

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

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

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

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

3.4 Etapes d'élaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines, il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation. C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

3.4.1 Définition du plan de formation :

Il peut être défini comme étant « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaire pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation, et sont décrites en terme de cahier de charges* ». ¹

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

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

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

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

3.4.2. La constitution du plan de formation :

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

- Etablir un référentiel de compétences requises ;

- Positionner les besoins en tenant en compte le référentiel ;

- Etablir des cahiers de changes et formuler les projets individualisés convergents,

¹ GUY LE bouterf, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition organisation, PARIS, 1993, P97

² MEIGNAT ALAIN « Manager la formation » 4^{ème} édition Liaison, PARIS, 1997, P221

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

- Appliquer une démarche qualité ;
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus,

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

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiées (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Quel sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?
- Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel,

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement entre les compétences requises et les compétences réelles,

- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation, Enfin, l'élaboration des cahiers de charges des actions de formation.
- En réalité, Le plan de formation n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des charges des actions de formation.

Par ailleurs, **LE BOUTERF**¹ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation,
- Les caractéristiques de la population à former
- Les objectifs de compétence
- Les contraintes et objectifs du délai
- Les modalités (moyens, organisation)
- Les caractéristiques des organismes des compétences

¹ GuY le boterf op.cit. , P191

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

- La vigilance sur le maillage des compétences
- Les modalités d'évaluation
- Les contraintes financières

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

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

3.5 Etape de réalisation et suivi du plan de formation :

La réalisation peut être sous différentes formes : formation interne ; intra-inter, stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe de formation, mais aussi pour tous les responsables d'action (se sont les personnes qui reçoivent les missions de conduire à la bonne fin la ligne du plan placé. On peut les appeler également responsable de ligne de plan).

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

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

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

- Analyse de la demande
- Prise en compte de l'état d'adhésion des futur formés
- Définition d'une stratégie et choix des moyens
- Construction d'un plan de changement,
- Formulation précise des objectifs
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation

- Détermination des méthodes d'évaluation
- Elaboration du cahier de charge
- Achat éventuel des services externes
- Planning des sessions
- Lancement des stages et animation
- suivi de la mise en pratique sur le terrain
- Evaluation des différents objectifs

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

3.5 .1. Le suivi du plan de formation :

JACQUES SOYER¹ définit le suivi comme « *l'ensemble des opérations ayant pour objet, le transfert de la formation dans la situation de travail, et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé* »

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

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

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

¹ SOYER JACQUES, op, cit, P246.

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

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

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

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

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, Régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

3.6 Etape d'évaluation de la formation :

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

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

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

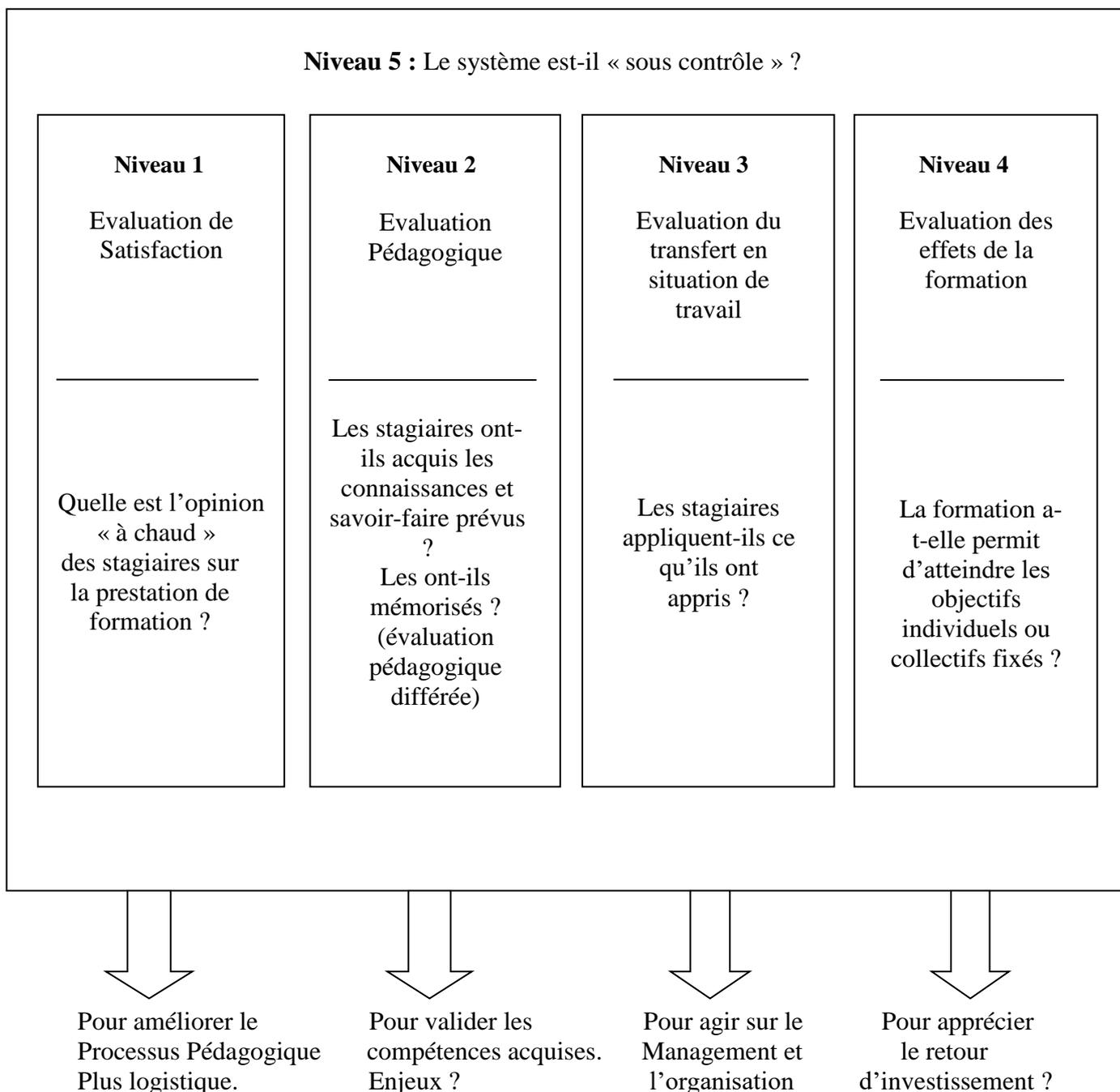
Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

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

3.6.1 Les niveaux d'évaluation :

Interroger sur les effets de la formation suppose que l'on ait bien défini les questions pour lesquelles désirant des réponses selon **ALLAIN MEINAGNT** cinq niveaux d'évaluation peuvent être distingués :

Schéma N°3 : Les cinq niveaux de l'évaluation



Source : Alain Meignant ,Op.cit. ,P368

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

Niveau 01 : Evaluation des satisfactions

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

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

Niveau 02 : Evaluation pédagogique

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

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

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

Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations de travail

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

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

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

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

Niveau 04 : Evaluation des effets de formation

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

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

-Les indicateurs de performance : qui montrent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.

-Les indicateurs de progrès : qui soulignent certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise (diminution du taux d'absentéisme, les accidents de travail).

Niveau 05 : L'évaluation système

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

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

3.6.2. Les règles à suivre pour l'évaluation :¹

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

- Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posés la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? »
- Trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performances observables et mesurables définis par le référentiel ;
- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;

¹ Alain Meignant, Op, cit.P395

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- Diffuser les résultats aux clients de la formation. S'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'améliorations sur les points faibles. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur la manière d'engager les actions.
- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

3.6.3. La qualité de formation :

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

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

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

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

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

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

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

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

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

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

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

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

Les normes **ISO 9000** étudiées par l'**AFNOR**, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : *« l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité »*¹

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

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

¹ Guy Le Boterf « comment manager la qualité de la formation », Edition Organisations, Paris, 1995, P64

4. Les normes concernant la formation :

4.1. Les normes ISO :

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

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

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

Le tableau ci-dessous recense quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004.¹

¹ Guy Le Boterf , op cit, P445

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

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

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

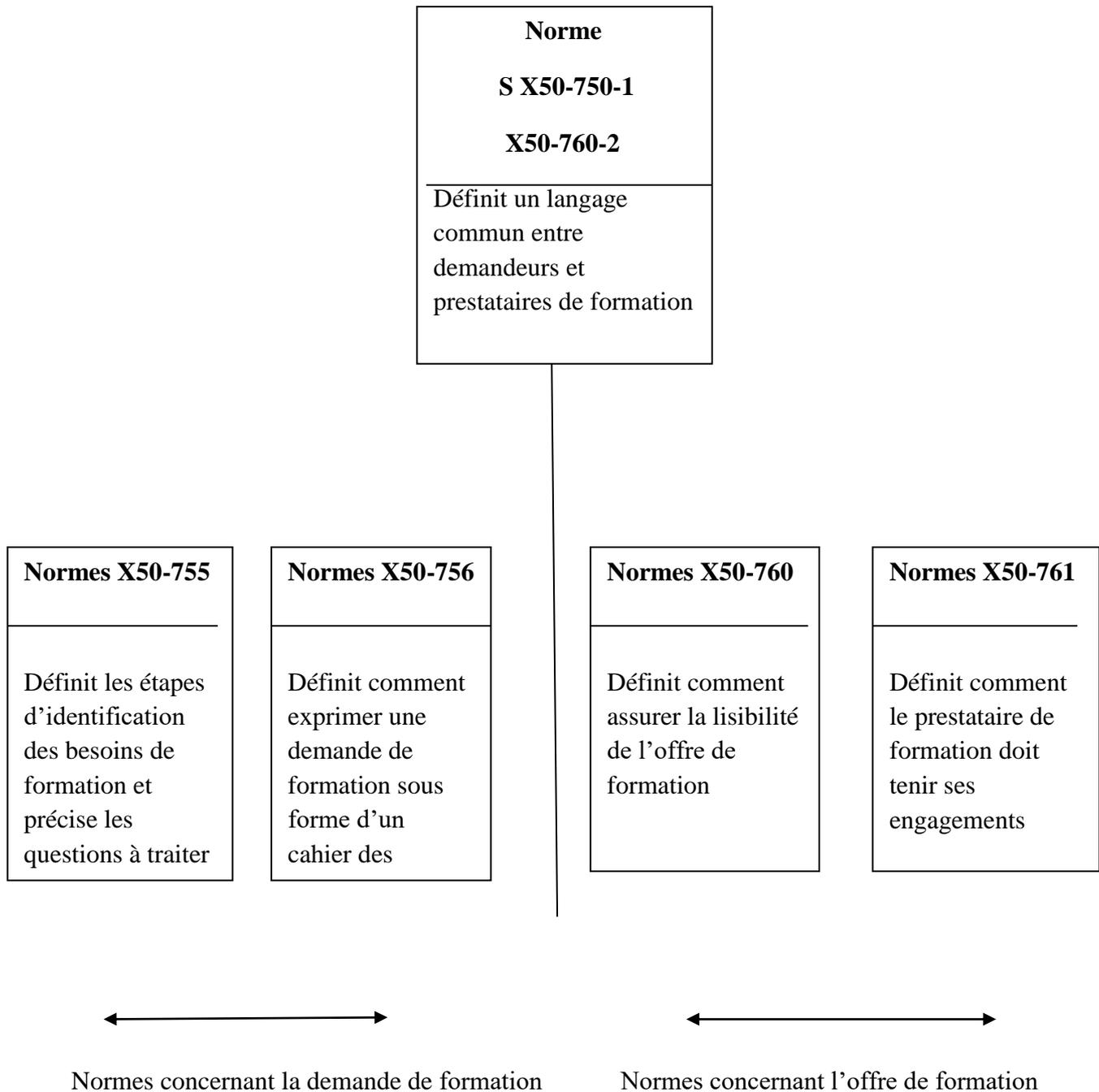
4.2. Les normes AFNOR¹ :

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

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

¹ Guy Le Boterf , *Op.cit*,P442

Schéma N°4 : représentent les normes AFNOR de qualité de la formation



Source :Guy Le Boterf « Ingénierie et évaluation des compétences ».Op.cit,P443

4.3. Les différents dispositifs de formation¹ :

LE CIF (Congé individuel de formation) existe depuis la loi de 1071. Il permet à un salarié qui correspond aux critères d'ancienneté dans l'entreprise, notamment et qui souhaite suivre une formation que son entreprise refuse de prendre en compte dans le plan de formation, de faire financer son projet par l'organisme paritaire qui gère, dans la branche de son entreprise, les fonds collecter à ce titre auprès des entreprises qui y adhèrent le nom générique de ces organismes est Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation).

Le fongecif peut accepter ou refuser. S'il accepte il prendra en charge les frais d'inscription à la formation, et le salaire (ou une partie significative du salaire) du formé.

Généralement, les Fongecif privilégient le financement de formation longue conduisant à une qualification. Pendant le CIF, le contrat de travail est suspendu. A l'issue du CIF, le salarié en CDI doit être réintégré dans son emploi, mais l'entreprise n'est tenue de lui proposer un emploi correspondante à sa nouvelle qualification. Un dispositif particulier existe pour les personnes en fin de contrat à durée souhaitant changer l'orientation de leurs carrière dans l'entreprise en dehors. Le besoin est donc exprimé par le salarié en fonction d'un projet personnel, et ne correspond pas au besoin de l'entreprise. Un peu moins de 30 000 personnes (CDI et CDD) profitent chaque année de ce dispositif.

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

La validation des acquis professionnels :(VAE, art. L. 900, 933, 915, ANI du 5 décembre 2003, avenant du 8 juillet 2004) permet à un salarié de déposer auprès d'une institution délivrant un diplôme ou une certification in dossier dans lequel il fait valoir son expérience professionnelle, preuve à l'appui (attestation d'employeurs...) . L'examen du dossier permet à l'institution de délivrer un diplôme, s'il estime que les preuves apportées sont suffisantes pour attester du niveau du candidat. Le jury peut aussi décider de n'accepter

¹ Alain Meignant ,Op,cit P 186-188

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

les équivalences que particulièrement, en demandant au candidat d'acquérir les connaissances et les compétences jugées insuffisantes pour compléter son dossier avant de le représenter.

Les textes récents (loi de modernisation sociale, puis réformes de formation) améliorent le dispositif précédent (VAP : validation des acquis professionnels) qui ne prévoyait que la validation des compétences pratiques, la partie théorique restant validée par les moyens académiques classiques.

Les droits individuels à la formation (DIF) a été introduit par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003, et confirmé par la loi du 4 mai 2004 (art.993-1 et suivi.) il attribue à tous salariés un crédit de 20 heures par an par années d'ancienneté, cumulables sur six ans. Le salarié peut faire jouer ce droit lorsqu'il le souhaite. Dans ce cas, l'entreprise peut se décider ou non de soutenir le projet du salarié. Si elle le soutient diverses possibilités sont ouvertes, depuis l'intégration du projet dans le plan de formation, jusqu'au report du temps de formation hors temps de travail. Si elle ne le soutient pas, le salarié peut demander à l'OPCA de la branche professionnelle de son entreprise de prendre en charge sa demande, Dans le cas d'acceptation par l'entreprise l'OPCA, le financement est à la charge de l'entreprise. Le DIF est attaché au contrat de travail, et donc se perd en cas de départ de l'entreprise (sauf accords particuliers de certaines branches professionnelles, comme les salariés des exploitations agricoles ou le bâtiment-travaux publics).

Le salarié qui quitte l'entreprise pour faute grave a toutefois la possibilité de faire jouer son droit, à condition qu'il ne fasse la demande avant la fin de son préavis.

5. La relation formation, compétence :

5.1. L'ingénierie formation :

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

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

5.1.1 Définition

Ingénierie formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, s'appliquant à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend¹ :

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

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

5.1.2. Dimensions de l'ingénierie formation :

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

¹Phelippe Eray « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation »,Edition Liaisons, Paris,1999 ,P 27

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

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

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

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

5.2. L'ingénierie des compétences :

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

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse a l'organisation du travail et a la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'au moyens plus classiques de la formation

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

professionnelles tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

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

- **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie de compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicable).
- **Les modalités de conduites** : qui sont, pour l'ingénierie formation ,de la responsabilité du responsable formation , pour l'ingénierie des compétences , de la responsabilité du responsable formation , du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.
- **Les moyennes mises en œuvre** : le premier privilège le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-actions.

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

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

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

Section 3 : Les effets de la formation sur la compétence :

La formation est un axe de développement de compétence et de performance de l'entreprise, mais elle ne peut être dissociée ni d'autres paramètres de la gestion de la ressources humaines ni de l'organisation.

Marc Dennerly¹ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, savoir-être.

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

1. Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

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

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

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

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

¹ Marc Dennerly « Piloter un projet de formation »Edition ESF France, 2000, P142

2. Impact de la formation sur le savoir-faire

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

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

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

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

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

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

3.1. Développer des qualités morales :

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

Toutes ses dimensions de la personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profits d'homme et de femme particulièrement

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

adaptés à l'entreprise. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par la formation. Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration ; des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

3.2. Changer le caractère :

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

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

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

3.3. Développer les goûts et intérêts :

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

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

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

3.4. Produire des comportements stéréotypes :

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

3.5. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S.Michel et M.Lerdu¹, les démarches intellectuelles « *c'est un ensemble de processus de résolution de problème* » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire, savoir-être pour résoudre les problèmes qui lui, sont posés dans son contexte professionnel.

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

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

- L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolutions de problèmes parfaitement définis.
- L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.
- La création est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

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

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

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

¹ S.Michel et M.Leru « capital-compétence dans l'entreprise » édition ESF, 1991, P122

4. Impact de la formation sur la confiance en soi :

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

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins poissant.

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

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

5. Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences :

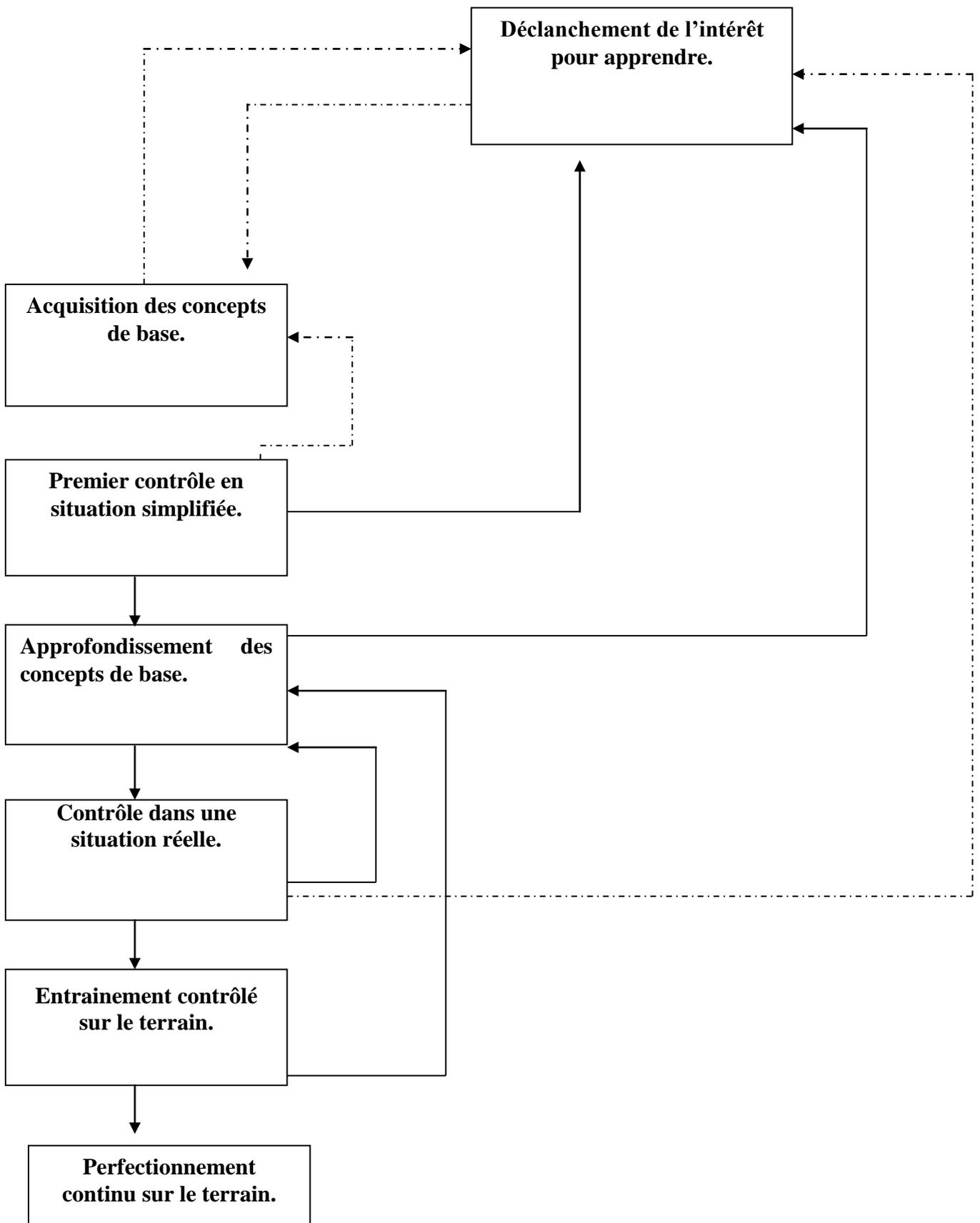
Selon Daniel Pernin¹, pour mettre la formation au service de construction des compétences, il faut respecter six principes fondamentaux qui sont :

5.1. Situer la formation dans un processus éducatif :

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

¹ Daniel Pernin « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise »Edition d'Organisation, Paris1987, P112

Schéma N°5 : Le processus d'acquisition des compétences



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

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

Le schéma s'explique à travers les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de la conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés.
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôle sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité etc.
- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est ce que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

5.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages :¹

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

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

5.3. Promouvoir le bon usage de la formation :

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

5.4. Etablir des cahiers de charge :

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

5.5. Concevoir une action de formation adaptée :

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

5.6. Choisir les actions prioritaires:

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

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

¹ Mariane .p,Jaque.tardif ,François .Georges. « organiser la formation à partir des compétences » un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur,édition,De boeck supérieur

Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH

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

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

Conclusion

La formation professionnelle continue est très importante, dans la mesure où elle permet de faire face aux changements et aux mutations de toutes envergures, sous forme d'un processus à long terme qui accompagne l'organisation et le personnel vers un progrès commun.

La formation professionnelle continue occupe alors une place centrale et privilégiée dans les entreprises, elle permet à chacune de mettre à jours les connaissances qui sont susceptibles d'évoluer, elle facilite aussi la progression des compétences. Elle permet aux salariés d'évoluer et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels dans l'entreprise.

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

Chapitre II

La compétence comme dispositif au cœur de la

Gestion des ressources humaines

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter la notion de la compétence dans ses aspects les plus importants. Aujourd'hui ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence.

En gestion des ressources humaines, comme en stratégie, les compétences jouent un rôle crucial pour l'entreprise et pour les employés, c'est pour cela qu'elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses.

Dans un environnement instable et complexe, les compétences ne sont jamais figées. Elles peuvent rapidement devenir obsolètes et caduque, ainsi la compétence d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain. LOBOYER signale que « *toute compétence reste virtuelle s'elle n'est pas actualisée* »¹

Les entreprises alors investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés.

¹ Leboyeur Claude-Levy « La gestion des compétences, une démarche essentielle pour une pour la compétitivité de l'entreprise », Deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2009, p131.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 1 : la compétence enjeu majeur pour les entreprises

Le terme compétence est omniprésent dans les discours des différents domaines. C'est une notion complexe, multi-facette. Malgré son caractère imprécis, le concept de compétence s'est émancipé et s'est imposé dans la littérature managérielle de ces dernières années. De par l'extension de ce concept, de nombreux entreprises élaborent des référentiels de compétences concernant leurs membres. C'est pourquoi nous proposons de cette section d'affiner la définition du concept de compétence, constituant un terme clé dans notre travail de recherche.

1. La compétence, un concept aux multiples facettes

1.1. Naissance du concept de compétence

Pour Van Beirendonck¹, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence :

Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en effet, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des HOMMES. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détail.

Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien capables de faire ce qu'on attendait d'eux , c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durons les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations et particulier et de l'économie en général. Mais des marchés internationaux ont considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en

¹ Van Beirendonck « management des compétences » De Boeck, Bruxelles, 2004, P15-17

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressé de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de Prahalad et Hamel¹(1990) pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui d'une compétence organisationnelle, on l'appelle la compétence distinctive. En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

1.2. Définition de la compétence

Depuis quelques années déjà, la notion de compétence a investi le champ de management des ressources humaines sans pour autant qu'il y ait unanimité sur sa signification. La classification de ce concept s'impose, car il est désigné par un mot polysémantique aux définitions multiples, selon l'usage que l'on veut faire.

En effet, la notion de compétence a de nombreuses et plusieurs acceptations, nous retiendront celle de MEDEF, ex CNPF², qui a été donnée, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en octobre 1998 « *la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* »

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

¹ Hamel et Prahalad « la conquête du futur »inter édition, 1995

² CNPF, Journées internationales de Deauville, « objectif compétence »omet, Octobre,1998

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

De son côté, Philippe Zarafian¹ définit cette notion comme suit « *la compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».

Cette définition met toujours l'accent sur l'individu, la compétence est propre à l'individu, elle résulte de l'acceptation et de la prise en charge des situations professionnelles.

Jean Yve Buck², quand à lui, écrit que « *la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentation, de talents, d'aptitude acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné* »

De la présente définition, nous dirons que la compétence est une combinaison de connaissances, savoir, expérience, qu'un individu ou une organisation possède. L'accent est donc mis sur les connaissances et les différents savoirs faire.

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1.2.1. Compétence individuelle

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

-L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes et aussi

¹ Zarafian Philippe « objectif compétence » éditions liaisons, Paris 2001, P65.

² Jean Yve Buck « le management des connaissances et de compétences en pratiques » éditions, d'organisation, Paris 2003

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (poste de travail/niveau de qualification) au couple plus complexe (fonction/compétence)

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par apport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux¹ : « *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* »

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est à dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-Leboyeur² considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis une situation professionnelle donnée.

Pour Guy Le Boterf³ la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui

¹ Cécile Dejoux « gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2008, P9

² Leboyeur .C.L « la gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, P21-35

³ G.Le Boterf « de la compétence, essai sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris.1994.P15-35.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est "un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

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

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

1.2.2. La compétence collective

Pour Le Boterf ¹, les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. À l'image d'une face d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions indissociables individuelle et collective.

Si la compétence individuelle a fait l'objet de nombreuses recherches en science de gestion, la compétence collective reste fréquemment éludée, pourtant la manipulation des situations de travail collectif réunissant des compétences hétérogènes suscite de nombreuses réflexions.

En effet, les compétences individuelles ne garantissent pas à elles seules l'efficacité d'une organisation, car il ne suffit pas de réunir les meilleurs éléments dans la même organisation pour elle soit efficace. À l'image du football, ce n'est pas l'équipe qui a les meilleurs joueurs du monde qui gagne souvent. Il faut que ces compétences individuelles soient conciliées et combinées d'une manière pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, c'est exactement ce type de compétence que les auteurs qualifient de collective.

¹G.Le Boterf, op.cit,P66

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes. Ainsi pour Cécile Dejoux¹ « *la compétence collective représente la compétence qui possède une équipe et se caractérise et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* ».

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

Pour Matmati et Schmidt² : « *la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoir-faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres* ».

Selon ces auteurs, la compétence collective est un savoir-faire de l'entreprise qui naît à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ses concurrents, ainsi l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

G.Le Boterf³ souligne que « *la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation de compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficile à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elle leur procurent des avantages concurrentiels* ». La compétence collective selon Le Boterf ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel.

¹ Cécile Dejoux , op.cit, P 20

² Mohamed Matmari, Dieter Schmidt « auto diagnostic des ressources avec les TIC »,in personnel, revue N°34,2002,P 55

³ G.Le Boterf ,op.cit. 128

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

D.Permartin¹ considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ».

Cette définition rejoint les précédentes, cet auteur considéré que la compétence collective comme une combinaison propre, une complémentarité, une mise en synergie des compétences individuelles.

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collectives mettent en exergue qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe.
- Elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles.
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif.
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- Elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents².

2. Les différentes approches de la compétence

Concrètement, comment analyser les compétences ? Comment les décrire ? Comment les utiliser ? En effet, définir la compétence en général est une chose, décrire les compétences en particulier en est une autre. Pour ce faire, nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir : l'approche par le savoir, l'approche pour le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte, l'approche par les compétences cognitives :

2.1. L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussit de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le

¹ D.Permartin « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » Edition management société, 1999, P 124

² Solveig Fernagu Oudet « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEAL DEVELAY, édition l'Harmattan, Paris, 2006, P 35-39

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

savoir, mais plutôt de considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle connaissances. Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise : faible, forte, moyen.

Cette approche a certains avantages, Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs. A titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par la formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, Elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

Cependant, cette approche a aussi ces inconvénients, certes cette approche n'est pas fautive, mais les critiques lui reprochent d'être incomplète, simpliste et réductrice. En effet, les savoirs font partie de la compétence, mais la compétence ne se réduit pas aux savoirs. A titre illustratif, les bas niveaux de qualification n'ont pas certes de savoirs, mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont incompetents. Dans des cas réels, nous pouvons aller jusqu'à dire parfois que ce n'est pas ceux qui savent le plus qui est compétents. En fait-il y a un décalage entre savoir et action, théorie et pratique.

2.2. L'approche par le savoir faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifier se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables ; celle qui se voient font avancer les choses.

Nous avons expliqué jusque-là la compétence étant un savoir-faire opérationnel, sans se préoccuper de la notion de « validé ». Cette notion de validation permet d'introduire le rôle de la hiérarchie d'assurer l'évaluation sans laquelle il n'y a pas de compétence reconnue. C'est ce que nous appelons le processus de décision accompagnant la compétence. Le problème que présente cette approche est celui de description des compétences. Par ce que

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

elles sont assimilées à l'action. Il y a peu de différence entre une référentielle compétence et référentiel activité. Ce qui nous permet de dire que l'introduction de la compétence n'a rien apporté pour la gestion des ressources humaines et pour l'individu du fait que nous ne remarquons aucune démarcation avec la qualification.

2.3. L'approche par les comportements et les savoirs être

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoirs faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développer. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action, cette approche permet de raisonner en terme de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent à l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, de point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

En se basent sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capable de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'y a pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne charismatique ou non.

2.4. L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire, ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Ou s'arrête le savoir et ou commence le savoir-faire ?
- Ou s'arrête le savoir-faire et ou commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéités. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire, savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence.

Quand nous ne le faisons pas, nous accroissons la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions, expliquant que nous agissons avec succès et compétence ;

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont mobilisés ?
- L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation des savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.

2.5. L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement. Cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

Les compétences se caractérisent dans cette approche comme suit :

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme des configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps-espace, l'interaction relationnelle.

2.5.1. Les savoirs références correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue. (Ne pas s'intéresser aux connaissances déclaratives qui disparaissent dès le contexte change, exemple en cas de mobilité.)

2.5.2 La relation au temps et à l'espace permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi

2.5.2.1. La relation à l'espace fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème.

2.5.2.2 La relation au temps renvoie aux projections au moment où il faut agir.

2.5.3. L'interaction relationnelle concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites ; elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative que quantitative. Quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt. Elle est en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

3. Les enjeux majeurs de la démarche compétence

Nous remarquons l'existence des enjeux pour l'entreprise et pour les salariés.

3.1. Les enjeux pour l'entreprise

3.1.1. La qualité et l'amélioration continues des produits

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement difficile. L'inversion des rapports de l'offre et de la demande fait qu'il y a une modification des rapports de pouvoir entre l'entreprise et ses clients. Ces derniers sont désormais l'embarras du choix quant à leurs fournisseurs, et deviennent de plus en plus exigeants et ne se contentent plus des produits standards. Il est indispensable que le fournisseur s'adapte et réponde à leurs attentes, sinon ils feront le choix d'un autre prestataire. En effet l'acheteur se proclame plus comme client, mais comme d'un donneur d'ordre. Cette inversion et ce chamboulement obligent à vendre pour produire et non à produire pour vendre. La pérennité de l'entreprise repose sur des principes d'amélioration continue.

En effet, les clients vont se voir offrir des produits et services personnalisés, d'où la nécessité pour l'entreprise de réduire les coûts (ce qui impose la diminution des stocks tant des matières premières que des produits en cours et des produits finis), donc le passage des flux poussés aux flux tirés.

Pour ce faire, l'entreprise se base sur ses compétences et plus exactement sur le savoir et le savoir agir.

L'un des enjeux majeurs de l'approche ou la démarche de compétence est donc de permettre à l'entreprise d'entreprendre une démarche qualité, ainsi d'améliorer continuellement ses produits quant à ces changements sémantiques qui s'expliquent par une phrase « **le client est roi** ».

3.1.2 La gestion des aléas

L'innovation dans toutes ses dimensions n'est pas la plus grande difficulté à laquelle sont confrontés les salariés. Même si son rythme s'accélère, elle s'inscrit dans des cycles, contrairement à la gestion des aléas qui s'effectue en temps réel au quotidien du travail. En effet, les salariés doivent développer des démarches originales pour pouvoir faire face à des événements nouveaux, et donc l'apparition n'a pas été envisagée par exemple : une ou des absences imprévues, un dysfonctionnement informatique, une panne machine, une demande grande et urgente d'un client, une rupture d'approvisionnement chez le fournisseur, un changement de planning. Bien sûr nous appelons ici événement tout ce qui se produit d'une manière subite, imprévue, surprenante venant perturber le cours des choses (production, vente, approvisionnement). « *Ces nouveaux problèmes peuvent être définis à l'aide d'un certain nombre de caractéristiques. En premier lieu, leur diversité, leur récurrence et leur*

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

enchevêtrement. En deuxième lieu par l'interdépendance de leurs causes, par leurs dimensions, leur teneur et leur portée. En troisième lieu, par la méconnaissance que nous avons de leur dynamique » (Serieyx, Azoulay, 1996)¹

Pour faire face aux aléas, la flexibilité cognitive de l'organisation devient fondamentale. Le professionnalisme des salariés est exigé, c'est-à-dire le salarié doit dépasser quand la nécessité se fait sentir, les limites de son rôle formel, et il doit développer des conduites novatrices compte tenu des spécificités des situations. Le travail en groupe doit être encouragé. En effet, l'entreprise doit piloter l'hétérogénéité, la multi compétence est nécessaire et primordiale pour se dépasser à temps.

3.1.3. Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles

Pour rester performante, l'entreprise doit être capable de s'adapter rapidement et efficacement. La capacité d'opérer des mutations technologiques au sein de l'entreprise est devenue un facteur clé de la compétitivité. En effet, l'entreprise est appelée à identifier en permanence de nouveaux terrains de différenciation. Pour ce faire, l'innovation peut s'avérer alors comme un enjeu majeur. En effet, les innovations technologiques ou organisationnelles s'enchaînent, l'une à peine caractérisée, l'autre est déjà mise en place.

Les innovations deviennent permanentes sans qu'il existe de pause entre différents projets.

« La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du capital cognitif ne peut plus être limité aux périodes précédant le changement. Il devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter des moyens potentiels afin de réagir à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible »². Tout cela confirme que la démarche compétence accompagne bel et bien le changement et facilite l'adaptation.

3.1.4. Dépasser les limites du formalisme et de la planification

Quand les axes de repère stable s'estompent, la planification commencera à montrer ses limites. En effet, l'excès du formalisme qui devient une fin en soi conduit à l'aveuglement

¹ Azoulay. Serieyx mettez du réseau dans vos pyramides. Edition. Pearson-village mondial.cité par DANIEL PERMARTIN « la compétence au cœur de la GRH », édition management et société.

² Daniel Permartin ,op ;cit,P25

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

et à l'opacité du futur et même à l'incompréhension du présent. La prévision devient dès lors problématique.

En effet, ce que les managers présentent comme une stratégie est plus souvent une rationalisation à posteriori (expliquer et donner un sens aux actions entreprises dans le passé), plutôt qu'une démarche organisée à priori.

Dans cette logique, les compétences sont au centre de la réduction de l'incertitude. En effet, avec leur diversification, l'avenir se prépare dans le présent.

Dans un univers turbulent, la planification et le formalisme d'une manière générale peuvent conduire à des erreurs et donc à un raccourcissement de l'environnement stratégique. Afin de réduire l'incertitude, ces derniers doivent être complétés par une démarche compétence basés sur l'intuition, l'expérience, le sens d'anticipation, bref de compétences managériales en générales. Caractérisée comme qualitative, elle permet continuer là ou quantitatif s'arrête.

3.1.5. Promouvoir l'image de l'entreprise

Le développement de la logique compétence peut constituer une démarche permettant d'augmenter la notoriété et de promouvoir l'image de l'entreprise auprès des clients et consommateurs. En effet, le travail est bien effectués par des professionnelles, les prestataires externes sont alors assurés et peuvent comptés désormais sur la capacité d'organisation à gérer les aléas et répondre à leur attente en termes de qualité. Les dernières normes ISO placent les compétences et la gestion des compétences au centre du processus de certification.

La communication relative au pilotage des ressources humaines représente un actif immatériel contribuant à promouvoir une image citoyenne de l'entreprise, participant au développement durable par l'augmentation de l'employabilité des salariés.

3.2. Les enjeux de la logique compétence pour les salariés

La compétence, enjeux fort pour l'entreprise, présente aussi de réel attrait pour les salariés :

3.2.1. Accroître l'employabilité des salariés.

Auparavant, les salariés était surs de conserver leurs emplois, seule la difficulté économique qui était significative de la réduction des effectifs. Désormais, les temps ont changé, la majorité des employés ont conscience que les stratégies de recentrage sur le métier,

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

la sous-traitance, l'externalisation, la délocalisation, la pression des actionnaires soucieux de la rentabilité à court terme, les coûts humains, sociaux, financiers difficilement supportable, ne garantissent pas l'emploi.

Face à ces incertitudes, les salariés doivent se prémunir et se doter de ressources multiples, utilisable dans l'avenir contre le risque de la perte d'emploi. En les accumulant, les salariés pourront saisir demain les opportunités qu'ils ne distinguent pas aujourd'hui.

En effet, avec la logique compétence, la capitale compétence des employés est enrichie continuellement. L'enrichissement des compétences des salariés relève d'une logique gagnant-gagnant :

Pour l'entreprise, elle permet de faciliter les évolutions de demain. Pour l'individu, elle constitue un moyen de se prémunir contre la précarité croissante, ainsi de sauver son poste. Précisément que *« l'employabilité résulte de l'actualisation des compétences du salarié, lui permettant de garder un emploi évolutif dans son contenu, ou d'en changer dans un domaine où c'est différent, dans la même entreprise ou dans une autre »*¹

3.2.2. Gestion des carrières

Comme la main d'œuvre est de mieux en mieux formés, de plus en plus compétente, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités de progression qui peuvent lui offrir des organisations notamment sur le plan individuel et professionnel.

En effet, les organisations sont confrontées à un sacré dilemme ; d'un côté elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés compétents, ceci en leurs permettent de réaliser leur objectif professionnel pour les retenir, ainsi pour combler les besoins futurs, de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de nouvelle structure et une plus grande recherche de flexibilité.

Nombreux salariés ont compris qui peuvent plus espérer faire une toute une carrière au sein d'une même entreprise. Il est question d'une évolution et cette évolution annonce l'émergence de ce que nous appelons les cadres nomades. Pour l'individu diversifier ses compétences permet d'élargir son choix et ses perspectives professionnelles.

¹ Daniel Permartin , op, cit, P42

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

3.2.3 Le développement personnel

Les compétences des salariés leur permettent non seulement de construire des projets professionnels, mais contribuent aussi à leur épanouissement. Dans une société où le travail est aux avant-postes, la richesse sur le plan personnel de l'aboutissement d'un projet professionnel sera d'autant plus importante que le salarié pourra évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale.

La logique compétence qui dépasse le cadre du poste de travail ou de l'activité professionnelle en responsabilisant l'individu dans son devenir professionnel ouvre de nouveau champ de reconnaissance de ses potentialités, dont le développement personnel et la liberté. L'individu pourra prétendre à plus de responsabilité, d'autonomie et de valorisation.

3.2.4 Rémunération des compétences

Ces dernières années, nous assistons à l'émergence du système de rémunération basé sur les compétences « SRC ». Dans ce cas, les rémunérations ne dépendent plus des critères impersonnels exogènes à la situation du travail (diplôme, ancienneté..), mais d'un jugement sur la compétence individuelle. En effet, il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail, mais plutôt d'évaluer et de valoriser les compétences de chaque individu. Evidemment, ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. C'est l'entreprise qui juge donc la compétence. En effet, seules les compétences utiles à l'entreprise qui sont susceptibles de donner lieu à une rétribution.

Ceci dit, cette logique d'individualisation est utilisée par les entreprises pour récompenser l'effort, l'exploit des salariés compétents afin de les motiver davantage. La logique de la compétence permet, en effet, aux individuels les plus compétents de voir leurs rémunération atteindre des niveaux jusque-là, et ceci dans le cadre d'un système de rémunération de compétences, qui est de plus en plus adoptés par les entreprises qui essayent de mieux en tirer profit de leur ressource indispensable, qui est la ressource humaine.

Il est très difficile de cerner les contours de la notion compétence sachant ses complexités théoriques et pratiques et la manière dont elle est appréhendée dans les entreprises.

Il est aujourd'hui largement admis que la compétence constitue une source d'avantage compétitifs et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise, cette dernière à intérêt à gère

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

minutieusement ses compétences pour rester compétitive et s'adapter aux exigences de l'environnement, et ceci en s'efforçant à bien les repérer, à les développer continuellement, et les mettre en œuvre.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Séction02 : La gestion des compétences comme levier de la performance pour les entreprises

Le suivi et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants .Pour cela, ces dernières ont adoptées plusieurs stratégies et eu recours à différentes ressources, Car Les RH peuvent donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire .Pour cela il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle central dans le développement de l'entreprise et que les pratiques de la GRH évoluent notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et des compétences .De ce fait pour répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation GRH et performance ou plutôt la compétence et performance ? » Les auteurs font le postulat que la GRH joue un rôle important, car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances et favorise des innovations managériales favorables ou développement de l'entreprise, Parmi ces ressources, les compétences qui forment un atout majeur pour maintenir le positionnement de l'entreprise.

Pour leur part Bayad¹, considère que la compétitivité des organisations peut être expliqué par les compétences des RH par, cela la compétence est liée à la compétitivité .Les auteurs de ce courant signifient que la compétence constitue à son tour un actif stratégique pour les entreprises. Cette considération n'est pas le fait du hasard. Elle trouve ses origines dans le succès de certaines théories du management stratégique, notamment celles dites de ressources (Ressources-based- theory).La théorie des ressources affirment que les ressources internes sont le seul moyen qui permet de relever le défi de la concurrence. Ils ajoutent que ces ressources, permettent de crée un avantage compétitif durable. En effet, les pratiques de GRH centrés sur la compétence sont développées dans le milieu des années 1980, ou les entreprises ont commencés à s'appuyer sur la notion de compétence pour mettre en place de nouvelles formes de GRH .Dans ce chapitre il nous reste à savoir : comment on peut gérer ces compétences pour rendre l'entreprise plus performante ?

Tout comme le concept de compétence, le mot performance a reçu de nombreuse proposition de définition.

¹ BAYAD.MOHAMED « démarche d'identification et d'évaluation » approche par la gestion des compétences professeur de l'université (CEREFIGE)

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

1 .les fondements de la notion de performance :

Nombres d'études ont démontré le rôle stratégique des compétences dans l'atteinte de meilleures performances. Les recherches de REED et DE FILLIPPI¹, PARHALAD et HAMEL², et ULRICH et LAKE³, par exemple, ont respectivement pu démontrer que les compétences distinctives et les compétences spécifiques augmentent l'avantage compétitif (LADO et WILSON)⁴, ces compétences peuvent provenir des différentes ressources : des ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies), des ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés), et des ressources de capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordinations, systèmes de gestion). BARENY aussi souligne 03 types de ressources permettent de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel : Les ressources humaines : formation, expérience, intelligence des membres du personnel, Les ressources physiques : technologie, finance, matières premières et les ressources organisationnelles/informationnelles : structures formelles de commande.

¹ Reed.R.DE FILLIPI.RJ Academy of management Review, vol.15,(1),1990,PP88-102.

² Hamel G .parahalad.CK «la conquête du futur »,Dunod 2 Eme, édition, 1999, PARIS

³ Ulrich, D.Lake (1997). *Human Resource Champion*, Boston, Harvard Business School Press. Ulrich,. (1995). « Human resource competencies: An empirical assessment », *Human Resource Management*, 34, p. 473-495.

⁴ Lado.M .C .Wilson, the Academy of management, vol.19.no.4.oct.1994.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Tableau N°4 : classification des ressources selon Barney.

Capital physique	<ul style="list-style-type: none">- ressources financières- technologie matérielle- dispositifs, équipements- localisation géographique- accès aux matières premières
- Capital humain	<ul style="list-style-type: none">- compétences, savoir- apprentissage, intelligence- expérience, jugement- relations personnelles (managers et travailleurs).
- Capital organisationnel	<ul style="list-style-type: none">- processus métiers- structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, systèmes de contrôle et coordination, relations informelles (internes et externes)- capacités de l'entreprise à anticiper et à gérer les événements

Source : Barney, 1991

Ces ressources constituent les compétences pour l'entreprise, Dont la mise en œuvre du management stratégique de ces compétences se heurte à une différence fondamentale de conception de la compétence en stratégie et en GRH, se heurte à une difficulté de déterminer

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

de quelle manière et à quelle hauteur, la compétence peut contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la stratégie s'inscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance.

Au contraire, La GRH s'efforce d'imaginer des démarches permettent d'identifier de façon précise et de développer les compétences individuelles nécessaire à l'emploi .Ainsi, les travaux de Barney¹ supposent que les ressources stratégiques sont celles qui sont capable de fournir un avantage concurrentiel durable en effet, ces ressources doivent remplir simultanément les conditions suivantes :

-La valeur : une ressource de la valeur quand elle permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente. La valeur d'une ressource permet également à l'entreprise d'exploiter ses opportunités et de limiter les menaces dans son environnement.

-La rareté : une ressources rare est une ressource possédée par un nombre restreint des concurrents .En ce sens, elle réduit le nombre des concurrents potentiels pour l'entreprise.

-L'immutabilité : une ressource doit être difficilement imitable afin s'en assurer sa pérennité.

- La non substituabilité : il ne doit pas exister de ressource qui ait une valeur équivalente pour la concurrence.

1.1 Brève. Historique et définition:

1.1.1 Bref historique de la performance :

La performance d'entreprise est une notion centrale en science de gestion .depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course .Puis, il désigna es résultats et l'exploit sportifs d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle.il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21^{ème}

¹ Barney J (1991) ,firme ressources and sustained compétitive advantage ,Journal of management ,Vol.17,P 99-120

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

siècle, La performance n'est pas une option, il s'agit-là d'une pressante exigence si (on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise .A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, La qualité du travail des salariés et leur performances demandent à être considérablement améliorées. On cite aussi G .RAAD qui présente une approche positiviste de la performance .Celles-ci est définie comme le résultat positive d'une action.

De même, Les sources de la performance organisationnelle s'expliquent par l'approche économique selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne GRH internes ont une contribution très marginale à la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes ; individuels, collectifs et organisationnels. Elle est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources internes .Selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent de l'exploitation des ressources internes plutôt que l'adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

1 .1 .2 Définition de la performance :¹

La notion de performance est distinctement utilisée. Elle peut signifier tout d'abord le résultat chiffré, celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions. Elle équivaut pour une entreprise, en ce sens à une mesure périodiquement(rythme annuel, trimestriel ,mensuel) .Aussi également désigner le résultat optimal qu'elle équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximale si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaite atteindre.²

1 .2 L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité :

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profil maximum ainsi sans doute elle combine ces facteurs de production ou elle exploite mieux les ressources pour être performante .La recherche désigne le dispositif de :

¹ Cité par Dorra Jamoussi, IHEC Carthage - 1ère année Mastère management & stratégie- dans « GRH et performance : Revue de la littérature ».

² Voir dans Jay B. Barney, Delwyn N. Clark (2007), Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage, Edition illustrée , Oxford University Press, 2007 <http://books.google.com>

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

-Pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficacité et l'efficacité

-Mesure des résultats atteints au moyen d'indicateurs chiffrées, c'est-à-dire performance= le résultat.

-Une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et de reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (agent, systèmes)   atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées .Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (l'efficacit = résultat atteint /objectifs visés)

En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé. Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité : de bons objectifs, des ressources adéquates et des indicateurs pour mesurer les résultats.

L'efficacité exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail, cout des consommations intermédiaires).Certains indicateurs économique (cout moyen) et techniques (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité. En d'autres termes la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

Schéma N 6 : la performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficacité.



Source RH , la création de valeur par les ressources humaines, Par BERNARD Martory,christine Delay,fabien siguier, édition liaison,2008, P21

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente. L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de GRH doit être centré sur la performance pour accroître la productivité, Il faut s'appuyer sur un systèmes qui tend à améliorer la performance et rendre efficace son contrôle et son évaluation , et un tel systèmes gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne les RH si cette entreprise veut rester compétitive à long terme.

La performance est une position d'équilibre entre efficacité, efficience, et résultats.

Cela peut se résumer dans la pyramide de performance(PPS) qui est un système complexe de différents variables de performance différent si il a été développé par LYNSH et CROOS¹ qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide.(Schéma n°7).

Au sommet, on retrouve la vision qui se déploie à travers des objectifs financiers et de positionnement de marché, pour la définition des objectifs pertinents et des mesures pour chaque niveau de l'entreprise.

Les quatre niveaux de l'entreprise incarnent la vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions compétitives pour les systèmes d'exploitation des entreprises, et les critères opérationnels spécifiques.

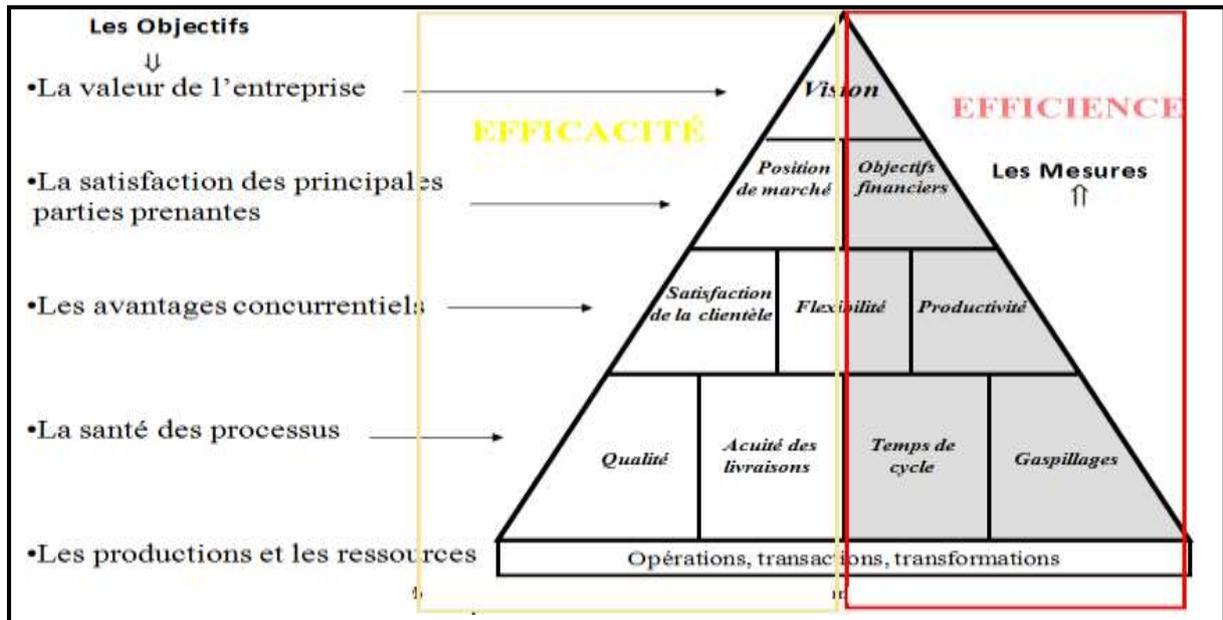
De façon générale , on peut définir deux grandes catégories d'objectifs de l'entreprise .il s'agit d'une part , des objectifs financiers tels que la maximisation des flux de trésorerie, du retour sur l'investissement ou de la valeur économique ajoutée et ,d'autres part, des objectifs de performance sur les marchés : par exemple : la position concurrentielle de l'entreprise ou la présence de la compagnie dans des marchés d'avenir .Ainsi on peut savoir si la performance a été bonne ou mauvaise mais on ne peut pas savoir pourquoi.

Au centre, on retrouve les mesures de performance qui balisent les processus de base.

¹ Lynch et Cross , « Measure Up: How to measure Corporate Performance », Black well Publishers Ltd., 2e édition, P 250.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Trois grands volets à la mesure de performance sont nécessaires : premièrement , La satisfaction des clients doit faire l'objet de mesure, deuxièmement , on retrouve les indicateurs qui contrôlent la performance de l'organisation en ce qui trait à la flexibilité , la troisième et dernière catégorie d'indicateurs sert à baliser la performance de l'entreprise en relations avec l'atteinte des objectifs de productivité. Par ailleurs, les différents niveaux du PPS sont illustrés ci-dessus dans le **schéma N°7 : the performance pyramid**



Source: Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « Measure Up!: How to measure Corporate Performance », Blackwell Publishers Inc., 2e édition, P 250.

1.3 L'équation de la performance :

Les études sur le sujet (Mc Cloy ,Caampbell et cuedeck¹) font ressortir que la performance des salariés s'appuient essentiellement sur trois facteurs :

S= qualification, aptitude à effectuer les taches et missions qui leurs sont confiées

K= connaissances des faits, des règles, des principes et des procédures

M=motivation

¹ Mc Cloy,Campbell et Cuedeck A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Pour réussir une entreprise doit posséder des salariés performants. Il faut des salariés qui aient des qualifications et les aptitudes requises (facteurs S), et s'employer à renforcer leurs connaissances (facteur K) et à développer leur motivation (facteur M) De manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques de GRH judicieuse fondées sur une évaluation des salariés à la tâche, mais les interactions entre les employés au sein des équipes de travail, et ce pour répondre la logique performance. Ce qui est primordial. Dans ce contexte, est la mise en efficience des salariés, laquelle est obtenue et leur octroyant de l'autonomie et en stimulant les prises d'initiative individuelles.

2. Méthodes d'évaluation des compétences :

Qu'est-ce que l'amélioration de la performance ?

Celle-ci est définie comme étant un but, un processus et un système qui se focalisera sur le changement individuel et organisationnel. Afin de se concentrer sur l'amélioration de la performance il faut pouvoir montrer un changement mesurable de quelque sorte. Selon les standards ou indicateurs cités déjà. Pour développer une stratégie d'amélioration plusieurs modèles existent que l'on résume en six étapes :

-Identifier les besoins liés à la performance

-Etablir les objectifs de performance souhaitée que l'on peut mesurer et qui sont directement liés aux objectifs organisationnels.

Décider du type et du niveau de performance nécessaires pour atteindre ces buts.

-déterminer les obstacles potentiels à l'atteinte de la performance souhaitée

-Identifier les meilleures solutions et interventions au niveau de la performance que l'on peut utiliser pour surmonter ces obstacles et combler les lacunes entre la performance réelle et la performance idéale.

Pour que l'entreprise attribue une meilleure performance, elle doit maîtriser une bonne, évaluation grâce à la gestion des compétences et qui ce fait par :

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

2.1 l'entretien d'évaluation :

Pour l'entreprise cela, permet, d'améliorer la performance et l'efficacité des personnes, d'accroître la motivation des individus dans la réalisation des activités pour identifier les besoins de formation .Alors pour la personne évaluée l'entretien est l'opportunité pour s'exprimer librement sur son travail.

2.2 L'assessment center (centre d'évaluation) :

Pour l'entreprise cela, permet d'assurer le choix des meilleurs candidats qui se présentent pour occuper un poste donnée. Ainsi contribuer à la prise des décisions efficaces en matières de GRH (recrutement, formation, mobilité,) cependant pour la personne évaluée l'opportunité pour ne pas être apprécié par rapport aux autres candidats, mais par rapport aux compétences définies selon les exigences du poste à occuper.

2.3 Le feed –back 360(retour d'information à 360°)¹ :

Il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiel remplis par :le salarié lui-même ,son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs, des personnes extérieurs à l'entreprise(actionnaire, client ,fournisseur) .Pour l'entreprise c'est un outil très efficace et performant qui permet d'assurer le développement des managers, aussi il permet aux managers d'identifier clairement les compétences qu'ils doivent développer pour s'adapter face aux changement .Pour la personne évaluée ,c'est la sensibiliser aux développements professionnels pour l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle ; le tableau ci-dessus résume les différentes méthodes d'évaluation selon le principe :

¹ Ginibriere, l'évaluation des compétences en 4méthodes, journal e figaro, 2005 ; (<http://www.lefigaro.fr/economie>).

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Tableau N°5 : les différentes méthodes d'évaluation selon le principe

Méthode	Principe
L'entretien d'évaluation	Se déroule généralement en fin d'année, il s'agit d'un entretien de face avec son responsable hiérarchique direct. Il dure entre 1h :30 et 4h :00 ; les thèmes abordés concernant : les échecs et la réussite de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH)
L'assénement center (le centre d'évaluation)	Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises.
Le feed-back 360° (le retour d'information à 360°)	Consiste pour l'évalué à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation. Cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme de 360°)

SOURCE : O.Carre, les méthodes d'évaluation, journal du management ,2004

3. La contribution des compétences à la performance :

3.1 Quel lien avec la performance :

La relation entre compétence et performance s'apparait pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. CAVESTRO et SONZOGNI¹, soulignent que la « compétence nécessite d'évaluer la performance ou aptitudes individuelles, notamment à partir

¹ W. Cavestro, M. Sonzogni, W. De-la-qualification-À-la-compétence,-in-cavestro, and B. Et- lamotte, Travail et emploi : vers de nouvelles régulations, Cahier Travail et Emploi, 1999

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

de référents transversaux aux métiers » .La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat .Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire, savoirs être qui sont, en fait, les ressources mise en œuvre pour obtenir, le résultat, Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance :

-La performance consiste à atteindre des résultats définis.

-La compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail. (Une opération).

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée .La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'interaction entre les personnes et la structure de l'entreprise. Par exemple, l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique .Si l'environnement ne l'inspire pas, réussi .Le résultat ; c'est le tableau et s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent, c'est-à-dire, **l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétence en valeurs.**

Nous pouvons identifier deux niveaux : La capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats en réalisant un ensemble d'opérations.

Reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront l'objet de développement ultérieurs :

Les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.¹

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, Elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humain et de l'optimiser en performance en permettant de : maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Autrement dit que « *la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail* » En effet, La

¹ Extrait de XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques ,Ouerghi Malika, Doctorante « Laboratoire Orléans Gestion (LOG), Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

compétence peut générer la performance dans certaines conditions .Ces deux notions ne sont pas pour autant reliés entre elle par une relation de cause à effet.



Le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique .Il dépend parmi d'autres causes (telles que les caractéristiques de l'organisation du travail), de la volonté de l'employé, certes on peut imposer un rythme de travail, mais ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences .Autrement dis : Les compétences manifestées ne sont, pas toujours révélatrices de la totalité des compétences possédées.

3.2 Qu'est-ce qui motivent les salariés au bénéfice de la performance :¹

En effet dans un contexte d'incertitude et d'accélération du changement, il convient avant tout de motiver la capacité des RH qui conditionne la performance afin de générer ensuite un cercle vertueux qui constitue un vecteur essentiel de performance .Par la suite la motivation et la performance renforcent ce processus grâce à l'éthique , La compétence et la reconnaissance qui sont les facteurs clés de ce renforcement. Selon XAVIER MONTSERRAT², La motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et construit une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation³ « il n'y'as pas de performance au sein d'une organisation sans une motivation durable des professionnels qui 'y travaillent ».

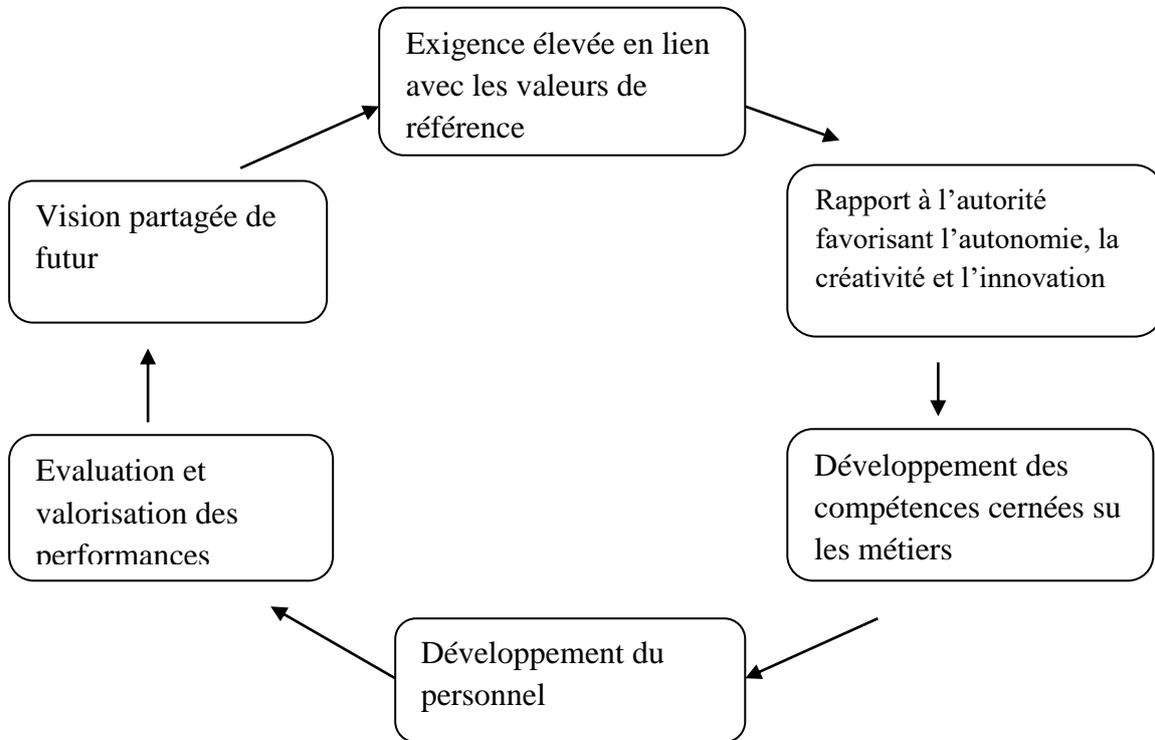
¹ CECILE.D.ANNE .DIETRICH. « Management par les compétences » : le cas Manpower ,édition,,Node

² XAVIER.MONTSERRAT. « Comment motiver » édition d'organisation.2004.

³ J.P .ANCIAUX. « le savoir en action, des connaissances à la performance », les éditions d'organisation .PARIS .1996

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Schéma N°8 : le cercle vertueux de la motivation



Source : Xavier Monsterrat

Les incitations qui s'inscrivent dans la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise se résument comme suit :

3.2.1. LA formation :

Elle se positionne également un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GRH. La formation du personnel 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. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assurer la compétitivité « la

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

formation participe activement à la production des compétences nécessaire dans l'action professionnelle ».

Jean CLENET¹ .elle devient une fonction d'adaptation à des situations incertaines .En effet elle est un outil qui facilite l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs qui permet d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences à l'évolution des postes de travaux , des fonctions , l'adaptation à l'environnement aux orientations stratégique de l'entreprise.

Au sens large, La formation professionnelle est de devenue un outil stratégique. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes :

- Tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon les ambitions.
- Développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel
- Elle développe les compétences pour les rendre plus utile afin d'aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnement) de l'entreprise.

Tout ceci montre la cohérence entre la formation et la GRH en termes d'acquisition et développement mais aussi conservation de la compétence qui permet :

- D'adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production.
- Augmenter les qualifications des salariés pour assurer la compétitivité.
- De préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour avoir une meilleure maîtrise du métier.
- Favorise la compréhension du milieu de travail en améliorant le travail.

3.2.1.1. La formation au cœur des politiques des entreprises :

On voit venir de plus en plus la formation dans les entreprises ; qui en réalité, prend considérablement de l'ampleur, surtout ces dernières années, Donc plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène qu'ont leur citer comme les suivants :

¹J.CLENET « l'ingénierie de la formation en alternance » édition. BROCHE. 14.03.2003

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

A- la mondialisation ¹:

A permis aux entreprises de faire des expansions au-delà de leurs frontières nationales. Cette expansion a créé un besoin de recrutement énorme. Les entreprises qui ne sont pas apte à recruter ou former leurs employés pour accompagner leur croissance économique sont simplement menacées de disparitions. La concurrence mondiale sur les ressources humaines est devenue une réalité que les chefs d'entreprises ne peuvent ignorer s'ils veulent vendre des produits à l'étranger, construire des usines offshore ou gérer des opérations d'investissements direct à l'étranger .La formation des expatriés, c'est-à-dire les employés affectés à des postes à l'étranger, est devenue une nécessité pour les multinationales.

B- La valorisation du capital humain :

Les pressions concurrentielles apportées par les changements structurels de l'économie mondiale ont mis en valeur la notion du capital humain, Cette notion qui se réfère au potentiel de créativité ,d'innovation et de compétence des employés à acquis un statut aussi important que le capital financier de l'entreprise .Le capital humain est devenu l'actif le plus important que l'entreprise doit préserver, développer, et mettre à jour à travers la formation.

C- L'impact de la technologie sur la compétitivité de l'entreprise :

Les nouvelles technologies sont en train de changer la façon dont on travaille. Des applications telles que ERP (entreprise ressources Planning) et CRM (Customer Relationship Management), e-Learning e- commerce, remettent en cause d'une façon continue la gestion de l'entreprise. Adapter une force de travail à des nouvelles technologies nécessite un plan de formation intelligent qui identifie les tendances technologiques et les adapte aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les nouvelles générations d'employés qui débutent leur carrières avec des compétences technologiques avancées, sont beaucoup plus exigeants ils attendent de L'entreprise une stratégie de formation qui les aide développer leurs connaissances et leur compétences.

¹ Lacqueline Barraud, kitel Françoise, « la fonction ressources humaines, compétences et formation », édition dunod ,2008,P50-55

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

3.2.1.2. Mettre la formation aux services du développement des compétences¹ :

Si par compétences, on entend capacités, savoir-faire et savoir-vivre qui permettent d'atteindre les buts professionnels visés, la formation est donc le moyen privilégié pour leur acquisition.

Aussi, La formation constitue une solution de choix pour améliorer la performance d'une organisation, Donc ses compétences, mais encore faut 'ils se doter d'une stratégie adéquate pour rentabiliser cet investissement.

En plus de l'application de programme formels de quasi-scolarisation qui s'adressent à des salariés, la formation comporte aussi des voyages d'études, des lectures, des réunions d'information, des échanges avec des confrères, des travaux sur le tas et enfin la recherche et développement.

Lorsqu'il s'agit de développement des compétences, La formation passe par la participation à la mise au point de projets nouveaux, à la prise en main d'une nouvelle clientèle, à la mobilité fonctionnelle et à la succession d'expériences.

3.2.1.3 Pour une formation mieux intégrés aux besoins en compétences :

La qualité du professionnalisme se reconnaît par la réussite sur le vif, c'est ce qui crée la compétence. C'est en fait une succession d'épreuves qui permet à l'individu d'identifier sa personnalité professionnelle, de repérer ses intérêts ses forces et ses faiblesses, et de guider sa carrière avec plus de clairvoyance.

Les actions de formation par différents moyens apprennent à l'individu et au groupe à résoudre les problèmes professionnels avec le maximum d'économie et les meilleures chances de réussite : elles valorisent le potentiel.

Cette activité correspond à l'élaboration des outils permettent aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre aux cours de leurs carrières ; les

¹ PATRICK RIVARD et M LAUZIER, « la gestion de la formation et du développement des ressources humaines », éditions .presse de l'université du Québec 2013 .P52

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

employés peuvent chercher au programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

Ainsi, la formation comme investissement permettant l'adaptation des compétences doit pas seulement dans le palpable, le visible, l'immédiatement utile et rentable, mais dans la préparation des esprits, la création de potentiels, l'assimilation de nouvelles logiques, ainsi que le développement de l'autonomie et de l'intelligence de situation.

Être envisagée comme un investissement de gain de temps. Un investissement ne se situe pas seulement dans le palpable, le visible, être envisagée comme un investissement de gain de temps.

3.2.2. La rémunération :

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

- Augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion.
- Valoriser l'individu (satisfaction du besoin de reconnaissances et de réalisation).
- Augmenter la motivation de personnel par les incitations (récompense : félicitation, prime, promotion).

Valérie Marbach¹ propose cinq types de rémunération des compétences, tenant compte de :

- La variété des compétences utilisées ;
- La spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- Des compétences liées au profil d'emploi individualisé ;
- Des compétences potentielles ;

3.2.3. La communication (interne et externe) et l'information :

Comme moyen de réussite de la compétence, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en recherchant de meilleure façon d'atteindre leurs objectifs et indirectement en améliorant la qualité de travail des

¹ Valérie .Marbach « Evaluer et rémunérer les compétences » édition d'organisation

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

employés grâce à la communication qui construit un climat de travailler ensemble, pour faciliter les relations fonctionnelles et ouvrir les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles. Quant à l'information elle permet de fédérer les efforts autour d'une finalité commune, et pour instaurer la transparence.

3.2.4. La motivation :

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. A l'origine de ces études on trouve :

-FREDERICK W.TAYLOR : l'appât de gain et maximisation du profil individuel (1911)

-ELTON MAYO : approche sociale et besoin de relations humaines(1927)

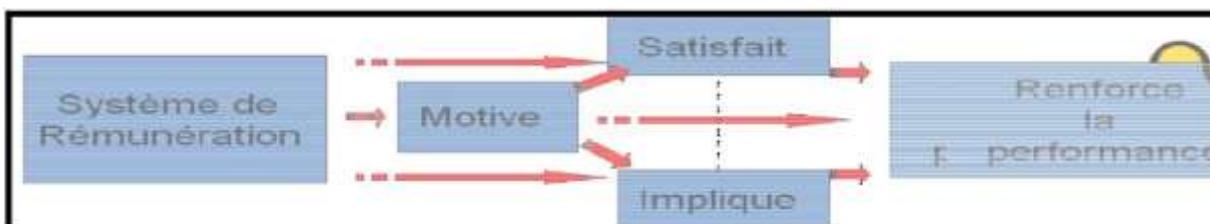
-ABRAHAM MASLOW : théorie de la hiérarchie des besoins(1954)

-DOUGLAS MAC GREGOR : La responsabilité dans un contexte participatif(1960).

Selon MASLOW l'être humain est motivé allant des besoins élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que HERZBERG montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

- Augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail ;
- Donner une activité complète et cohérente ;
- Informer la liberté dans la réalisation du travail ;
- Développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence.

Schéma⁹ : pourquoi lier motivation et rémunération ?



Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

La rémunération en fonction de la performance peut être utilisée pour motiver les salariés. Mais la rémunération de base doit être suffisante pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels. En règle générale les salariés n'aiment pas la rémunération aléatoires lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances. Les augmentations au mérite et les primes. Les études menées par l'OCDE indiquent que la rémunération varie en fonction de leur performance individuelle. Par ce que la rémunération à la performance peut induire des comportements plus individualisés.

4. L'impact de la gestion de la compétence sur la performance de l'entreprise :

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides, mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information. Tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, La compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments :

Premièrement la capacité de l'entreprise à réunir les compétences individuelles que collectives, deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer la meilleure performance des compétences réunis. Et troisièmement l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel ; Aujourd'hui la, performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus, que les aspects matériel d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieur.

4.1 Quel intérêt pour les entreprises :

Pour être performante, s'adapter et anticiper les changements de l'environnement et qui permet à l'entreprise développer sa performance et s'améliorer, dans sa stratégie globale, l'entreprise à besoin à la fois des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives nécessaire pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée ensuite une compétence distinctives sur le marché. La gestion de compétence pour l'entreprise permet :

-Permet de meilleurs performances et d'en tirer meilleurs résultats

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

- Permet une planification proactive du personnel de l'entreprise aussi bien quantitativement que qualitativement
- Facilite une synergie de culture entre objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs
- Facilite un changement de culture ou soutient la culture de l'entreprise souhaitée
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise.

En effet elle permet indirectement d'améliorer les performances économique de l'entreprise elle est fortement intégré comme un vecteur de changement. Trois niveaux sont à aborder progressivement dans ce domaine :

- Le niveau individuel** : La performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu ;
- Le niveau collectif** : La performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun ;
- Le niveau stratégique** : La performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus RH. C'est à la croisé des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

De, leur coté GARDIER MOULIN signale que la compétence, devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des organisations .Si la personne compétente est responsable du résultat de l'entreprise, cela signifie que cette compétence s'intègre dorénavant dans la stratégie et la vision de l'entreprise. La gestion des : compétences devient, par la même anticipative et préventive pour répondre à des nouvelles exigences, Il s'agit :

- De mobiliser les capacités aux services de l'efficacité de l'entreprise,
- Un changement de management qui favorise la responsabilisation du personnel,
- De développer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité,

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

- Une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adapté au milieu du travail,
- Une amélioration de la qualité du service client pour augmenter la rentabilité,
- Une valorisation de l'image de l'entreprise,
- Une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

4.2 Quel intérêts pour les salariés :

On peut synthétiser que la gestion de la compétence est une moyenne de positionner les ressources humaines RH au niveau stratégique qui permet au niveau de la compétence individuelle de renforcer l'élargissement des taches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie concertée, et de développer la responsabilisation. Tant dis qu'au niveau des compétences collectives elle cherche d'une part de développer des équipes capables de résoudre par elle-même les problèmes qui se posent quant à leur niveau auto-organisation, l'autocontrôle et l'amélioration des performances, de fusionner la compétences individuelles de relation internes harmonieuses d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme LOUART¹, le souligne « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer (économique, rentabilité, productivité, juridique, conformité légale, solvabilité), organisationnel (compétence, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) » il s'agit :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement,
- Améliorer la qualité, et accroître les marges,
- Intégrer la démarche compétence dans la stratégie globale de l'entreprise,
- Définir un des objectifs, clairs, et réalisable et prendre en compte les évolutions de l'entreprise,

¹ LOUART. Revue française de gestion, éditeur Lavoisier, p.220.n156 .2005

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Cela permet de synchroniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs des salariés,

-Améliorer des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité,

-Améliorer les perspectives d'évolution professionnelle,

-Rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;

-La mise en place d'un système équitable de rémunération,

-Favorise la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles,

-Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées,

-Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel,

-Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise,

-Créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 3 : la compétence au cœur des stratégies d'entreprises

Le concept de compétence est abondamment mobilisé dans les discours et les pratiques du management, que ce soit en gestion des ressources humaines ou en stratégie, donnant lieu à des multiples réflexions ; gestions des compétences pour la GRH, approche par les compétences clés en stratégie.

En effet comme le souligne Tarondeau¹, depuis quelques années « *la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettent à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents* »

Ceci dit, la compétence est au centre de la stratégie d'entreprise. En effet, ce constat soulève un certain nombre de questions :

- De quelle compétence parle-t-on en stratégie ?
- Comment elle est mise en œuvre sur le terrain ?
- De quelle manière la compétence peut-elle constituer un atout stratégique pour l'entreprise ?

C'est à ces questions que nous essayons d'apporter des éléments de réponse tout au long de cette section.

1. Les fondements théoriques de l'approche par les ressources

L'analyse stratégique constitue un domaine important dans les sciences de gestion, vu qu'elle permet de répondre aux questions de développement et de performance. À ces questions, la littérature stratégique propose différents modèles aux cours de ces dernières années sous l'effet de transformations importantes, surtout les transformations des règles et des conditions de la concurrence. En effet, ces modèles accordent plus d'importance à l'entreprise, bien sûr sans pour autant ignorer l'environnement.

Une fois le couple produit-marché est identifié, puis l'entreprise est considérée comme un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur, les capacités propre de

¹ Tarrondo Jean-Claude « le management des savoirs », PUF, Paris, 1998

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

l'entreprise sont mises en avant ; pour l'entreprise le succès et la réussite ne dépendent pas non seulement de la maîtrise de l'environnement, mais aussi de la base de ses ressources propres qu'elle est appelée à préciser, à identifier et à développer.

Ainsi, dans cette perspective, le modèle des ressources et compétences (MRC), appelé aussi approche ressource par la traduction de l'anglais « resource based view of the firm », est devenue un modèle théorique par excellence en stratégie¹.

Pour Emanuel Metais², En effet, l'approche fondée sur les ressources trouve ses origines en économie chez (Penrose³,1959) et (Rubin⁴,1976). En effet, il s'agissait de rendre compte par opposition aux néo-classiques de situation de déséquilibre sur les marchés, ce qui intéresse bien évidemment les gestionnaires. Cette dernière est reprise en management dans les années de quatre-vingt, mais son véritable essor date des années quatre-vingt-dix au moment où les chercheurs en stratégie accordent une plus grande importance à la dimension interne de l'entreprise.

En effet , une première phase de raffinement de la théorie sera opérée jusqu'au milieu de décennie par (Grant⁵ :1991,Peteraf⁶ :1993,Nanda⁷ :1993,Matrony et Pandian⁸ :1992), suivie d'une phase d'expérience et d'illustration sur des industries (Collis⁹ :1991,Carr :1993,Miller Schamsie¹⁰ :1996,Majoor and Van Witteloustujin¹¹ :1996) et sur des problématiques telles les alliances ou de la diversification (Markides et Williamson¹² :1996).

1.1. Présentation de l'approche par les ressources :

Nous ne pouvons pas évoquer l'approche par les ressources sans citer les ressources de l'entreprise.

¹ DEDIER CAZAL et ANNE DIETRICH, « compétences et savoirs entre GRH et stratégie ? » in les cahier de la recherche ,Janvier 2003, p 22

² Emanuel Metais, « comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie :vers la notion de la polyvalence stratégique » , in Groupe EDHEC ,P6

³ E.Penrose « théorie du management par les ressources »1980

⁴ Rubin « revue française de gestion » 2010 éditeur.Lavoisier, P184

⁵ Grant « revue française de gestion » éditeur, Lavoisier,P196

⁶ Peteraf « scientific Research Journal(SCIRJ),Volume I ,Issue III , October2013Edition »

⁷ Nanda « revue française de gestion » les stratégies de coopération, P216

⁸ Matrony et Pandian « revue française de gestion »perspectives fondées sur les ressources, éditeur ; Lavoisier, P184

⁹ Collis « gstion et management public »éditeur, Airmap, P64.

¹⁰ Miller « évaluer la compétition professionnelle »miller GE, the assesment of clinical kills /compétence/performance

¹¹ Majoor and V.Wittleloostujin « strategic management journal »Juillet 1996.

¹² Markides,Williamson « the academy of management journal »Vol 39 ,No 2, 1996.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Bernard Merck et Pierre-Eric Sutter définissent les ressources comme étant « *des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise .Elle peuvent être classées en cinq catégories : financières, humaines (le nombre de salariés, leurs niveau de qualification), matérielles (sites de production, machines disponibles, stock), organisationnelles (systèmes d'information, procédures), technologique (savoir-faire, brevets). On peut ajouter à cette liste la notoriété et l'image* »¹

Pour les auteurs de livre Stratégor, les ressources sont « *un ensemble de moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager par le biais de ses processus productif et organisationnel, pour créer de la valeur au sein de son activité. Il faut les combiner et rajouter du savoir-faire, des aptitudes, et des compétences pour que leur valeur ajoutée potentielle puisse s'exprimer et s'extraire* ».

Nous avons vu deux définitions à la fois proches et distinctives : en effet « chaque auteur possède sa propre définition et ses propres stratégies, les seules distinctions pertinentes se situent selon quatre axes :

-Matérielles-Immatérielles

-Simple-Synthétique

-Interne-Frontières-Externe

-Mono-Usage-Multi-Usage

Combiner et coordonner ces ressources contribuent à forme au niveau de l'organisation des compétences ».

L'approche par les ressources considère que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources et que ces dernières sont la source d'avantage concurrentiel, ce qui explique parfois la réussite des entreprises dotées de plusieurs ressources.

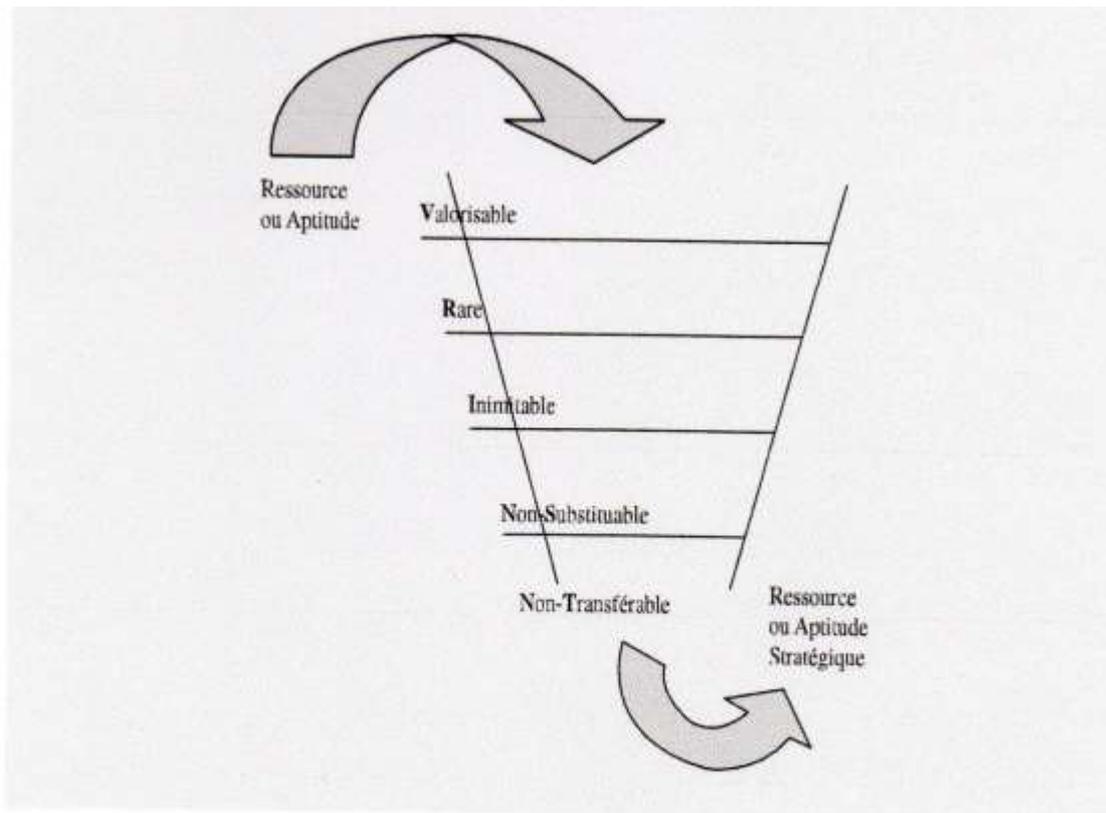
Cependant, les partisans de cette théorie sont d'abord à dire que ce n'est pas toutes les ressources qui sont source d'un avantage concurrentiel.

¹ Bernard Merck,Pierre-Eric Sutter « Gestion des compétence la grande illusion pour un new deal compétence » 2009 P193-194

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Pour savoir quelles sont les ressources qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, plusieurs américains, Barry et Grant¹ en particulier nous fournissent une démarche qui permet de structurer notre analyse. Elle s'appelle le VRIST :

Schéma N°10 : Le filtre VRIST des ressources et des capacités organisationnelles



Source : Collectif, « Stratégor », édition, DUNOD, 2004, P89.

Les ressources, selon ce schéma doivent être :

Valorisables : les ressources et aptitudes doivent être pertinentes, c'est-à-dire elles peuvent permettre de saisir une opportunité et de réduire et voir échapper à une menace, c'est-à-dire la neutraliser.

¹ Barry, Grant « compétitivité des entreprises » revue française de la finance et du business, édition éco finance. Mai-Juillet 2012.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Rares : Si les ressources pertinentes sont facilement accessibles et largement protégées par les concurrents, elles ne sont plus considérées comme un atout stratégique. Les ressources rares sont celles qui ont peu de chance d'être présentes chez les concurrents, donc il faut les protéger, car ces derniers vont tenter de les récupérer à leur profil.

Inimitables : A défaut d'avoir des ressources valorisables et rares, les concurrents peuvent chercher à imiter et à répliquer la combinaison des ressources et des aptitudes. En effet, c'est la durée de l'avantage concurrentiel qui est en jeu. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, plus les compétences sont difficiles à codifier, moins elles sont descriptibles et imitables, ce qui confère à l'entreprise une plus grande durabilité de l'avantage concurrentiel.

Non substituables : les ressources ou aptitudes sont non substituables lorsque elles ne sont pas remplaçables par les concurrents. En effet, il ne faut qu'il ait une combinaison originale permettant à des concurrents d'accéder à des ressources de substitution plus performantes.

Non transférables : les ressources non transférables sont celles qui sont spécifiques et contrôlées par l'entreprise, elles sont difficilement redéployables dans un même ou autre contexte, car les concurrents ne peuvent pas l'acquérir sur le marché.

Notons que la rareté et la valorisation des ressources confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Le non substituabilité, le non transfert, le non imitativité des ressources augmentent la durabilité de cet avantage concurrentiel.

L'objectif par l'approche par les ressources est donc double. D'un côté, il s'agit de répertorier et de classer les différentes formes de ressources dont l'entreprise peut disposer.

D'un autre côté, elle vise à articuler la détention de ressources (stratégiques : rare, pertinente, non imitable, non transférable, non substituable) et la formation d'un avantage concurrentiel.

1.2 La nature des ressources conduisant à l'avantage concurrentiel :

Les chercheurs s'inscrivent dans le cadre de l'approche « *ressource* » n'opèrent à priori pas de distinction entre les différentes catégories de ressources de l'entreprise puisque chacune d'elle est susceptible de conduire à un avantage concurrentiel (BARNEY¹ ;

¹ BARNEY, PETERAF « théorie du management par les ressources » 1980.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

PETERAF, DEPEYRE¹) , Dans cette perspective ,Les ressources doivent être comprises comme « l'ensemble des actifs associés semi permanente à la firme » WERNERFELT , GRANT²) , La notion de ressources regroupe « *l'ensemble des facteurs de travaux* » Il peut s'agir des équipement productifs , du savoir-faire des employés, Des brevets. Dans le même ordre d'idée, AMIT et SCHOMAKER³, définissent les ressources comme « *un stock de facteurs disponibles détenu ou Contrôler par la firme* ».

Pourtant, parmi les nombreuses classifications et typologies proposées par la littérature (MAHONEY⁴, PANDIAN, METAIS, ARREGLE⁵) certaines ressources semblent d'avantage susceptible que d'autres de conduire à l'avantage concurrentiel.

Il s'agit des ressources intangibles, d'une manière générale, Les ressources intangibles comprennent les actifs immatériels et le processus organisationnels de l'entreprise. Selon HALL⁶, ces ressources peuvent être associées à :

- Des activités fonctionnelles(le savoir-faire des employés)
- Des activités culturelles (aptitude à apprendre des connaissances nouvelles)
- Des activités positionnelles (la réputation, les réseaux, les bases de données)
- Des activités réglementaires (contrats, licences, droits de propriété intellectuels).

La première catégorie de ressources intangibles repose sur les actifs immatériels fondées sur le savoir et les connaissances (BARNEY⁷). En effet les savoirs ont des propriétés particulières qui les distinguent de l'autre dépréciation. TARONDEAU⁸ souligne qu'ils ne sont pas soumis au phénomène de dépréciation par érosion au cours de leur exploitation .qu'ils se développent par l'utilisation qui en est faite, et enfin qu'ils perdent de leur valeur par codification et transmission.

Le caractère spécifique des savoirs nécessaire à la réalisation de certaines activités leur nature complexe, tacite et difficilement transférable. Conduit à une ambiguïté causale. RED

¹ C.DEPEYRE . « retour sur la théorie des ressources » le libellio d'Aegis.2005.PP.9-14

² GRANT , WERNERFELT.op cit.P196

³ AMIT , SHOEMAKER « strategic assets and organization rent » January 1993

⁴ MAHONRY,PANDIAN,METAIS.op cit. « comment dépasser les débats entre approche par les ressources et approche par industrie” « vers la notion de polyvalence stratégique » .P6

⁵ AGGREGLE.op cit. « perspective fondé sur les ressources » revue française de gestion.87-103

⁶ HALL « the strategic Analysis of intangible resources » February 1992

⁷ BARNEY.J. FIRMS resources sustained competitive advantage .Journal of Management .vol.17 .PP.99-120

⁸ TARONDEAU.J.C « stratégie industrielle . 2eme édition. BROCHE.29 .juillet.2017

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

DE FILLIPPI¹, LANDRY. Il existe une incertitude. Voir une opacité des ressources fondées sur le savoir, qu'il peut être utile d'entretenir de la part des firmes. En effet, selon BLACK et BOAL².

La complexité due à la difficulté de compréhension et d'imitation d'une ressource est à l'origine de la rareté de cette ressource et autorise la construction d'avantages concurrentiels durables. C'est la raison pour laquelle plusieurs travaux ont mis en évidence que l'approche « ressource » va progressivement laisser place à une approche sur la connaissance. Celle-ci étant centrée sur la production. Le partage et la diffusion des savoirs (GRANT, KOGUT, ZENDER)³.

La seconde catégorie de ressources intangibles mise en exergue dans la littérature concerne les processus organisationnels. Les processus organisationnels représentent les processus de coordination. De combinaison et d'intégration des ressources (TARONDEAU). Cette catégorie de ressources souligne le rôle déterminant de l'action managériale dans une optique de création de valeur. Ainsi AMIT et SCHOEMAKER⁴ distinguent les ressources des processus autorisant le déploiement des ressources.

Ultérieurement GRANT. Distinguera les processus de coordination de prise de décision, Les structures d'incitations et de gestion de la performance. A titre d'illustration, à partir d'une étude quantitative portant sur un échantillon d'entreprise nord-américaines opérant dans le secteur de l'assurance. RAY et AL mettent en évidence que seules les ressources intangibles. À savoir le climat organisationnel et les connaissances managériales sur les technologies de l'information et de la communication. Ont un impact positif sur l'activité des « services clients », considères.

En guise de synthèse, il ressort de ces travaux que les entreprises cherchent à créer et à développer des ressources qui leurs procurent un avantage concurrentiel. Cet avantage émanant de la capacité de l'entreprise à acquérir ces ressources tout en limitant l'accès aux autres mais peut également provenir de la nature même de certaines ressources.

¹ R. de fillippi.LANDRY.Academy of management Review .vol.15.1990.PP88-102

² BLACK.BOAL « strategic resources .Traits. Configuration and paths to sustainable competitive advantages » juin 1994

³GRANT, KOGUT, ZENDER. « Revue française de gestion ».P 196

⁴ AMIT, SHOEMAKER. Op cit. « les compétences relationnelles peuvent 'elle s'avérer stratégique »

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

2. L'approche par les compétences, un continuum

2.1. Présentation de l'approche par les compétences

L'approche par les ressources (RBV) a connu sa première extension avec l'avènement de la théorie basée sur les connaissances :knowledge Based View (Demsets¹ :1988,Conner et Prahalad² :1996,Spender³ :1996, Kogut et Zender⁴ :1996). Pour les détenteurs de cette théorie, c'est l'apprentissage collectif et les connaissances accumulées qui justifient les avantages concurrentiels durables, ainsi que la performance durable de l'entreprise.

C'est sur ces fondements théoriques que nous avons vu émerger l'approche basée sur la compétence, qui est complémentaire à la RBV, en lui apportant une dimension supplémentaire.

En effet, contrairement à l'approche par les ressources qui accorde la même importance à tous les types de ressource susceptibles de donner et de fournir un avantage concurrentiel ;

L'approche par les compétences elle, va choisir de mettre en avant les ressources intangibles, en plaçant la compétence en premier plan de la stratégie.

Dans cette théorie, c'est les compétences stratégiques qui permettent d'aboutir à un avantage concurrentiel, d'où l'intérêt d'identifier, de coordonner et de développer continuellement ces dernières afin de sauvegarder cet avantage le plus longtemps possibles.

2.2. Identification des compétences stratégiques

Nous ne pouvons parler de l'approche par la compétence sans autant évoquer les compétences stratégiques ou compétences distinctives, ou plutôt compétences cœurs.

En effet l'appellation de ces compétences en question diffère, alors que le sens est relativement le même.

¹ Demsetz, « théorie of the firme » journal of law,Economics, et organisation,vol 4,n1,1988,P141-161

² C.k.Prahalad « théorie du management par les compétences »1994

³ J.C.Spender « strategic management »,1996,article knowledgeand the firme,P5-9

⁴ Kogut,Zender « organisation science »stockholm school of Economics,Stockholm,Sweden,P502-518

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

L'identification des compétences de la firme est récurrente dans la littérature, mais en stratégie elle se limite aux compétences distinctives (cœurs, principales) qui ont une forte valeur stratégique.

Selon Vanessa Warnier¹, Helfer, Orsini et Kalika² (2002), considèrent les compétences distinctives comme étant composés de quatre éléments : les savoirs, les savoirs techniques, les systèmes de management, les valeurs et la norme.

Elle ajoute que, selon Hamel et Prahalad³(1990), l'entreprise peut être représentée comme un arbre, dont les branches principales constituent les produits de bases, les petites branches les unités, les fleurs et les fruits étant les produits vendus par l'entreprise. Les racines de cet arbre sont les compétences distinctives (bases), elle apportent nourritures et soutiens, et assure la stabilité de l'entreprise. Cette métaphore mets l'accent sur l'importance des compétences distinctives pour l'entreprise. Ainsi, selon ces auteurs l'identification d'une compétence distinctive se fait à partir des caractéristiques suivantes :

- Elle doit donner accès à une grande variété de marché.
- Elle doit contribuer de façon significative à la valeur des produits offerts par le marché.
- Elle doit être difficile à imiter ou acquérir par les concurrents.

De même Hamel et Prahalad⁴ précisent que d'autres caractéristiques, permettent de distinguer les compétences à fortes valeurs stratégiques :

- Elles permettent aux organisations de jeter un pont entre produits et activités, autrement dit, elles sont transversales.
- Elles changent lentement par rapport aux produits dont elles rendent l'existence possible.
- Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ou des mécanismes d'intégration et de coordination qui jouent un rôle essentiel.
- Elles sont le lieu d'une concurrence qui se caractérise par une course à l'acquisition de savoir-faire.

¹ Vanessa Warnier « construire les compétences stratégiques »Vuibert, 2008, P37

² Helfer,Orsini « management stratégique »10eme édition,8 juillet 2016

³ Hamel.Prahalad (1994) ,competing for the ffuture.boston,harvard business school, press

⁴ Hamel.Prahalad « harvard, businesss,review »1990 (core, compétence)

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Cependant, elle précise que Hamel¹ (1994) distingue trois types de compétences stratégiques :

- Les compétences fonctionnelles ;
- Les compétences d'accès au marché en marketing ;
- Les compétences liées à la performance.

Tableau N°6 : Exemple de compétences distinctives de quelque entreprise

Entreprise	Sa compétence distinctive
Américain Air Lines	Système de ciel management
Wal Mart	Système de livraison et entreposage
Dell	Son système de logistique

Source : Vanessa Warnier « construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle haut de gamme », Vuibert, 2008, P 37.

En effet , la compétence distinctive n'est pas toujours facile à identifier, conférant un ou plusieurs avantage concurrentiels à l'entreprise, cette dernière doit s'efforcer de bien l'identifier, la maintenir, la développer afin de mieux s'en servir le plus longtemps possible de son avantage concurrentiel.

3. Les capacités dynamiques pour mieux reconfigurer les ressources et compétences

L'origine de développement des capacités dynamiques relève d'un manque de prise en compte par la théorie des ressources et compétences de l'importance de la notion de

¹ Hamel « théorie fondé sur les compétences »,1984

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

flexibilité. En effet, dans un environnement où les changements sont rapides et permanents, la réussite va résider incontestablement dans l'acquisition et le développement de nouvelle façon de configuration et d'utilisation des ressources et compétences.

Vanessa Warnier¹ retient dans son travail deux définitions références des capacités dynamiques proposées par les auteurs suivants :

Teece , Pisano, Shuen²(1997). Pour ces derniers, les capacités dynamiques représentent l'aptitude d'une firme à intégrer, à construire et à reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement.

Eisenhardt et Martin³(2000) soulignent que les capacités dynamiques ne constituent pas un concept vague ou tautologique, mais des routines organisationnelles et stratégiques qui permettent de reconfigurer les ressources.

Ceci dit, le concept de dynamique stratégique porte l'emphase sur le rôle de la gestion stratégique dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Cependant, les routines organisationnelles stratégiques, dont parlais ces auteurs ont fait l'objet de plusieurs recherches pratiques, en dehors du cadre théorique portant sur les ressources et les compétences. A titre illustratif, les routines de développement des produits, le processus de prise décision, les routines de transfert de connaissances, les routines d'alliances et d'acquisitions qui apportent de nouvelles ressources sont toutes considérées comme étant des capacités dynamiques par les auteurs.

Précisent qu'un lien existe entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel. Ce dernier repose la configuration des ressources permises par et dans les capacités dynamiques elle-même. Ces derniers sont donc primordiaux à l'émergence d'un avantage concurrentiel durable et peuvent aussi participer à sa constitution à long terme.

Ceci dit, les capacités dynamiques sont considérées comme étant à l'origine du maintien à long terme de l'avantage concurrentiel.

¹ Vanessa Warnier , Op,Cit,P37

² Teece,Pisano,Shuen « Dynamic capabilities and strategic management »Strategic.management.journal.Aout 1997

³ Eisenhardt et Martin « management compétences .springer »science and business media 6/12/2012.P206.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Nous pouvons que l'approche des capacités dynamiques vient de s'ajouter a celles des ressources et des compétences. Ceci en expliquant l'émergence et la modification des compétences de la firme.

4. Les apports et les limites de l'approche par les ressources et les compétences

4.1. Les apports

- L'approche par les ressources et compétences propose un éclairage supplémentaire sur la création de rente. Nombreux sont les auteurs qui mobilisent, avant tout, les ressources et compétences pour expliquer la création et la sauvegarder de l'avantage concurrentiel.
- L'élargissement de l'éventail des ressources.
- Par cette approche, nous pouvons évaluer les ressources et les compétences internes et spécifiques de l'entreprise. Ceci dans le temps, c'est-à-dire T-1, T, T+1, et par apport aux ressources et compétences des autres entreprises. Ce qui permettra à l'entreprise de se distinguer des concurrents.
- Cette approche permet aux entreprises de faire le point sur leur situation interne et actuelle. Elle peut servir d'outil d'aide à la décision.
- Le modèle des ressources et des compétences constitue un nouveau paradigme à prendre en compte en stratégie.
- Le rôle des routines, de l'apprentissage et des interactions sociales dans l'approche ressources et compétences confère un rôle central à la gestion et au développement des ressources humaines.
- Elle permet une organisation interne de ressources et compétences, puisque sur elle que repose l'avantage concurrentiel.
- Elle permet aussi d'envisager des alliances et des acquisitions pour accéder aux compétences stratégiques des autres firmes.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

4.2. Les limite

Bien que l'approche par les ressources et les compétences soit considérées comme étant un paradigme dominant en stratégie, beaucoup de critiques, tant des partisans et détracteurs se sont exprimés à son égard :

-Tout d'abord, le caractère tautologique des concepts de l'approche par les ressources et les compétences. En effet, l'origine de ce dernier est la volonté légitime des auteurs à expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Cela en cherchant souvent à articuler les différents concepts (compétences, ressources, capacités) à l'aide de lien de causalité. Or, le manque de consensus sur le temps autour desquels le courant est basé a été souvent à l'origine de réflexions confuses.

- Cette tautologie des définitions mène à la seconde limite qui est le manque d'opérationnalisation des concepts. Si l'approche est fondée sur les ressources et les compétences définit en quoi une ressource peut conduire à un avantage concurrentiel, l'identification de ces ressources et autres compétences restant problématiques :

Une ressource doit être valorisable, rare, spécifique, ou non transférable, peu substituable, tacite... les compétences doivent être distinctives (de base, cœur, stratégique).

Alors comment mesurer ses caractères ? Et surtout comment les opérationnalise ?

-Les recherches qui traitent les compétences se réduisent à une rationalisation ex-post, c'est-à-dire s'il ya une réussite, je vous montrerai la compétence clé, mais s'il ya un échec, je vous montrerai la compétence qui manque. Ceci dit, la troisième limite de l'approche par les ressources et compétences est la logique de définition et d'identification des compétences à postériori, sans pour autant se soucier de la construction ; le renouvellement et la reconfiguration des compétences clés.

- L'approche ressources et compétences ignore complètement l'environnement, en se basent uniquement sur l'intérieur (approche internalise), or il semble que le problème du développement des compétences, ou du changement des ressources, et même la conception de la stratégie ne puisse être abordé de manière prometteuse, si nous oublions ou sous estimons le rôle et l'interprétation des actions de l'environnement.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

-Enfin, l'approche ressources et compétences, par l'analyse des capacités et des particularités interne des firmes, constitue d'une manière d'élaborer une stratégie organisationnelle. Cependant, les stratégies émergentes procèdent par des démarches plus spontanées et relève de la capacité des dirigeants à réagir et à sentir les bons coups. Ce qui fait que la dimension compétence de l'entreprise n'intervient pas ou intervient très peu dans les stratégies émergentes.

Face à toutes ces critiques, des propositions ont été faites par les tenants de ce courant de ressources et compétences pour lui donner de l'appui et favoriser son caractère opérationnel, mais en vain, car les limites subsistent toujours.

Chapitre II : La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines

Conclusion

Les compétences humaines constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient de donner une importance toute particulière à la gestion de cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à cela il est indispensable de partir d'une évaluation des besoins en ressources humaines pour que celles-ci puissent être un facteur de réussite.

Il s'agit d'abord de mener un diagnostic qui permette de vérifier que l'effectif, c'est-à-dire le nombre de personnes composant le personnel de l'entreprise, est en mesure de couvrir les besoins en termes :

- Quantitatifs (en termes d'emplois),
- Et qualitatifs (au niveau des compétences).

Ce sont les Hommes dans l'entreprise qui sont à l'origine de la création de valeur, ce sont eux qui prennent les décisions et déterminent la bonne marche de la firme.

Les ressources humaines sont une source de richesse de trois natures :

- Les savoirs : connaissances d'un domaine déterminé validées par une qualification ;
- Les savoir-faire : capacité à mettre ces savoirs en application dans le travail ;
- Les savoir-être : aptitude à évoluer dans un contexte de travail et face à une situation.

Cet ensemble de richesses humaines peut être développé par l'entreprise pour

Favoriser la création de valeur.

Chapitre III

Perception de la formation et la

Construction des compétences au sein

De la SONELGAZ

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Introduction

Dans ce dernier chapitre nous allons essayer de savoir quel est l'apport de la formation et l'enjeu de développement des compétences au sein de la SONELGAZ.

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importante sur la formation et compétence et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous consacrons dans un premier lieu de présenter les caractéristiques générales de l'organise d'accueil « SONELGAZ ».

Dans un second lieu nous allons procéder à l'apport de la formation dans la construction des compétences au sein de la SONELGAZ pour pouvoir recueillir le maximum d'information et d'atteindre les objectifs de notre étude.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Section1 : Présentation de la SONELGAZ¹

1. Fiche du groupe SONELGAZ

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son Histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi n°01.02 Du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

Sonelgaz est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en Participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation.

On compte :

1. La société de production de l'électricité (SPE).
2. Sharikat kahraba wa takat moutadjadida (SKTM).
3. La société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
4. La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE).
5. La société de gestion du réseau de transport de gaz (GRTG).
6. L'opération système électrique (OS), chargé de la conduite du système
Production /transport de l'électricité.
7. La société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger(SDA).
8. La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
9. La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
10. La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

¹ <http://www.sonelgaz.dz/>

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Les sociétés travaux du groupe « SONELGAZ, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ », sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que La maintenance d'équipement énergétique, la distribution du matériel électrique et gazier, Le transport et la manutention exceptionnels, etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grace à sa ressource humaine formé et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée

dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions de gaz naturel, soit une couverture géographique de plus 99 en taux d'électrification t 55 pour la pénétration de gaz.

-L'établissement public à caractère industriel et commercial " SONELGAZ" est transformé, sans création d'une personne morale nouvelle, en société par action.

Outre les dispositions des présents statuts, " SONELGAZ. Spa" est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation at par la disposition du code de commerce.

-Le siège sociale de "SONELGAZ. Spa" est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national.

1.1. Ressources humaines

Le groupe Sonelgaz est considéré comme l'un de plus gros employeurs du paysage industrie. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondus, sont passés de

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

15760 agents en 1980 à plus de 84416 à fin de 2014.

En termes de la répartition de ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploi que 503 agents, l'essentiel des effectifs sont réparti sur les autres sociétés de groupe.

Les filiales d'activités de distributions et technologies associés présentent le plus important nombre de personnel avec 25.429 agents, suivies des activités prestations de service avec 20.261 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production Industrielles avec 15.751 agents et enfin les activités des industries énergétiques avec un effectif de 10.654 agents.

“SONELGAZ. Spa” dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000 DA) réparti, en cent cinquante mille actions (150.00) d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat

“SONELGAZ. Spa” a pour objet :

-La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger,

-Le transport du gaz pour les besoins du marché national,

-La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,

-Le développement et la fourniture de toutes prestation en matière de service énergétique

-L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et source d'énergie,

-Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lieu direct ou indirect avec les

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

industrie électrique et gazière et de toute activités pouvant engendrer un intérêt pour

‘‘SONELGAZ. Spa’’ et généralement toute opération de quelque nature qu’elle soit pouvant

se rattacher directement ou indirectement à son objet sociale, notamment la recherche,

l’exploration, la production et la distribution d’hydrocarbures,

-Le développement de toute forme d’activités conjointes en Algérie et hors d’Algérie avec des sociétés algérienne ou étrangères,

-La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles

d’actions et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existante ou à crée en Algérie et à

l’étranger .

1.2 Les missions :

Les missions assignées au groupe SONELGAZ portent, entre autres, sur la détention, l’acquisition et la gestion de toute action ou prise de participation. De même, il est chargé de

favoriser et de développer l’intégration national dans les domaines de la recherche,

de l’engineering, de la fabrication, de la maintenance et de la réalisation des ouvrages

industriels et aussi d’exercer les prérogatives d’assemblées générales de ses filiales,

d’élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière.

Le groupe Sonelgaz est également chargé de veiller aux conditions d’exercices, par ses

filiales des activités de production, de transport, de distribution de l’énergie électrique et de

transport et de distribution du gaz par canalisations. Dans le respect des lois et règlement en

vigueur et les présents statuts. Il doit, en outre, veiller à la réalisation, par ses filiales, des

programmes annuels et pluriannuels d’investissements dans le domaine de production de

l’électricité et du développement des réseaux publics d’électricité et de gaz, et aussi de

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

réaliser seul ou en partenariat, les activités de négoce d'énergie électrique à l'étranger, d'exercer les opérations d'exportation de l'électricité et d'exercer pour le compte de ses filiales, les opérations d'importation de l'électricité.

Il est également chargé de développer les énergies renouvelables, par le biais de filiales ou de participations.

2. La direction de la distribution de TIZI-OUZOU¹

Est l'une de 13 directions de distribution appartenant à la société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC), ayant pour mission principale, la distribution de deux énergies électrique et gazière, et la satisfaction des besoins clientèle aux conditions requises du coût, de la qualité de service et de sécurité.

La création de la SDC est liée à la mise en application des dispositions de la loi 02 /01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induits par cette loi ont permis le passage de Sonelgaz en un holding de société exerçant différents métiers .s'inscrivant dans le processus de finalisation enclenché par la Sonelgaz, la filiale Sonelgaz Distribution Centre par abréviation SDC est créée en janvier 2006 sous forme de société par actions filiale du groupe Sonelgaz, dont le siège sociale est situé au boulevard Mohamed Boudiaf à Blida

Le mois d'avril 2009 a connu la dernière étape dans le processus de parachèvement de la restructuration qui a été la refonte du logo et le changement de dénomination de la société devenue « *Société de distribution de l'Electricité et du Gaz du centre* » par abréviation SDC. La SDC est l'un des quatre sociétés de distributions du groupe Sonelgaz.

¹ Document interne de SONELGAZ

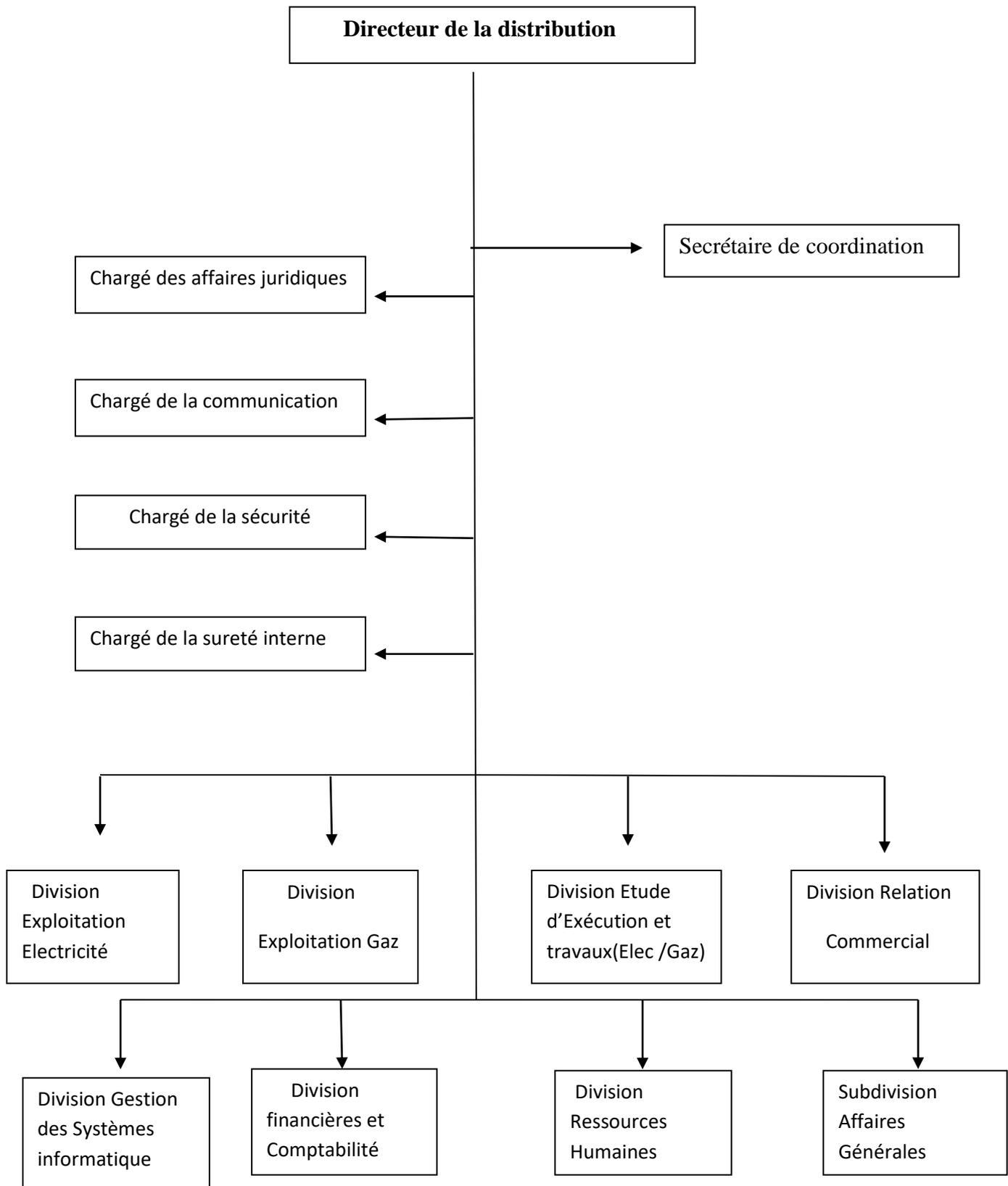
Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Les attributions principales de la direction de la distribution sont :

- Développement des ventes et recouvrement des créances.
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle.
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP.
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP.
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maitrise d'ouvrage.
- Développement des ressources humaines qui lui sont efficaces.
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité.
- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau locale.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Schéma N°11 : Organisation de la direction de distribution de TIZI- OUZOU



Source : Document Interne SONELGAZ

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

2.1 Les structures de l'organisation et leurs missions :

2.1.1 Le chargé de la communication : il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités et d'information, et gère les relations avec les médias.

2.1.2 Le chargé des affaires juridiques : il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres, et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

2.1.3 Le chargé de la sécurité : il élabore des actions de sensibilisations en matière de sécurité, prépare les réunions de CHS, veille à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, participe aux prévisions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec les services techniques, et diffuse les fiches d'accidents types.

2.1.4 Le chargé de la sureté interne : Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement l'assistant SIE /SDC sur la situation relative à la SIE, effectue des visites d'inspections sur les sites appartenant à la direction de la distribution, et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de la distribution, en collaboration avec le chargé de sécurité et les autorités de wilaya

2.1.5 Division des relations commerciales (DRC) :

La division des relations commerciales assurent les missions suivantes :

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

A- En matière d'inspection et de contrôle :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveaux et le TRP.
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement.
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations.

B- En matière d'assistance clientèle :

- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation, et le choix du tarif.
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise.

C- En matière de marketing :

- Repérer les clients potentiels.
- Gérer le fichier des constructions neuves.
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle. Les agences

commerciales (au nombre de 12) dépendent également de cette structure.

Situées à TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHEDDA, BENI DOUALA, DRAA EL MIZAN BOGHNI, OUADHIAS, AIN EL HAMMAM, LARBAA NATH IRATEN, AZAZGA BOUZEGUENE, OUAGUENOUN ET TIGZIRT.

2.1.6 Division exploitation électricité (DEE) :

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

A- En matière d'exploitation de réseau :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages.
- Suivre et analyser les incidents.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

-Elaborer les plans de tension MT.

- Suivre le comportement des équipements en exploitation.

B- En matière de gestion des ouvrages :

- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains)

- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages.

- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages.

- Assurer la gestion des transformateurs

C- En matière de développement du réseau :

- Réaliser les études générales.

- Etablir le schéma directeur de la direction de la distribution.

- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN.

- Réaliser les études spécifiques.

D- En matière de travaux sous tensions :

- Réaliser les travaux de raccordement de nouveaux clients.

- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tension.

- Réparer et dépanner les ouvrages.

E- En matière de maintenance électricité :

-Assurer la recherche de défaut de câble.

-Assurer la maintenance des appareils de comptage et de mesure.

-Assurer la maintenance extérieure et la gestion de la pièce de rechange.

F- En matière de télé conduite :

- Assurer la gestion et la maintenance des équipements de télé conduite.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

- Assurer la gestion et la maintenance des équipements des télécommunications.
- Assurer la surveillance de réseau.
- Assurer le traitement des appels des clients.

La DEE est constitué d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et de 5 services techniques situés respectivement à TIZI-OUZOU, DRAA EL MIZAN, LARBAA NATH IRATHEN, AZAZGA ET TIGZIRT.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension (équipe TST), qui siège au niveau du poste d'OUED AISSI.

2.1.7 Division exploitation gaz (DEG) :

La division exploitation gaz assure les missions suivantes :

A- En matière d'exploitation réseau :

- Elaborer les programme d'entretien des ouvrages.
- Suivre et analyser les mesures périodiques.
- Elaborer les plans d'urgences.
- Suivre et analyser les statistiques des incidents.
- Suivre le comportement des équipements en exploitation.
- Etablir et transmettre les rapports incidents.

B- En matière de gestion des ouvrages :

- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages.
- Etablir les plans de protection cathodique.
- Mettre à jour le fichier des immobilisations des ouvrages.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

C- En matière de développement réseau :

- Réaliser les études générales.
- Etablir le schéma directeur de la direction de la distribution.
- Réaliser les études spécifiques.
- Arrêter les propositions de raccordement pour le gros RCN.
- Assurer aide et assistance aux nouveau clients important (leurs installations intérieures).

D- En matière de maintenance de gaz :

- Réaliser les études de protection cathodique.
- Etablir et suivre le programme annuel de maintenance.
- Assurer la détection des défauts et leur réparation.
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation.
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes.
- Assurer la gestion de la pièce de rechange.
- Assurer les tests d'homologation et de qualification.

La DEG dispose en outre de quatre services techniques gaz (STG) situés respectivement à TIZI-OUZOU, DRAA EL MIZAN, AZAZGA, LARBAA NATH IRATHEN.

2.1.8 Division d'études d'exécution et travaux (DEET) :

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

A- En matières d'études et travaux électricité et gaz :

- Etudier les demandes RCN reçues par la direction de la distribution.
- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation (programme propre).

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

- Veiller au respect des normes techniques et de sécurité.
- Assurer la représentation du maître d'œuvre auprès des autorités locales.
- Réceptionner les ouvrages terminés.

B- En matière de crédit et d'ordonnancement :

- Gérer les crédits de la direction de distribution.
- Suivre l'exécution des crédits.
- Ordonnancer les factures des entreprises de réalisation.
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme.

C- En matière d'investissement :

- Elaborer les programmes d'investissement à court et à moyen terme.
- Suivre le programme d'investissement.
- Suivre les états des dépenses.
- Suivre les réalisations physiques.
- Préparer et lancer les appels d'offres.
- Procéder à la sélection des entreprises.

D- En matière de marché :

- Instruire les demandes d'agrément des entreprises.
- Suivre les moyens de réalisation.
- Etablir des contrats et conventions de réalisation.
- Suivre les niveaux de dépenses des marchés et conventions.
- Etablir des DGD des marchés et conventions.

La division d'études d'exécution et travaux, travaille en étroite collaboration avec la DRC

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

dans le domaine du RCN (suivie de la chemise travaux). la DRC reçoit la demande, et remet à la DEET pour l'étude et l'établissement d'un détail matériel.

La DRC établie un devis et le transmet aux demandeurs. Celle-ci reçoit le paiement et établie un ordre d'exécution des travaux (OET). La DEET lance une consultation et confie l'affaire au moins disant. Après piquetage, elle assure le suivi de la bonne exécution de travaux et le respect des norme, et réceptionne les travaux.

La DRC établie un ordre de mise en service pour le service technique qui en assure l'exploitation de l'ouvrage.

La DEET se charge également de la réalisation du programme propre de la direction de la distribution , sur la base d'étude générales réalisées par la DEE et /ou la DEG , dans le cadre de la réhabilitation, renforcement, ou remplacement de réseaux, ainsi que les travaux d'entretien.

Au-delà de la réalisation de programme propre de la direction de la distribution, la division assure la maitrise d'œuvre et d'ouvrage en ce qui concerne les programmes de l'Etat (électrification rurale et distribution publique gaz.)

2.1.9 Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI) :

Cette division a pour mission de :

- Assure la gestion de centre de traitement informatique (SGC ? facturation, GDO ELEC /GAZ,..)
- Veiller à la maintenance des systèmes informatiques.
- Développer les applications propres à la direction de la distribution.
- Assurer l'approvisionnement de matériel et consommable informatique.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

2.1.10 Division des ressources humaines (DRH) :

Cette division assure les missions suivantes :

A-En matière d'administration :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés.
- Gestion et suivie des carrières des employés.
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel.
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autre organisme externes.

B- En matière de formation :

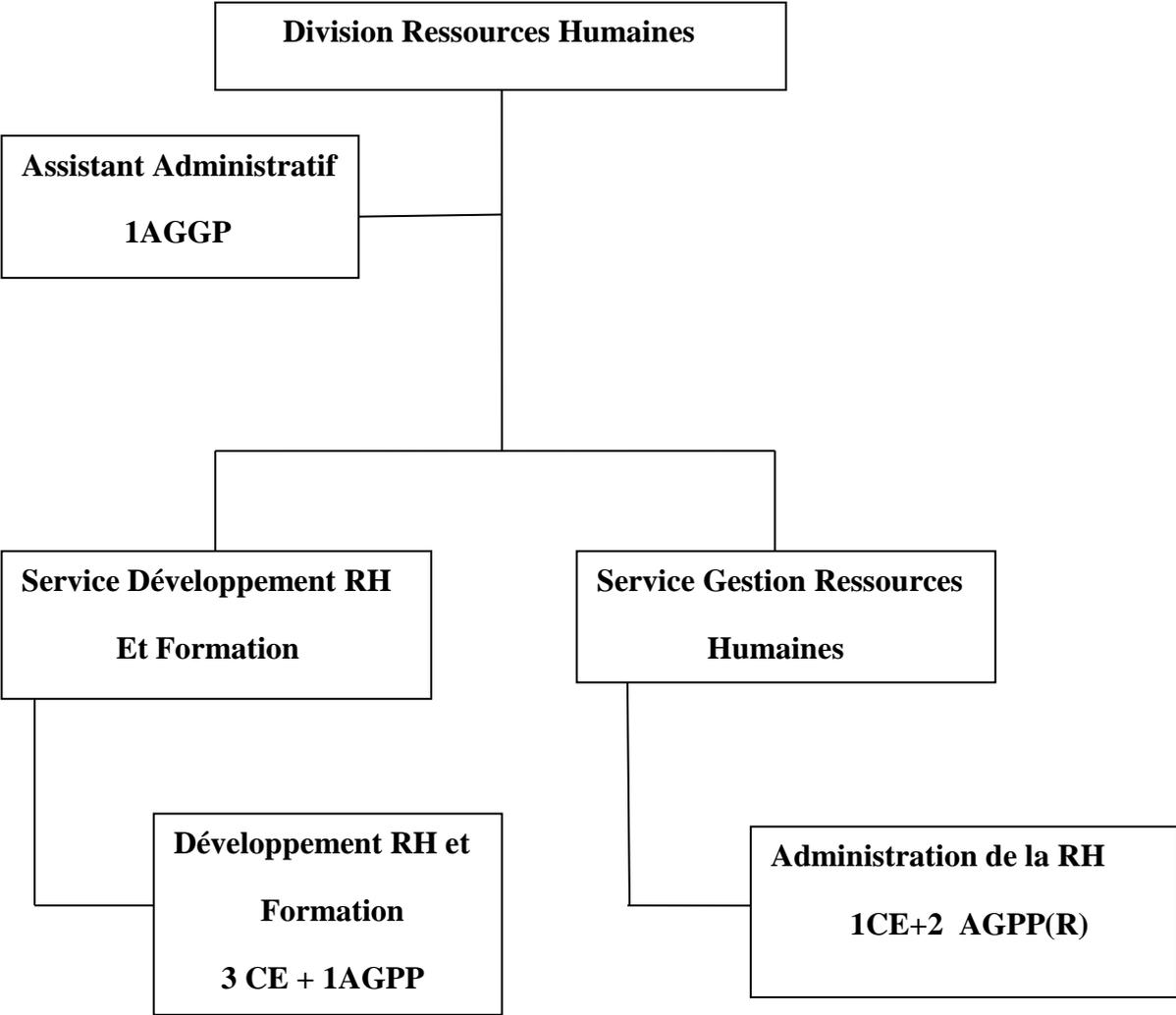
- Analyser et quantifier les besoins en formation.
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation.
- Elaborer les plans de formation.
- Organiser et suivre les actions de formation en milieu de travail.
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

C- En matière de développement de ressources humaines :

- Elaborer les plans de recrutement.
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines.
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines /emplois au plan de la maitrise des effectifs.
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Schéma N°12 : Organisation de la division Ressources Humaines



Source : Document Interne SONELGAZ

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Séction02 : Cadre méthodologique :

Comme nous l'avons mis en exergue dans notre préambule de notre travail, pour pouvoir recueillir un maximum d'informations dans l'optique de bien réaliser notre travail dans le but d'atteindre nos objectifs d'études, notre démarche est structurée autour d'une étude empirique c'est-à-dire deux méthodes (qualitative, quantitative) développées par le biais d'entretiens et un questionnaire.

1. Descriptions de la démarche qualitative :

1.1 Présentation des résultats :

La meilleure manière était de suivre dans un premier lieu une démarche qualitative permettant d'analyser les résultats issus du travail de l'enquête établis au niveau de la société SONELGAZ, à cet effet nous avons jugé utile d'interpréter les réponses issus de l'entretien semi directif mené avec la responsable formation .nous avons établis deux volets essentiel l'un sur la formation, l'autre sur les compétences pour consolider notre travail de recherche mais vu l'état des réponses qui était inadéquat et insuffisant pour notre travail de recherche nous avons jugé utile de s'attarder sur les questionnaires à fin de mieux appréhender et comprendre la perception des compétences Au sein de la SONELGAZ et les apports que procurent la formation sur le développement des compétences .

1.2 Elaboration du guide :

Les résultats auxquels ont aboutis après nos entretiens avec la responsable de formation au sein de la dite entreprise SONELGAZ sont établis essentiellement sur deux volets qui sont la formation et la compétence.

1.3 Le cadre méthodologique et l'enquête par le questionnaire :

Dans cette section nous présenterons d'abord le cadre méthodologique, ensuite notre enquête se fondera sur un questionnaire, on comprendra notamment l'objectif poursuivi, la population concernée, ce qui nous permettra d'émettre nos hypothèse de travail.

Pour conclure cette section et à fin d'atteindre les objectifs escomptés, on mettra en évidence les points faibles, les difficultés rencontrées pendant la durée du stage, puis nous

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

fournirons quelques propositions et recommandations pour essayer d'apporter des éventuelles solutions aux problèmes posés.

1.4 Outils et méthode de collecte de données.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour une méthode descriptive, et également une étude documentaire en faisant appel à des ouvrages, revues, thèses et sites internet, mais également quantitative du fait que nous nous sommes basé sur un questionnaire (voir annexe).

1.5 Le questionnaire :

Les interrogations du questionnaire comportent deux parties :

-Une partie nous permettra de fournir quelques précisions « âges, ancienneté... » Permettant d'affiner l'étude.

-Une seconde partie précise les souhaits du salarié et les stages qu'il voudrait bien suivre.

La conception de notre questionnaire s'est inspiré à la fois de la littérature et des études antérieures proches de notre thématique.

1.6 L'objectif de l'enquête :

L'objectif consiste à comprendre et à montrer quelle est l'importance donnée au facteur humain au sein de la SONELGAZ et le rôle déterminant que joue la ressource humaine dans le cadre de la construction des compétences nécessaire au bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise .

1.7 Les hypothèse de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de les soumettre à une interrogation systémique.

Les aspects de la réalité mis en relief par les questions posées sont :

-Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives au sein de la SONELGAZ. Existe –t-il une articulation entre la formation et compétences ?

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

-La formation professionnelle conjuguée avec le développement des compétences, permet-elle d'accompagner la réalisation des objectifs des entreprises publiques ?

Dans quelle mesure la formation participe-t-elle à la consolidation des compétences au sein de la SONELGAZ

Les hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous effectuons par le biais du questionnaire.

1.8 La population de l'enquête :

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein du service et du personnel.

La construction d'un échantillon s'est avérée indispensable, pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas qui consiste à les répartir en fonction des caractéristiques suivantes :

Les catégories socioprofessionnelles (cadres, maîtrises, exécution).

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Séction03 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats :

Paragraphe 01 : Etat de lieu de la formation au sein de la SONELGAZ :

1. L'importance de la formation au sein de LA SONELGAZ :

Selon la responsable de la formation au sein de l'entreprise « *la formation est un moyen parmi d'autres qui permet à l'entreprise de développer le niveau de compétences des salariés* ».

La formation constitue un levier stratégique de la politique RH sur lequel la direction agit pour la mise à niveau de ces agents, à leurs postes de travail et à l'élargissement de leurs compétences productives en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment et à une plus grande polyvalence.

La formation au sein de LA SONELGAZ favorise la progression professionnelle des collaborateurs, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à une évolution de leur qualification, l'objectif est la mise en évidence des synergies et la promotion du travail collaboratif en équipe.

1.1 La formation de personnel :

SONELGAZ dispose de trois centres de formation cependant il n'y a pas de réelle formation spécialisée, on trouve que la formation technique, c'est-à-dire pour le personnel travaillant dans les domaines d'activités car ces activités sont spécifiques et requièrent une grande précision de travail.

1.2 La formation comme outil du management :

En associant les employés à la stratégie globale de l'entreprise la formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise, en accroissant les compétences elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise donc à son efficacité économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.

-la ressource humaine de l'entreprise doit être conforme aux aspirations stratégiques et aux objectifs de l'entreprise si l'aspect humain n'est pas mis en valeur des dysfonctionnements impacteront négativement le rendement et la performance de cette dernière.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

1.3 Formation comme moyen d'acquérir les savoir-faire :

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leur stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leurs exécutions à travers les différentes formes d'apprentissage.

Le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

Les salariés de la SONELGAZ doivent être associés à la définition des besoins de sorte à ce qu'ils soient ouverts vers la construction de savoir-faire technique capitalisable et facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail,

La diffusion du savoir-faire au niveau des membres du groupe est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail et l'amélioration de la qualité total du processus.

1.4 La formation comme un besoin d'accomplissement :

Dans les entreprises publiques, beaucoup parmi les acteurs de la formation, pilotes ou salariés requérants ou bénéficiaires, conçoivent la formation comme un stade d'accomplissement professionnel relevé. Lorsqu'un salarié sollicite le bénéfice d'une formation. Il assure une distinction extra-salariale. Les cadres ayant une longue expérience et bénéficiant d'un niveau de salaire élevé orientent leur sollicitation vers la satisfaction de besoin social et la formation en est de ces besoins possibles à satisfaire au sein de l'entreprise.

1.5 La formation comme nécessité :

La formation est aussi imposé par la réglementation .Les entreprises publiques sont soumises à une taxes de 1% de la masse salariale si elles ne consacrent pas au moins autant à la formation et à l'apprentissage.

1.6 La formation comme levier de création des compétences :

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire, savoir-être. Ainsi, Les salariés bénéficient d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines. Objet de la formation, Des savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent souvent à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

2 L'importance de la formation pour l'entreprise et les salariés :

2.1 Pour l'entreprise : Selon la responsable RH de la Sonelgaz

« La formation permet de réaliser des gains de productivité en augmentant les qualifications »

L'adaptation des travailleurs aux postes occupés et cela par le développement de leurs connaissances et compétences, en vue d'améliorer les résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de cout, gain de productivité, réduction des accidents de travail).

-La formation permet le développement de la culture de l'entreprise (faire régner certaines valeurs et éthique) ce qui engendra une forte estime de soi qui impactera l'efficacité de l'employé vis-à-vis de l'entreprise.

-La formation favorise l'optimisation des ressources (humaines) en vu de réduire les coûts ce qui est bénéfique pour l'entreprise.

- La ressource humaine peut être source d'avantage concurrentiel si cette dernière est mieux préparer aux évolutions technologiques et aux fluctuations de l'environnement concurrentiel l'entreprise gagnera en termes de flexibilité et d'adaptation organisationnelle pour ne pas subir le changement de face .

2.2 Pour l'employé :

« La formation source de mobilité et d'évolution de nouveaux profils de postes » sur cet aspect la responsable RH affirme :

Que La formation est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs des salariés comme suit :

-permet l'amélioration et l'adaptation du poste occupé.

-Elle permet une évolution d'un poste vers un autre poste.

- La formation permet aussi d'acquérir un savoir (général, culturel) à d'autres finalités, sans relation avec l'entreprise.

-La formation sert à adapter l'homme à son poste de travail en lui inculquant les savoirs nécessaire à sa progression professionnelle.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

2.3 La politique de formation au sein de la Sonelgaz :

2 .3.1 Le plan de formation :

« C'est la DRH qui identifie les besoins en formation en collaboration avec les différentes structures »

Le plan de formation est réalisé par le service formation à partir des besoins exprimés par les chefs de service en relation avec le plan d'action stratégique de l'entreprise.

Il repose donc essentiellement sur l'identification par l'entreprise des compétences qui doivent être maîtrisées en interne.

La politique de formation vise :

- A consolider l'existant (à court terme)
- A consolider les performances individuelles dans l'emploi
- A consolider les performances de l'unité (qualité)

Préparer l'avenir (moyen et long termes) en :

- Investissement.
- Changement d'organisation (polyvalence)
- Evolution des métiers et de la qualification.
- Accompagner les changements individuels en : Intégration, Promotion, Mobilité interne.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Paragraphe02 : Perception des compétences au sein de la sonelgaz :

1. Les nouveaux paramètres qui exigent L'adaptation des compétences :

Aujourd'hui, entreprises et salariés algériens et ceux de la SONELGAZ en particulier vivent au rythme d'évolution souvent brusque et difficile à anticiper. Le marché, La concurrence, La réglementation et la technologie évoluent et c'est une grande partie mais cela exige de tous les acteurs une acquisition de nouvelles compétences. Ainsi, on peut noter que :

-Le marché algérien de l'emploi est moins sûr qu'avant. La crise se fait persistante et la menace du chômage pèse sur les travailleurs .Il devient de moins en moins probable qu'une même personne garde le même emploi durablement et encore moins tout au long de sa vie professionnelle .On assiste à un glissement de certitude (la qualification, emploi) vers des hypothèses (la compétence, l'employabilité).

.-Des avancées technologiques importantes ex : mise en service de la centrale photovoltaïque d'AIN MELAH à M'SILA voient le jour et viennent renforcer la nécessité pour les personnes de pouvoir s'adapter aux changements et aux nouveautés. Mais cela exige souvent une mise à niveau des pratiques de gestion et pousse la redéfinition de méthode de travail et fonctionnement.

-l'enjeu de l'employabilité est aussi essentiel .Le travailleur doit aujourd'hui veiller à sa polyvalence, et son adaptabilité, à sa mobilité professionnelle. Le concept de compétence est intéressant dans la mesure où il permet de « pronostiquer » une efficacité de l'action en dehors du seul contexte habituel et routinier du travail du salarié.

-L'accélération technologique et l'informatisation croissante des processus de gestion impliquent une nouvelle carte de connaissance et de compétences dans la SONELGAZ. Les réseaux internet et intranet redéfinissent les contours des structures organisationnelles et les rôles des acteurs dans les processus stratégique et bouleversent les anciennes conceptions des rapports de pouvoirs dans Les entreprises .Les acteurs qui réussissent sont certainement ceux qui apprivoisent les systèmes informatiques et technologiques déployés par les entreprises.

2. Valorisation des ressources humaines :

L'apparition de la notion de compétence est liée : à une modification profonde de la nature du travail, des activités cognitives qu'il requiert et de la manière résultante de gérer les hommes.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

La compétence est devenue une référence managériale obligée aux yeux des partenaires internes (salariés, représentants du personnel) et externes (clients, actionnaires, et peut-être grand public). Ceci dit, la mise en œuvre de la gestion des compétences représente un actif immatériel, valorisable à travers de la communication externe. Elle contribue à promouvoir l'image d'une entreprise citoyenne, participant au développement durable à travers de sa contribution à l'intensification de l'employabilité des salariés, se préoccupant de rendre les emplois qualifiés et qualifiants. En augmentant les flux de candidatures, l'entreprise s'autorise ensuite à accroître son taux de sélection et ainsi à se doter de compétences distinctives.

La gestion des compétences n'est pas seulement pour l'entreprise elle est aussi capitale pour l'employabilité.

En effet, face à des incertitudes fortes, il est prudent pour l'individu de se doter de ressources multiples, utilisables dans l'avenir. En les accumulant, le salarié pourra saisir demain des opportunités qu'il ne distingue pas clairement aujourd'hui.

L'individu est donc contraint d'abandonner la conception statique classique (garder son emploi) au profit d'une conception dynamique de soi, Plus l'emploi de vient précaire, plus le salarié a besoin de gérer son patrimoine professionnel.

3. L'enjeu des compétences distinctives :

La restructuration des marchés ainsi que l'accélération technologique a incité les entreprises s'approprier les innovations de pointe et à disposer de leurs propres plate-forme de compétences à même de se distinguer face aux concurrents.

Le glissement de l'avantage concurrentiel basé sur le prix vers d'autres aspects plus qualitatifs (comme la qualité, dans le sens large) à fait prendre conscience aux entreprises pour se démarquer face à des concurrents réactifs et novateurs.

Nous retenons que les entreprises algériennes et la SONELGAZ ont parié sur l'amélioration de la relation client comme axe majeur de distinction. Ainsi des formations en marketing, en management et en gestion de la qualité ont conduit au renforcement de l'orientation client et de l'état d'esprit marketing chez les salariés.

Dans notre cas la SONELGAZ n'est pas en situation de concurrence et l'absence de rivalité dans le secteur qu'elle opère porte préjudice à l'entreprise du moment que cette

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

dernière n'est plus proactive au défis et aux enjeux organisationnel qu'engendre la concurrence sur le développement d'un avantage concurrentiel durable .on pourra dire que le véritable atout de la SONELGAZ c'est la valeur de son capital humain qui mit l'accent sur les qualifications de ces employés par une pratique effective et généralisée au sein de l'entreprise.

L'homme comme capital humain doit être préservé et entretenu. Le stock des compétences qu'il détient font de lui l'élément fondamental de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité, et de sa survie.

En absence d'une démarche compétence formalisée adaptée au contexte socioéconomique au sein de la SONELGAZ et aux difficultés rencontrés lors dans notre entretiens avec la responsable chargé de la formation nous avons mis l'accent sur l'approche qualification au sein de la SONELGAZ pour mieux mettre en valeur le rôle et l'impact des qualification dans l'optique de développement des compétences.

4. Les indicateurs de performances de la Sonelgaz

L'analyse de concept de performance dans la direction constitue des objectifs de notre travail. Mais avant d'y arriver, il est important et essentiel de présenter au préalable de performance vis-à-vis ces indicateurs dans la mesure où l'évaluation de la performance globale de la direction présente un double intérêt : premièrement, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ; en second lieu elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème. En bref de se demander si elle permet à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations précises sur une situation constatée ou présente, de contrôler et de suivre l'évolution de ses travaux et ses ventes. Elle est surtout essentielle dans la division relation commerciale et la division d'exécution et travaux (électricité et gaz).

Parmi les axes stratégiques de la Sonelgaz sont :

- L'amélioration continue du service et la qualité rendus à la clientèle
- La maitrise des pertes d'énergie et du recouvrement des créances
- La maitrise des métiers par la valorisation des structures de base

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

4.1 Le nombre d'abonné :

Le nombre total des clients enregistré en fin 2016 s'élève à 346 269 pour l'électricité, ceci explique qu'y a une augmentation de niveau globale des consommations à cause de la hausse de nombres des abonnées.

4.2 L'analyse des pertes :

Constitue une orientation stratégique prioritaire afin de contribuer à la définition de la performance de l'entreprise dont la plus grande composante est destinée à la réduction des pertes électriques. Cela rentre dans ce cadre la maîtrise de l'énergie et la lutte contre la fraude d'énergie sous toutes ses formes.

4.3 Investissement et travaux

- **Les programme propres :** sont des programmes effectuée et financé par la direction même dans le but de l'amélioration de service, elle est chargée de création des postes, de remplacement des équipements et de raccordement.

- **Les projets RCN :** réaliser les travaux de raccordement des nouveaux clients suite à leurs demandes ou la demande de l'organisme. Parmi ses taches, le déplacement pour vérifier et approuver les attachements, l'ordre d'exécution des travaux, le branchement, la facturation.

- **Les projets de l'Etat :** sont des programmes financées par l'Etat dont le chef de projet est chargée de la maîtrise d'œuvre des études et de la réalisation des ouvrages électrique et gazière des programmes de l'Etat.

4.4 La qualité de l'électricité :

La satisfaction de la demande d'électricité désigne la permanence de l'alimentation des récepteurs de l'installation. Pour cela la qualité des services fournis à la clientèle est devenue un sujet stratégique pour les personnels d'exploitation, de maintenance et des constructeurs d'équipements. Pour assurer la qualité de l'énergie, la Sonelgaz passe nécessairement par la mise en place de programmes de formation qui devront concerner en priorité l'encadrement, la prise en charge en matière d'exploitation et de maintenance par des équipes autrement qualifiées et spécialisées, la surveillance de plan de protection, le diagnostic des défauts et la reconfiguration des réseaux suite à des défauts.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

4.5 Délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours)

Tableau N° 7 : Délais de satisfaction des demandes de raccordement

	Branchements simples électricité	Extension de réseau électricité:
Délai moyen	Ne doit pas dépasser 11 Jours	Ne doit pas dépasser 70 jours

Source : Document interne de l'entreprise.

4.6 La gestion des incidents et des problèmes :

Il s'agit dans un premier temps d'identifier les causes des incidents, dans un deuxième temps de formuler des propositions d'amélioration et de correction résoudre et minimiser les défauts.

Le rôle fondamental des protections d'un réseau de distribution électrique est d'assurer la sécurité des personnes et des biens ainsi la continuité de service.

4.7 Minimiser les défauts sur un transformateur :

La surcharge du transformateur, provoquée par l'augmentation de la puissance absorbée, se traduit par une surintensité de longue durée. Cette augmentation provoque un échauffement du transformateur et un vieillissement prématuré des isolants.

4.8 Minimiser les symptômes de dysfonctionnement :

Les réseaux et machines souffrent principalement de quatre défauts suivants :

- La surcharge
- Le défaut des machines tournantes
- Le court-circuit
- De la mauvaise qualité causée par des charges non linéaires.

4.9 La masse salariale :

La masse salariale est un enjeu important de pilotage pour le gérant, le responsable des ressources humaines, le gestionnaire de paie et le service comptable. Ces données issues de la paie et de la comptabilité peuvent être conjointement exploitées, comparées, et contrôlées.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Une vision économique et sociale de l'entreprise, elle permet de suivre de façon extrêmement précise les indicateurs fondamentaux dont ceux exigés par le bilan social :

- Investissement en formation ;
- Effectif : emploi, effectif ;
- Condition de travail ;
- Etude rémunération et charges accessoires. accident de travail ;
- Dépenses envers les œuvres sociales ;
- Prise de décision accélérée.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Paragraphe 03 : L'analyse des résultats issus du guide:

1. La démarche de l'enquête :

Dans ce paragraphe, ils nous permettront dans un premier temps d'analyser les résultats issus du travail de l'enquête établis au niveau de la société SONELGAZ, à cet effet nous avons jugé utile d'interpréter les réponses issues de l'entretien semi directif mené avec la responsable formation .nous avons établis deux volets essentiels l'un sur la formation l'autre sur les compétences pour consolider notre travail de recherche.

Dans un deuxième temps et en vue de compléter les résultats de cette entretien, nous avons établi un tri à plat du résultat du questionnaire que nous avons administré à un échantillon de ladite entreprise.

2. L'importance de la formation au sein de La SONELGAZ :

La SONELGAZ, qui est un investisseur important, utilisateur d'une technologie de pointe et un service d'une ressource humaine qualifiée.

A ce titre La formation à toujours occupé une place importante dans les préoccupations et la stratégie de la SONELGAZ. Elle constitue, par conséquent, un facteur de développement et d'acquisition de ressource humaine en lui assurant les différentes activités et promouvoir les changements induits par les évolutions techniques technologique et de gestion.

Il faut, cependant, noter que l'approche des problèmes de formation et leur prise en charge, a évolué dans l'établissement en fonction du développement des activités, de la stratégie et du type de management mis en œuvre.

Les conditions générales qui ont amené la SONELGAZ à effectuer un effort très important dans le domaine de la formation : Les établissements d'enseignement (université en particulier) ne peuvent pas satisfaire les besoins en personnel qualifié et spécialisé de l'entreprise. Cette situation à pousser la SONELGAZ à faire beaucoup d'efforts en matière de formation. On peut affirmer que cet apport a été extrêmement positif et qu'il a effectivement permis de résoudre des problèmes de manque de personnel adéquat pour beaucoup de postes.

En ce qui concerne la formation, on peut affirmer que :

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

-La volonté d'améliorer et l'adaptation des nouvelles recrues à leur poste de travail vont induire un besoin énorme en formation continue.

-L'expérience du passé de la SONELGAZ à montrer la nécessité d'unifier la politique de l'entreprise en matière de formation continue.

-La formation continue est fortement liée aux objectifs assignés aux unités, au souci de rester un fait d'une technique toujours en progrès.

La nécessité d'une politique de formation continue est également accentué par le fait qu'elle devrait s'insérer d'une manière cohérente dans la politique de personnel .Pour définir et mettre en application cette politique de formation La SONELGAZ dispose de conditions qui, sans être optimales, sont meilleure que par le passé, et cela grâce à la meilleure maitrise des perspectives d'évolution des postes de travail et à une meilleure détermination des besoins de formation.

3. Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ :

Les objectifs visés par la formation au sein de la SONELGAZ se définissent à travers plusieurs axes :

3.1 La qualification de jeunes recrues issues du système éducatif national :

Cette qualification permet de prendre en charge les métiers spécifiques de la SONELGAZ au niveau exécution et maîtrise pour la production .Le transport et la distribution du gaz.

La formation constitue le principale pourvoyeur en encadrement qualifié pour satisfaire les besoins nouveaux .l'enjeu principal de la formation à la SONELGAZ c'est l'acquisition d'une ressource qualifiée à tous les niveaux pour les métiers propres à la SONELGAZ.

3.2 Le développement des compétences de la ressource, humaine exerçant dans la SONELGAZ :

Ce développement consiste à améliorer l'efficacité des agents à leur postes de travail(les rendre aptes à répondre aux exigences de leur tâches) ,soit pour leur permettre d'évoluer vers des postes de niveau de qualification plus élevé(bénéficié d'une promotion), soit enfin

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

pour leur permettre d'intégrer les évolutions techniques, technologiques ou de gestions introduites dans les différentes activités(s'adapter aux changements).

3.3 La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management :

Il apparaît aujourd'hui de plus en plus nécessaire d'améliorer les performances en gestion et management de la SONELGAZ. Et donc de préparer les cadres des différents niveaux. Aux exigences de l'environnement au plan économique, juridique, et social, en développant leurs capacités de gestion par le biais de cycles de formation en gestion notamment.

3.4 L'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue :

Cet objectif s'inscrit dans le souci d'assurer par la formation une meilleure intégration et adaptation des cadres nouvellement recrutés dans l'établissement (étant donné que la politique formation initiale reçue à l'université ne correspond pas souvent aux exigences de leurs tâches). Un dispositif de formation a été mis en place à cet effet et mis en œuvre les centres de formation de la SONELGAZ. Il complète et consolide les actions de mise en situation professionnelle définies et réalisées par les directions pour leurs cadres et dans une certaine mesure pour la maîtrise du personnel.

3.5 La contribution à l'effort de formation nationale :

La SONELGAZ à toujours eu le souci de répondre favorablement aux sollicitations du système éducatif national pour tendre vers l'articulation entre ce dernier et les préoccupations du monde, du travail en général et de la SONELGAZ en particulier. Cette disponibilité et cette ouverture vis-à-vis du système éducatif national ont été marquées notamment par :

- L'encadrement d'étudiants pour effectuer des stages pratiques dans la SONELGAZ.
- Le parrainage pour l'élaboration de mémoires de fin d'études
- Le montage de séminaires avec les concours d'institutions universitaires ou de formation professionnelle

Il faut cependant préciser qu'un travail reste à réaliser à la fois par la SONELGAZ et les institutions de formation (université) pour parvenir à une véritable complémentarité à tous les niveaux.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

3.6 L'apprentissage :

Cet objectif imposé aux entreprises par les pouvoirs publics est régi par la loi sur l'apprentissage visant la contribution des entreprises à l'effort de formation des jeunes exclus du système éducatif national .Il s'agit de faire acquérir aux apprentis un métier et donc leur assurer une formation pratique. La formation théorique étant dispensée par les centres de formation professionnelle. Les actions d'apprentissage sont réalisées par les directions, sur le tas, sur la base d'un compagnonnage ou parrainage, effectués par des professionnels chevronnés capables de faire acquérir aux apprentis dont ils ont la responsabilité le geste professionnel nécessaire à l'exercice d'un métier.

3.7 La formation sans garantie d'emploi et l'insertion des jeunes universitaires :

Ces deux actions traduisent la volonté de la SONELGAZ de contribuer à aider les jeunes à acquérir une formation professionnelle leur permettant d'accéder à un emploi (souvent en dehors de l'entreprise), soit à bénéficier d'une expérience professionnelle nécessaire pour trouver un emploi de niveau cadre. L'objectif de l'insertion des jeunes universitaires à la SONELGAZ consiste dans le fait que celle-ci veut (volontairement) prendre en charge un certain nombre d'étudiants pendant 2ans.ces étudiants vont acquérir une formation professionnelle sur le tas au niveau de l'entreprise, de même qu'ils auront une carte de visite et un salaire de 5000DA .

LA SONELGAZ, pour sa part, tire profit de ces étudiants dans la mesure où ils seront une source de recrutement potentiel.

4. Les types d'actions de formation pratiqués par la SONELGAZ :

Pour concrétiser tous les objectif de formation cités ci-dessous, La SONELGAZ a défini et développé des actions de formation propres à elle et issues d'une réglementation nationale qui définit la formation professionnelle en entreprises. En application du décret 82-298 du 04.09 .1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise la circulaire n39 DP CIR du 10.07.1983 distingue les différents types d'actions suivantes :

- La formation professionnelle spécialisée
- Le perfectionnement professionnel

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

-Le recyclage

-L'alphabétisation fonctionnelle

-L'adaptation professionnelle

4.1 L'adaptation professionnelle :

L'adaptation professionnelle est un type d'action qui concerne en particulier les agents nouvellement recrutés par la SONELGAZ et vise leur intégration par la formation à l'organisation interne de l'entreprise, ainsi que leur adaptation aux exigences de la tâche qu'ils vont occuper. Pour les nouvelles recrues cadres, le dispositif de formation mis en place est le programme d'intégration des nouvelles recrues (P.I.N .C) qui comprend quatre phases :

-Adaptation à l'entreprise

-Adaptation aux filières techniques et de gestion

-Adaptation au métier

-Adaptation au statut et à la fonction de cadres

Les phases de formation sont articulées avec des inters cycles de formation durant lesquels les cadres sont en situation professionnelle pour consolider et mettre en pratique les acquis des phases de formation.

4.2 Les moyens de formation à la SONELGAZ :

La SONELGAZ dispose de (3) centres centralisés de formation rattachés à la direction des ressources humaines, et de mini-centres décentralisés rattachés aux unités

Pour cela la Sonelgaz collabore avec trois écoles de formation dont les spécialités sont résumées dans le tableau ci-dessus :

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Tableau N° 8 : Les écoles de formation de la Sonelgaz

Ecole	Spécialité
L'école de Blida	Etude, réalisation, exploitation. Production de l'électricité. Transport de l'électricité, et du gaz. Distribution de l'électricité, et le gaz. Sécurité et secourisme.
L'école de Ben Aknoun	Initiation aux relations humaines. Formation à la statistique de la gestion. Formation à la micro-informatique. Apprentissage a la langue anglaise. Formation a la bureautique.
L'école d'Ain M' Lila	Etude, réalisation et exploitation Production, transport et distribution de l'électricité et du gaz Sécurité des personnes et des ouvrages Eclairage public Informatique Relations humaines

Source : Document interne

4.3 Les moyens décentralisés :

Outre les trois centres de formation dont dispose La SONELGAZ, des structures de formation « légères » ont été implantées au niveau des directions de la distribution et de la production, notamment pour :

-Assurer la préparation des agents aux travaux sous tension, un nombre important d'agents est concerné par ces actions, d'où la mise en place de centres de formations travaux sous-tension/base tension

-Organiser des sessions de perfectionnement préparées et animées par les directions pour répondre à leurs besoins.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

4.4 Le recours aux moyens externes :

Les moyens nationaux de formation constituent le prolongement de l'appareil de formation propre à la SONELGAZ .Leur utilisation est basée sur le principe de non substitution des moyens de l'entreprise aux moyens de formation nationaux. La formation offerte par ces structures et répondent aux besoins de la SONELGAZ n'est donc pas développée dans ses propres centres de formation, on distingue les moyens suivants :

Les instituts de formation universitaires ont pourvu à une part importante des besoins de la SONELGAZ en matière de recrutement de cadres, cependant, des actions d'adaptation professionnelle s'organisent pour faciliter l'insertion et l'intégration des nouvelles recrues cadrent par l'entreprise elle-même.

-Les centres de formation professionnelle constituent les principaux pourvoyeurs candidats pour la formation professionnels organisés par les moyens propres de l'entreprise .D'une façon générale les structures de formation nationales constituent le principal moyen d'acquisition de ressources humaines pour l'entreprise.

-Les possibilités de formation offertes par les centres appartenant aux entreprises nationales sont peu utilisées par la SONELGAZ .Les actions sont cependant effectuées dans les structures de la SONATRACH et la SNVI. De même, SONELGAZ répond aux sollicitations d'autres entreprises, et ce pour organiser des actions de formation spécifiques à leurs demandes ou s'inscrivent dans celles réalisées pour les besoins de la SONELGAZ.

4.5 Les moyens de formation étrangers :

Sont utilisés spécialement pour la formation d'ingénieurs en vue de les spécialiser dans les domaines de point définis par l'entreprise.

Il faut noter également que la SONELGAZ envoie des cadres en formation à l'étranger dans le cadre de bourses offertes par l'Etat ou d'opportunités qui se présentent.

Il est évident que le recours aux structures de formation étrangères est conditionné par la disponibilité des ressources en devises.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Paragraphe 04 : L'analyse des résultats issus du questionnaire :

Vu la difficulté de toucher à la population des agents de maîtrise et d'exécution qui exercent des tâches au quotidien sur le chantier (terrain), notre enquête s'est limitée à la population des cadres, dans ce sens nous avons administrés notre questionnaire a 30 cadres dans l'objectif d'appréhender la notion de compétence par apport à la formation au sein de la SONELGAZ.

Identification des traits de notre population questionnée (échantillon)

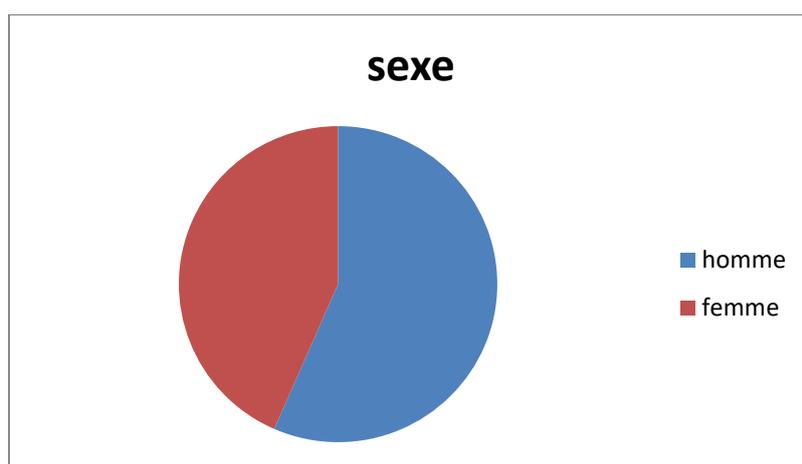
Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête qualitative préalable (entretien avec quelques cadres de la Sonelgaz) à fin de confronter les résultats de l'entretiens avec la responsable de la formation et ceux du questionnaire qu'on peut interpréter comme suite :

Tableau N° 9 : Répartition des employés selon le sexe

Les réponses	Les fréquences	Les pourcentages
Hommes	17	56 ,67%
Femmes	13	43 ,33%
Totale	30	100%

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz)

Schéma N°13 : Répartition des employés selon le sexe



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Nous remarquons qu'on a plus de réponses d'hommes que de femmes. Cet exemple est très révélateur quant à la domination d'effectif masculin au sein de la Sonelgaz.

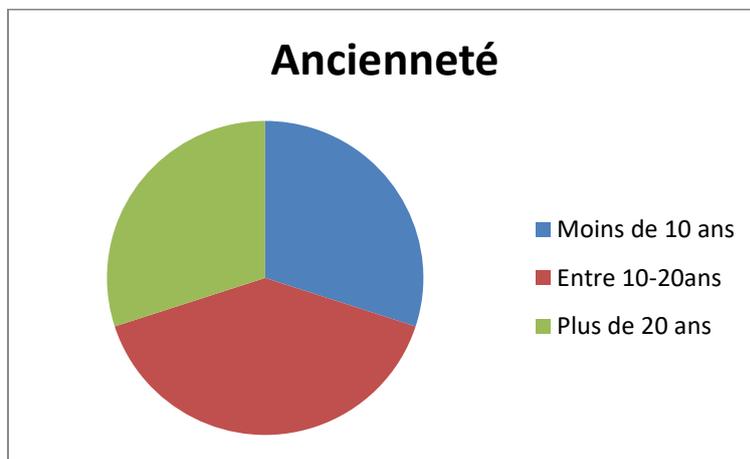
Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

Les réponses	Les fréquences	Pourcentage
Moins de 10 ans	9	30%
Entre 10-20 ans	12	40%
Plus de 20 ans	9	30%
Total	30	100%

Source : Enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°14 : Répartition des répondants par ancienneté



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : L'interprétation de ce tableau démontre que les salariés qui ont répondu aux questionnaires ont des expériences variées ; 30% d'entre eux ont une expérience qui est moins de 10ans ,40% ont une expérience entre 10ans et 20 ans, les 30% restant ont une expérience supérieur à 20 ans.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

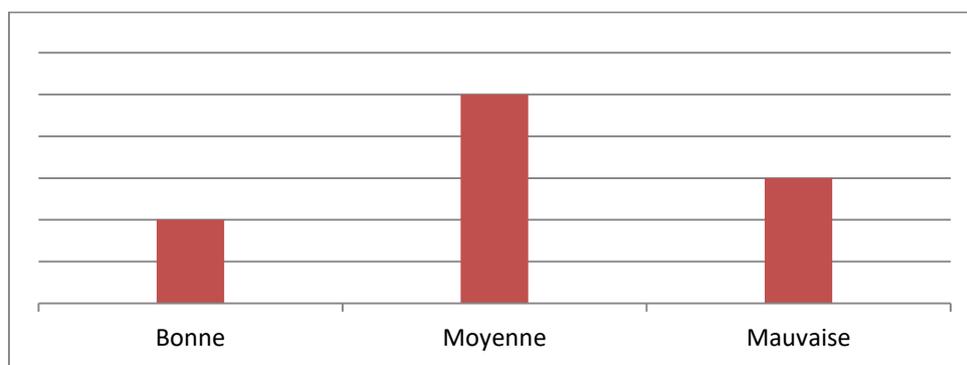
Question N°1 : Que pensez-vous de la façon dont les responsables mènent la gestion de la ressource humaine au sein de votre entreprise ?

Tableau N°11 : La politique de la RH dans l'entreprise

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Bonne	6	20%
Moyenne	15	50%
Mauvaise	9	30%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°15 : La politique de la GRH dans l'entreprise



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : d'après les calculs enregistrés et le schéma ci-dessous, nous constatons que la moitié des employés (50%) jugent que la gestion de la ressource humaine est moyenne, ceci explique essentiellement par la qualité du service rendu par la DRH aux agents et services au regard du degré de satisfaction. A l'inverse la moitié restante, pour 30% des répondants la RH est jugée décevante. Ils estiment que leurs supérieurs n'a pas une connaissance suffisante de leur poste et de leur travail qui signifie l'absence d'un vrai système de RH au niveau de la direction. Les 20% des personnes sondées appréhendent que le manque des compétences soit une menace très importante pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

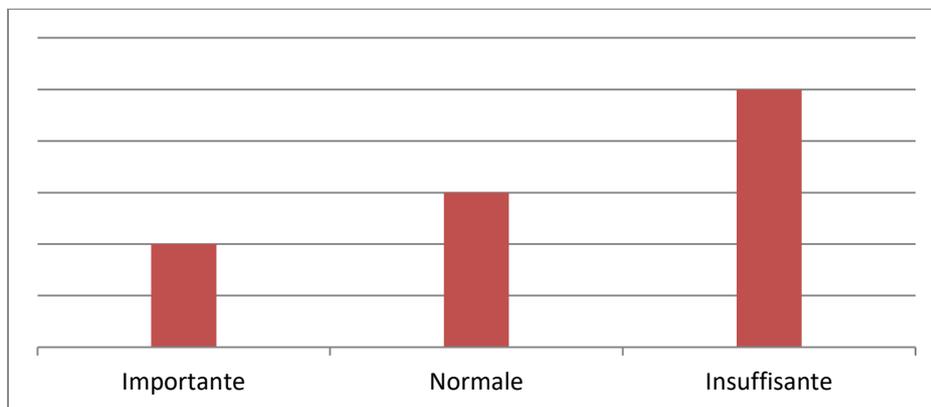
Question 02 : Qu'en pensez-vous des efforts fournis par votre entreprise concernant la formation continue ?

Tableau N°12 : perception des efforts de la Sonelgaz en termes de formation continue

Les réponses	Les fréquences	Pourcentages
Importante	6	20%
Normal	9	30%
Insuffisante	15	50%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°16 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : D'après ce tableau, 30% estiment que leur entreprise aborde la formation d'une manière naturelle, 20% des salariés pensent que l'entreprise multiplie les efforts en termes de formation, 50% de la population questionnées estiment que la Sonelgaz est indifférente et forme très peu,

Nous pouvons expliquer cette situation par le fait que ces employés, n'ont pas bénéficiés d'une formation et désirant à l'avenir en bénéficiés.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

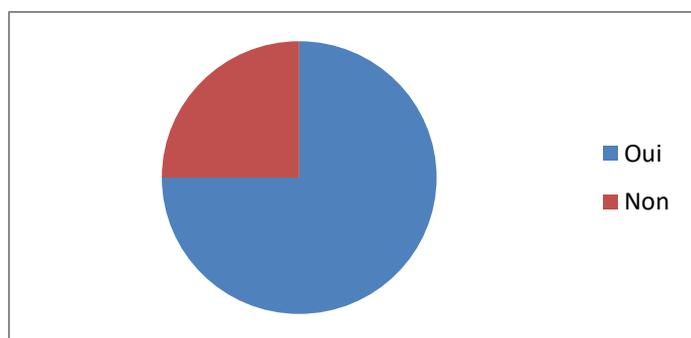
Question N°03 : La formation continue est-elle importante pour vous ?

Tableau N°13 : l'importance de la formation pour les salariés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	25	83,3%
Non	5	16,7%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain

Schéma N°17 : l'importance de la formation pour les salariés



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : la majorité des salariés ont répondu « oui ». En effet, ces derniers espèrent que la formation contribue au développement leurs compétences et leurs capacités cognitives et avoir de nouvelles connaissances, de faire l'objet de l'augmentation des rémunérations, gérer leurs carrières professionnelles, la satisfaction au travail et la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habilités.

Question N°04 : Est-ce que vous êtes motivé à l'idée d'être formé ?

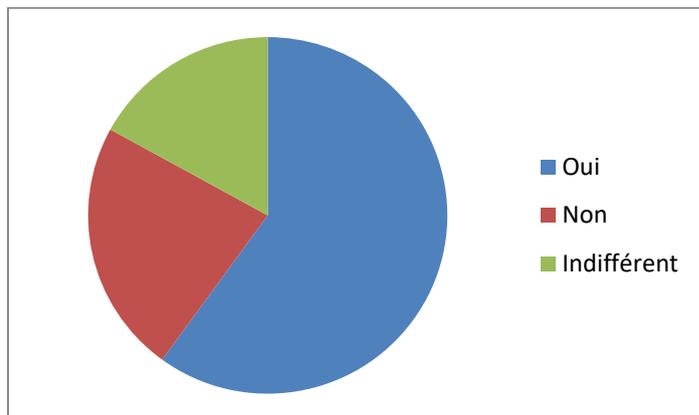
Tableau N°14 : la motivation à l'idée d'être formé

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	60%
Non	7	23,3%
Indifférent	5	16,7%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Schéma N°18 : la motivation à l'idée d'être formé



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : la majorité des répondants sont motivés à l'idée d'être formé, car ces formations rendant le salarié apte à assurer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service de qualité, réaliser leurs objectifs personnels (Ex : possibilité d'une augmentation de niveau de rémunération ou d'une promotion), et réaliser les objectifs de l'entreprise (Ex : améliorer la productivité ou la qualité du travail).

La minorité des salariés restent sans motivation, cela peut s'expliquer par l'idée que la formation manque de pertinence c'est-à-dire qu'elle n'est pas une nécessité pour ces derniers

Question N°05 : Que pensez-vous des formations dont vous avez fait l'objet ?

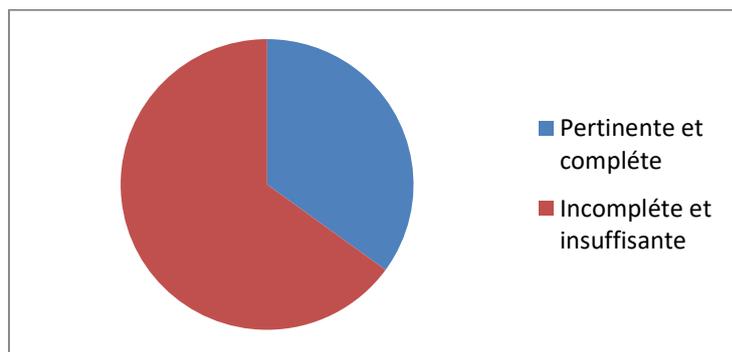
Tableau N°15 : le niveau de pertinence de la formation

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Pertinente et complète	10	33.3%
Incomplète et insuffisante	20	66.7%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Schéma N°19 : le niveau de pertinence de la formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : Nous tenons à signaler que 66.7% des cadres interrogés jugent que la formation dont ils ont fait objet représente des insuffisances, ces derniers affirment que leur niveau de connaissances et savoirs ne s’est pas amélioré.

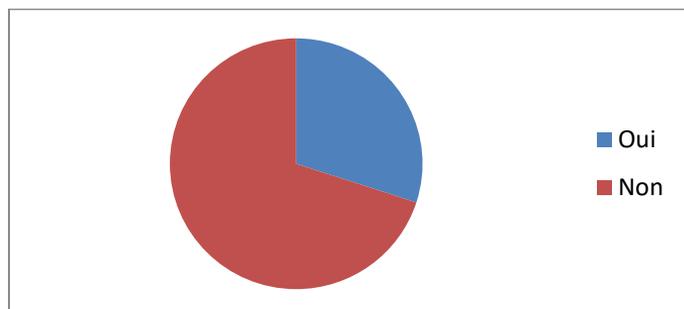
Question N°06 : La formation dont vous avez fait l’objet vous a-t-elle permis le développement de vos compétences?

Tableau N°16 : le développement des compétences, connaissances et aptitudes via la formation

Les réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	7	30%
Non	21	70%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°20 : le développement des compétences, connaissances et aptitudes via la formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Commentaire : la majorité des formés estiment ne pas pouvoir développer leurs compétences et capacité via la formation cela a pour cause que la qualité de la formation suivie est insuffisante et incomplète (courte), et réduit leurs capacités d'apprentissage, le reste des formés estiment avoir développé leurs compétences et savoirs, et la formation leur a permis une acquisition de connaissances générales ainsi que les savoirs nécessaires pour le bon exercice de leurs activités.

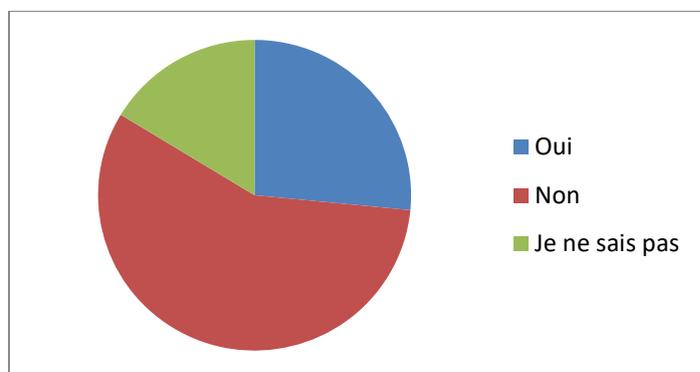
Question N°07 : Croyez-vous efficace, après votre formation ?

Tableau N°17 : efficacité des formés après leurs formation

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	26.7%
Non	17	56.7%
Je ne sais pas	5	16.6%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°21 : efficacité des formés après leurs formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : Nous tenons à signaler que 56.7% des cadres formés affirment ne pas être plus efficace après la formation, ceci peut s'expliquer que ses formés non pas développer leurs compétences.

Le développement des compétences permet d'augmenter l'efficacité des employés.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

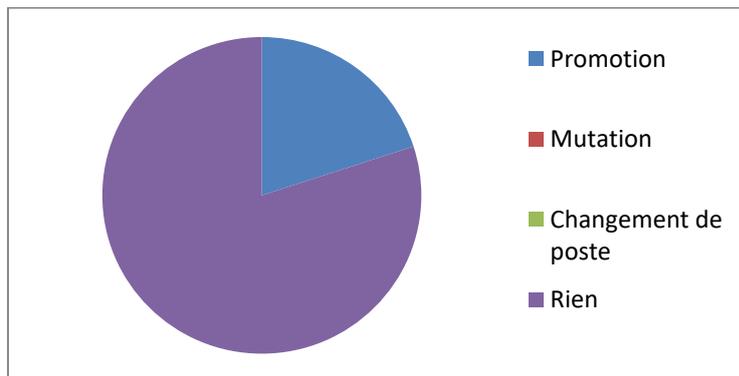
Question N°08 : avez-vous fait l'objet d'une promotion, mutation ou d'un changement de poste après votre formation ?

Tableau N°18 : les promotions, mutations ou d'un changement dont ont fait l'objet les formés après leurs formation

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
promotion	6	20%
mutation	0	0%
Changement de poste	0	0%
Rien	24	80%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°22 : les promotions, mutations ou d'un changement dont fait l'objet les formés après leurs formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : Nous constatons que 80% des employés interrogés n'ont fait objet ni promotion, ni de changement de poste, encore moins de mutation. 20% affirment avoir fait l'objet d'une promotion après leurs formations.

Ce qui attire notre attention via cette question que la Sonelgaz ne procède pas automatiquement à la promotion ou à la mutation de ces salariés après leurs formations, il faudrait que ses salariés puissent davantage développer leurs compétences et améliorer leurs comportements vu que la promotion aura lieu après plusieurs cycles.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

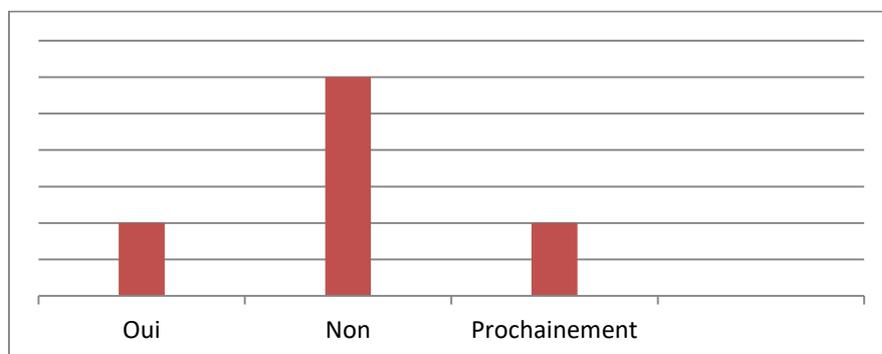
Question N° 09 : Votre salaire a-t-il fait l'objet d'une augmentation après la formation ?

Tableau N°19 : augmentation des salaires des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	6	20%
Non	18	60%
Prochainement	6	20%
Totale	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°23 : augmentations des salaires des formés



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : La lecture de ce tableau montre que 60% des interrogés affirment que leurs rémunérations n'ont pas fait l'objet d'une augmentation, 20% confirment que leurs rémunérations vont augmenter prochainement, les 20% restant ont bénéficié d'une augmentation du salaire.

Question N°10 : la formation vous a permis de réaliser vos objectifs personnels ?

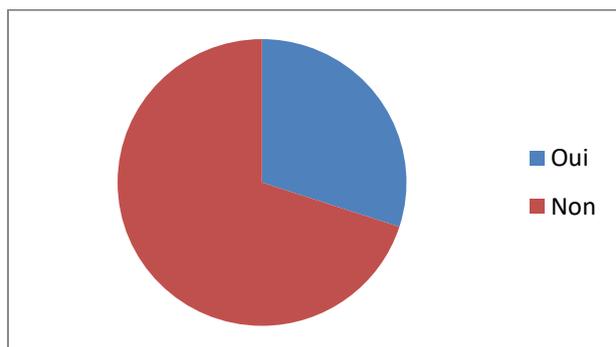
Tableau N°20 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des salariés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	7	30%
Non	21	70%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Schéma N°24 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des salariés



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : Nous constatons que 70% des questionnées affirment que la formation n’a pas contribué à la réalisation de leurs objectifs, 30% affirment que la formation leur a permis de réaliser leurs objectifs.

Ceci peut s’expliquer par une appréhension biaisé de la formation.et un intérêt moindre a l’égard des avantages que la formation peut leur procuré.

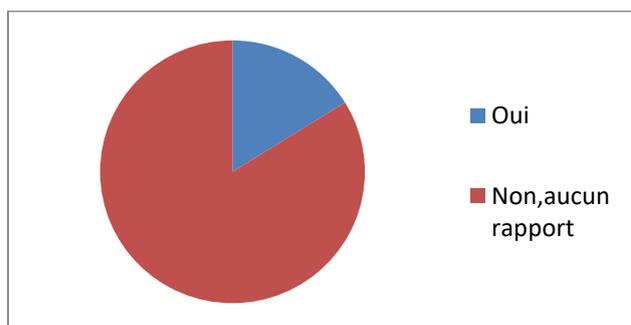
Question N°11 : Pensez-vous que la formation favorise de bons rapports et réduit les conflits interne de l’entreprise tout en développent l’esprit d’équipe ?

Tableau N°21 : Résolution des conflits via la formation

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	5	16,7%
Non, aucun rapport	25	83,3%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°25 : Résolution des conflits via la formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Commentaire : d'après le questionnaire la majorité des réponses était « non, aucun rapport ».

La politique de formation au sein de la SONELGAZ n'est pas une priorité, cette dernière n'est pas une source de résolution des problèmes

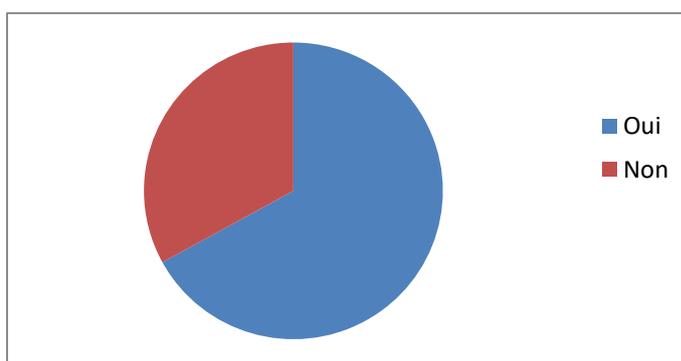
Question N°12 : Appliquez-vous les connaissances acquises lors de cette formation ?

Tableau N°22 : Application des connaissances acquises

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	10	33,3%
Non	20	66,7%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°26 : Application des connaissances acquises



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : à partir de ces données, nous pouvons constater que 66,7% des cadres questionnés soit 20 salariés, confirment qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises au cours de la formation, contre 33,3% qui affirment le contraire

A partir de ces données nous constatons, que presque la majorité des salariés de la Sonelgaz ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors de l'action de la formation ce qui peut être expliqué par l'adéquation de la qualité de la formation reçue.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

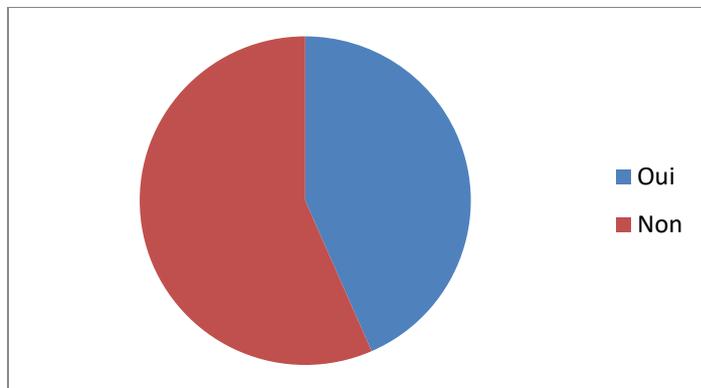
Question N°13 : Faites-vous une évaluation après votre formation ?

Tableau N°23 : Evaluation des salariés formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	13	43,33%
Non	17	56,67%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°27 : Participation aux évaluations de formation



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : Nous pouvons constater d'après le schéma ci-dessous que 43,33% du personnel formé a évalué après son stage de formation, contre 56,67% qui n'ont pas fait objet d'évaluation.

Nous pouvons dire que la Sonelgaz n'a accordé pas une importance à la formation c'est pour cette raison que celle-ci n'impose pas l'évaluation de ses salariés après l'achèvement de leur stage de formation, ceci explique que la Sonelgaz ne pourra pas avoir une idée sur les résultats obtenus pour apporter des modifications sur le plan de formation en cas de besoins mal compris des salariés.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

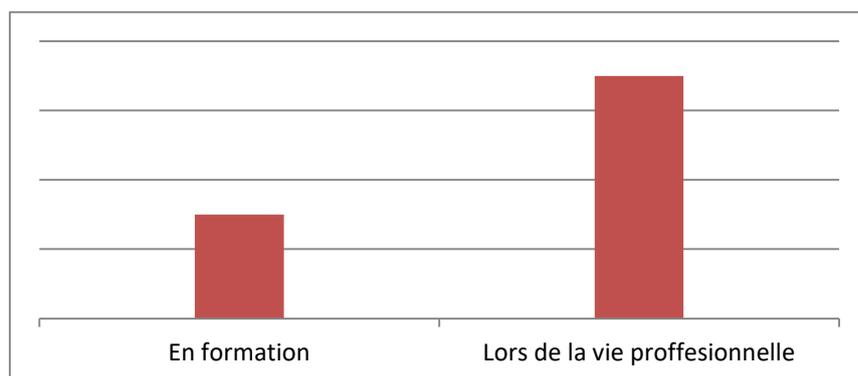
Question N°14 : A quel moment pensez-vous que les compétences s'acquièrent pour développer les aptitudes des employés ?

Tableau N°24 : L'acquisition des compétences

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
En formation	9	30%
Au cours de la vie professionnelle	21	70%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°28 : L'acquisition des compétences



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : d'après les cadres questionnés, ils considèrent que 70% des salariés développent leurs compétences lors de sa vie professionnelle. Ceci assure la meilleure adéquation possible entre compétence dans le cadre de la mise en place du travail, c'est-à-dire le salarié est capable d'apprendre par la pratique même s'il n'a pas reçu une formation. En revêche 30% restant, expliquent que grâce à la formation que leurs compétences ont été développées.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

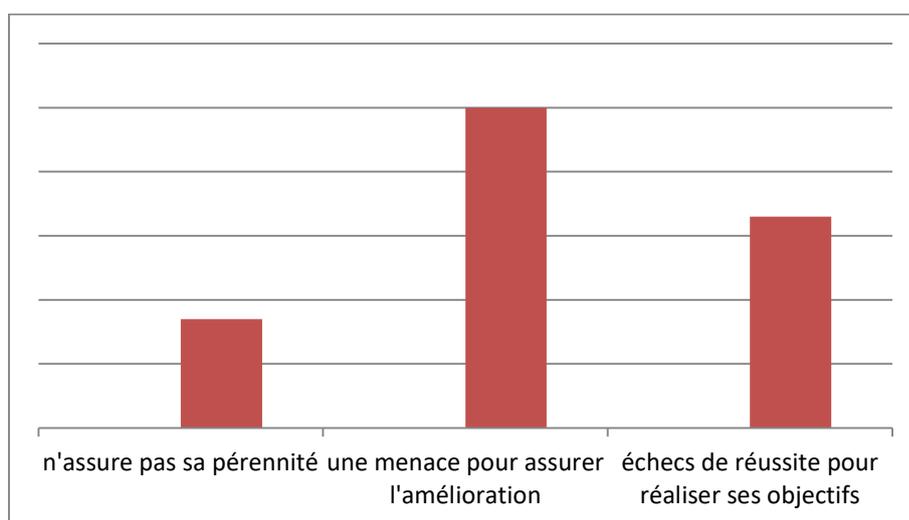
Question N°15 : Quels sont les effets du manque de la compétence sur l'amélioration de la performance de la Sonelgaz ?

Tableau N°25 : les effets du manque compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise.

Les réponses	fréquences	Pourcentages
N'assure pas sa pérennité dans un environnement en plein évolution	5	16,7%
Une menace très importante pour assurer l'amélioration de l'entreprise	15	50%
Echecs de réussite pour réaliser ses objectifs	10	33,3%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°29 : les effets du manque compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise.



Source : Elaborée du tableau ci-dessous

Commentaire : d'après ces interprétations nous constatons que 50% des cadres questionnés jugent que le manque des compétences est une menace très importante pour l'amélioration de

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

la performance de la Sonelgaz. Cela explique que le développement des salariés nécessite une bonne compétence, Alors que 33,3% ont indiqué que l'effet de manque de compétence sur l'amélioration de performance est un échec de réussite pour réaliser ses objectifs. En revanche 16,7% pensent que ce manque de compétence aura forcément des impacts négatifs sur la pérennité de l'entreprise. Cela confirme l'importance des compétences dans l'entreprise qui sont déterminantes pour assurer sa pérennité et sa performance. Ce qui confirme notre hypothèse de départ, que la performance dépend en réalité des compétences.

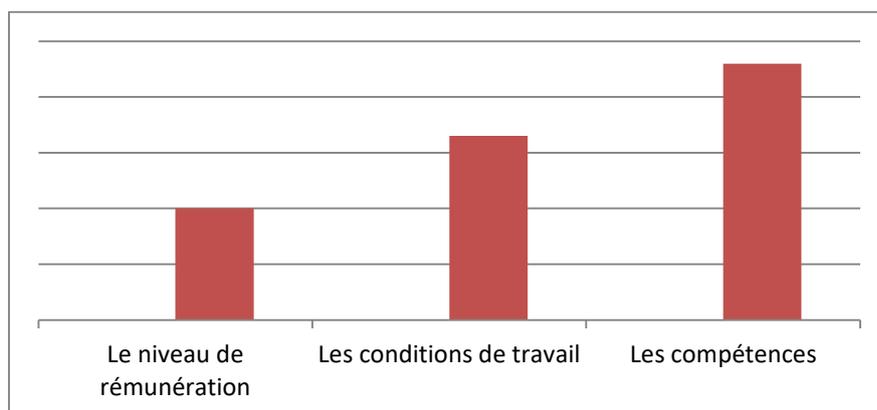
Question N°16 : Quelles sont les conditions nécessaires à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONELGAZ ?

Tableau N°26 : les aspects importants dans la vie professionnelle pour améliorer la performance de l'entreprise

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Le niveau de rémunération	6	20%
Les conditions de travail	10	33,3%
Les compétences	14	46,7%
Total	30	100%

Source : enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°30 : les aspects important dans la vie professionnelle pour améliorer la performance de l'entreprise



Source : Elaborée à partir du tableau ci-dessous

Commentaire : d'après le tableau ci-dessous on remarque, dans un premier temps que, l'amélioration des conditions de travail favorise le développement des compétences

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

individuelles tout en assurant une bonne rémunération. Sont des éléments à prendre en considération pour améliorer la performance. L'environnement où évoluent les employés est un facteur favorisant la performance de l'entreprise grâce à une meilleure cohésion et adaptation de ces derniers au poste.

Question N°17 : Qu'est ce qui encourage l'entreprise à améliorer sa performance ?

Tableau N°27 : La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise

Les réponses	fréquences	Pourcentage
L'espoir d'une promotion	7	23,3%
La satisfaction du travail	15	50%
La bonne rémunération	8	26,7%
total	30	100%

Source : Enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Schéma N°31 : La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise



Source : Elaborée d'après le tableau ci-dessous

Commentaire : d'après les réponses obtenues, il s'avère que l'amélioration de performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail, on remarque aussi que la promotion et la rémunération jouent un rôle prépondérant dans la performance de l'entreprise. La Sonelgaz alors doit rémunérer les compétences requises pour augmenter l'efficacité opérationnelle et une meilleure gestion des carrières

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

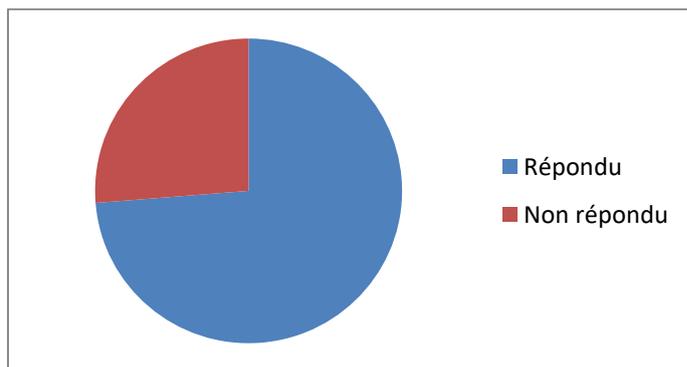
Question N°18 : Au final, quelles sont vos suggestions à fin d'améliorer le développement des compétences par le biais de la formation ?

Tableau N°28 : Nombre de salariés ayant présentés de suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Répondu / nombre de	22	73,3%
Non répondu	8	26,7%
Total	30	100%

Source : Enquête sur le terrain(Sonelgaz)

Figure N°32 : Nombre de salariés ayant présentés de suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation



Source : Elaborée d'après le tableau ci-dessous

Commentaire : d'après les cadres questionnés 73,3% d'entre eux proposent pour l'amélioration de la formation les suggestions suivantes :

- Bien identifier les besoins de formation.
- Rendre la formation langue durée.
- Accorder à la formation une dimension stratégique.
- Choisir des formations pertinentes pour éviter l'intitulé d'apprentissage.
- Assurer les moyens de diffusion de l'information et communication au sein de la Sonelgaz.
- Assurer une bonne perception de la formation de la part des salariés.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Synthèse

Notre mémoire aborde la problématique du rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives et à la réalisation des objectifs au sein de la Sonelgaz,

Il nous était nécessaire de toucher à plusieurs niveau d'analyse : les ressources humaines, la formation continue, les compétences, la motivation, la performance comme condition et résultat de développement de ces compétences.

Malgré que la Sonelgaz détient toujours le statut de monopole de la production, distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz à travers le territoire national, mais cette dernière cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales,

Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements.

En suivant le cheminement de notre analyse nous pouvons avancer que :

La formation est un atout stratégique elle permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La formation peut contribuer pleinement dans la construction des compétences et le développement du professionnalisme .En ce sens cette dernière peut jouer un rôle important du moment où elle peut permettre aux individus de posséder la matière grise, et c'est à eux de la développer tout au long de leur parcours professionnels « *Les gens, d'abord, ont une qualification et puis, en plus, ils ont une compétence qu'on éprouve dans l'entreprise* » (REYNAUD, 2001, P8).

Donc la formation aura comme but de développer des compétences intermédiaires et c'est aux individus que reviendra le soin (sans négliger le rôle de l'environnement).de développer des compétences en situation de travail (compétences professionnelles).

Le développement des compétences ne se fait pas avant d'entrer dans le monde du travail, ni en même temps, mais directement par l'activité professionnelle. « *Les entreprises*

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production, développement, maintenance des compétences » (Weiss, 1999, p446)

En développant les compétences au sein de la Sonelgaz, la formation permet de réaliser les objectifs personnels des salariés à cette société, et ceci à moyen et à long terme.

L'expérience professionnelle à un rôle non négligeable dans le développement des compétences, cette acquisition de compétences est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail.

L'étude menée au niveau de la Sonelgaz a fini par considérer le facteur humain plutôt que la compétence humaine comme étant l'un des facteurs clés de sa performance. Lorsque nous avons étudié l'impact des compétences sur la performance de l'entreprise, nous avons découvert qu'il existait une corrélation directe entre les deux, d'après l'analyse recueillie sur le terrain, nous avons pu constater qu'il existe une intégration plus forte des pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) autour de la notion compétence.

Et pour en finir, et dans le cadre d'un renforcement de ses compétences l'entreprise doit savoir qu'en premier lieu l'acquisition et le développement des compétences des salariés qu'elle emploie représentent un enjeu dans un environnement en perpétuel bouleversement.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

Les insuffisances et pistes d'amélioration :

Sur la base des entretiens menés avec la responsable de la formation au sein de la SONELGAZ ainsi que les résultats issus de l'enquête du questionnaire nous avons constatés les insuffisances suivantes :

-L'inadéquation de la formation aux exigences de l'entreprise et les conditions de travail.

-Une absence d'évaluation des compétences dans l'entreprise : la gestion de la compétence repose sur l'évaluation des salariés, il convient de mettre en œuvre des systèmes de l'évaluation. Il a pour objectif de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employé est capable de remplir ces missions et de les mobiliser pour les transformer en compétences professionnelles. Ce sont notamment les aptitudes à résoudre des problèmes d'importance ou de complexité plus au moins grande et dans les dimensions, technique et managériale qui sont prises en compte et vérifier chaque année par la réalisation d'une fiche d'évaluation.

-L'acquisition ou (l'attraction), des compétences : par l'intermédiaire des pratiques de recrutement et de formation (sélection).C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

-Nous avons relevé également un déficit important qui est l'absence d'un référentiel de compétence formalisé au sein de la SONELGAZ

-Les conditions générales qui ont amené la SONELGAZ à effectuer un effort très important dans le domaine de la formation : Les établissements d'enseignement (université en particulier) ne peuvent pas satisfaire les besoins en personnel qualifié et spécialisé de l'entreprise .Cette situation pousse La Sonelgaz à faire beaucoup d'efforts en matière de formation. On peut affirmer que cet apport a été extrêmement positif et qu'il a effectivement permis de résoudre des problèmes de manque de personnel adéquat pour beaucoup de postes.

L'expérience du passé de la SONELGAZ à montrer la nécessité d'unifier la politique de l'entreprise en matière de formation continue.

Chapitre III : Perception de la formation et la Construction des compétences au sein de la SONELGAZ

La nécessité d'une politique de formation continue accentue également le fait qu'elle devrait s'insérer d'une manière cohérente dans la GRH. Pour définir et mettre en application cette politique de formation La SONELGAZ dispose de conditions qui sans être optimales, sont meilleures que par le passé, et cela grâce à la meilleure maîtrise des perspectives d'évolution des postes de travail et à une meilleure détermination des besoins de formation.

Il faut, cependant noter que l'approche des problèmes de formation et leur prise en charge, à évoluer dans l'établissement en fonction du développement des activités, de la stratégie et du type de management. Malgré que la Sonelgaz détient toujours le statut de monopole de la production, distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz à travers le territoire national, mais l'entreprise cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales.

Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements.

-Une volonté d'institutionnaliser la relation Université et le monde socioéconomique à travers (les bureaux de liaisons université-entreprise)

-Accorder à la formation la dimension stratégique, par sa déclinaison sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'améliorer la qualité et de renforcer sa dimension stratégique.

-L'élaboration et la mise à jour d'une base de données avec les contacts des diplômés sortant dans les universités.

-Il convient aussi de renforcer les dispositifs de participation et d'implication des premiers concernés par l'effort de formation en exploitant de façon optimale les nouvelles technologies d'information, les réseaux informels et la remontée d'information émanant de ceux-ci. La démocratisation de l'information relative à la formation est un impératif majeur pour la construction de compétences notamment sociales et relationnelles.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiés. Elle vise l'acquisition de savoirs propres et facilite l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation cette dernière naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnés.

La ressource humaine acquiert donc aujourd'hui une place primordiale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels et intellectuels dont disposent les organisations. La gestion stratégique des ressources humaines émerge, ainsi, en tant que principale levier de création de valeurs, permettent à ces entités la concrétisation de leurs objectifs à long terme.

Les compétences et les connaissances sont, considérés comme des éléments incontournables à la survie des entreprises. Cependant, les compétences ne sont jamais statiques et connaissent à leur tour de profondes évolutions, transformation. C'est pourquoi il devient primordiale de les réajuster en permanence en utilisant les différentes formes d'apprentissage.

La formation est l'un des moyens de construction et de développement des compétences, il s'agit d'une partie intégrante de la RH et représente une exigence, dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et des métiers et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes, elle permet aussi de préparer et de prévoir les profonds changements technologiques et organisationnelles.

C'est dans ce contexte là, que nous avons abordé la question du rôle de la formation dans le développement des compétences. Existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ? , Dans une étude menée au sein de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La formation continue confère aux salariés de cette entreprise (SONELGAZ) de nombreux avantages à savoir le développement des compétences et savoirs, la promotion, l'augmentation de rémunération, la motivation, la satisfaction et la résolution des conflits et ce à moyen et à long terme.

Conclusion Générale

Le rôle de la formation au sein de la SONELGAZ est double ; elle permet d'un côté l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise, mais elle joue aussi un rôle dans la réalisation des objectifs individuels des salariés.

La compétence se situe au cœur de la démarche de RH du Sonelgaz. Tous les processus de RH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent .En effet, au jour d'aujourd'hui, posséder un portefeuille de compétence et prévoir en faire état devient un atout considérable et la formation reste le moyen privilégié de construction et de mobilisation des compétences. En ce sens celle-ci doit être une fonction partagée et solidaire, ou l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise participent en permanence dans la dynamisation et la redynamisation de leurs compétences en s'appuyant sur une vision stratégique globale et intégré.

Il existe plusieurs facteurs à mettre en application pour réaliser les objectifs qui leur ont été assigné pour l'entreprise dans le cadre de son travail. Les plus important pour assurer cette performance, sont : la formation, la bonne communication, les conditions de travail, la motivation positive.

Cependant un certain nombres d'insuffisances demeurent toujours au sein de cette entreprise pour garantir une bonne performance, il est clair qu'au bout de ces sondages , certaines employés pourraient ne pas avoir des effets positifs pour ce qui est du rendement, productivité et de la performance, à cause de l'incapacité de certains salariés de situer leur niveau de compétence par apport à leur poste de travail, l'absence d'un vrai système de GRH , d'où la nécessité de revoir et d'améliorer certains paramètres portant sur la formation continue, et certains décisions concernant les compétences, il faut aussi revoir certains pratiques et méthodes de la gestions des ressources humaines.

Le travail et les recherches que nous avons mené au sein de la Sonelgaz nous a permis de consolider nos hypothèses à différents degrés à savoir :

- **La première hypothèse** nous montre que l'entreprise (Sonelgaz) accorde de l'importance à la formation, dans la mesure où elles mobilisent suffisamment de ressource pour son pilotage.

La Sonelgaz souffre d'un manque considérable de compétences, ce manque à pour explication :

Conclusion Générale

- la qualité du système de formation algérien,
- l'exode massif des cadres vers l'étranger,
- les départs en retraite,
- la politique de formation des entreprises algériennes qui contribue que très peu au développement des compétences des salariés.

Ce que les responsables ont confirmé dans la réponse de la question N°1, que la perception des efforts de Sonelgaz en termes de formation était insuffisante et que l'entreprise ne donne pas beaucoup d'importance à la formation.

-Concernant la deuxième hypothèse, partiellement validée, traite que les dispositifs de la formation permettent de construire et développer les compétences, certes la formation développe la compétence humaine, mais il existe un autre moyen de développement de ses compétences, Alors l'hypothèse n'est pas validé, ce qui confirme par la réponse à la question N°14 l'employé acquiert des compétences lors de la vie professionnelles, une fraction des collectifs qui ne suivent pas de formations développent leurs compétences par l'expérience professionnelle.

Tout d'abord on comprend que la formation n'est pas le seul moyens de construction de la compétence, laissent une place importante à l'expérimentation.

-Pour la troisième hypothèse la construction des compétences comme levier stratégique est une source de performance durable de l'entreprise.

L'hypothèse validée en chapitre N°3, les évaluateurs avaient confirmés que les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer. Les effets de manque de compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise conduisent à une menace très importante.

Notre recherche sur la contribution à l'amélioration de performance au sein de la Sonelgaz était très positive, et qui confirme l'existence de la relation « RH, compétence et l'amélioration de la performance ».

Bibliographie

1- Ouvrages

- ARDOUIN THIERRY « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer », 2ème édition, Dunod, PARIS. 2006.
- BUCK JEAN YVE « Le management des connaissances et des compétences pratiques », édition d'organisation, PARIS ,2003.
- CANDDAU « Audit social méthode pour un management efficace »,1989.
- COHEN ELIE « Encyclopédie de gestion », édition economica, TII, PARIS, 1997.
- COLLIS « Gestion et management public », édition air-map.
- Collectif, « Stratégor », édition, Dunod, 2004.
- DEJOUX CECIL « Gestion des compétences », Dunod, PARIS, 2008.
- DENNERY MARC « Piloter un projet de formation », édition ESF, France, 2000.
- DANIEL PERMARTIN « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », édition management société, 1999.
- DANIEL PERMARTIN « La compétence au cœur de la GRH », édition management et société, 1999.
- ERAY PHELIPPE « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », édition liaison, PARIS, 1999.
- J.P ANCIAUX « Le savoir en action-des connaissances à la performance », les éditions d'organisation, PARIS, 1996.
- J.CLENET « L'ingénierie de la formation en alternance », édition broche, 2003.
- HAMEL et PRAHALAD « La conquête du futur »inter édition, 1995.
- HALFER, ORSINI « Management stratégique »10ème édition, 2010.
- LE BOTERF GUY « Construire les compétence individuelle et collectives, agir et réussir avec compétences », édition d'organisation, PARIS, 2000.
- LE BOTERF GUY « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition organisation, PARIS, 1993.
- LE BOTERF GUY « Comment manager la qualité de la formation », édition organisation, PARIS, 1995.
- LE BOTERF GUY « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », édition organisation, PARIS, 1994.

- LE BOYEUR CLAUDE LEVY « La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », deuxième édition, édition d'organisation, PARIS, 2009.
- LE BOYEUR CLAUDE LEVY « La gestion des compétences », édition d'organisation, PARIS ,1996.
- LAKE et ULRICH « Human resource champion », BOSTON, Harvard business school, 1995.
- LADO et WILSON « The academy of management », vol 19 n°4 october ,1994.
- MEIGNANT ALAIN « Manager la formation »,7ème édition, édition liaison, PARIS, 2006.
- MEIGNANT ALAIN « Manager la formation »,4ème édition, PARIS, 1997.
- MICHEL.S et LEDRU.M « Capital-Compétence dans l'entreprise », édition ESF, 1991.
- MERK BERNARD, PIERRE ERIC SUTTER « gestion des compétences, la grande illusion pour un new deal compétence », «préface de HUBERT LANDIER DE BOEEK, édition, 2009.
- PERETTI JEAN-MARIE « Ressource humaine », édition Vuibert, PARIS, 2007.
- PERETTI JEAN-MARIE « La fonction Ressources Humaines et ses Clients » in L'Art du Management ,2007
- PERNIN DANID « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise »édition d'organisation, PARIS, 1987.
- SERGE BRAZUCCETTI « Bilan des compétences des managers », édition organisation, EDS ,1994.
- SEKIOU LEKHDAR « Gestion du personnel », les éditions d'organisations, collection gestion, PARIS, 1986.
- SOYER JACQUES « Fonction, Formation », édition organisation, PARIS, 2003.
- SUET. PH « Choisir et Former des Hommes », ED, Hommes et Techniques, 1975.
- TORRONDO JEAN CLAUSE « Stratégie industrielle », 2ème édition (Broché), juillet, 2017.
- VINCENT CHARLES « La formation, relais de la stratégie de l'entreprise », les éditions d'organisation, PARIS, 1990.
- VAN BEIRENDONCK LOU « Management des compétences », De Boeck, BRUXELLE ,2004.
- VALIEZ CRISTAL « Encyclopédie de gestion » édition economica, PARIS, 1997.

- VALERIE MARBACH « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999.
- WARNIER VANESSA « Construire les compétences stratégiques », Vuibert, 2008.
- XAVIER MONTSERRA « Comment évaluer », édition d'organisation, 2004.
- ZARAFIAN PHELIPPE « Objectif compétence », édition liaison, PARIS, 2001.

2- Articles et revues

- MOHAMED MATMARI, SCHMIDT « Auto diagnostic des ressources avec les TIC »,du personnel ,revue N°34,2002.
- BAYAD MOHAMED « Démarche d'identification et d'évaluation », approche par la gestion des compétences, professeur de l'université(CEREFGE).
- BARNEY, J « Firme ressource ans sustained competitive advantage », Journal of management Vol 17,1991.
- DORRA JAMOUSI, IHEC Carthage- 1ère année Master management et stratégie dans « GRH et Performance », Revue de la littérature.
- Mc CLOG, CAMPBELL « A confirmatory test of a model of performer determinants » , Journal of applied Psychologie .
- CAVESTRO, SONZOGNI « De la qualification à la compétence », travail et emploi : vers des nouvelles régulations. Cahier travail et emploi 1999.
- LOUART « Revue française de gestion », éditeur Lavoisier, 2005.
- GRANT, RUBIN « Revue française de gestion », éditeur Lavoisier ,2010.
- NAND « Revue française de gestion », les stratégies de coopération.
- MATRONY et PANDIAN « Revue française de gestion », perspective fondé sur les ressources, éditeur Lavoisier.
- MAJOOR and WILLIAMSON « Stratégie management »Journal Juillet ,1996.
- BARRY, GRANT « Compétitivité des entreprises », Revue française de la finance et du business, édition éco finance, Juillet, 2012.
- TEECE, PISANO, SHUEN « Dynamic capabilities and stratégie management », stratégie management Journal Aout 2012.
- PATRICK RIVARD et MARTIN LOUZIER « La gestion de la formation et du développement des ressources humaines », pour préservé et accroître le capital compétence de l'organisation, édition presse de l'université du QUEBEC 2003.

3- Les mémoires :

-BELKACEM BOUKHEROUF « Perception de la formation et construction des compétences dans les entreprises publiques, Illustration à partir du cas d'Algerie Telecom, Sonelgaz, Saidal », Magister en science de gestion, Janvier 2011.

-OUCHALAL HOURIA « Adaptation des cadres formés à l'université au sein des entreprises publiques.Sonelgaz », Magister en science de gestion,1997.

4- Les sites internet

<http://www.sonelgaz.dz/>

https://books.google.dz/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false: Management par les compétences, le cas Manpower, par Cécile Dejoux, Anne Dietrich,ed Node et pearson , Education France,2005.

Annexes

Annexe N°1

Textes Juridiques

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

-Loi n°90-11 Relative aux relations de travail.

Décret n°82-298 du 4 septembre 1982 relative à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

Art 7- les travailleurs ont l'obligation de « participer aux action de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ».

-Loi n°81-07 Relative a l'apprentissage, son champ d'application ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre.

Décret n°92-27 Portant sur statuts type des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage.

Art 6- « l'apprentissage est sanctionné par un diplôme d'aptitude professionnelle délivré par l'administration chargée de la formation professionnelle dans les conditions et formes qui sont fixées par voie réglementaire ».

Décret exécutif n°98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complètent le décret exécutif n°98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-090 intitulé « Fonds de promotion de la formation professionnelle continue ».

Décret n°98-355 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).

Annexe N°2

Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master en management stratégique des entreprises qui s'intitule « La perception de la formation et la construction des compétences », Nous avons élaborés un entretien avec le responsable relevant de la direction des ressources humaines dans l'entreprise SONELGAZ dans le but de comprendre l'apport de la formation sur le développement et la valorisation de ressource humaine comme étant une source de réussite des entreprises et l'effet qu'engendre la compétence sur l'entreprise.

Q.01 : Quelle est l'importance de la formation au sein de la fonction ressource humaine de votre entreprise ?

Q.02 : Quelles sont les enjeux de la formation pour votre entreprise et pour vos salariés ?

Q.03 : Quelles sont les raisons qui vous poussent à procéder à la formation de vos salariés ?

Q.04 : Qu'en pensez-vous des efforts consentis de votre entreprise concernant la formation continue ?

Q.05 : Qui décide des actions de la formation et comment se concrétisent-elles sur le terrain ?

Q.06 : Comment sont identifiés le besoins en formation des employés de la Sonelgaz ?

Q.07 : Comment est élaboré et exécuter le plan de formation ?

Q.08 : La notion de compétence est un terme polysémique mais cette notion relève d'une importance capital pour toute entreprise désirent être compétitive comment appréhendez-vous cette notion au sein de votre entreprise ?

Q.09 : Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à la résolution des problèmes et des difficultés Auxquelles l'entreprise est confrontée ?

Q.08 : Faites vous une évaluation des actions de formation ?

Q.10 : Pensez-vous que la formation contribue réellement à la construction de compétences des employés formés ?

Q.11 : Comment la compétence améliorent-ils la performance de votre entreprise ?

Q.12 : Quelle est la méthode utilisé pour renforcer la contribution de compétence à la performance de l'entreprise ?

Annexe N°3

Questionnaire

Vu la difficulté de toucher à la population des agents de maîtrise et d'exécution qui exercent des tâches au quotidien sur le chantier (terrain), notre enquête s'est limitée à la population des cadres, dans ce sens nous avons jugé notre questionnaire à 30 cadres dans l'objectif d'appréhender la notion de compétence par rapport à la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.

Q.01 : Quelle est votre ancienneté chez la Sonelgaz ?

A- Moins de 10 ans B- Entre 10-20 ans C- Plus de 20 ans

Q.02 : Que pensez-vous de la façon dont les responsables mènent la gestion des ressources au sein de votre entreprise ?

A- Bonne B- Moyenne C- Mauvaise

Q.03: Qu'en pensez-vous des efforts consentis par votre entreprise concernant la formation continue ?

A- Importante B- Normal C- Insuffisante

Q.04: La formation est-elle importante pour vous ?

A- Oui B- Non

Q.05 Êtes-vous motivé à l'idée d'être formé ?

A- Oui B- Non C- Indifférent

Q.06 : Que pensez-vous des formations dont vous avez fait l'objet ?

A- Pertinente et complète B- Incomplète et insuffisante

Q.07 : La formation dont vous avez fait l'objet vous a-t-elle permis le développement de vos compétences?

A- Oui

B- Non

Q.08 : La formation dont vous avez fait l'objet vous a-t-elle permis le développement de vos compétences?

A- Oui

B- Non

Q.09 : Croyez-vous être efficace, après votre formation ?

A- Oui

B- Non

C- Je ne sais pas

Q.10 : Avez-vous fait l'objet d'une promotion, mutation ou d'un changement de poste après votre formation ?

A- Promotion

B- Mutation

C- Changement de poste

D- Rien

Q.11 : Votre salaire a-t-il fait l'objet d'une augmentation après la formation ?

A- Oui

B- Non

C- Prochainement

Q.12 : formation vous a-t-elle permis de réaliser vos objectifs personnels ?

A- Oui

B- Non

Q.13 : Pensez-vous que la formation favorise de bons rapports et réduit les conflits interne de l'entreprise tout en développent l'esprit d'équipe ?

A- Oui

B- Non, aucun rapport

Q.14 : Appliquez-vous les connaissances acquises lors de cette formation ?

A- Oui

B- Non

Q.15 : Faites-vous une évaluation après votre formation ?

A- Oui

B- Non

Q.16 : A quel moment pensez-vous que les compétences s'acquièrent pour développer les aptitudes des employés ?

A- En formation

B- Lors de la vie professionnelle

Q.17 : Quels sont les effets du manque de la compétence sur l'amélioration de la performance de la Sonelgaz ?

A- N'assure pas sa pérennité dans un environnement en plein évolution

B- Une menace très importante pour assurer l'amélioration de l'entreprise

C- Echecs de réussite pour réaliser ses objectifs

Q.18 : Quelles sont les conditions nécessaires à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONELGAZ ?

A- Le niveau de rémunération

B- Les conditions de travail

C- Les compétences

Q.19 : Qu'est ce qui encourage l'entreprise à améliorer sa performance ?

A- L'espoir d'une promotion

B- La satisfaction de travail

C- La bonne rémunération

Q.20 : Au final, quelles sont vos suggestion à fin d'améliorer le développement des compétences par le biais de la formation ?

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

Tables des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : L'importance de la formation dans la GRH.....	6
Introduction.....	7
Section 01 : Rôle de la formation.....	8
1-Définition des objectifs.....	8
1-1-Définition.....	8
1-2-Evolution historique de la fonction formation.....	11
1-2-1-La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle	11
1-2-2-Du début du XX siècle jusqu'à la fin des années 1950.....	11
1-2-3-Les années 60	11
1-2-4-les années 70	11
1-2-5-Les années 80	12
2- Différents types de formations.....	13
2-1-Adaptation.....	13
2-2-Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	13
2-3-Outil intellectuel.....	14
2-4-Mobilisation sur un projet.....	14
3-Les objectifs de la formation.....	14
3-1-Pour l'organisation.....	15
3-2-Pour l'individu.....	16
3-3-Sur le plan des relations interpersonnelles, des relations intergroupes.....	16
3-4-La formation en tant que moyen d'anticipation.....	17
4- Les enjeux de la formation pour l'entreprise.....	17
4-1-Pour l'individu	18
4-2-Du point de vu stratégique.....	19
4-3-Du point de vu processus de gestion.....	20

4-4-Du point de vu social.....	20
Section 02 : La politique de formation.....	22
1- Les objectifs d'une politique de formation	22
2- Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	23
2-1-Les moyens humains.....	23
2-2-Les moyens financiers.....	23
3-La mise en place d'une action de formation	23
3-1-Etape d'identification et analyse des besoins.....	24
3-2-Les facteurs inducteurs de besoin de formation.....	24
3-2-1-L'environnement externe de l'entreprise.....	24
3-2-2-L'environnement interne de l'entreprise.....	24
3-2-3-Les projets traduisent la stratégie de l'entreprise.....	24
3-2-4-La politique sociale de l'entreprise.....	24
3-2-5-L'expression des attentes des individus.....	25
3-2-6-L'offre de formation.....	25
3-3-L'identification des besoins.....	25
3-3-1-L'identification des besoins.....	26
3-3-2-Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....	26
3-4- Etapes d'élaboration d'un plan de formation	28
3-4-1 Définition du plan de formation	28
3-4-2- La constitution du plan de formation	28
3-5- Etape de réalisation et suivi du plan de formation	30
3-5-1-Le suivi du plan de formation.....	31
3-6- Etape d'évaluation de la formation	32
3-6-1-Les niveaux d'évaluations.....	33
3-6-2-Les règles à suivre pour l'évaluation.....	36
3-6-3-La qualité de formation.....	37

4-Les normes concernent la formation.....	39
4-1-Les normes ISO.....	39
4-2-Les normes AFNOR.....	40
4-3-Les différents dispositifs de formation.....	42
5- La relation formation, compétence	43
5-1-L'ingénierie formation.....	43
5-1-1-Définition.....	44
5-1-2-Dimensions de l'ingénierie formation.....	44
5-2-L'ingénierie des compétences.....	45
Section 03 : Les effets de la formation sur les compétences.....	47
1-Impact de la formation sur les savoirs.....	47
2-Impact de la formation sur le savoir-faire.....	48
3-Impact de la formation sur le savoir-être.....	48
3-1-Développer des qualités morales.....	48
3-2-Changer le caractère.....	49
3-3-Développer les goûts et intérêt.....	49
3-4-Produire des comportements stéréotypes.....	49
3-5-Impact de la formation sur les démarches intellectuelles	50
4- Impact de la formation sur la confiance en soi	51
5- Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences	51
5-1-Situer la formation dans un processus éducatif	51
5-2-Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages	54
5-3- Promouvoir le bon usage de la formation	54
5-4- Etablir des cahiers de charge.....	54
5-5- Concevoir une action de formation adaptée.....	54
5-6- Choisir les actions prioritaires.....	54

Conclusion.....	56
Chapitre III :La compétence comme dispositif au cœur de la gestion des ressources humaines.....	57
Introduction.....	58
Section 01 : La compétence enjeu majeur pour les entreprises.....	59
1-La compétence, concept aux multiples facettes.....	59
1-1-Naissance du concept de compétence.....	59
1-2-Définition de la compétence.....	60
1-2-1-Compétence individuelle.....	61
1-2-2-Compétence collective.....	63
2-Les différentes approches de la compétence.....	65
2-1-Approche par le savoir.....	65
2-2-Approche par le savoir faire.....	66
2-3-L'approche par le comportement et les savoirs être.....	67
2-4-L'approche mixte.....	67
2-5-L'approche cognitive.....	68
2-5-1-Les savoirs références.....	69
2-5-2-La relation au temps et à l'espace.....	69
2-5-2-1-La relation à l'espace.....	69
2-5-2-2-La relation au temps.....	69
2-5-3-L'interaction relationnelle.....	69
3-Les enjeux majeurs de la démarche compétence.....	69
3-1-Les enjeux pour l'entreprise.....	69
3-1-1-La qualité et l'amélioration continues des produits.....	69
3-1-2-La gestion des aléas.....	70
3-1-3-Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles.....	71
3-1-4-Dépasser les limites du formalisme et de la planification.....	71

3-1-5-Promouvoir l'image de l'entreprise.....	72
3-2-Les enjeux de la logique compétence pour les salariés.....	72
3-2-1-Accroître l'employabilité des salariés.....	72
3-2-2-Gestion des carrières.....	73
3-2-3-Le développement personnel.....	74
3-2-4-Rémunération des compétences.....	74
Section 02 : La gestion des compétences comme levier de la performance pour les entreprises.....	76
1-Les fondements de la notion de performance.....	77
1-1-Brève historique et définition.....	79
1-1-1-Bref historique de la performance.....	79
1-1-2-Définition de la performance.....	80
1-2-L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité.....	80
1-3-L'équation de la performance.....	83
2-Méthode d'évaluation des compétences.....	84
2-1-L'entretien d'évaluation.....	85
2-2-L'assessment center (centre d'évaluation).....	85
2-3-Le feed –back 360(retour d'information à 360°).....	85
3-La contribution des compétences à la performance.....	86
3-1-Quel lien avec la performance.....	86
3-2-Qu'est ce-que qui motivent les salariés au bénéfice de la performance.....	88
3-2-1-La formation.....	89
3-2-1-1-La formation au cœur des politiques des entreprises.....	90
A- La mondialisation.....	91
B- La valorisation du capital humain.....	91
C- L'impact de la technologie sur la compétitivité de l'entreprise.....	91
3-2-1-2-Mettre la formation aux services du développement des compétences.....	92
3-2-1-3-Pour une formation mieux intégré au besoin en compétence.....	92

3-2-2-La rémunération.....	93
3-2-3-La communication (interne et externe) et l'information.....	93
3-2-4-La motivation.....	94
4-L'impact de la gestion de la compétence sur la performance de l'entreprise.....	95
4-1-Quel intérêt pour les entreprises.....	95
4-2-Quel intérêt pour les salariés.....	97
Section 03 : La compétence au cœur des stratégies d'entreprises.....	99
1-Les fondements théoriques de l'approche par les ressources.....	99
1-1-Présentation de l'approche par les ressources.....	100
1-2-La nature des ressources conduisant à l'avantage concurrentiel	103
2-L'approche par les compétences, un continuum.....	106
2-1-Présentation de l'approche par les compétences.....	106
2-2-Identification des compétences stratégiques.....	106
3-Les capacités dynamiques pour mieux reconfigurer les ressources et compétences.....	108
4-Les apports et les limites de l'approche par les ressources et les compétences.....	110
4-1-Les apports.....	110
4-2-Les limites.....	111
Conclusion.....	113
Chapitre III : La perception de la formation et la construction des compétences au sein de la SONELGAZ.....	114
Introduction.....	115
Section 01 : Présentation de la Sonelgaz.....	116
1-Fiche du groupe SONELGAZ.....	116
1-1-Ressources humaines.....	117
1-2-Les missions.....	119
2-La direction de la distribution de TIZI-OUZOU.....	120
2-1-Les structures de l'organisation et leurs missions.....	123

2-1-1-Le chargé de la communication.....	123
2-1-2-Le chargé des affaires juridiques.....	123
2-1-3-Le chargé de la sécurité.....	123
2-1-4-Le chargé de la sureté interne.....	123
2-1-5-Division des relations commerciales (DRC).....	123
A- En matière d’inspection et de contrôle.....	124
B- En matière d’assistance clientèle.....	124
C- En matière de marketing.....	124
2-1-6-Division exploitation électricité (DEE).....	124
A- En matière d’exploitation réseau.....	124
B- En matière de gestion des ouvrages.....	125
C- En matière de développement du réseau.....	125
D- En matière de travaux sous tension.....	125
E- En matière de maintenance électricité.....	125
F- En matière de télé conduite.....	125
2-1-7-Division exploitation gaz (DEG).....	126
A- En matière d’exploitation réseau.....	126
B- En matière de gestion des ouvrages.....	126
C- En matière de développement réseau.....	127
D- En matière de maintenance gaz.....	127
2-1-8-Division d’études d’exécution et travaux (DEET).....	127
A- En matière d’études et travaux électricité et gaz.....	127
B- En matière de crédit et d’ordonnancement.....	128
C- En matière d’investissement.....	128
D- En materai de marché.....	128
2-1-9-Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI).....	129
2-1-10-Division des ressources humaines (DRH).....	130
A- En matière d’administration.....	130
B- En matière de formation.....	130
C- En matière de développement des ressources humaines.....	130
Section 02 : Cadre Méthodologique.....	132
1-Description de la démarche qualitative.....	132
1-1-Présentation des résultats.....	132

1-2-Elaboration du guide.....	132
1-3-Le cadre méthodologique et l'enquête par le questionnaire	132
1-4-Outil et méthode de collecte de données	133
1-5-Le questionnaire	133
1-6-L'objet de l'enquête.....	133
1-7-Les hypothèses de l'enquête.....	133
1-8- La population de l'enquête	134
Section 03 : Présentation de l'enquête et interprétation des résultats	135
Paragraphe 01 : Etat des lieux de la formation au sein de la Sonelgaz.....	135
1-L'importance de la formation au sein de la Sonelgaz.....	135
1-1-La formation du personnel.....	135
1-2-La formation comme outil de management	135
1-3-Formation comme moyen d'acquérir les savoir faire.....	136
1-4- La formation comme un besoin d'accomplissement.....	136
1-5-La formation comme nécessité	136
1-6-La formation comme levier de création des compétences.....	136
2- L'importance de la formation pour l'entreprise et les salariés.....	137
2-1-Pour l'entreprise.....	137
2-2-Pour l'employé.....	137
2-3-La politique de formation au sein de la sonelgaz.....	138
2-3-1-Le plan de formation.....	138
Paragraphe 02 : Perception des compétences au sein de la sonelgaz.....	139
1-Les nouveaux paramètres qui exigent L'adaptation des compétences	139
2-Valorisation des ressources humaines.....	139
3-L'enjeux des compétences distinctives.....	140
4-Les indicateurs de la performance de la Sonelgaz.....	141
4-1-Le nombre d'abonnées.....	142

4-2-L'analyse des pertes.....	142
4-3-investissement et travaux.....	142
4-4-La qualité de l'électricité.....	142
4-5- Délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours).....	143
4-6- La gestion des incidents et des problèmes.....	143
4-7-Minimiser les défauts sur un transformateur	143
4-8- Minimiser les symptômes de dysfonctionnement.....	143
4-9- La masse salariale	143
Paragraphe03 : L'analyse des résultats issus du guide.....	145
1-la démarche de l'enquête.....	145
2- L'importance de la formation au sein de la Sonelgaz.....	145
3- Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ.....	146
3-1- La qualification de jeunes recrues issues du système éducatif national	146
3-2- Le développement des compétences de la ressource, humaine exerçant dans la SONELGAZ.....	146
3-3- La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management	147
3-4- L'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue	147
3-5- La contribution à l'effort de formation nationale	147
3-6-L'apprentissage.....	148
3-7- La formation sans garantie d'emploi et l'insertion des jeunes universitaires	148
4- Les types d'actions de formation pratiqués par la SONELGAZ	148
4-1- L'adaptation professionnelle	149
4-2- Les moyens de formation à la SONELGAZ	149
4-3- Les moyens décentralisés	150
4-4- Le recours aux moyens externes	151
4-5- Les moyens de formation étrangers.....	151
Paragraphe 04 : L'analyse des résultats issus du questionnaire	152

Synthèse.....	170
Les insuffisances et pistes d'amélioration	172
Conclusion Générale.....	174
Bibliographie.....	177
Annexe.....	182
Table des matières.....	188