

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



Faculté des Sciences Économiques, Sciences De Gestion Et Sciences Commerciales



Département des Sciences de Gestion

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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin d'étude

THÈME

*La pertinence des outils de la formation des employés
dans le développement des nouvelles compétences,
Cas Algérienne Des Eaux (Tizi-Ouzou)*

Présenté par:

- ❖ BOUAYAD Sarah
- ❖ CHERIK Chaima

Encadré par:

- ❖ Mr. BELHOCINE Hamid

Devant le jury composé de

❖ Mr. LHADJ MOHAND Moussa	Président	M.A.A.	UMMTO
❖ Mr. BELHOCINE Hamid	Rapporteur	M.A.A.	UMMTO
❖ Mr. ARHAB Samir	Examineur	M.A.A.	UMMTO

*Année universitaire
2022/2023*

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Économiques, Sciences De Gestion Et Sciences Commerciales

Département des Sciences de Gestion

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

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin d'étude

THÈME

*La pertinence des outils de la formation des employés
dans le développement des nouvelles compétences,
Cas Algérienne Des Eaux (Tizi-Ouzou)*

Présenté par:

- ❖ BOUAYAD Sarah
- ❖ CHERIK Chaima

Encadré par:

- ❖ Mr. BELHOCINE Hamid

Devant le jury composé de

❖ Mr. LHADJ MOHAND Moussa	Président	M.A.A.	UMMTO
❖ Mr. BELHOCINE Hamid	Rapporteur	M.A.A.	UMMTO
❖ Mr. ARHAB Sami	Examineur	M.A.A.	UMMTO

Année universitaire
2022/2023

REYERIEÜTÿ

Grâce à Dieu le Tout-Puissant et Bienveillant. Nous exprimons notre reconnaissance à Allah pour nous avoir accordé la santé, le courage et la patience nécessaires pour poursuivre nos études et mener à bien ce modeste travail.

*En premier lieu, ce travail ne serait pas aussi enrichissant et n'aurait pu voir le jour sans l'assistance de Monsieur **BELHOCINE Hamid**, que nous tenons à remercier tout particulièrement pour la qualité exceptionnelle de son encadrement. Sa patience, sa rigueur, sa disponibilité ainsi que son sens de l'écoute et de l'échange ont été d'une importance capitale durant la préparation de ce mémoire.*

*Nous souhaitons adresser nos remerciements à Madame **ZOUBIRI Farida** pour son soutien pratique, son soutien moral et ses encouragements.*

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble de nos professeurs, qui ont fait preuve d'une grande patience malgré leurs lourdes charges académiques et professionnelles.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers les membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail. Leur engagement à examiner notre projet est sincèrement apprécié.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude envers tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet.

Nous vous sommes très reconnaissantes.





Dédicaces



À ma très chère mère,

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais te remercier comme il se doit. Ton affection m'enveloppe, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour surmonter les divers obstacles.

À mon très cher père,

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, et ce travail témoigne de ma gratitude et de mon affection envers toi.

À ma très chère grand-mère (Djida Fatma), que Dieu la protège incha'Allah,

*À mes très chères sœurs **Hassiba**, **Amina** et **Zineb** et leurs enfants **Arezki**, **Akcel**, **Elina** et **Rayane**, sources de joie et de bonheur, et mes frères **Amine** et **Rabah**.*

*À mon amie **Sarah BOUAYAD**, pour son soutien, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.*

*À tous mes amis, en particulier **Lamia**, **Amina**, **Chakib**, **Nour**, **Micipsa** et **Jugurtha**.*

*À mon promoteur, Monsieur **Hamid BELHOCINE**.*

À tous les enseignants qui ont contribué à ma formation, en particulier à ceux de ma spécialité.

*Sans oublier les familles **CHERIK** et **OUMZZAOUCHE**, ainsi que tous mes amis.*

À toute la promotion Gestion des Ressources Humaines 2022/2023.



Mlle. Chaima Cherk





Dédicaces



À ma chère maman,

Aucune expression, aussi éloquente soit-elle, ne saurait refléter l'amour et l'affection que je ressens à ton égard. Tout au long de mon parcours, tu m'as comblé de tendresse et d'affection. Tu n'as jamais cessé de me soutenir et de m'encourager pendant mes années d'études. Tu as toujours été présente à mes côtés pour me consoler lorsque cela était nécessaire. En cette journée mémorable, à la fois pour moi et pour toi, je te remets ce travail en signe de ma profonde gratitude et de mon estime sincère. Que le Tout-Puissant te préserve en santé, bonheur et longévité, afin que je puisse te rendre tout ce que tu as fait pour moi.

À mon cher père,

Ton soutien constant et ton investissement pour ma réussite se reflètent dans ce travail. Je t'exprime ma gratitude et mon affection.

À mes frères et sœurs,

Merci pour votre dévouement, votre compréhension et votre tendresse. Votre soutien, vos conseils et votre amour ont été essentiels pour mon parcours. Je garde en mémoire tous les moments passés ensemble.

À mon fiancé,

Je te remercie pour ton soutien et ta passion tout au long de ce travail. Mes affections et ma gratitude te sont adressées.

À ma belle famille, À mes belles-sœurs *SOFIA* et *KARIMA*,

Vous êtes mes grandes sœurs, mes soutiens. Merci pour votre présence et je vous souhaite bonheur, réussite et prospérité.

Je n'oublie pas mon amie **Chaima CHERIK**, pour son soutien et sa patience le long de ce projet.

À notre encadreur Mr. BELHOCINE Hamid,

Je vous remercie sincèrement pour votre encadrement et vos conseils tout au long de ce travail. Il est un privilège de partager cette expérience avec vous.

À tous ceux qui ont contribué à ce travail, de près ou de loin.



Ille A A ARA





Sommaire



Introduction générale.....	1
Chapitre I _La place de la formation dans la gestion des ressources humaines	4
Section 01 : La formation et la gestion des ressources humaines	5
Section 02 : Plan de formation comme méthode d'organisation	15
Section 03 : La formation au service de la gestion des ressources humaines.....	32
Chapitre II Apports des outils de formation sur le développement des compétences	49
Section 1 : Fondements théoriques de la compétence dans l'entreprise	50
Section 2 : Développement de compétences dans l'entreprise	72
Section 3 : Formation et développement des compétences	81
Chapitre III Étude de la pertinence des outils de formation pour le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou	95
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	96
Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête du terrain	104
Conclusion générale	133
Références bibliographiques.....	135
Annexes	
Tables de matières	
Résumé	



Liste des tableaux



Tableau N° 01 : Les étapes de l'identification et de l'analyse des besoins de formation	19
Tableau N° 02 : Les finalités possibles d'un plan de formation	23
Tableau N°03 : Les normes ISO concernant la qualité de la formation	44
Tableau N°04 : Secteurs sous la tutelle de l'unité de Tizi-Ouzou	98
Tableau N°05: Répartition de l'échantillon selon le genre.....	108
Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	109
Tableau N°07: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	110
Tableau N°08: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	111
Tableau N°09: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	113
Tableau N°10: Répartition selon la participation à des formations proposées par l'ADE.....	114
Tableau N°11: Répartition selon le nombre de formations suivies à l'ADE.....	115
Tableau N°12 : Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE.....	116
Tableau N°13: Répartition selon la pertinence des formations par rapport au domaine d'activité	117
Tableau N°14: Répartition selon les types de formations suivies à l'ADE.....	118
Tableau N°15: Répartition selon la satisfaction de la fréquence des formations proposées par l'ADE	119
Tableau N°16: Répartition selon les intervenants assurant les formations	120
Tableau N°17: Répartition selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE	121
Tableau N°18 : Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.....	122
Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon l'impact des bilans de compétences sur le développement des compétences issues des plans de formations.....	124
Tableau N°20 : Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.....	125
Tableau N°21 : Répartition selon l'impact de l'utilisation des référentiels de compétences sur le développement des compétences	126



Liste des figures



Figure N° 01 : Processus de la politique de formation.....	20
Figure N°02 : Processus de l'ingénierie de formation	21
Figure N°0 3: Les étapes du plan de formation	25
Figure N°04 : Impact de la formation sur les activités de la GRH	35
Figure N°05 : Les normes AFNOR concernant la formation	45
Figure N°06 : Les composantes de la compétence	54
Figure N°07 : Modèle spiral de gestion des connaissances de Nanoka & Takeuchi	58
Figure N°08 : Intégration de la gestion de compétence dans l'entreprise.....	60
Figure N°09 : Actions de la démarche compétence dans l'entreprise.....	61
Figure N°10 : les étapes du développement des compétences	76
Figure N°11 : Modèle de fiche de description de poste.	84
Figure N°12 : Exemple de passeport de formation	86
Figure N°13: Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	99
Figure N°14: Différents services du département des ressources humaines	101
Figure N°15: Répartition de l'échantillon selon le genre.....	109
Figure N°16: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge	110
Figure N°17: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	111
Figure N°18: l'échantillon selon l'ancienneté.....	112
Figure N°19: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	113
Figure N°20: Répartition selon la participation à des formations proposées par l'ADE.....	114
Figure N°21: Répartition selon le nombre de formations suivies à l'ADE.....	115

Figure N°22: Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE.....	116
Figure N°23: Répartition selon la pertinence des formations par rapport au domaine d'activité.....	117
Figure N°24: Répartition selon les types de formations suivies à l'ADE	118
Figure N°25: Répartition selon la satisfaction de la fréquence des formations proposées par l'ADE	120
Figure N°26: Répartition selon les intervenants assurant les formations	121
Figure N°27: Répartition selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE	122
Figure N°28: Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.....	123
Figure N°29 : Répartition selon l'impact des bilans de compétences sur le développement des compétences issues des plans de formations	124
Figure N°30: Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.....	125
Figure N°31 : Répartition selon l'impact de l'utilisation des référentiels de compétences sur le développement des compétences	126



Liste des abréviations



Abréviation	Désignation
ADE	Algérienne Des Eaux
AFNOR	Association Française de Normalisation
GPEC	Gestion Provisionnelle des Emplois des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	International Standardisation Organisation
RH	Ressource Humaine



Introduction générale



Le passage de l'approche par poste à l'approche par compétence constitue une évolution significative dans la gestion des ressources humaines. Les entreprises algériennes ressentent également le besoin d'adopter cette approche en raison de l'environnement économique et technologique en constante évolution, qui exige des compétences polyvalentes et une capacité d'adaptation aux changements. L'approche par compétence offre une vision plus globale des ressources humaines en prenant en compte les connaissances, compétences, aptitudes et attitudes d'un individu. La formation joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de cette approche en identifiant les compétences requises pour chaque poste et en concevant des programmes adaptés. Elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, de se perfectionner et de développer des compétences transversales, renforçant ainsi leur employabilité et leur motivation. En adoptant une approche par compétence et en investissant dans la formation continue, les entreprises algériennes peuvent améliorer leur compétitivité et favoriser leur croissance.

La formation professionnelle continue est un enjeu majeur pour les entreprises, notamment pour maintenir ou développer leur compétitivité sur le marché. Dans ce contexte, il est important de s'interroger sur la pertinence des outils de formation mis en place pour développer de nouvelles compétences chez les employés, et ce, afin d'optimiser les investissements en formation et améliorer les performances individuelles et collectives des salariés de l'entreprise.

Dans cette optique le choix de notre cadre d'étude a été basé sur une volonté de savoir quel est le lien entre ces deux variables et comment la formation et le développement des compétences interfèrent dans un cadre professionnel d'entreprise. De ce fait, notre étude se concentre sur l'évaluation de la pertinence des outils de formation des employés au sein de l'entreprise ADE (Algérienne Des Eaux). L'ADE est une entreprise qui évolue dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en Algérie. En tant qu'entreprise publique, elle fait face à des défis importants liés à la gestion de ses ressources humaines et au développement des compétences de ses employés.

Énoncé de la problématique

Le choix de ce thème repose sur l'intérêt de comprendre comment les outils de formation professionnelle continue peuvent contribuer au développement des compétences des employés au sein de l'ADE. En évaluant la pertinence de ces outils, nous cherchons à identifier les meilleures pratiques et à formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité de la formation et favoriser le développement professionnel des salariés.

La problématique de notre recherche est donc la suivante :

Quelle est la pertinence des outils de formation professionnelle continue mis en place au sein de l'entreprise ADE pour le développement de nouvelles compétences chez les employés, en lien avec les enjeux actuels de l'entreprise ?

Cette problématique nous amène à nous interroger sur l'efficacité des outils de formation utilisés et sur leur impact sur le développement des compétences des employés.

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les sous-questions suivantes:

- 1. Quelle est l'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines ?**
- 2. Quels sont les outils de formation et comment contribuent-ils au développement des compétences des employés ?**
- 3. Quelle est l'efficacité des outils de formation pour développer les compétences des employés au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou?**

À partir de ces sous-questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'efficacité des outils de formation proposés par l'entreprise ADE pour développer de nouvelles compétences dépend de la définition des besoins en compétences et de la sélection des formations adéquates (l'implication des responsables de la gestion des ressources humaines).

Hypothèse 2 : Les outils de formation des employés utilisés par l'entreprise ADE ont un impact significatif sur le développement de nouvelles compétences chez les salariés.

Méthodologie de recherche

Dans l'objectif de bien cerner notre thématique de recherche et examiner le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences des employés, nous avons abordé le sujet en combinant une approche théorique basée sur l'étude documentaire et une approche pratique comprenant une méthode quantitative et une méthode qualitative.

Pour la partie théorique, nous avons adopté une approche basée sur l'étude documentaire. Cette approche nous a permis d'examiner les travaux existants et d'explorer les fondements théoriques de la formation professionnelle et du développement des compétences, ce qui nous a aidés à développer une compréhension solide des concepts clés et à formuler nos hypothèses de recherche. La méthode de collecte des données utilisée était principalement la recherche bibliographique,

Impliquant une sélection des documents pertinents pour développer un cadre conceptuel et à établir des bases théoriques pour notre recherche.

Ensuite, nous avons adopté une méthodologie mixte combinant une approche quantitative et une approche qualitative. La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs avec le responsable de la formation pour recueillir des informations sur les outils de formation utilisés et les objectifs de développement de compétences, ainsi que des questionnaires auto-administrés pour recueillir les opinions des employés sur la pertinence des outils de formation et mesurer l'impact de la formation sur leur développement professionnel. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel Excel pour l'analyse quantitative des questionnaires et une analyse qualitative des entretiens a été effectuée pour comprendre les motivations et les besoins des employés en matière de formation, ainsi que leur perception de l'impact de la formation sur le développement des compétences ainsi que les outils utilisés au sein de l'unité ADE de Tizi-Ouzou.

Objectif de la recherche

Notre recherche vise donc à évaluer la pertinence des outils de formation professionnelle continue au sein de l'entreprise ADE pour le développement des compétences des employés. Les résultats de cette étude fourniront des informations précieuses pour améliorer l'efficacité de la formation et contribueront à l'optimisation des investissements en formation au sein de l'entreprise ADE, tout en favorisant le développement professionnel des employés.

Structure du mémoire

Notre travail est structuré en trois chapitres. Le Chapitre I examine la place de la formation dans la gestion des ressources humaines, en abordant les définitions et concepts clés de la GRH, ainsi que le lien entre la formation et la GRH. Le Chapitre II explore les apports des outils de formation sur le développement des compétences, en mettant l'accent sur les fondements théoriques de la compétence, le développement des compétences dans l'entreprise et l'impact des outils de formation. Le Chapitre III étudie la pertinence des outils de formation au sein de l'entreprise ADE, en présentant l'entreprise, la méthodologie de recherche et l'analyse des données.



Chapitre I

La place de la formation dans la gestion des ressources humaines



La formation constitue un élément clé de la gestion des ressources humaines dans les organisations modernes. En effet, elle permet de développer les compétences et les connaissances des employés, favorisant ainsi leur adaptation aux changements et aux défis du marché. Il est généralement admis que les organisations les plus performantes ne se distinguent plus seulement par la qualité de leurs produits et services, leur expertise technologique et leur solidité financière, mais surtout par leur capacité à valoriser leur capital humain.

Cependant, face à une demande croissante et de plus en plus exigeante en matière de formation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les organisations doivent proposer des programmes adaptés pour développer les compétences des employés à tous les niveaux et répondre aux exigences des environnements internes et externes.

Dans la première section, nous aborderons le cadre général de la formation et de la GRH, en examinant les définitions et les concepts clés de la GRH, ainsi que les fondements de la formation. Nous aborderons également le lien étroit entre la formation et la gestion des ressources humaines en tant que sous-système de cette dernière.

Dans la deuxième section, nous examinerons le plan de formation et son processus de conception, ainsi que le cycle de la formation et l'évaluation post-formation.

Enfin, dans la troisième section, nous étudierons l'importance de la formation dans la GRH et sa contribution à la gestion des ressources humaines. Nous examinerons la relation de la formation avec les autres activités de la GRH, ainsi que son impact sur la performance globale de l'entreprise.

Ce cadre conceptuel permettra de comprendre l'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur la performance de l'organisation. Elle mettra également en lumière les outils nécessaires pour développer un plan de formation efficace et mesurer son efficacité.

Section 01 : La formation et la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une composante déterminante pour la réussite d'une entreprise. La formation joue un rôle important dans cette gestion, en développant les compétences des employés, en améliorant leur productivité et en renforçant la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette section, nous explorerons les concepts clés de la formation et de la gestion des ressources humaines et leur place dans l'entreprise. Nous aborderons les catégories et les méthodes de formation et le lien de cette dernière avec la GRH. Les objectifs de cette section sont les suivants :

- Établir une définition du concept de formation, étant la variable explicative dans notre étude ;
- Discerner les objectifs spécifiques inhérents à la formation et appréhender ses enjeux ;
- Exposer les fondements de la GRH et analyser sa corrélation avec le concept de formation.

Définitions de la formation dans l'entreprise

Belanger et al.¹ définissent la formation comme un ensemble d'activités planifiées visant à acquérir des compétences et des attitudes pour s'adapter à l'environnement socioprofessionnel et atteindre les objectifs organisationnels. Elle englobe différentes formes d'apprentissage, au-delà des compétences métier. La formation est intégrée à la stratégie globale de l'organisation et contribue à sa performance en développant les compétences des employés et leurs capacités d'adaptation au marché.

Selon Sonntag², la formation comme un temps dédié à l'acquisition de compétences. Cependant, cette conception néglige les apprentissages tirés des situations de travail non répétitives. De nombreuses personnes compétentes au sein des organisations n'ont pas suivi de stages de formation ni obtenu de diplômes officiels pour prouver leurs qualifications.

Pour sa part, H. Savall³ évoque le concept d'éducation permanente, qu'il considère comme allant au-delà de l'attribution de moyens financiers et de pédagogie classique visant à améliorer le niveau professionnel et culturel des travailleurs. Dans une conception plus informelle, l'éducation permanente englobe l'apprentissage et la mise en place de procédures d'apprentissage professionnel, culturel et social visant à enrichir les compétences individuelles au sein d'un réseau de relations interpersonnelles plus dynamique et plus efficace.

¹ LAURENT Bélanger, ANDRE PETIT et JEAN-LOUIS Bergenon. *Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée*. Gaeten Marine, Editeur, 1983, p.229.

² M. Sonritay. *Développement et intégrer la formation entreprise*. Edition, liaisons, 1994, p. 2.

³ H. Savall. *Enrichir le travail humain, évaluation économique*. Edition, economica, 1989, p. 127-128.

Dans le contexte de la gestion des ressources humaines, la formation est définie comme un processus complexe qui vise à adapter les compétences individuelles des employés d'une organisation aux besoins de ses objectifs opérationnels et stratégiques⁴. Ce processus est basé sur une ingénierie précise qui suit un ensemble d'étapes enchaînées, allant de l'identification des besoins en formation jusqu'à l'évaluation des résultats de la formation.

La formation améliore les compétences des employés pour atteindre les objectifs opérationnels et résoudre les problèmes de gestion courante. Elle répond également aux objectifs stratégiques à long terme, tels que les changements organisationnels et l'adaptation aux nouvelles technologies. La formation favorise l'implication des employés dans les décisions et la vie de l'organisation. Elle est essentielle pour la gestion des ressources humaines en adaptant les compétences individuelles aux besoins à court et à long terme de l'organisation.

Objectifs et enjeux de la formation

Cette partie explore les objectifs et les enjeux liés à la formation, en considérant l'impact sur les employés et sur l'entreprise, ainsi que les implications associés à leur mise en œuvre.

Objectifs de la formation

La formation revêt un caractère fondamental dépassant la simple acquisition de connaissances, et vise avant tout à induire des changements comportementaux face à de nouvelles situations, contribuant ainsi à l'amélioration des compétences. Les objectifs intrinsèques à la formation se déclinent tant du point de vue des employés que de celui de l'entreprise.

1. 2.1.1. Objectifs pour les salariés

La formation aide les salariés à s'adapter aux nouvelles exigences de leur poste. Les formations sont souvent dispensées par la hiérarchie, avec parfois des sessions communes pour tous les nouveaux salariés. Elles permettent d'améliorer les connaissances de base, la qualité du travail et facilitent les échanges d'expériences entre salariés occupant différentes fonctions⁵.

1.2.1.2. Objectifs pour l'entreprise

Les formations pour valoriser les ressources et atteindre les objectifs fixés par les entrepreneurs. Les besoins de formation sont identifiés lors des entretiens de performance ou de

⁴ Cf. Infra. p.108-109.

⁵ J.Bunetaux. *Gestion des Ressources Humaines et Communication*. 4^e éd, Yaoundé, 2007, p.100.

formation⁶, ainsi que lors de la détection du potentiel pour de nouvelles fonctions⁷. La formation favorise la communication sociale, la mobilisation autour d'un projet commun, et répond aux besoins spécifiques tels que la sécurité et les conditions de travail. Les objectifs de formation doivent être alignés sur les stratégies de l'entreprise, et les managers jouent un rôle clé dans leur mise en place.

Les enjeux de la formation

Les enjeux de la formation en entreprise font référence aux défis, problèmes ou opportunités liés à sa mise en œuvre. Ils peuvent être d'ordre organisationnel, financier, technique, culturel ou social. Ces enjeux sont des facteurs essentiels à considérer pour assurer le succès des initiatives de formation. L'identification et l'analyse des enjeux de la formation permettent de développer des stratégies adaptées pour les surmonter.

Les enjeux de la formation pour l'entreprise

Du point de vue de l'entreprise, la formation constitue un investissement au service de sa stratégie globale. Elle permet d'acquérir une culture d'entreprise et facilite la réalisation des projets d'investissement. La formation intégrée à la stratégie de l'entreprise maintient sa compétitivité et favorise l'adaptation de ses membres à l'environnement interne et externe. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise que ses employés soient imprégnés de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation en entreprise présente plusieurs enjeux professionnels. Elle vise à :

- Améliorer les connaissances des employés en comblant les lacunes existantes ;
- Faire face à la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux ;
- Développer des avantages concurrentiels grâce au développement des compétences distinctives des ressources humaines ;
- Améliorer continuellement la qualité des produits et des procédures ;
- Accompagner l'évolution technologique dans le domaine de l'entreprise ;
- Satisfaire les clients en gérant efficacement les aléas et les problèmes du quotidien ;
- Offrir aux employés des opportunités de développement personnel et de réalisation⁸.

⁶ SEKIOU, BLONDIN, FABI, et al. *La gestion des ressources humaine*. p.337.

⁷ THIERRY, Teboul, ÉLODIE Lombardo. *Les clés de développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre*. Guide pratique d'Afdas, p.5.

⁸ PERMARTIN, Daniel, *Par les compétences ou comment réussir autrement*. Édition, management société, 1999, p. 35.

Les enjeux de la formation pour les employés

Du point de vue des employés, la formation présente divers avantages comme suit :

- Contribue à prise de meilleures décisions et à la résolution efficace des problèmes.
- Favorise le développement personnel et la confiance en soi.
- Aide à faire face au stress, aux tensions, aux frustrations et aux conflits.
- Fournit des informations pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les compétences en communication et les attitudes.
- Améliore la satisfaction au travail et renforce le sentiment de reconnaissance.
- Offre des possibilités de croissance personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Favorise le développement de communication, d'écoute et d'interaction.
- Aide à éliminer les craintes associées à de nouvelles tâches.

Les enjeux de la formation du point de vue stratégique

La formation doit être considérée comme un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Selon MEIGANT ⁹ (2006), elle doit être intégrée dans les grandes orientations stratégiques, tant pour favoriser l'adoption d'une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement. La formation joue un rôle essentiel dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise. Elle contribue à l'adaptation de l'organisation à son environnement en permettant aux employés de s'approprier la culture d'entreprise par le biais de la formation.

Les enjeux de la formation du point de vue du processus de gestion

La formation continue influence les trois principaux processus de gestion : la finalisation, l'organisation et l'animation. Pour atteindre les objectifs globaux de l'organisation, la performance des participants est essentielle. COHEN ¹⁰ (1997) confirme que des employés bien formés sont plus performants. La formation contribue également au processus d'organisation en définissant les missions des différents organes de l'entreprise, en établissant les relations hiérarchiques ou fonctionnelles entre eux et en soutenant l'acquisition et la mise en pratique des nouvelles compétences. De plus, elle permet de répartir les membres de l'entreprise dans les différents organes en leur attribuant des rôles et des statuts explicites ou implicites. Ainsi, la formation crée les conditions favorables à l'épanouissement, à la sensibilisation et à la motivation des employés.

⁹ MEIGNANT, Allain. *Manager la formatio*, 7^{ème} édition, Edition Liaisons, 2006. p. 25.

¹⁰ COHEN, Elie. *Encyclopédie de gestion*. Edition, economica TII, Paris, 1997, p. 1576.

Les enjeux de la formation du point de vue social

Selon Valiez ¹¹ (1997), la formation a une finalité humaine de transmission et d'évolution de la personnalité. Elle contribue à corriger les dysfonctionnements internes qui affectent la production, les ventes et la rentabilité. Un encadrement attentif favorise l'action de formation pour résoudre ces problèmes, avec une évaluation approfondie. La formation est également un indicateur de stabilité et de sécurité, offrant des opportunités de promotion et jouant un rôle clé dans la gestion des parcours professionnels. Une gestion individuelle prévisionnelle renforce son efficacité en préparant les individus aux changements de poste et en optimisant la gestion du temps. La formation résout les dysfonctionnements organisationnels et contribue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Typologie et méthodes de formation en entreprise

En fonction des besoins de l'entreprise, il est possible de déterminer les approches les plus adaptées pour dispenser les formations pour répondre aux objectifs souhaités. Ainsi, il est important de connaître les différentes catégories et les méthodes de formation.

Les types de formation

Il est possible de distinguer cinq catégories de formation selon les objectifs et la mise en place de la formation. Ces catégories sont : le perfectionnement professionnel, la formation en gestion prévisionnelle du personnel, le recyclage, la formation continue, la formation sur le tas, etc.

Le perfectionnement professionnel

Il se réfère à toutes les actions de formation ayant pour objectif d'adapter en permanence les travailleurs à leur poste de travail en fonction des exigences dictées par l'évolution technologique. Cette adaptation se fait notamment par une amélioration de leurs compétences¹². Il s'agit ainsi de permettre aux travailleurs d'une organisation de s'adapter en permanence aux changements, en améliorant leurs capacités.

¹¹ VALIEZ, Cristal. *Encyclopédie de gestion*. Edition, economica, Paris, 1997, p.1502.

¹² DARBELET, Michel et autre. *Notion fondamentales de gestion d'entreprise*. Edition, Foucher, paris, 1998, p, 216.

La formation « gestion prévisionnelle du personnel

La formation en gestion prévisionnelle du personnel est pilotée par un groupe de responsables (les responsables emploi, formation-emploi ou DRH). La communication interne informe les employés sur les métiers et les compétences requises. Les cahiers des charges des formations sont élaborés en collaboration avec des formateurs, la hiérarchie et des spécialistes des méthodes.

Le recyclage

Il consiste à former un travailleur pour qu'il puisse s'adapter de manière permanente à un nouveau poste de travail impliquant des tâches différentes de celles de son poste initial, tout en conservant le même niveau de qualification. En d'autres termes, il s'agit de permettre au travailleur de s'ajuster à de nouvelles fonctions qu'il occupera¹³.

La formation continue

La formation continue vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, à répondre aux besoins de l'entreprise, à renforcer la maîtrise du travail et à faciliter l'adaptation aux changements. Elle permet aux travailleurs de suivre l'évolution de leur travail et s'adapter aux changements du monde professionnel¹⁴.

La formation sur le tas

La formation sur le tas est un type de formation qui se déroule directement sur le lieu de travail. Les formateurs concernés observent les pratiques des autres travailleurs et apprennent à corriger leurs erreurs en suivant les bonnes pratiques. Cette méthode de formation est souvent utilisée pour améliorer les compétences des travailleurs dans des tâches spécifiques ou pour les initier à de nouveaux processus de travail. Elle permet une transmission directe des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise¹⁵.

¹³ YAHYAOU, Abderrahmane. *Législation et réglementation du travail*. Edition, palais du livre, Alger, 1997, p.19.

¹⁴ SOYER, Jacques. *Fonction formation*. ,3ème éd, organisation, groupe eyrolles, paris, 2003, p.05.

¹⁵ LOIC.C. *Gestion des ressources humaines*. Edition, Dunod, paris, 1991, p.298.

Les méthodes de gestion de formation

Différentes méthodes sont utilisées pour dispenser la formation en entreprise. Chaque méthode présente des caractéristiques spécifiques et offre des avantages et des limites qu'il convient de prendre en compte lors de la planification et de la mise en œuvre des programmes de formation.

La formation interne

La formation interne repose sur les compétences des salariés expérimentés pour transférer leur savoir-faire à d'autres moins expérimentés. Elle permet de transférer le savoir-faire de l'entreprise, de valoriser l'expertise de certains collaborateurs, de faciliter les échanges et de réduire les coûts. Cependant, elle ne garantit pas toujours l'efficacité pédagogique et la perspective critique des stagiaires.

La formation externe

La formation externe est dispensée par des organismes extérieurs à l'entreprise. Cette option peut être privilégiée si une formation "catalogue" répond aux besoins de l'entreprise et que peu de salariés sont concernés. L'organisme externe se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires et de l'organisation en général.

Le E-Learning

C'est une méthode de formation à distance permettant à l'apprenant de suivre des modules de formation en ligne, à son rythme et indépendamment du lieu de travail. Les contenus peuvent prendre diverses formes. Cette méthode est flexible, économique et accessible à un grand nombre de personnes, mais peut présenter des limites en termes d'interactions sociales et d'accompagnement pédagogique.

La formation interentreprises

Cette méthode de formation se déroule dans les locaux d'un organisme de formation et permet à des salariés de différentes entreprises de suivre une session commune. Le coût de cette formation est fixe et établi en fonction du nombre de participants. Les avantages pour les stagiaires sont la possibilité de partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles. Cependant, le contenu et les dates de formation sont préétablis et ne peuvent être modifiés. De plus, si le nombre de participants est insuffisant, la session peut être annulée, ce qui présente un risque pour l'entreprise.

La formation intra-entreprise

La formation intra-entreprise permet une adaptation du contenu de la formation aux besoins spécifiques de l'entreprise, en fonction de ses objectifs et de ses enjeux. De plus, la formation peut être animée par un formateur interne à l'entreprise, ce qui permet une transmission de savoirs et de compétences entre les salariés. Enfin, la formation intra-entreprise peut également être un outil de développement des compétences et de fidélisation des salariés, en leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences dans un environnement familier et confortable.

La formation à l'étranger

La formation à l'étranger prépare les travailleurs à s'adapter à un nouvel environnement et à une nouvelle culture de travail. Une formation linguistique et culturelle peut être fournie pour faciliter cette transition. La sécurité et le bien-être des travailleurs pendant leur séjour à l'étranger sont également importants. Cependant, il convient de prendre en compte les coûts liés aux déplacements, à l'hébergement et à la formation.

Le lien entre la formation et la GRH

Selon H.M. De BOISLANDELLE¹⁶, la formation professionnelle est un élément crucial de la gestion des ressources humaines pour les entreprises. Elle permet aux employés de s'adapter et de se préparer aux divers changements auxquels ils sont confrontés. L'auteur identifie trois attitudes que les organisations peuvent adopter envers la formation : une stratégie de contrainte ou de refus, une stratégie opportuniste ou une stratégie d'adhésion considérant la formation comme un investissement productif.

En effet, la formation professionnelle occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines, car elle permet d'augmenter les compétences générales des employés, de faire face aux changements et de répondre aux défis d'adaptation.

Actuellement, toutes les entreprises sont conscientes de l'importance de la formation professionnelle en tant que ressource essentielle pour leur succès. Cependant, il est important de souligner que la réussite de cette fonction est un pré-requis pour obtenir des résultats fructueux.

¹⁶ H.M de Boislandelle. *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*. Edition, economica, 1998, p.177.

La place de la formation dans la GRH dans l'entreprise

La formation joue un rôle clé dans la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Selon H. Savall et V. Zardet¹⁷, la GRH vise à mobiliser les ressources humaines pour améliorer la performance organisationnelle. Elle englobe un ensemble de pratiques visant à gérer efficacement les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

La GRH, considérée comme un levier stratégique, permet de développer les compétences des salariés et d'optimiser leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La formation est essentielle dans ce contexte. Selon H. Savall, elle englobe la formation initiale, la formation professionnelle continue et l'expérience professionnelle structurée de l'individu.

La formation intégrée, développée par H. Savall, combine aspects théoriques et pratiques pour répondre aux besoins de formation professionnelle. Elle assure une meilleure adéquation entre les formations et les emplois, en prenant en compte les compétences actuelles des collaborateurs et leurs besoins d'épanouissement professionnel¹⁸.

La formation intégrée contribue au développement des compétences individuelles et collectives, en accordant une attention particulière à l'articulation avec la stratégie à moyen et long terme de l'organisation. Elle favorise également l'adaptation aux exigences nouvelles de l'environnement et prépare l'avenir de l'entreprise.

Dans la GRH, la formation permet de prendre en considération la fluctuation de la marche de travail, d'élaborer des plans de carrière répondant aux attentes des employés recrutés, d'améliorer les conditions de travail et d'instaurer une culture d'engagement et de fidélisation. Elle renforce le partenariat "employé-employeur" et évalue les risques et les dangers poussant les employés à changer d'emploi.

Les déterminants de la politique formation au sein de la fonction RH dans l'entreprise

La politique de formation d'une entreprise est influencée par plusieurs déterminants liés à la fonction de gestion des ressources humaines. La taille de l'entreprise joue un rôle important, avec des entreprises plus petites ayant souvent un processus de formation moins formalisé, tandis que les entreprises plus grandes peuvent avoir des services dédiés à la formation et des budgets plus

¹⁷ Henri, Savall., Véronique, Zardet. *Ingénierie stratégique du roseau*. Edition, economica, 2ème éd, parution le 28/04/2005, p.498.

¹⁸ Henri, Savall., Véronique, Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachées*. Édition, economica, 7ème éd, parution le 04/06/2020, p.189.

importants. Les caractéristiques sectorielles, telles que les normes et réglementations, peuvent également imposer des formations obligatoires dans certains secteurs. De plus, les choix de politique RH de l'entreprise, tels que la rotation du personnel, la pyramide des âges et la politique de recrutement, influencent également la politique de formation¹⁹.

La stratégie de l'entreprise est un autre facteur clé qui influe sur la politique de formation. Les objectifs et les enjeux de compétences de l'entreprise déterminent les besoins en formation, afin d'acquérir les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Cette vision des compétences requises guide la planification et la mise en œuvre du plan de formation. Ainsi, la politique de formation est étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise.

En conclusion de la présente section, nous avons pu établir un état de l'art concernant la formation et ses enjeux dans l'entreprise, notamment à travers le développement des compétences des employés, favorisant ainsi leur adaptation aux changements et aux défis du marché.

La formation occupe une place centrale dans l'entreprise à travers le rôle qu'elle joue au sein de la fonction GRH en entreprise. En effet, la GRH intègre la formation comme levier stratégique pour répondre aux besoins professionnels et permet aux employés de s'adapter aux changements, d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer à la performance organisationnelle.

Enfin, la formation est un élément clé pour la valorisation du capital humain de l'entreprise et agit en faveur de la gestion des ressources humaines, puisque elle favorise l'adéquation entre les politiques de la GRH et les emplois à travers l'orientation vers le développement de compétences et contribue ainsi à la compétitivité de l'entreprise à long terme.

¹⁹ SEILER, Carine et al. *Le plan de formation dans les entreprises : de la formalité à l'outil stratégique, rapport de séminaires*. Groupe ALPHA, France, juin 2013, p.16-22.

Section 02 : Plan de formation comme méthode d'organisation

Le plan de formation est un document stratégique qui contient l'ensemble des actions de formation au profit des employés en vue de développer efficacement leurs compétences. Un plan de formation bien conçu renforce la motivation et l'engagement des employés, en leur offrant des perspectives de développement et de progression professionnelle.

Cette section se concentre sur le plan de formation en entreprise. Nous explorerons la conception, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de formation, en mettant l'accent sur les différents aspects permettant son optimisation en entreprise. Les principaux objectifs de cette section sont :

- Identifier les besoins de formation en tenant compte des objectifs à atteindre ;
- Formuler une mise en œuvre des actions de formation en élaborant un plan de formation ;
- Exposer le processus de formation ainsi que son suivi et son évaluation.

Le processus de formation

Le processus de formation est essentiel pour répondre aux exigences spécifiques de développement professionnel des individus au sein d'une organisation. Dans ce segment, nous aborderons l'identification des besoins de formation, les outils utilisés à cet effet, ainsi que l'analyse des besoins de formation.

Identification des besoins de formation

En matière de gestion des ressources humaines, il est impératif d'ajuster la formation aux individus composant l'organisation en prenant pleinement en considération leurs exigences spécifiques en matière de développement professionnel. Il convient de souligner que l'identification rigoureuse de ces exigences constitue une phase cruciale du processus de formation. Toutefois, il est essentiel de noter que l'expression « besoins de formation » peut induire en erreur, car il n'existe pas véritablement un besoin intrinsèque de formation, mais plutôt des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre²⁰.

Situation d'identification des besoins de formation

Les responsables de formation et les instances hiérarchiques sont confrontés à un double défi résultant des dynamiques psychologiques et des relations sociales. Ainsi, la détermination des besoins

²⁰ ACQUES, Soyer. *Fonction Formation*. Edition, Organisation, 1999, chapitre 5, p.126.

en matière de formation doit nécessairement prendre en considération ces réalités, qui se manifestent par des lacunes, des dysfonctionnements, des attentes ou des demandes spécifiques. L'identification des besoins de formation repose sur une analyse attentive des écarts existants entre la situation actuelle et celle désirée. Ces écarts peuvent découler de diverses circonstances que nous allons énumérer ci-après.

A. Le besoin suite un manque

Le besoin de formation peut émerger en raison d'une sensation de lacune, d'une problématique organisationnelle ou d'une insuffisance de compétences, nécessitant ainsi une évaluation de l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité²¹.

B. Le besoin suite à un dysfonctionnement

Lorsqu'un dysfonctionnement est repéré, il peut être considéré comme un problème à résoudre. Dans de tels cas, le responsable de la formation est chargé d'analyser le dysfonctionnement en collaboration avec les parties prenantes afin de déterminer les objectifs de formation pertinents²².

C. Le besoin suite à des attentes

Les attentes, qu'elles soient individuelles ou collectives, peuvent représenter des désirs de formation ou exprimer des besoins déjà identifiés. Toutefois, une analyse approfondie doit être entreprise afin de déterminer les objectifs de formation appropriés en accord avec les besoins réels de l'organisation²³.

D. Le besoin suite à une demande

La demande de formation se réfère aux attentes qui sont explicitement exprimées ou formalisées en vue de participer à une ou plusieurs formations visant à résoudre une problématique spécifique. Cette demande est ensuite soumise à une analyse approfondie afin de la rendre opérationnelle²⁴.

²¹ THIERRY, Ardouin. *Ingénierie de Formation pour l'entreprise*. Edition, DUNOD, 2003, p.72.

²² Ibid., p.72.

²³ Ibid., p.73.

²⁴ Ibid., p.73.

Niveaux d'identification des besoins en formation

La précision de l'identification des besoins en formation revêt une importance capitale afin de pouvoir y répondre de manière efficace. Ces besoins peuvent être catégorisés en trois niveaux distincts²⁵.

A. Les besoins personnels

Les besoins personnels de formation sont liés à des problèmes ou des objectifs personnels que les employés peuvent rencontrer, sans relation directe avec l'entreprise. Si le salarié pense que la formation peut l'aider à résoudre ce problème ou atteindre son objectif, alors il s'agit d'un besoin personnel de formation.

B. Les besoins individuels

Les besoins individuels de formation sont liés à des problèmes ou des objectifs qui concernent un seul individu, mais qui sont liés au poste qu'il occupe actuellement ou qu'il souhaite occuper dans l'avenir en accord avec ses managers ou l'organisation. Dans ce cas, la formation est initiée par l'entreprise.

C. Les besoins collectifs

Les besoins collectifs de formation sont liés à des problèmes ou des objectifs qui concernent un groupe spécifique de personnes, telles que tous les titulaires d'une unité ou d'un poste donné. Dans ce cas, la formation est également initiée par l'entreprise.

Il convient de noter que des besoins individuels identiques peuvent donner lieu à une action collective, tandis qu'un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles. Par conséquent, il est essentiel d'identifier les besoins en formation de manière précise et de proposer des solutions adaptées pour y répondre efficacement.

Les outils d'identification de besoin de formation

Les trois modèles proposés pour le recensement des besoins de formation sont le modèle sociotechnique associé à l'approche marketing, l'analyse modulaire de système et l'analyse stratégique²⁶.

²⁵ SOYER, Jacques. *Fonction Formation*. Edition, Organisation, 1999, chapitre 5, p.126-127.

²⁶ Ibid., p.128.

- **Le modèle sociotechnique associé à l'approche marketing** : Il consiste à analyser les produits ou services que l'unité de travail propose pour satisfaire les besoins de ses clients, en utilisant des moyens matériels et humains internes et externes. Les dysfonctionnements sont identifiés à travers une série de questions.
- **L'analyse modulaire de système** : Ce modèle suppose que pour fonctionner correctement, une unité de travail doit assurer quatre fonctions : le pilotage, la régulation, la transformation (ou réalisation) et le contrôle. Un jeu de questions est proposé aux acteurs de l'unité pour identifier les problèmes ou les améliorations nécessaires.
- **L'analyse stratégique** : Proposée par Michel Crozier, permet d'étudier les relations entre les acteurs d'une situation, notamment celles portant sur le pouvoir à disposition de chacun. Elle peut aider à détecter les désaccords, les blocages ou les problèmes liés aux règles sociales.

Ces modèles peuvent aider le formateur à identifier les besoins de formation en recensant les dysfonctionnements et les améliorations possibles dans l'organisation. Les questions posées dans chaque modèle peuvent servir de guide pour la recherche des dysfonctionnements et la hiérarchie du secteur concerné peut être impliquée dans la définition des questions.

L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins en formation est une étape clé pour atteindre les objectifs visés. Cette analyse évalue une situation professionnelle en prenant en compte les dimensions organisationnelle, collective et individuelle, et se traduit par une demande à expliciter. Selon qu'il s'agit d'un besoin de l'organisation, collectif, individuel ou personnel, différentes méthodes et procédures sont utilisées :

- **À l'échelle macro** : Le besoin en formation concerne toute l'entreprise en lien avec son environnement. Il prend en compte les objectifs transversaux tels que la qualité, l'évolution socio-organisationnelle, l'environnement, la communication, la sécurité, le management de l'encadrement et la démarche commerciale.
- **Au niveau méso** : Il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unités, tels qu'un changement de ligne de production, l'arrivée de nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.
- **Au niveau micro** : La formation peut répondre aux besoins individuels liés à l'emploi ou à l'évolution professionnelle d'un salarié. Cela peut se faire à travers un projet de mobilité interne ou une demande individuelle de perfectionnement. Les besoins en dehors du cadre professionnel sont gérés par le service formation à travers des outils tels que le congé individuel de formation (CIF) et le bilan de compétence.

Il existe trois sources de besoin de formation identifiées selon ALAIN MEIGNANT²⁷ : Les projets de l'entreprise, les attentes individuelles et le niveau réel de compétences. Les méthodes pour évaluer ces sources peuvent inclure des questionnaires et des entretiens individuels²⁸. Ces méthodes permettent aux entreprises de recueillir les besoins de formation et de proposer des plans adaptés pour contribuer au développement professionnel et à la motivation des salariés.

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

Étape	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation et bien l'élément de traitement du problème.
02	- Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ce qui sont en position de décision
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse (existants ou à produire).
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clé sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagés. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaire.
06	- À partir de cette pré enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoin et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la demande, et mener les actions
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par tes acteurs clés

Source: Alain MEIGNANT, *Manager la formation*, édition Organisation, Paris, 1993, p.215.

²⁷ MEIGNANT, Alain. *Manager la formation*. Edition, organisation, Paris, 1993, p.150.

²⁸ PERETTI, Marie- Jean. *Ressources humaines*. 14ème éd, p.448.

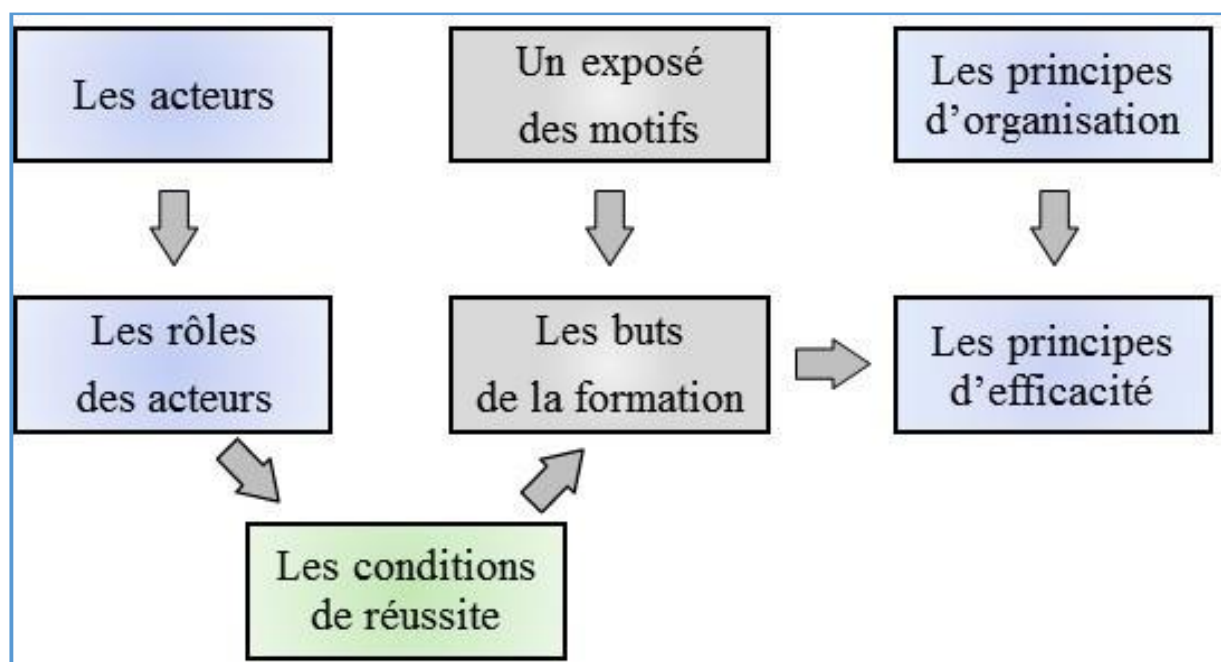
Ce tableau présente les étapes de l'identification et de l'analyse des besoins de formation. Il guide le processus depuis le repérage initial jusqu'à la validation du projet final par les acteurs clés, assurant ainsi une analyse structurée et pertinente des besoins de formation.

Mise en œuvre de l'action de formation

La politique de formation

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise qui a une durée de vie de plusieurs années. Selon Jacques Soyer, pour qu'elle soit efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée pour définir les objectifs à long terme en matière de formation, ainsi que les moyens nécessaires pour y parvenir. De plus, la diffusion de la politique de formation permet d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans cette démarche, notamment les managers et les salariés, et de créer une culture de développement des compétences au sein de l'entreprise²⁹.

Figure N° 01 : Processus de la politique de formation.



Source : Jacques Soyer, fonction formation, édition d'organisation, p.29.

Cette figure présente le processus de la politique de formation en trois parties distinctes, en mettant en avant les enjeux des buts choisis et offre une vue d'ensemble pour atteindre les objectifs de formation de l'entreprise.

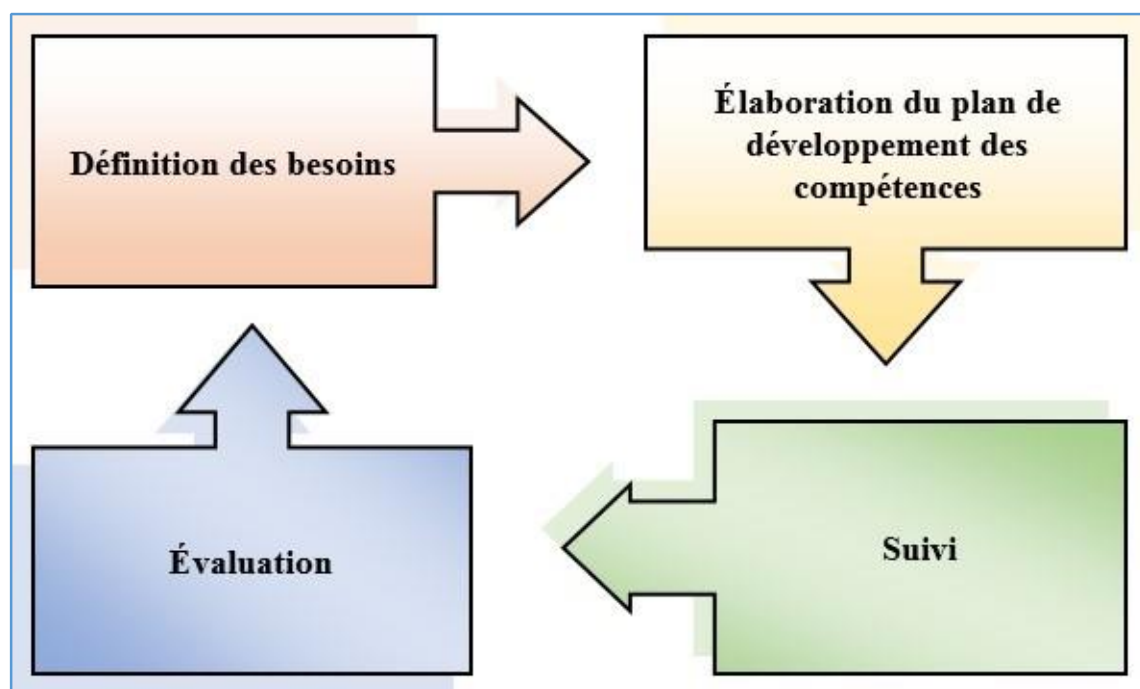
²⁹ SOYER, Jacques. *Fonction Formation*. Op.cit., p.48.

Dans la première partie, les objectifs généraux que l'entreprise vise à atteindre grâce à la formation sont exposés. La seconde partie définit les principes organisationnels qui permettront d'atteindre ces objectifs. Enfin, la troisième partie met en évidence les conditions de réussite et les principes d'efficacité nécessaires, en les reliant aux enjeux et aux objectifs sélectionnés.

L'ingénierie de la formation

L'ingénierie de la formation consiste à concevoir et réaliser des actions de formation en tenant compte des acteurs impliqués. Elle comprend l'analyse des besoins, l'élaboration d'un plan, la conduite, la coordination, le contrôle et l'évaluation. Selon AFNOR, elle est l'ensemble de démarches méthodologiques pour atteindre efficacement l'objectif fixé³⁰. Les organisations doivent mettre en œuvre leur politique de formation en fonction de leurs besoins. Le cadre réglementaire impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome, notamment par la nécessité de présenter un plan annuel de formation. Les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions pour en faire un levier de développement des compétences en matière de qualification.

Figure N°02 : Processus de l'ingénierie de formation



Source : La démarche d'ingénierie de formation,
Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2014.

³⁰ Association Française de Normalisation (AFNOR) : Normes AFNOR de la formation professionnelle, 1992/1994.

Ce schéma montre le processus de l'ingénierie de formation selon NICOLAS E. (2014) ³¹, qui est structuré selon les étapes suivantes :

- Recensement des besoins de formation ;
- Élaboration d'un plan de développement des compétences;
- Suivi du déroulement des formations ;
- Évaluation des résultats en vue d'identifier des nouveaux besoins.

La démarche d'ingénierie de la formation s'inscrit dans une perspective stratégique de la gestion des ressources humaines, en positionnant la formation comme un levier essentiel de la stratégie globale de l'organisation.

Le plan de formation

Le plan de formation est la mise en pratique de la politique de formation de l'entreprise sur une période annuelle ou pluriannuelle. Il implique plusieurs parties prenantes de l'entreprise, tels que la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise dans son ensemble et de ses unités. Le plan de formation est un document contractuel engageant toutes les parties prenantes.

Définition du plan de la formation

Le plan de formation est un document qui décrit les objectifs généraux de l'entreprise, les catégories de personnel concernées, les actions de formation programmées, les contenus, les modalités de mise en œuvre, le calendrier de réalisation, les dépenses et les modalités d'évaluation³².

Le plan de formation concrétise la politique de formation de l'entreprise en déterminant les actions de formation à mettre en place. Bien que la loi impose un plan annuel, il est préférable de prévoir une période de trois à cinq ans pour une vision à long terme. Cela permet à l'entreprise de mettre en place une action durable³³.

Le plan de formation est un élément crucial de la politique de formation d'une entreprise. Il permet de concrétiser les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions concrètes sur une période allant idéalement de trois à cinq ans, bien qu'une obligation légale requière l'élaboration d'un plan annuel. Ce document décrit les objectifs généraux de l'entreprise, les catégories

³¹ NICOLAS E. *Gestion des ressources humaines*. Edition, Dunod, Paris, 2014.

³² SOYER, Jacques *Fonction formation* .2ème éd, d'organisation, 1998,1999, Paris, Op. cit., p.162.

³³ PERETTI, Marie- Jean. *Ressources humaines*. Op.cit., p419.

d'employés concernées, les actions de formation programmées, les contenus et les modalités de formation, le calendrier, le budget, les affectations budgétaires et les modalités d'évaluation.

Le plan de formation vise à améliorer les compétences des employés et à développer l'entreprise en leur fournissant les connaissances nécessaires pour accroître leur efficacité ou pour leur permettre d'accéder à de nouvelles fonctions. Une vue à long terme est essentielle pour une action efficace sur le long terme de l'entreprise³⁴.

Le plan de formation est élaboré dans le cadre d'une culture managériale et sa réalisation est souvent confiée au responsable de formation ou au directeur des ressources humaines³⁵.

Le but du plan de formation

Le plan de formation a pour but de récapituler les actions de formation visant à développer les compétences des employés. Son objectif est d'améliorer les performances individuelles et collectives. En d'autres termes, le plan de formation contribue à l'épanouissement professionnel des salariés et à la réussite de l'entreprise³⁶. Le plan de formation doit répondre aux besoins de l'entreprise en matière de développement des compétences, mais également respecter les obligations légales en la matière. Il doit ainsi être élaboré en concertation avec les représentants du personnel et prendre en compte les évolutions économiques et technologiques de l'entreprise.

Tableau N° 02 : Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation
Court terme (1 an) Consolidé l'existant	Perfectionnement individuel	- Acquisition de technique/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. - Comblement de lacunes ou techniques de progrès dans la tenue de poste.
	Perfectionnement collectif	- Prise en compte d'événement affectant un métier - Mutation touchant une équipe entière. - Amélioration d'indicateurs collectifs.
	formation d'insertion	- Accueillir de nouveaux entrants.

³⁴ JEAN-MARIE, Citeau. *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*. 3ème éd, Dalloz Armord Colin, 1994, 2002, paris, p. 108.

³⁵ SOYER, Jacques. *Fonction Formation*., Op. cit., p 162.

³⁶ <http://www.appvizier.fr> « magazine », (consulté le 19/04/2023).

Moyen terme (3 ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement	- Achat de nouveaux équipements induisent des nouvelles technologies ou procédés différents.
	Développer les potentiels	- Établissement d'une réserve de talents potentiels pour assumer des responsabilités futures.
	Optimiser les flux promotionnels	- Salariés engagés dans un parcours de promotion.
	Former aux métiers	- Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.
	Faciliter des projets individuels	- Aide dans la réalisation de projets externes.
Long terme (3à10 ans) Préparé l'avenir	Changer de culture	- Adaptation des salariés aux grandes tendances. - Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.
	Développer l'adaptabilité	- Reconversion de salaires des métiers en disparition.

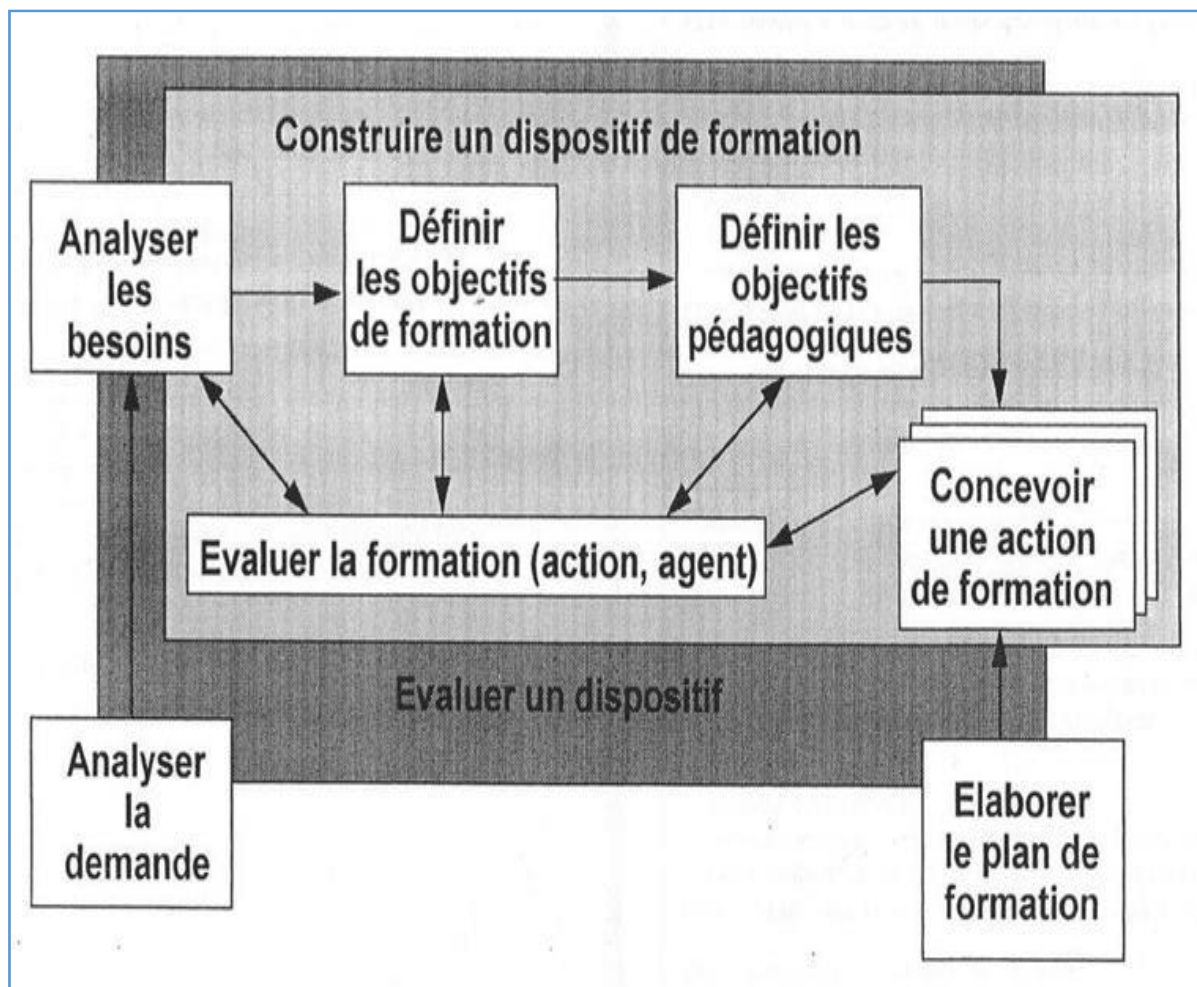
Source : GADINL, GUERIN, FIGIERE F, GRH, pratiques et éléments de théorie,
Édition DUNOD, paris, 1997.p.297.

Ce tableau énonce les finalités du plan de formation. En résumé, l'objectif du plan de formation réside dans la conciliation entre la croissance de l'entreprise et les exigences réglementaires. Ces finalités sont réparties selon une échelle chronologique en trois périodes distinctes, à savoir : à court terme, à moyen terme et à long terme.

Les étapes du plan de formation

Les étapes du plan de formation comprennent la définition des objectifs en prenant en compte les projets de changement, les besoins en compétences en analysant les demandes individuelles, la hiérarchisation des actions en fonction des priorités, la construction des parcours budgétisés, la consultation des instances, la communication sur le plan, la réalisation de la formation avec le suivi et l'évaluation, et enfin l'évaluation continue du plan de formation. Ces étapes sont nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer efficacement le plan de formation dans une organisation.

Figure N°0 3: Les étapes du plan de formation



Source : Thierry Ardouin, « ingénierie de la formation pour l'entreprise : Analyser, Concevoir, évaluer. » 2ème édition, Dunod, 2006, p 151.

Ce schéma de Thierry Ardouin (2006) montre les étapes du plan de formation, en allant de la définition des objectifs jusqu'à l'évaluation du plan de formation. Les différentes étapes sont les suivantes³⁷ :

Étape 1 : Définir les objectifs

- Identifier les projets de changement ou d'investissement de l'organisation.
- Évaluer les métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.
- Prendre en compte les problèmes ou dysfonctionnements et comment la formation peut contribuer à leur résolution.
- Intégrer les changements culturels à moyen et long terme.

³⁷THIERRY, Ardouin. *Ingénierie de formation pour l'entreprise.*, 2ème éd, Edition Dunod, paris, 2003,2006.

Étape 2 : Identifier les besoins en compétences

- Recueillir les informations du service formation.
- Analyser les demandes individuelles et les actions collectives ou projets de service.
- Reconnaître les situations problèmes et définir les objectifs de formation correspondants.
- Évaluer les acquis et les compétences des personnes et des services.
- Assurer la cohérence avec les orientations et la politique de formation.
- Tenir compte des contraintes et spécificités de fonctionnement.

Étape 3 : Hiérarchiser les actions

- Localiser et décrire les actions de formation en tenant compte des priorités, des contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- Classer les actions de formation selon leur priorité et leur faisabilité.

Étape 4 : Construire les parcours

- Budgétiser les actions et le plan en fonction des besoins identifiés.
- Arrêter les actions et le plan définitif en les organisant dans le temps.

Étape 5 : Consulter les instances

- Présenter le plan de formation au comité d'entreprise pour consultation et délibération.

Étape 6 : Communiquer sur le plan de formation

- Informer l'encadrement et les salariés sur les formations prévues dans le plan.
- Communiquer sur les modalités d'inscription, les convocations aux formations, les aspects administratifs et l'organisation générale liée aux actions de formation.

Étape 7 : Réaliser la formation

- Mettre en œuvre les actions de formation du plan.
- Assurer le respect des contenus, des modalités pédagogiques, du calendrier et du budget.
- Gérer les aspects logistiques, administratifs et matériels.
- Suivre et évaluer le déroulement des formations.

Étape 8 : Évaluer le plan de formation

- Intégrer l'évaluation dès la conception des formations.

- Assurer une évaluation continue tout au long du processus du plan de formation.
- Inscrire le plan de formation dans une logique d'anticipation et de prévision, tout en permettant des actions ponctuelles nécessaires.

Ces étapes permettent de concevoir, mettre en œuvre et évaluer efficacement le plan de formation dans une organisation.

Le contenu du plan de formation

Le plan de formation doit comporter des informations quantitatives lui permettant d'être exécutable. Ces informations que doit comporter le plan de formation se rapportent aux besoins de formation et peuvent être réparties selon ces quatre éléments :

- **Descriptif des actions de formation** : il s'agit de décrire de manière précise l'action de formation proposée, son contenu, ses objectifs, sa durée, son lieu, etc.
- **Hiérarchisation des priorités de formation** : il s'agit de classer les différentes actions de formation par ordre d'importance en fonction des besoins identifiés et de leur impact sur l'activité de l'entreprise.
- **Prévision d'étalement de ces actions dans le temps** : il s'agit de définir le calendrier prévisionnel de réalisation des différentes actions de formation, en fonction des contraintes de l'entreprise (périodes de haute activité, congés, etc.) et des disponibilités des participants.
- **Budgétisation prévisionnelle des actions à mener** : il s'agit d'estimer les coûts de chaque action de formation (frais pédagogiques, frais de déplacement et d'hébergement, etc.) et d'établir un budget prévisionnel pour l'ensemble du plan de formation.

Le plan de formation doit inclure des détails sur chaque action de formation, tels que le besoin qui la justifie, le type de formation, les intervenants et la durée. Il doit également préciser les objectifs, les postes de travail concernés et l'effectif impliqué. Les politiques de personnel, le style de management, les modes d'organisation et la culture de l'entreprise doivent être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du plan de formation.

L'élaboration du plan de formation

Le plan de formation revêt une importance cruciale dans la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Afin d'assurer la qualité de ce plan, il est essentiel de se poser des questions telles que :

- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?

- De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ses besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer et comment les impliquer ?
- Quels sont les principes de la politique de formation à observer ?

Les réponses à ces questions guideront le responsable formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise. Il est également important de déterminer qui sera visé par le plan de formation, quelles sont les actions à reconduire d'une année sur l'autre, et quelle sera l'attitude des acteurs face aux changements prévus :

- Pour les personnes à former, il est important de connaître: leur niveau de stress actuel, les changements qu'elles souhaitent, et leur vision de la formation.
- Pour les hiérarchies, il est important de connaître leur niveau de stress, leur vision de la formation, et les changements qu'elles attendent.
- Quant à la direction, il est important de savoir comment elle s'implique habituellement, sa vision de la formation et si elle souhaite utiliser la formation comme moyen de changement.
- Enfin, pour les partenaires sociaux, il est important de connaître leur attitude relationnelle, leur vision de la formation et s'ils seront favorables aux changements prévus.

Une fois le plan de formation approuvé, il devient un document de travail pour l'équipe de formation et les responsables d'action. Les différentes formes de formation sont disponibles, telles que la formation interne, intra, inter ou stage. Le responsable d'action contacte le formateur interne ou externe et lance l'opération avec des séquences telles que la prise en compte de l'adhésion des futures formées et la définition d'une stratégie.

Le plan de formation doit être communiqué à plusieurs parties prenantes, y compris les directeurs, les responsables d'action, les personnels de la DRH et les comités d'entreprise, et une information descendante doit être réalisée jusqu'aux personnes concernées.

Le suivi du plan de formation

Le suivi du plan de formation est une étape cruciale pour s'assurer que les actions de formation prévues sont effectivement mises en œuvre et que les objectifs fixés sont atteints. Selon la

définition de Jacques Soyer, le suivi consiste à transférer les acquis de la formation dans la situation de travail et à rechercher un nouvel état d'équilibre du système formé³⁸.

L'évaluation de la formation

L'organisation d'une activité de formation représente un investissement considérable en termes d'énergie, de temps, d'argent et de ressources pour l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel d'effectuer une évaluation de la formation afin de mesurer les retours sur ces investissements.

A. Les niveaux d'évaluation de la formation

Selon les travaux d'Alain MEIGNANT³⁹, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation. Ces niveaux peuvent être schématisés de la manière suivante :

- **Niveau 01 : Évaluation de la satisfaction**

Cette évaluation consiste à interroger les stagiaires, généralement immédiatement après la formation, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

- **Niveau 02 : Évaluation pédagogique**

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à la fin de la formation, ou leur capacité à mémoriser les notions acquises à plus long terme. Elle peut être réalisée à l'aide de questionnaires ou d'entretiens, afin de déterminer si les stagiaires ont acquis des connaissances et des compétences durables.

- **Niveau 03 : Évaluation du transfert sur les situations de travail**

Pour évaluer précisément le transfert des acquis de la formation dans la réalité professionnelle, des indicateurs de transfert sont définis. Le suivi du transfert se concentre sur la question de la mémorisation, car l'application des acquis permet aux salariés de consolider leurs apprentissages et de les mettre en œuvre sur le terrain.

- **Niveau 04 : Évaluation des effets de formation**

Pour mesurer l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs : Les indicateurs de performance, qui témoignent de l'impact de la formation sur

³⁸ SOYER, Jaque. *Fonction Formation*. Op.cit., p.246.

³⁹ MEIGNANT, Alain. *Manager la formation*. Op.cit., p. 366.

le développement de l'activité de l'entreprise, et les indicateurs de progrès, qui mettent en évidence les améliorations des conditions de travail au sein de l'entreprise.

B. Les types d'évaluation de la formation

Il convient de distinguer deux types d'évaluation : celle visant à déterminer si le programme a été mis en œuvre conformément aux intentions, et celle qui vise à évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

- **Évaluation des processus (formative) :** Cette forme d'évaluation vise principalement à informer les gestionnaires si le programme est exécuté conformément aux intentions et de manière efficiente. Elle est généralement accompagnée de recommandations visant à modifier le programme afin d'atteindre ses objectifs. Grâce à ces informations, il est possible d'ajuster le programme pour qu'il soit mis en œuvre selon les intentions initiales, voire de modifier le plan lui-même s'il présente des lacunes⁴⁰.
- **Évaluation sommative (évaluation des effets) :** Dans le cadre de l'évaluation sommative, l'objectif est de déterminer l'impact du programme, c'est-à-dire dans quelle mesure il atteint ses objectifs et répond aux besoins du groupe cible. Cette évaluation doit également comporter des recommandations visant à améliorer le programme afin qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit optimisé⁴¹.

Les règles à suivre pour l'évaluation du plan de formation

Le plan de formation peut être évalué en respectant sept règles fondamentales⁴²:

- Identifier les résultats attendus de manière précise.
- Utiliser des indicateurs pertinents pour évaluer en se basant sur des critères de performances observables et mesurables.
- Assurer que le système d'évaluation est accepté positivement par les parties prenantes.
- S'assurer que la formation est le seul élément explicatif des résultats observés.
- Ne pas chercher à évaluer tous les aspects de la formation.
- Diffuser les résultats de l'évaluation aux clients de la formation et mettre en place des actions d'amélioration si nécessaire.

⁴⁰ <http://www.mémoire online>. *L'évaluation de l'efficacité de la formation*. (Consulté le 19/04/2023).

⁴¹ Mémoire online .Op. cit., p. 40

⁴² MEIGANT, Alain. *Manager la formation*. Op.cit., p.395.

- La compréhension des résultats de l'évaluation favorise la progression vers le développement d'une formation de qualité.

En conclusion de cette section, il apparaît clairement que le plan de formation est un outil essentiel pour le développement des compétences des employés et la croissance de l'entreprise.

L'identification des besoins de formation est la première étape pour la mise en place d'un plan de formation efficace. Cette étape doit prendre en compte les différents acteurs de l'organisation et s'appuyer sur des outils adaptés, tels que l'analyse sociotechnique, l'analyse modulaire de système ou l'analyse stratégique. L'analyse des besoins de formation doit permettre de définir des objectifs clairs et précis, ainsi que les méthodes et procédures à mettre en place pour les atteindre.

Enfin, le plan de formation doit être élaboré en concertation avec les représentants du personnel et les formations proposées doivent être adaptées aux besoins de l'entreprise et de ses employés. En mettant en place un plan de formation efficace, les entreprises peuvent renforcer la motivation et l'engagement de leurs employés, tout en améliorant leur performance globale.

Section 03 : La formation au service de la gestion des ressources humaines

La présente section est consacrée au rôle essentiel de la formation dans le cadre de la GRH en tant qu'élément clé de cette dernière. En effet, la formation revêt une importance stratégique dans le développement des compétences et la gestion efficace du capital humain au sein des organisations.

Dans cette perspective, nous examinerons différentes facettes de la formation et son intégration dans les activités de la GRH, en mettrons en évidence l'importance stratégique et la place de la formation dans la GRH. Ensuite, nous aborderons la gestion de la formation en entreprise. Enfin, nous examinerons les aspects évolutifs de la formation, y compris son adaptation aux changements organisationnels et aux normes de qualité.

L'importance stratégique de la formation dans la GRH

L'importance stratégique de la formation au sein de la gestion des ressources humaines est cruciale dans le milieu professionnel actuel. La formation est un droit accordé aux employés selon le code du travail, et les employeurs ont l'obligation de la proposer au sein de leur entreprise. Les travailleurs ont tout intérêt à saisir ces opportunités, tandis que les entreprises peuvent améliorer leurs résultats grâce au développement des compétences individuelles et collectives.

Malgré certains problèmes organisationnels évoqués par les employeurs, il est possible d'organiser les sessions de formation pendant ou en dehors des heures de travail, que ce soit en interne ou en faisant appel à des experts externes. Cette ouverture favorise les échanges entre les intervenants, réduisant ainsi les appréhensions liées à de nouveaux visages. Enfin, cette ouverture vers le monde extérieur contribue au développement personnel et professionnel des salariés⁴³.

La contribution de la formation au développement des compétences

La formation contribue au développement des compétences dans la GRH en permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer celles qu'ils possèdent déjà. Elle favorise leur évolution professionnelle et répond aux besoins spécifiques de l'entreprise en matière de compétences requises. La relation entre la formation professionnelle et la performance des salariés est étroite, car les connaissances et les compétences acquises lors des formations sont essentielles pour atteindre les objectifs fixés. L'amélioration de la performance repose sur la participation et la

⁴³ REVUE DES *Recherches Économiques*, Université Blida 2, Blida, Algérie, V17, N01, 2022, p. 490.

formation continue, qui sont les piliers des entreprises performantes. En investissant dans la formation, les entreprises renforcent les compétences de leurs employés et contribuent à leur performance individuelle, ce qui bénéficie à l'ensemble de l'entreprise⁴⁴.

L'alignement de la formation sur les objectifs organisationnels

La formation joue un rôle clé dans l'alignement des objectifs individuels et organisationnels. En développant les compétences des employés, elle contribue directement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. En outre, la formation permet de renforcer la culture d'entreprise et de transmettre les valeurs organisationnelles. Elle favorise ainsi la cohérence et l'engagement des employés envers les objectifs de l'organisation.

L'adaptabilité des employés face aux changements

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation joue un rôle crucial dans l'adaptabilité des employés. Elle leur permet de développer des compétences transférables et de s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Elle contribue ainsi à la création d'une culture d'apprentissage au sein de l'organisation, favorisant la créativité et l'adaptation aux changements.

La place de la formation au sein des activités de la GRH

La formation occupe une position stratégique au sein des activités de la gestion des ressources humaines, étant étroitement liée aux autres dimensions de la gestion du personnel. Cette partie examinera la relation entre la formation et les autres activités de la GRH, mettant en évidence l'interdépendance et la complémentarité entre ces domaines.

Relation entre la formation et les autres activités de la GRH

Il existe une relation étroite entre la formation des employés et les autres activités de la gestion des ressources humaines, comme le souligne le graphique suivant. Cette relation se manifeste à travers plusieurs composantes de la GRH⁴⁵.

L'analyse de poste

L'analyse de poste permet de décrire les responsabilités et les compétences requises pour obtenir un rendement optimal. Ainsi, la formation joue un rôle clé en permettant aux employés

⁴⁴ GHADDAB. N et AOUAD. Support de cours. *Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines*. Université Virtuelle de Tunis, 2008. p.44.

⁴⁵ Ibid., p.46 – 47.

d'acquérir les compétences nécessaires pour être productifs et rentabiliser les ressources de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétence (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est étroitement liée aux besoins de formation. La formation est une alternative importante dans la planification des emplois et des compétences, permettant de répondre aux besoins spécifiques des employés au sein de l'organisation.

Le Recrutement et la sélection du personnel

Dans le processus de recrutement, la formation est un outil essentiel pour répondre aux exigences des postes futurs. De plus, elle joue un rôle d'apprentissage pour les nouvelles recrues, leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à leur intégration et à leur performance dans l'entreprise.

L'évaluation du rendement

Le rendement au travail est le résultat des connaissances, compétences et attitudes acquises tout au long de la vie professionnelle. L'évaluation du rendement constitue un moyen privilégié pour diagnostiquer les besoins en formation et ajuster les programmes de développement des employés en fonction de leurs besoins spécifiques.

La rémunération et les avantages sociaux

Les compétences des employés ont une influence directe sur leur rémunération au sein de l'organisation, car ils sont rétribués en fonction des responsabilités qu'ils assument. Ainsi, la formation contribue à l'amélioration des compétences et joue un rôle clé dans l'évolution de la rémunération des employés.

La santé et la sécurité au travail

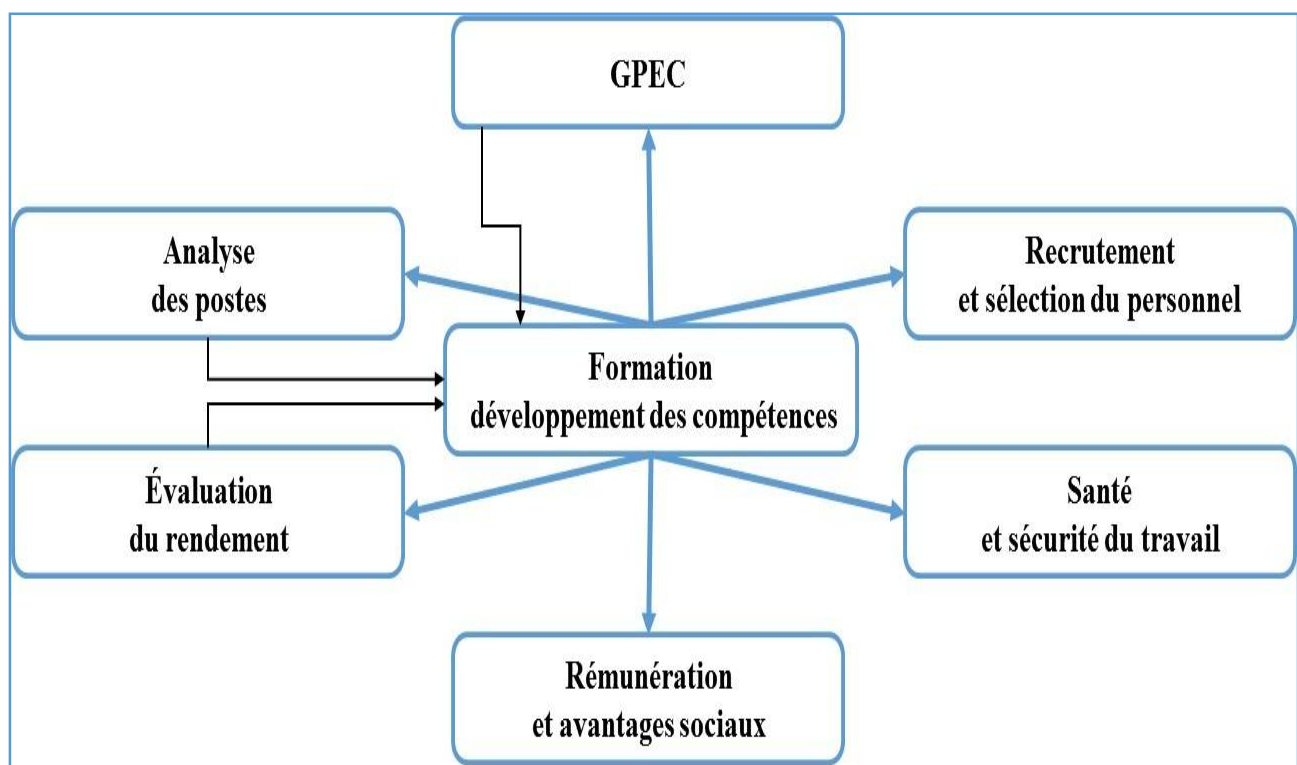
La formation est un moyen pour les employeurs d'informer et de former les employés sur les risques professionnels liés à leurs tâches, ainsi que sur les mesures préventives à adopter. En favorisant la sensibilisation et les compétences en matière de santé et de sécurité, la formation contribue à créer un environnement de travail sûr et sain.

Par ailleurs, la formation entretient des liens étroits avec d'autres dimensions de la GRH, telles que le recrutement, la gestion de la performance, la gestion des carrières, la rétention des talents, la

gestion du changement et la culture d'entreprise. Elle joue un rôle clé dans le développement des compétences spécifiques requises pour les postes, l'amélioration des performances des employés, la progression professionnelle, la fidélisation des talents, l'adaptation aux changements organisationnels et le renforcement de la culture d'entreprise.

En intégrant de manière cohérente la formation aux autres activités de la GRH, les organisations peuvent maximiser les avantages de la formation en termes de recrutement, de performance, de gestion des carrières, de rétention des talents, de gestion du changement et de renforcement de la culture d'entreprise. Ainsi, la formation occupe une place centrale dans les activités de la GRH, favorisant le développement des compétences des employés et contribuant à l'essor global de l'organisation.

Figure N°04 : Impact de la formation sur les activités de la GRH



Source : Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines.
Gadda. N et Aouadi. S. Université virtuelle de Tunis.2008, version 2004, p.46.

La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines est essentielle, car elle occupe une place centrale dans les politiques et les outils de GRH. En effet, la formation joue un rôle prépondérant dans plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines, notamment au niveau de :

- La résolution des dysfonctionnements de l'entreprise.

- La gestion prévisionnelle des compétences.
- Le maintien de l'employabilité des salariés.

La résolution des dysfonctionnements

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements peuvent être des troubles, des anomalies ou une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise. Parmi les solutions possibles pour résoudre ces problèmes, la formation se démarque comme un moyen efficace. En effet, la formation permet d'apporter des rectifications aux erreurs de gestion, aux procédures inadéquates, à un rendement insuffisant ou à une mauvaise utilisation des ressources matérielles. La mise en place d'un processus hiérarchique opérationnel permet de détecter ces difficultés et de mettre en œuvre des actions de formation visant à rectifier les anomalies constatées au sein de la structure de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des compétences

La gestion des ressources humaines s'articule autour du langage des compétences, de leur acquisition (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation). La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés et contribue à la gestion prévisionnelle des besoins de l'entreprise en matière de compétences. Les recommandations issues des études sur la gestion prévisionnelle des besoins de formation permettent de concevoir des plans de formation visant une meilleure utilisation des ressources humaines et le développement des compétences nécessaires pour l'avenir de l'entreprise.

Le maintien de l'employabilité des salariés

Le maintien de l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité est déterminée par les compétences maîtrisées, l'existence d'un projet professionnel et la capacité de se situer sur le marché du travail. Pour l'entreprise, divers dispositifs participent à son développement, tels que la gestion des compétences, l'information sur la stratégie de l'entreprise et des dispositifs de mobilité. La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

La gestion de la formation en entreprise

La gestion de la formation en entreprise revêt une importance capitale pour assurer l'efficacité et la pertinence des programmes de formation. Cette partie se penchera sur les processus et les pratiques liés à la gestion de la formation, mettant en évidence les différentes étapes de cette gestion.

La gestion de la formation comprend plusieurs phases essentielles, telles que la planification, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation. Tout d'abord, la planification de la formation consiste à identifier les besoins de formation en fonction des objectifs organisationnels, des compétences requises et des lacunes existantes. Cette étape permet de définir les priorités et de fixer des objectifs clairs pour les programmes de formation à mettre en place.

Ensuite, la conception des programmes de formation implique la sélection des contenus, des méthodes pédagogiques et des supports appropriés. Il est crucial de prendre en compte les caractéristiques des apprenants, les objectifs visés et les contraintes organisationnelles pour élaborer des programmes efficaces et engageants.

Une fois les programmes conçus, leur mise en œuvre nécessite une coordination efficace des ressources humaines, matérielles et financières. La gestion de la logistique, la coordination des formateurs et des apprenants, ainsi que le suivi du déroulement des sessions de formation sont des aspects clés de cette phase.

Enfin, l'évaluation de l'efficacité de la formation permet de mesurer les résultats obtenus, d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, et d'ajuster les futurs programmes en conséquence. L'évaluation peut prendre différentes formes, telles que des évaluations à chaud (feedback immédiat des apprenants), des évaluations à froid (mesure de l'acquisition des compétences sur le long terme) et des évaluations de l'impact sur la performance organisationnelle.

La gestion de la formation repose également sur la mise en place de dispositifs et d'outils de suivi, tels que des tableaux de bord, des systèmes de gestion de l'apprentissage et des indicateurs de performance clés. Ces éléments permettent de mesurer l'efficacité des programmes de formation, de suivre les progrès des apprenants et d'adapter les stratégies de formation en fonction des résultats obtenus.

En conclusion, la gestion de la formation en entreprise est une démarche stratégique qui englobe la planification, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation. Une gestion efficace de la formation garantit la pertinence des contenus, l'engagement des apprenants et l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'impact de la formation sur la motivation et les politiques du personnel

La formation joue un rôle crucial dans le développement de la motivation des employés et son influence s'étend aux politiques du personnel mises en place au sein de l'organisation. Cette partie examine le lien étroit entre la politique de formation et les politiques du personnel, ainsi que l'impact de la formation sur le développement de la motivation.

Lien entre la politique de formation et les politiques du personnel

Le lien entre la politique de formation et les politiques du personnel est étroitement interconnecté. En effet, la politique de formation vise à fournir aux employés les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches avec succès, tandis que les politiques du personnel concernent des aspects tels que le recrutement, la rémunération, l'évaluation de la performance et les possibilités de promotion. Une politique de formation bien alignée sur les politiques du personnel contribue à renforcer la cohérence et l'efficacité globale de la gestion des ressources humaines.

Impact de la formation sur le développement de la motivation

La formation a un impact significatif sur le développement de la motivation des employés. Lorsque les employés perçoivent que l'organisation investit dans leur développement professionnel et leur offre des opportunités de formation, cela renforce leur engagement envers l'entreprise et stimule leur motivation intrinsèque. L'impact de la formation sur la motivation peut également se manifester par une augmentation de la productivité et de la qualité du travail. Les employés bien formés se sentent plus confiants dans l'exécution de leurs tâches, ce qui se traduit par une amélioration des performances individuelles et collectives. De plus, la formation favorise l'autonomie et l'initiative des employés, stimulant ainsi leur engagement envers les objectifs de l'organisation.

DENNERY MARC⁴⁶ présente dans son livre « piloter un projet de formation » les trois facettes de la motivationnel l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

Impact de la formation sur la satisfaction

La formation permet aux employés de renforcer leurs compétences, d'acquérir de nouvelles connaissances et de progresser dans leur carrière, ce qui contribue à leur satisfaction professionnelle et à leur sentiment de valorisation au sein de l'organisation. Bien que la satisfaction ne garantisse pas automatiquement la motivation, l'absence de satisfaction peut entraîner une démotivation.

Impact de la formation sur le processus motivationnel

Selon le modèle de VROOM, la motivation découle d'un choix basé sur trois facteurs clés : l'expectation (la confiance en sa capacité à atteindre un objectif), l'instrumentalité (la probabilité de recevoir une récompense) et la valence (la valeur accordée à la récompense). La formation influence

⁴⁶ DENNERY, Marc. *Piloter un projet de formation*. Edition ESF, septembre 2008, p.108.

la confiance en soi et l'expérience, tout en permettant de fixer des objectifs plus ambitieux. Elle clarifie également les priorités de l'entreprise, orientant ainsi les actions en vue des récompenses. Cependant, la formation de courte durée a une influence limitée sur les croyances profondes et les représentations personnelles liées à la valence.

Impact de la formation sur l'implication

L'implication au travail, synonyme d'attachement à l'entreprise, nécessite une adhésion aux principes et valeurs de celle-ci. Les entreprises contemporaines privilégient l'adhésion plutôt que l'imposition, exigeant ainsi un fort investissement de la part des collaborateurs en accord avec leurs valeurs. La formation joue un rôle clé dans cette intégration, à travers des séminaires d'intégration, des stages de qualité totale ou des initiatives axées sur la satisfaction du client, entre autres.

L'intégration de la formation dans les pratiques RH et l'action productive

L'intégration efficace de la formation dans les pratiques des ressources humaines (RH) et dans l'action productive est essentielle pour maximiser l'impact de la formation au sein de l'organisation. Cette partie examine comment la formation est insérée dans les politiques et les pratiques des RH, tout en tenant compte de son rôle dans l'amélioration de la productivité et de la performance globale de l'organisation.

Insertion de la formation dans les pratiques et politiques des ressources humaines et dans l'action productive

L'insertion de la formation dans les pratiques et politiques des ressources humaines est un processus clé qui vise à aligner les objectifs de développement des compétences avec les objectifs organisationnels. Cela implique d'intégrer la formation dans des domaines tels que le recrutement, la gestion de la performance, la gestion des talents et la planification des carrières. Par exemple, la formation peut être utilisée pour identifier les lacunes de compétences lors du processus de recrutement et pour développer les compétences nécessaires à la performance des employés tout au long de leur carrière au sein de l'organisation.

De plus, l'insertion de la formation dans l'action productive consiste à intégrer les connaissances et les compétences acquises lors de la formation dans les processus de travail quotidiens. Cela permet aux employés d'appliquer directement ce qu'ils ont appris, d'améliorer leur efficacité et leur performance, et d'accroître la qualité des produits ou services de l'organisation. Par exemple, la formation peut être conçue de manière à fournir aux employés des compétences pratiques et des outils spécifiques pour résoudre des problèmes opérationnels courants.

Cette intégration de la formation dans les pratiques RH et l'action productive présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle renforce la pertinence de la formation en la rendant directement liée aux besoins et aux défis spécifiques de l'organisation. Deuxièmement, elle facilite le transfert des connaissances et des compétences acquises lors de la formation vers le lieu de travail, où elles peuvent être mises en pratique. Enfin, elle favorise une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation, où la formation est considérée comme un processus intégré et essentiel pour le développement des employés et la réussite de l'entreprise.

Les aspects évolutifs de la formation dans les organisations

La formation est un domaine en constante évolution, qui s'adapte aux changements organisationnels, aux normes en vigueur et à l'importance accordée à la qualité de la formation. Cette partie examine les aspects évolutifs de la formation dans les organisations et met en évidence les différentes dimensions qui influencent sa mise en œuvre.

La position changeante de la formation dans les organisations reflète les évolutions des besoins en compétences et des exigences du marché du travail. Les organisations doivent constamment s'adapter aux nouvelles technologies, aux demandes des clients et aux évolutions réglementaires. Par conséquent, la formation doit être flexible et capable de répondre rapidement à ces changements. Elle doit permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, d'actualiser leurs connaissances et de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.

Les normes concernant la formation jouent également un rôle crucial dans son évolution. Les organisations doivent se conformer aux réglementations en matière de formation, telles que les obligations légales de formation professionnelle continue ou les certifications spécifiques à certaines industries. Ces normes garantissent la qualité de la formation et contribuent à son efficacité.

La qualité de la formation est un autre aspect évolutif important. Les organisations reconnaissent de plus en plus l'importance de la qualité de la formation pour maximiser son impact sur les employés et l'organisation elle-même. Cela implique de concevoir des programmes de formation pertinents, d'utiliser des méthodes pédagogiques appropriées, d'évaluer l'efficacité de la formation et d'assurer un suivi continu pour mesurer les résultats et l'impact sur les performances.

L'évolution de la formation dans les organisations est également influencée par les avancées technologiques. Les nouvelles technologies offrent des opportunités pour des méthodes d'apprentissage innovantes, telles que l'apprentissage en ligne, les plateformes de e-learning, les simulations virtuelles, etc. Ces outils technologiques permettent d'atteindre un plus grand nombre

d'employés, de personnaliser les programmes de formation et de fournir des contenus interactifs et adaptés aux besoins individuels.

Les effets de la formation sur la performance organisationnelle

La littérature scientifique relatant l'utilisation d'une mesure objective de la performance organisationnelle se développe via deux traditions académiques de recherche sur la relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle, qui est celle de la gestion des ressources humaines et celle de l'économie du travail.

Dans le premier cas, les effets de la formation sont étudiés au niveau de l'organisation alors que dans le second cas, les effets de la formation sont davantage étudiés au niveau des individus.

Cependant, lorsque la culture d'entreprise n'est pas définie, la formation peut être un facteur de création de la culture d'entreprise. Cette approche risque de créer des problèmes quine sont pas pris en compte par la direction.

Dès lors, mieux vaut déterminer avec la direction et en concertation avec les principaux acteurs les orientations comportementales culturelles souhaitées avant de démarrer le plan de formation.

JACQUES SOYER définit la politique de formation comme suit « la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années, alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année »⁴⁷.

Position changeante de la formation dans les organisations

La position de la formation au sein des organisations est sujette à des évolutions constantes. Les besoins en compétences évoluent rapidement en réponse aux avancées technologiques, aux changements économiques et aux demandes du marché. Ainsi, la formation doit s'adapter pour rester pertinente et répondre aux nouvelles exigences.

Dans un premier temps, il est essentiel de comprendre que la formation ne peut plus être considérée comme une simple activité ponctuelle. Elle est devenue une composante intégrale de la stratégie de gestion des ressources humaines, jouant un rôle clé dans le développement des compétences des employés et leur capacité à contribuer de manière significative à l'organisation.

⁴⁷ SOYER, Jacques. *Fonction Formation*. Op. cit., p.28.

De plus, la position changeante de la formation est également influencée par l'évolution des attentes des employés. Les nouvelles générations de travailleurs attachent une grande importance à l'apprentissage continu, au développement de leurs compétences et à l'acquisition de nouvelles connaissances. Les organisations doivent donc s'adapter à ces attentes en proposant des opportunités de formation attractives et pertinentes.

En résumé, la position de la formation dans les organisations est en constante évolution pour répondre aux besoins changeants en compétences, aux attentes des employés et aux exigences du marché. En comprenant ces changements et en s'adaptant de manière proactive, les organisations peuvent tirer le meilleur parti de la formation et assurer leur succès à long terme.

La qualité de formation

La qualité d'une formation professionnelle se mesure, idéalement, à ses effets rapportés à ses objectifs ou aux attentes des usagers ou des employeurs. Il n'est pas toujours facile d'identifier les effets, même si on met en place un dispositif de suivi durant plusieurs années.

De plus, le temps de saisir les manques de la formation, les conditions d'exercice du métier ont changé et les régulations ne sont plus adéquates. Enfin, le constat de certains manques n'indique pas ipso facto les remèdes pertinents.

Il est donc raisonnable de tenter de dégager quelques indicateurs de qualité qui renvoient au fonctionnement de la formation et sont donc immédiatement analysables, dont les recherches et les expériences accumulées permettent de penser qu'ils sont, en général, garant d'une formation de qualité. Je m'en tiendrai à des aspects majeurs de la conception du dispositif de formation, sans nier que la qualité de sa mise en œuvre soit aussi une source de qualité⁴⁸.

À partir des travaux sur la formation aux métiers de l'humain, voici quelques propositions :

- Une transposition didactique fondée sur l'analyse des pratiques et de leurs transformations.
- Un référentiel de compétences clés.
- Un plan de formation organisé autour des compétences.
- Un apprentissage par problèmes.
- Une véritable articulation entre théorie et pratique.
- Une organisation modulaire et différenciée.
- Une évaluation formative.

⁴⁸ <https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php> (consulté le 15/04/2023).

- Des temps et des dispositifs d'intégration des acquis.
- Un partenariat négocié avec les professionnels.

La finalité de toute action de formation, est l'assurance de la qualité par rapport aux normes internationales.

Les normes concernant la formation

Les normes relatives à la formation jouent un rôle important dans l'encadrement et la réglementation de cette pratique au sein des organisations. Elles contribuent à garantir la qualité, la pertinence et l'efficacité des programmes de formation, tout en veillant au respect des obligations légales.

Les normes peuvent prendre différentes formes, telles que des réglementations gouvernementales, des certifications professionnelles, des accords sectoriels ou des référentiels de bonnes pratiques. Elles établissent des critères et des exigences auxquels les programmes de formation doivent se conformer pour assurer une certaine qualité et une valeur ajoutée pour les apprenants.

Ces normes peuvent couvrir différents aspects de la formation, tels que la conception des programmes, les compétences des formateurs, les méthodes pédagogiques, l'évaluation des résultats, la gestion de la formation et la validation des acquis. Elles visent à garantir que la formation répond aux besoins réels des individus et des organisations, en favorisant le développement de compétences pertinentes et en assurant une reconnaissance professionnelle.

Les normes ISO

Les normes ISO sont les normes établies par l'internationale standard organisation. L'ISO établit des documents qui définissent des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services et la satisfaction de leurs besoins⁴⁹.

L'objet est de construire une norme internationale qui donne à tous les organismes et les clients une référence en matière de conception et de fourniture de prestation de formation. Elle doit

⁴⁹ GUY LE, Boterf. *Ingénierie Et Évaluation Des Compétences*. p.445.

permettre aux clients et commanditaires de mieux savoir comment fonctionne un organisme de formation.

Les normes ISO sont des normes établies par l'International Standard Organisation. Elle a été mises au point dans une perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assurant 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, à savoir la conception, la réalisation, l'évaluation et le suivi.

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un 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 suivant relève quelques points clés pour la formation extraits des normes ISO.

Tableau N°03 : Les normes ISO concernant la qualité de la formation

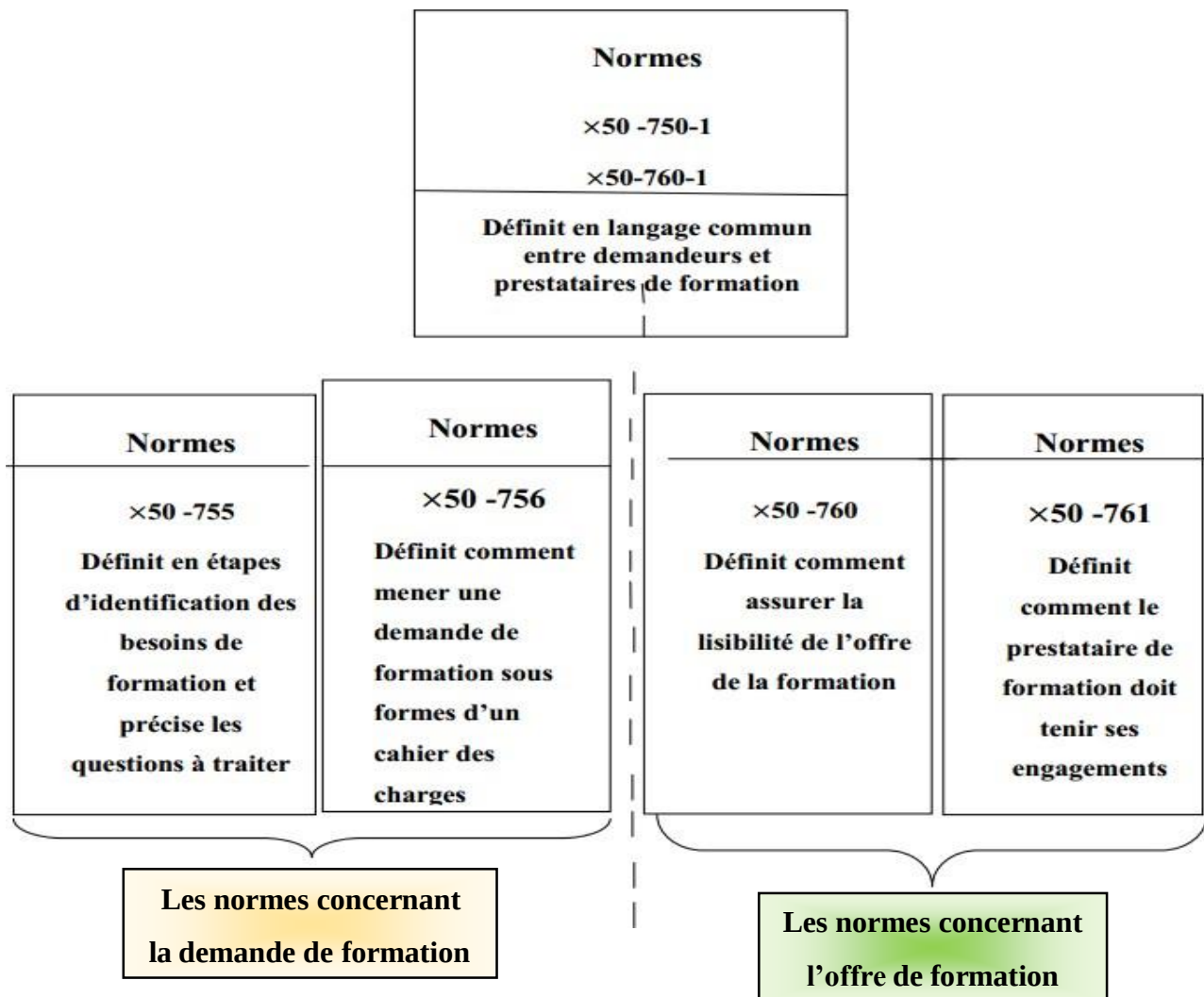
Norme	Objectifs adaptés à la formation
ISO 9001	-Assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation
ISO 9002	-Assurer la maîtrise des processus qui permettront de satisfaire les exigences de qualité voulues par les clients -Cette norme est utilisée en particulier pour les organismes offrant des packages de formation qu'ils n'ont pas conçu eux-mêmes.
ISO 9003	-Expliquer 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 organisateurs dans la mise en place d'une démarche qualité.

Source : Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences.

Les normes AFNOR

Les normes AFNOR constituent des références de spécification qui doivent caractériser les produits et les services. Appliquées au domaine de la formation, ces normes concernant autant la demande que l'offre de formation. Ces normes AFNOR sont homologuées depuis 1987, l'organisme certificateur est en France L'AFAQ (Association Française pour L'Assurance de la Qualité).

Figure N°05 : Les normes AFNOR concernant la formation.



Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences.

Nous pouvons constater que ces normes sont réparties en deux catégories : d'un côté, les normes concernant la demande de formation qui définissent les étapes d'identification des besoins ainsi que la démarche de création de cahier de charges pour la demande de formation. De l'autre côté, les normes concernant l'offre de formation, à travers l'analyse de l'efficacité de la formation en termes de lisibilité et d'engagement dans le processus de la formation.

Efficacité et amélioration de la qualité de la formation

Trois grandes approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité :

- Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise ;
- Impliquer de manière de plus en plus importante de différents échelons hiérarchiques ;
- Promouvoir l'utilisation de procédures et d'outils vision à garantir une clarification.

Le développement de la formation

La formation est toute aussi bénéfique pour les salariés que pour les entreprises. Aux salariés, elle permet avant tout de disposer de qualifications utiles afin de se faire valoir sur le marché de l'emploi. Mieux, elle permet d'augmenter leurs chances d'employabilité dans un secteur sous tension.

Elle fait aussi évoluer leurs compétences et elle donne la possibilité d'être des acteurs de leur évolution professionnelle. Avec la formation en ressources humaines, les employés acquièrent une confiance en la qualité de leur travail et un regain de motivation. La formation permet également :

- D'améliorer sa capacité d'adaptation ;
- De favoriser son ouverture au monde extérieur ;
- De renforcer son parcours professionnel ;
- De mieux s'adapter aux évolutions de son métier ;
- D'accompagner les changements de son entreprise ;

Pour les entreprises, les formations en ressources humaines permettent de faire une meilleure élaboration des stratégies pour l'atteinte de leurs objectifs. Elles contribuent au développement de l'entreprise. En réalité, celle-ci tire aussi de grands profits des compétences et qualités acquises par les employés après la formation. L'entité parvient à cerner ses faiblesses et à les améliorer.

Une bonne formation en ressources humaines permet à une entreprise de mieux s'adapter aux évolutions technologiques. La structure devient beaucoup plus concurrentielle. Elle satisfait mieux les exigences de ses salariés et ses propres attentes. Ces différents éléments conduisent bien à une augmentation de son chiffre d'affaires⁵⁰.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale, etc.⁵¹.

À l'issue de cette section, nous avons pu constater la place stratégique qu'occupe la formation au sein de la Gestion des Ressources Humaines. Elle contribue à l'acquisition et au développement des compétences des employés, tout en soutenant les objectifs organisationnels. La formation

⁵⁰ <https://www.indicerh.net/gestion-des-ressources-humaines-importance-dune-formation-en-rh> (consulté le 15/04/2023).

⁵¹ GUILLOT-SOULEZ, Chloé. *La gestion des ressources humaines*. 8ème éd, GUALINO, Paris, 2015/2016, p. 86.

s'intègre étroitement aux différentes activités de la GRH, telles que le recrutement, la gestion de la performance et la gestion des carrières. La gestion efficace de la formation en entreprise permet d'optimiser les investissements dans le développement des ressources humaines et de favoriser la motivation et l'engagement des employés. De plus, l'intégration de la formation dans les pratiques RH et dans l'action productive renforce la productivité et la performance globale de l'organisation. Enfin, la formation évolue constamment pour répondre aux normes en vigueur et pour garantir sa qualité, ce qui contribue à l'amélioration continue des compétences des employés et à l'adaptation aux changements organisationnels.

En somme, la formation joue un rôle clé dans la GRH en tant qu'outil stratégique pour le développement des ressources humaines. Elle est essentielle pour renforcer les compétences, la motivation et l'engagement des employés, et pour répondre aux besoins organisationnels. L'optimisation de la gestion de la formation, son intégration dans les pratiques RH et sa qualité sont des éléments fondamentaux pour assurer son efficacité et sa valeur ajoutée. En restant attentifs aux évolutions et aux normes en matière de formation, les organisations peuvent tirer parti de cet outil précieux pour stimuler leur performance et leur succès sur le long terme.

En conclusion, ce chapitre I nous permis de mettre en évidence l'importance de la formation dans le cadre de la gestion des ressources humaines et son rôle crucial dans le développement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. La formation contribue à l'amélioration des connaissances et des compétences des employés, favorisant ainsi leur adaptation aux changements du marché et leur implication dans l'entreprise. Elle permet également d'accroître la productivité et la qualité des produits et services, tout en renforçant la compétitivité de l'organisation à long terme.

La GRH, quant à elle, englobe l'ensemble des processus et pratiques visant à gérer efficacement les ressources humaines de l'organisation. La formation fait partie intégrante de cette gestion, en favorisant le développement des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. Grâce à une approche intégrée de la formation, combinant théorie et pratique, il est possible de garantir une adéquation entre les compétences acquises et les besoins de l'entreprise.

Le plan de formation, abordé dans la deuxième section, constitue un outil essentiel pour le développement des compétences des employés et la croissance de l'entreprise. L'identification des besoins de formation, l'analyse des besoins et l'élaboration d'un plan adapté permettent de définir des objectifs précis et les étapes nécessaires pour les atteindre. En concertation avec les représentants du personnel, un plan de formation efficace peut être élaboré, renforçant ainsi la motivation et l'engagement des employés tout en améliorant la performance globale de l'entreprise.

La troisième section met en évidence la relation étroite entre la formation et la GRH. La formation occupe une place stratégique dans la GRH, soutenant les différentes activités telles que le recrutement, la gestion de la performance et la gestion des carrières. Une gestion efficace de la formation optimise les investissements dans le développement des ressources humaines, favorise la motivation et l'engagement des employés, et renforce la productivité et la performance de l'organisation. De plus, la formation évolue en permanence pour répondre aux normes en vigueur et garantir sa qualité, permettant ainsi une adaptation aux changements organisationnels.

En résumé, la formation joue un rôle clé dans la GRH en tant qu'outil stratégique pour le développement des ressources humaines. Elle contribue à renforcer les compétences, la motivation et l'engagement des employés, tout en répondant aux besoins organisationnels. Une gestion optimisée de la formation, son intégration dans les pratiques RH et sa qualité sont des éléments essentiels pour assurer son efficacité et sa valeur ajoutée. En restant attentives aux évolutions et aux normes en matière de formation, les organisations peuvent tirer parti de cet outil précieux pour stimuler leur performance et leur succès à long terme.



Chapitre II

Apports des outils de formation sur le développement des compétences



L'évolution rapide des contextes organisationnels et des conditions technologiques a engendré un besoin croissant de compétences adaptatives et d'employés capables d'appliquer leurs connaissances de manière autonome. Dans ce contexte, la compétence est devenue un concept essentiel dans le domaine de la gestion en entreprise. Elle représente un ensemble complexe de connaissances, de capacités et de comportements qui contribuent au développement et à la performance des individus au sein des organisations.

Le présent chapitre se focalise sur l'exploration des outils de formation utilisés pour le développement des compétences ainsi que leurs apports pour l'entreprise. En effet, la formation joue un rôle important dans l'acquisition, l'amélioration et l'application des connaissances et des nécessaires pour faire face aux exigences du travail moderne. Elle constitue un véritable investissement humain, tant pour les employés que pour les entreprises, en favorisant l'efficacité des pratiques de gestion et le développement professionnel.

Ce chapitre est structuré en trois sections : La première section aborde les fondements théoriques de la compétence, tels que sa définition, ses objectifs, sa structure, ainsi que les catégories, typologies et approches qui la caractérisent. De plus, les enjeux de la démarche compétence pour l'entreprise et les employés seront examinés. La deuxième section se focalise sur le développement des compétences dans l'entreprise, en mettant en évidence son concept, ses objectifs et son importance tant pour l'entreprise que pour les employés. Les voies, les leviers et la gestion de la compétence y seront également abordés. Enfin, les outils de formation et leur contribution dans le développement des compétences sont explorés dans la troisième section, mettant en évidence l'impact de la formation sur les composantes de la compétence et fournissant des principes pour une formation efficace au service du développement des compétences.

Section 1 : Fondements théoriques de la compétence dans l'entreprise

La compétence est un concept essentiel dans le domaine de la gestion en entreprise. Elle représente un ensemble de connaissances, de capacités et de comportements qui contribuent au développement et à la performance des individus au sein des organisations. Cette section vise à explorer les fondements théoriques de la compétence, en fournissant sa définition, ses objectifs, ainsi que ses différentes composantes. Les objectifs principaux de cette section sont les suivants :

- Comprendre les fondements théoriques, les catégories et les approches de la compétence.
- Analyser les enjeux de la démarche compétence pour les entreprises et les employés.
- Maîtriser la détermination, l'évaluation et l'utilisation des compétences.

Concept de compétence

La compétence en gestion est un concept multidimensionnel qui englobe à la fois une définition précise, des objectifs spécifiques et diverses composantes d'une notion fondamentale pour le développement et la performance des individus au sein des organisations.

Définition de la compétence

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire et un savoir-être, mobilisés ou mobilisables qu'un employé met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». Ainsi, la compétence est d'abord envisagée comme un élément individuel, lié aux caractéristiques propres à l'employé⁵².

Guy LE BOTERF ajoute que la compétence consiste en la capacité reconnue à atteindre des résultats en mobilisant et en combinant deux ensembles de ressources : celles qui sont propres à l'individu (connaissances, savoir-faire, aptitudes et qualités personnelles) et celles qui sont liées à l'environnement (réseaux relationnels, bases de données, logiciels, etc.)⁵³.

⁵² MARIE PERETTI- Jean. *Dictionnaire des ressources humaines*. 7ème éd, Vuibert, 2015, p. 73.

⁵³ LE BOTERF. G, *De la compétence*, Editions d'organisation, 1994, et *L'ingénierie des compétences*, Edition d'organisation, 1998.

Jean SITMONET propose une autre définition de la compétence en étant « un savoir-faire opérationnel validé » c'est-à-dire des connaissances et expériences d'un employé applicables dans une organisation adaptée, confirmées par le niveau de formation et la maîtrise des fonctions exercées⁵⁴.

P. Zarifian définit la compétence comme étant : « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu face aux situations professionnelles auxquelles il est confronté » et aussi « une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances »⁵⁵.

Enfin, toutes ces définitions convergent sur quelques points communs. La compétence permet d'agir et se manifeste dans l'action, ce qui en fait le moteur de la performance. Elle est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel et à une situation donnée. Enfin, la compétence intègre différentes composantes hétérogènes, telles que les aptitudes, les connaissances et les traits de personnalité, sur lesquelles la formation peut agir.

Incorporation des compétences dans le milieu du travail

L'intégration des compétences en milieu professionnel marque une rupture avec le modèle traditionnel du travail. Les compétences émergent en réponse aux nouvelles exigences d'adaptabilité et de résolution de problèmes complexes. Cela a modifié la gestion des ressources humaines, passant d'une approche par le poste à une approche axée sur les compétences. L'incorporation des compétences dans l'entreprise peut se manifester par différents moyens cités ci-après.

Dématérialisation du travail

Les changements dans le système productif ont entraîné une diminution du travail industriel, qui se caractérisait par des tâches physiques et routinières, face à une augmentation du travail immatériel et des services. Cette dématérialisation permet de mettre l'accent sur les capacités intellectuelles et relationnelles, ce qui a des répercussions sur les compétences requises dans les emplois, incluant la résolution de problèmes, la créativité, la communication et la capacité à s'adapter aux changements. Cette évolution du travail a également des implications pour l'évaluation des compétences. Outre les compétences cognitives, il est de plus en plus important de prendre en compte les compétences relationnelles, qui sont valorisées dans les emplois axés sur les compétences⁵⁶.

⁵⁴ SITMONET, Jean. *De la formation au management des compétences*. Edition Territorial, 2008, p. 5.

⁵⁵ ZARIFIAN, P. *Compétences et stratégies d'entreprise*. Edition Liaison, Paris, 2005, p.5.

⁵⁶ DIETRICH, Anne et al. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*, 3^e éd, Dunod, Paris, 2010, p.9-11.

Motivation non financière

L'adaptation de l'homme au travail ne concerne pas seulement le recrutement et l'orientation professionnelle, mais aussi la motivation des employés. Les approches théoriques, méthodologiques et pratiques pour ajuster l'homme au travail se sont principalement concentrées sur l'évaluation de son adaptation, utilisant des méthodes telles que les tests et les inventaires de personnalité pour identifier les profils les plus appropriés pour un métier spécifique⁵⁷. L'introduction de la compétence à travers la motivation au travail reflète un changement de perspective dans la manière de concevoir l'adaptation de l'homme au travail, en se concentrant sur les aptitudes et la personnalité pour prédire l'adaptation des individus à leur emploi⁵⁸.

Reconnaissance professionnelle

La reconnaissance professionnelle des salariés est une question essentielle pour les entreprises. Cela concerne l'identification et l'évaluation du travail réalisé par les salariés, ainsi que la différenciation des salaires et des statuts. La notion de qualification, basée sur les conventions collectives, les classifications des postes et les diplômes, a longtemps été utilisée à cet effet. Cependant, l'évolution des organisations a remis en question cette notion. La rigidité de la qualification face aux changements rapides du travail a été critiquée. Les diplômes ne garantissent plus nécessairement les compétences nécessaires. Ainsi, la reconnaissance professionnelle doit maintenant reposer sur des preuves de compétence observées dans des situations de travail réelles⁵⁹.

Formation professionnelle

Dans le contexte actuel du travail, la formation professionnelle va au-delà de l'acquisition de compétences pour un emploi spécifique. Elle doit s'adapter aux changements dans les organisations et aux exigences du travail. Les modèles de formation axés sur l'activité du sujet ont émergé pour répondre à cette évolution, intégrant une compréhension des processus d'apprentissage et une analyse des compétences nécessaires pour maîtriser les tâches cognitives et techniques à accomplir.

La "formation axée sur la compétence" repose sur la définition des compétences en fonction des problèmes et des opérations à résoudre. Certains courants de pensée cherchent également à promouvoir les compétences transférables, basées sur des similitudes entre les problèmes ou les

⁵⁷ CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2007). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.

⁵⁸ ISAMBERT-JAMATI V. (1994). *L'appel à la notion de compétence dans la revue l'Orientation Scolaire*.

⁵⁹ DIETRICH, Anne et al. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. Op.cit., p.15-17.

opérations impliquées. L'approche basée sur les compétences est intégrée dans la conception des programmes de formation, en réponse à une analyse des besoins explicite et aux objectifs de développement des compétences. Il est donc essentiel que les programmes de formation soient élaborés en collaboration avec des professionnels et qu'ils se basent sur un référentiel professionnel⁶⁰.

Enjeux de la compétence

La compétence englobe généralement trois principaux objectifs : Valoriser les employés, assurer la conformité aux nouvelles normes et favoriser la coopération et l'échange internes.

Tout d'abord, la compétence permet aux employés de contribuer à la performance globale de l'entreprise. En mettant en valeur leurs savoirs, leur savoir-faire et leur savoir-être, ils peuvent améliorer l'efficacité et la productivité de l'organisation dans son ensemble. Deuxièmement, la compétence vise à assurer la conformité des employés aux nouvelles normes d'action. Il s'agit de leur fournir les connaissances nécessaires pour s'adapter aux changements rapides du marché et des technologies, afin de rester compétitifs et pertinents. En outre, la compétence favorise la promotion de la coopération au sein de l'entreprise. En encourageant la coopération, la communication et le partage de connaissances entre les membres d'une équipe, elle contribue à créer un environnement de travail dynamique et efficace où les idées et les compétences se nourrissent mutuellement⁶¹.

Ainsi, la compétence s'avère essentielle pour atteindre ces objectifs interconnectés et favoriser la croissance et le succès de l'entreprise.

Structure de la compétence

La structure de la compétence comprend différentes composantes essentielles, comme l'explique Elizabeth LECOEUR. Ces composantes comprennent :

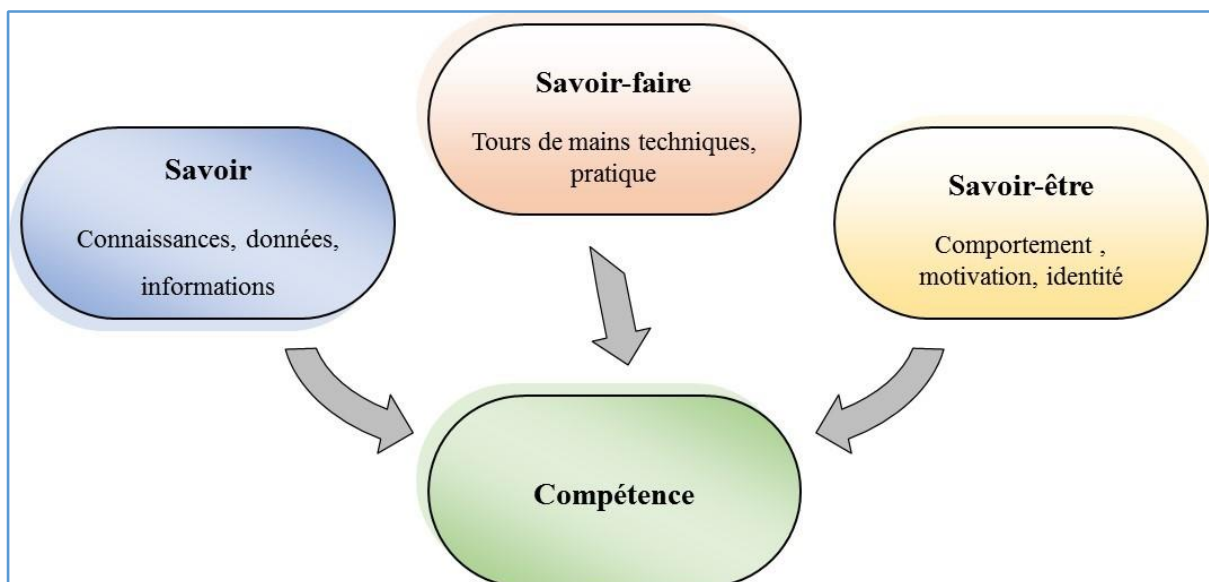
- Les savoirs : Il s'agit des connaissances générales ou spécialisées liées à un domaine spécifique. Les savoirs englobent une gamme de connaissances, telles que la compréhension des lois élémentaires de l'assurance ;
- Les savoir-faire : Ils désignent la maîtrise concrète de techniques, méthodes ou outils. Les savoir-faire peuvent être des habilités manuelles, sociales ou cognitives. Par exemple, savoir mettre en œuvre des techniques d'animation de réunion ou utiliser un voltmètre ;

⁶⁰ DIETRICH, Anne et al. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. Op.cit., p.18-19.

⁶¹ CADIN, Loïc. , GUERIN, Francis., PIGEYRE, Frédéric. *Gestion des ressources humaines*. 3ème éd, Paris, 2007, p.179.

- Les savoir-être : Ils correspondent à la maîtrise des attitudes comportementales et des postures mentales. Il s'agit des comportements et des attitudes nécessaires, tels que l'honnêteté, la discrétion, la diplomatie, l'organisation ou la communication⁶².

Figure N°06 : Les composantes de la compétence.



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

La figure illustre la relation entre le savoir (connaissances, données, informations), le savoir-faire (compétences techniques et pratiques) et le savoir-être (comportement, motivation, identité). Ces trois éléments sont essentiels pour le développement de compétences en entreprise. Le savoir fournit la base de connaissances, le savoir-faire apporte les compétences pratiques et techniques, tandis que le savoir-être englobe le comportement, la motivation et l'identité. L'interaction entre ces trois dimensions favorise la croissance dans l'entreprise à travers la création de nouvelles compétences.

Niveaux de compétence

La compétence revêt différentes formes et peut être catégorisée selon des critères spécifiques. Cette variété de catégories et de typologies de la compétence nous permet de mieux appréhender sa nature et son application dans des contextes variés.

⁶² PHILIPPE, Ray. *Précis de développement des compétences concilier formation et organisation*. Edition liaison, paris, 1999, p.21.

Compétence individuelle

La compétence individuelle se définit comme la mise en œuvre de capacités professionnelles permettant d'exercer correctement une fonction ou une activité⁶³. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail⁶⁴. Elle se caractérise par une stabilité et une structuration résultant de pratiques maîtrisées, de comportements professionnels et de connaissances acquises par la formation et l'expérience⁶⁵.

La compétence individuelle mobilise les capacités professionnelles pour prendre des décisions et évaluer les situations de travail. En cas de divergences, il est conseillé de développer des compétences essentielles comme la motivation et l'estime de soi. Son institutionnalisation passe par les processus organisationnels, la reconnaissance et la gestion de carrière⁶⁶.

Compétence collective

Selon Guy LE BOTERF, la compétence collective résulte de la coopération et de la synergie entre les compétences individuelles. Elle comprend des éléments essentiels tels que la capacité à élaborer des représentations partagées, à communiquer, à coopérer et à apprendre collectivement de l'expérience⁶⁷. Dans ce même sens, ZARIFIAN considère la compétence collective comme étant un agrégat de compétences individuelles augmenté de l'effet du groupe et de la dynamique des acteurs⁶⁸.

En sciences de gestion, la compétence collective concerne les phénomènes sociocognitifs observés dans les collectifs de travail. Elle est liée à l'apprentissage collectif dans l'action, résultant de l'adaptation du collectif aux changements, de la confrontation des pratiques professionnelles et de l'utilisation de compétences transversales pour faire face aux défis quotidiens⁶⁹.

Il est essentiel de préserver un niveau élevé de compétence collective, car plus celle-ci est forte, moins les compétences individuelles sont substituables. C.Fluck propose cinq voies pour développer les compétences collectives, à savoir : la focalisation des ressources, l'utilisation et

⁶³ DEJOUX, Cécile. *Gestion des compétences et gpec*, 2^e éd, Dunod, paris, 2013, p.161.

⁶⁴ LE BOTERF, G. *Construire la compétence collective de l'entreprise*. Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997, p. 82-85.

⁶⁵ DEJOUX, Cécile. *Gestion des compétences et gpec*. Op.cit., p. 162.

⁶⁶ DIETRICH, A. *Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion*. Éducation Permanente, n° 140, 2000, p.19-34.

⁶⁷ LE BOTERF, Guy. *L'évaluation des compétences*. Edition d'organisation, paris, 2000, p. 280.

⁶⁸ ZARIFIAN. Ph. *Objectif compétence*. Les Editions Liaisons, 1999, p.131.

⁶⁹ VALERY Michaux, *Articuler les compétences individuelle, collective, organisationnelle et stratégique*, Vuibert, 2009, p.1.

l'épreuve des compétences, la combinaison de ressources complémentaires, la récupération et la mise en débat des ressources, ainsi que l'emprunt et l'alliance de ressources et compétences⁷⁰.

Compétence organisationnelle

La compétence organisationnelle émerge dans les années 1980 avec le rapprochement entre la gestion des ressources humaines et la stratégie⁷¹. La compétence organisationnelle va au-delà de la simple compétence administrative ou gestionnaire, en combinant des ressources financières, techniques et immatérielles pour élaborer les activités de l'entreprise.

Deux théories intègrent la compétence organisationnelle. La première est la théorie des Ressources d'Edith PENROSE, qui inclut les ressources et compétences de l'entreprise dans la stratégie. La seconde est la théorie des capacités dynamiques, axée sur la création et l'utilisation de ressources. Les compétences clés, spécifiques à l'organisation, offrent un avantage compétitif durable en étant valorisées, rares, adaptées et non imitables⁷².

Bien que nombreux des auteurs s'accordent à montrer que le savoir organisationnel est une ressource essentielle pour l'entreprise, il faut noter que la littérature présente une diversité de termes liés aux compétences organisationnelles, nécessitant une clarification de ce concept⁷³.

Compétence stratégique

La compétence stratégique peut être définie comme un construit humain utile, rare et opaque, étroitement lié à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise. Elle est difficilement mobile, imitable et substituable, et est indissociable de l'entreprise qui l'utilise et la développe⁷⁴.

Malgré des définitions divergentes, la compétence stratégique reste utile pour comprendre les réalités complexes du management. La pensée stratégique émerge d'un contexte spécifique, soulignant l'importance des compétences distinctives maîtrisées par certaines entreprises d'un secteur donné. Ainsi, la performance ne dépend pas uniquement

⁷⁰ FLUCK, C. *Développer les compétences et l'intelligence collectives*. Edition, Demos, France, 2001, p. 129.

⁷¹ Ibid., p. 24.

⁷² DEJOUX, Cécile. *Gestion des compétences et gpec*, 2^e éd, Dunod, paris, 2013, Op. cit., p. 24.

⁷³ VALERY, Michaux, Op. cit., p.5.

⁷⁴ MESCHI, Pierre- Xavier. *Le concept de compétence en stratégie*. Perspectives et limites, Communication à la 6^{ème} Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, 1997, p. 12.

du secteur d'activité, mais également de facteurs internes à l'entreprise⁷⁵. La compétence stratégique intègre la valorisation des ressources internes, tangibles et intangibles, renouvelant ainsi l'analyse stratégique. Elle constitue une source d'avantage concurrentiel permettant à une entreprise de se différencier. Cependant, ces concepts sont parfois considérés comme abstraits et difficiles à appliquer empiriquement. Les routines organisationnelles sont actuellement les notions empiriques les plus étudiées pour comprendre la compétence organisationnelle et stratégique⁷⁶.

Approches de la compétence

Les approches de compétences font référence aux méthodes par lesquelles les compétences sont étudiées, évaluées ou développées dans les organismes au profit de l'entreprise et des employés, en mettant l'accent sur différents aspects ou dimensions de la compétence. Nous distinguons cinq approches spécifiques de la compétence : l'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche par le savoir-être, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.

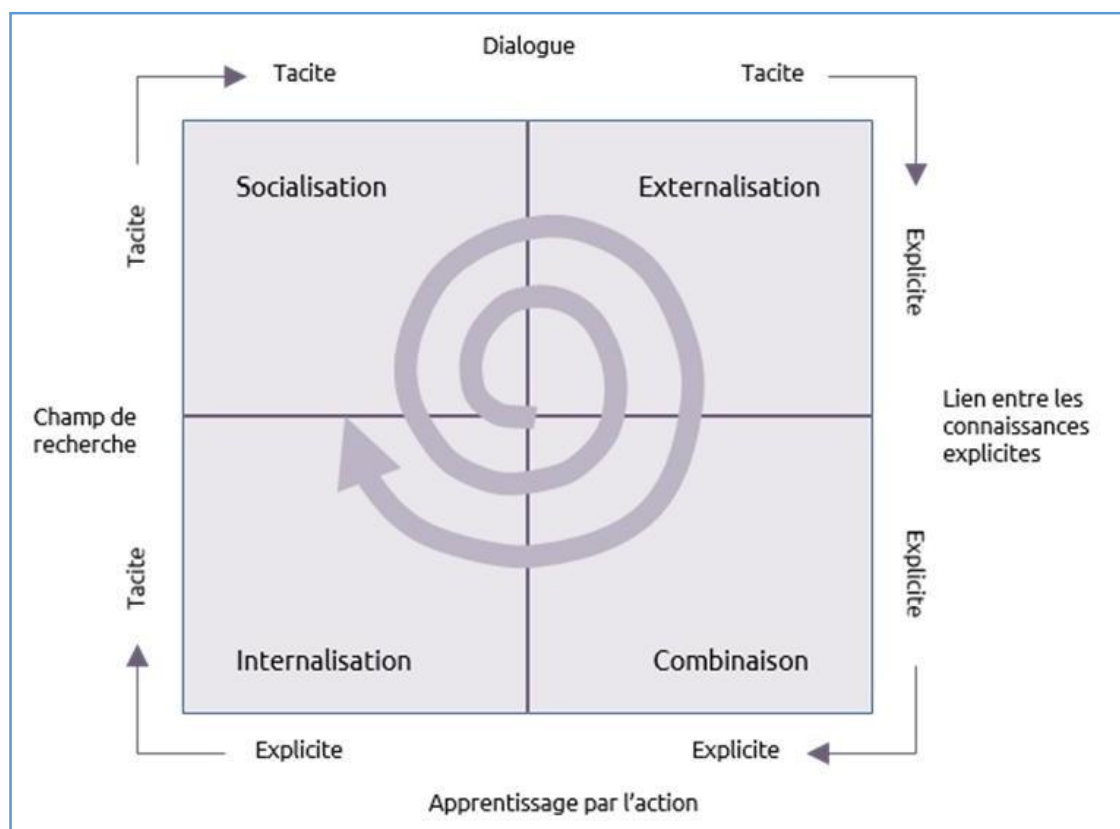
Approche par le savoir (la connaissance)

L'approche par le savoir consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenu de savoir. Elle lie les compétences aux connaissances requises pour un emploi. Cette approche prédomine dans la formation académique et permet de développer des programmes de formation individualisés. Elle met en avant l'idée que la possession de savoirs est essentielle pour être compétent. Ainsi, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents⁷⁷.

⁷⁵ Fauvy, Stéphane. *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques*. Le cas de France Télécom. Thèse de Doctorat, Université d'Angers, France, 2009, p.9-16.

⁷⁶ Ibid., p.2.

⁷⁷ PIGEYRE, Gilbert., *La gestion provisionnelle des RH, paris, la découverte*, coll., « repère », 2006, p.60.

Figure N°07 : Modèle spiral de gestion des connaissances de Nanoka & Takeuchi.

Source : <https://www.praxisframework.org/fr/library/nonaka-and-takeuchi>, consulté le 03/06/2023.

Le modèle spiral de Nonaka et Takeuchi met en évidence la manière dont la connaissance est enrichie à travers la conversion entre connaissances tacites et explicites. Cette perspective rejoint l'approche par la connaissance dans le sens où elle souligne l'importance de la possession de connaissances pour développer des compétences. Ce développement est favorisé par la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation des connaissances⁷⁸.

Approche par le savoir-faire (compétence professionnelle)

L'approche par le savoir-faire met en avant les compétences pratiques acquises par l'expérience. Elle considère que l'action réussie est indicative de compétence. Ainsi, la compétence est assimilée au savoir-faire opérationnel et est liée à des actions concrètes et vérifiables. Cependant, cette approche présente des problèmes dans la description des compétences, car elles sont souvent assimilées à des actions, ce qui ne permet pas de distinguer la compétence de la qualification.

⁷⁸ NONAKA, I. TAKEUCHI, H (1995). *The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, cite par : <https://www.praxisframework.org/fr/library/nonaka-and-takeuchi>, (consulté le 03/06/2023).

Approche par le savoir-être (compétence relationnelle)

L'approche par le savoir-être se concentre sur les comportements et attitudes, considérés comme l'action concrète. Elle permet de distinguer les spécificités individuelles et d'expliquer pourquoi certains individus sont plus compétents que d'autres. Cependant, cette approche présente des limitations, car les concepts liés au comportement sont souvent implicites et difficiles à manipuler et contrôler. De plus, en se basant sur la dimension personnelle, il est difficile de créer des référentiels pour le développement des ressources humaines⁷⁹.

Approche intégrée (compétence organisationnelle)

L'approche intégrée, également appelée mixte, combine les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être pour appréhender la compétence. Elle reconnaît que la compétence d'un individu résulte de ces différentes dimensions. Cependant, cette approche soulève des problèmes de délimitation entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. De plus, elle peut entraîner l'utilisation d'outils complexes et peu pratiques lors de la création de référentiels de compétences, tout en favorisant l'hétérogénéité dans l'organisation. La pondération des trois dimensions de la compétence représente également un défi, car la notion de cumulation peut être ambiguë pour une compréhension complète⁸⁰.

Approche cognitive

L'approche cognitive considère la compétence comme la capacité à résoudre efficacement des problèmes dans un contexte spécifique. Elle souligne que l'efficacité n'existe pas en soi, mais est étroitement liée au contexte dans lequel elle est appliquée⁸¹. Selon cette approche, la compétence ne se résume pas à ce que l'on fait, mais à la manière dont on parvient à le faire efficacement. Ainsi, la compétence précède l'action elle-même. Les stratégies de résolution de problèmes mises en œuvre pour agir occupent une place centrale dans cette vision de la compétence⁸².

Cependant, cette approche cognitive présente également certaines limites. Elle est difficile à communiquer, car elle décrit des automatismes non perceptibles chez l'individu. Elle est qualitativement plus complexe, ce qui la rend moins pertinente lorsqu'il s'agit d'évaluer les emplois.

⁷⁹ SOLVEIG, Fernagu Oudet. *Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation*. Préface de Michel, Develay. Edition l'Harmattan, paris, 2006, p. 35-39.

⁸⁰ Ibid., p.37.

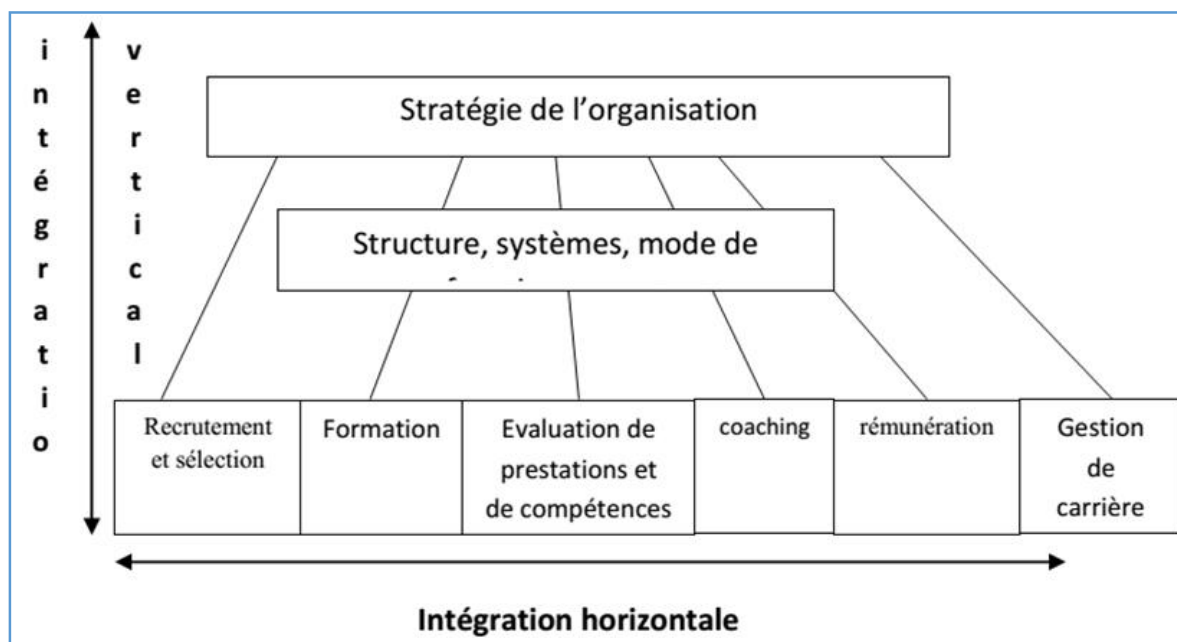
⁸¹ SOLVEIG, Fernagu Oudet. *Organisation du travail et développement des compétences*. Op.cit., 39.

⁸² Ibid., p. 39.

Démarche compétence dans l'entreprise

La démarche de compétence constitue un pilier essentiel du développement des ressources humaines au sein d'une entreprise. Elle permet d'identifier, évaluer et valoriser les compétences des collaborateurs, afin d'optimiser leur performance individuelle et collective.

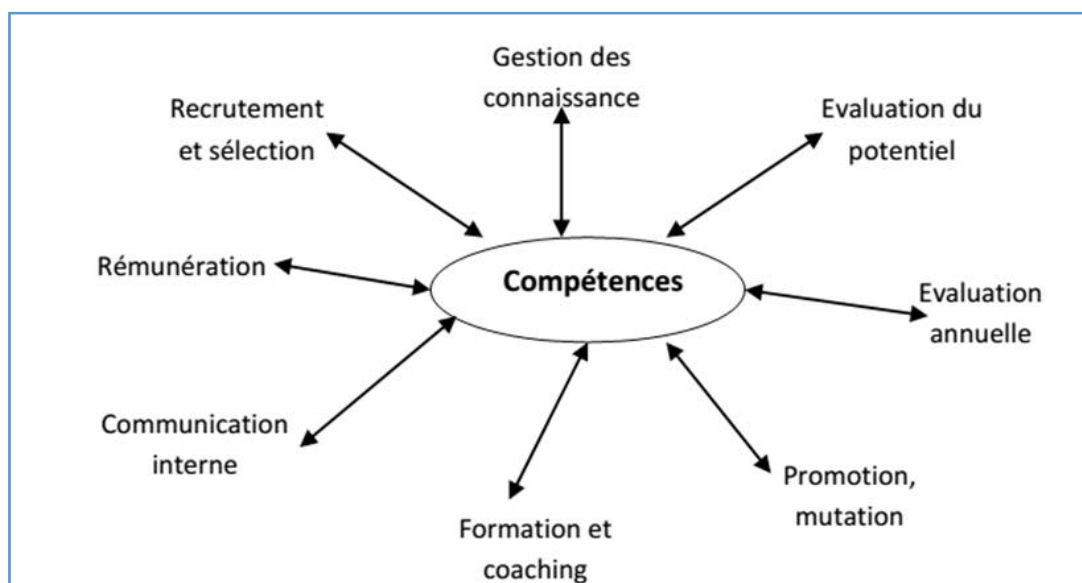
Figure N°08 : Intégration de la gestion de compétence dans l'entreprise.



Source : Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise [pdf]

La démarche de compétence intègre l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise (intégration verticale). Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de manière à contribuer à la réalisation de la mission de l'entreprise. Aussi, la démarche compétence vise l'harmonisation entre les différentes activités de gestion des ressources humaines (intégration horizontale). Elle permet d'établir le lien entre les compétences requises et les objectifs organisationnels, en considérant que les compétences fonctionnent comme un langage univoque, désigné par un fil rouge ou un "linking pin"⁸³.

⁸³ BEIRENDONCK, Lou Van. *Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise*, Edition, de boeck, Belgique, 2006, p.33-34.

Figure N°09 : Actions de la démarche compétence dans l'entreprise.

Source : Lou Van Beirendonck, *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise*, éd : de boeck, Belgique, 2006, p.34.

Selon S. Michel et M. Ledru, l'efficacité de la démarche de compétence dans l'entreprise dépend des certaines étapes essentielles, à savoir : la description, l'analyse, la comparaison et la préparation des actions des compétences. Le comportement des employés est aussi important pour que le processus de gestion des compétences fonctionne efficacement. En effet, il est essentiel que les employés soient motivés à développer leurs capacités, ce qui leur permettra de tirer des enseignements des situations rencontrées dans la vie professionnelle. De plus, l'organisation doit favoriser une accumulation de capital-compétences, c'est-à-dire apprendre et évoluer en interne⁸⁴.

Les différentes étapes de la démarche de compétence dans l'entreprise sont présentées ci-après. Ces étapes peuvent se dérouler de manière cyclique et itérative, afin de garantir une gestion dynamique et en évolution des compétences au sein de l'entreprise.

Identification des profils des compétences

L'analyse des compétences identifie les compétences requises pour chaque poste, en tenant compte des objectifs stratégiques. Cela permet de définir les compétences clés spécifiques à chaque fonction. Les profils de compétences sont essentiels pour l'évaluation, le développement et la

⁸⁴ DEJOUX, Celile. *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences*, www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf, (consulté le 06/06/2023), p.5.

rémunération des compétences. Quelle que soit la méthode, l'analyse des compétences doit fournir un aperçu des compétences et des indicateurs de comportement associés. Parmi les méthodes d'identification des profils des compétences, nous pouvons citer : l'entretien individuel, le questionnaire et la carte de compétence.

L'entretien individuel constitue un moyen efficace pour obtenir des informations détaillées sur une fonction, sa position, sa mission et ses objectifs, ainsi que sur l'expérience et les attentes des individus liées à la fonction. Le questionnaire, quant à lui, permet de recueillir rapidement des informations sur les compétences requises, en demandant aux participants d'évaluer l'importance et la fréquence des compétences. Toutefois, il est essentiel de procéder à une évaluation critique des réponses pour assurer leur pertinence. Enfin, la carte de compétences offre une représentation visuelle des compétences professionnelles existantes, facilitant les entretiens en proposant un lexique aux interlocuteurs et en permettant une sélection plus aisée des compétences pertinentes, qui peuvent être mobilisées et coordonnées dans l'intérêt de l'entreprise.

Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est réalisée afin de déterminer leur niveau de maîtrise et de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles. Cette évaluation peut prendre différentes formes telles que des entretiens, des évaluations par les pairs, des tests, etc. Son enjeu majeur consiste à classer et hiérarchiser les collaborateurs, donnant ainsi du sens aux évolutions professionnelles individuelles.

L'évaluation des compétences peut se faire de différentes manières. L'une d'entre elles est l'utilisation de l'assessment centre, initialement développé dans un contexte militaire, puis appliqué aux entreprises dans les années 1980. Cette méthode implique l'évaluation des candidats par plusieurs évaluateurs au travers d'exercices pratiques, permettant ainsi de juger leurs compétences dans des domaines tels que l'évaluation du potentiel et la détection des besoins en formation. Une autre méthode couramment utilisée est l'entretien annuel d'activité, qui permet aux managers d'établir un lien entre la participation à la formation et le développement des compétences en attribuant une note annuelle ou semestrielle. Les avancées technologiques ont également facilité l'intégration de l'informatique dans ces entretiens, contribuant ainsi à la gestion des compétences dans les entreprises les plus avancées en la matière. Enfin, l'accompagnement terrain, également connu sous le nom de coaching, offre aux responsables la possibilité d'évaluer périodiquement les compétences des employés, en leur fournissant des conseils et en les aidant à développer leurs compétences. Cette approche permet de contrôler les progrès réalisés grâce à la formation. L'utilisation de ces différentes

méthodes d'évaluation des compétences contribue à améliorer le niveau de compétence des individus au sein des organisations.

Développement des compétences

Le développement des compétences est essentiel après l'évaluation, pour combler les écarts identifiés. Cela implique des actions telles que des formations, des programmes de mentorat, des projets spécifiques et du coaching. Dans un contexte de changements majeurs et rapides dans le monde de l'emploi, les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur pérennité, leur croissance et obtenir un avantage concurrentiel durable. Cela nécessite une adaptation simultanée des structures organisationnelles et du capital humain par le développement des compétences.

Pour développer efficacement les compétences individuelles, il est essentiel que l'individu soit motivé, que ce soit par l'alignement des objectifs personnels avec ceux de l'entreprise ou par la reconnaissance d'un déficit existant et le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur actif de son propre développement professionnel et personnel, en s'identifiant aux objectifs de l'entreprise, en valorisant ses forces individuelles et en poursuivant le développement continu de ses compétences. Quant au développement des compétences collectives, il peut être abordé à deux niveaux : au niveau de l'équipe et de l'organisation. Il résulte des interactions professionnelles et affectives, ainsi que de la complémentarité des compétences des membres. La compétence collective nécessite un développement continu tout au long de la carrière professionnelle, avec des actions de maintenance telles que des formations complémentaires et des évaluations périodiques.

Validation et gestion des compétences

Une fois les compétences développées, leur validation officielle devient essentielle. Cela peut être réalisé par le biais de certifications, d'évaluations formelles, de présentations de projet ou d'évaluations par des experts. Cette reconnaissance garantit la crédibilité des compétences acquises par les collaborateurs.

Cependant, la validation ne suffit pas. Il est crucial d'intégrer la gestion des compétences dans les processus de l'entreprise, en mettant en place des outils et des systèmes adéquats. Cela favorise l'utilisation des compétences dans la planification des carrières, les évaluations de performance et les plans de succession, assurant ainsi le développement continu des compétences.

La rémunération des compétences est un sujet délicat qui nécessite prudence. Il est préférable d'établir une solide gestion des compétences avant de l'associer à la rémunération. Cette approche équitable évite les inconvénients liés à une rémunération basée uniquement sur les compétences.

En combinant la validation, la gestion et la rémunération des compétences, les entreprises peuvent assurer une adéquation entre les compétences des collaborateurs, les objectifs organisationnels et les récompenses appropriées. Cela favorise un avantage concurrentiel durable.

Enjeux de la démarche compétence

Dans le contexte professionnel actuel, la gestion des compétences occupe une place centrale tant pour les entreprises que pour les employés. En effet, la notion de compétence revêt une importance cruciale, offrant une approche opérationnelle pour aborder divers problèmes rencontrés au sein des organisations.

Les enjeux pour l'entreprise

La démarche compétence a un impact significatif sur les différents aspects liés à la croissance de l'entreprise, notamment : la qualité des produits, la gestion des aléas, la performance organisationnelle et la promotion de l'image de l'entreprise.

Les enjeux pour la qualité et l'amélioration des produits

Les entreprises font face à un environnement concurrentiel difficile où les clients ont de multiples choix de fournisseurs et sont de plus en plus exigeants. Pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent s'adapter en offrant des produits personnalisés tout en réduisant les coûts. La démarche compétence devient essentielle pour entreprendre une approche qualité et améliorer continuellement les produits. Ainsi, les entreprises peuvent répondre aux attentes des clients et affirmer que "le client est roi".

La gestion des aléas

La gestion des aléas au quotidien requiert des employés une flexibilité cognitive et un professionnalisme essentiels. Ces événements imprévus tels que les absences, les pannes ou les demandes urgentes des clients nécessitent des démarches originales et une capacité à dépasser le rôle formel. Selon Serieyx et Azoulay (1996), la diversité, la récurrence et l'interdépendance de ces problèmes ainsi que notre méconnaissance de leur dynamique les rendent particulièrement complexes. Le travail en groupe et la valorisation de la multi-compétence sont encouragés pour faire

face efficacement à ces aléas. Ainsi, la flexibilité cognitive et le professionnalisme deviennent des compétences clés pour maintenir le bon fonctionnement de l'organisation⁸⁵.

Impact sur la performance organisationnelle

L'adaptabilité rapide et efficace est essentielle pour maintenir la performance d'une entreprise. La capacité à opérer des mutations technologiques devient un facteur clé de compétitivité. L'entreprise doit constamment identifier de nouveaux terrains de différenciation, ce qui fait de l'innovation un enjeu majeur. Les innovations, qu'elles soient technologiques ou organisationnelles, s'enchaînent sans pause entre les projets. La démarche compétence joue un rôle de régulation interne, accompagnant et facilitant ces évolutions. Le pilotage du capital cognitif ne peut se limiter aux périodes précédant les changements, mais doit être permanent pour anticiper les évolutions futures. Ainsi, la démarche compétence soutient le changement et facilite l'adaptation de l'entreprise⁸⁶.

Promouvoir l'image de l'entreprise

La mise en place d'une approche basée sur les compétences peut jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la notoriété et la promotion de l'image de l'entreprise auprès des clients. Lorsque le travail est effectué par des professionnels compétents, les prestataires externes ont confiance en la capacité de l'entreprise à gérer les imprévus et à répondre à leurs attentes en termes de qualité. Les normes ISO récentes mettent l'accent sur les compétences et la gestion des compétences dans le processus de certification. La communication concernant la gestion des ressources humaines représente un atout immatériel qui contribue à promouvoir une image citoyenne de l'entreprise, participant ainsi au développement durable en favorisant l'employabilité des employés.

Les enjeux de la logique compétence pour les employés

Face à un environnement professionnel en constante évolution, les employés doivent développer un éventail de compétences. Les enjeux de la compétence pour les employés englobent : l'employabilité accrue, la gestion des carrières, le développement personnel et la rémunération basée sur les compétences.

⁸⁵ AZOULAY, Serieyx. *Mettez du réseau dans vos pyramides*. Edition. Pearson-village mondial. cité par DANIEL PERMARTIN. *La compétence au cœur de la GRH*. Edition management et société.

⁸⁶ PERMARTIN, Daniel. *Par les compétences ou comment réussir autrement*. Op. cit., p.25.

Accroître l'employabilité des employés

Face aux incertitudes multiples des stratégies telles que la recentralisation sur le métier, la sous-traitance, l'externalisation et la délocalisation, associées à la pression des actionnaires sur la rentabilité à court terme, les employés doivent se prémunir en développant des compétences multiples, leur permettant de saisir les opportunités futures et de faire face à la précarité croissante.

Comme le souligne l'auteur SERIEYX et AZOULAY (1996), « l'employabilité résulte de l'actualisation des compétences de l'employé, lui permettant de garder un emploi évolutif dans son contenu, ou d'en changer dans un domaine différent ». En effet, la logique compétence enrichit continuellement le capital compétence des employés, offrant ainsi un moyen de préserver leur emploi évolutif⁸⁷.

Gestion des carrières

Les employés cherchent à diversifier leurs compétences pour élargir leurs perspectives professionnelles, car il est devenu moins courant de faire toute une carrière au sein d'une même entreprise. Les organisations doivent trouver un équilibre entre répondre aux besoins des employés compétents et gérer les contraintes de flexibilité et de promotion limitée.

Développement personnel

Les compétences professionnelles contribuent à l'épanouissement personnel des employés en leur permettant de réaliser leurs projets professionnels et de mesurer leur propre contribution à leur réussite. La logique compétence offre de nouvelles opportunités de reconnaissance, de responsabilité, d'autonomie et de valorisation.

Rémunération des compétences

Un système de rémunération basé sur les compétences émerge, où les rétributions ne dépendent plus des critères impersonnels traditionnels, mais de l'évaluation des compétences individuelles. Les entreprises utilisent cette logique pour récompenser les employés compétents, renforçant ainsi leur motivation. La rémunération basée sur les compétences favorise la valorisation des individus les plus compétents et permet aux entreprises de tirer le meilleur parti de leur ressource humaine.

⁸⁷ PERMARTIN, Daniel. *Par les compétences ou comment réussir autrement*. Op. cit., p.42.

Détermination et évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus important pour mesurer et apprécier les aptitudes et les compétences des employés au sein d'une organisation. Ce segment aborde deux aspects essentiels, à savoir : le bilan de compétences et l'évaluation des compétences en entreprise.

Bilan de compétences

Le bilan de compétences est un processus essentiel pour évaluer les compétences des employés et anticiper leur développement professionnel. Nous donnons ci-après la définition, les objectifs, ainsi que les différentes étapes du déroulement de ce processus.

Définition du bilan de compétences

Le bilan de compétences permet d'évaluer les compétences acquises par les employés et d'anticiper l'évolution de leur carrière. Il renforce leurs compétences et développe leur parcours professionnel, améliorant ainsi leur employabilité. Le bilan de compétences peut être demandé par l'employé pour renforcer son développement personnel. Selon Françoise KERLAN (2000), l'entreprise peut aussi prendre en charge le bilan de compétences pour répondre aux besoins de l'employé, mais la loi vise principalement à aider l'employé à construire son projet personnel⁸⁸.

Les objectifs du bilan de compétences

Le bilan de compétences vise à permettre à l'employé d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles, ainsi que ses potentialités mobilisables dans le cadre d'un projet de formation. Ces objectifs peuvent être regroupés en deux grandes catégories.

A. Objectifs pour l'entreprise

Les objectifs pour l'entreprise se révèlent multiples et diversifiés. Tout d'abord, il permet d'améliorer la performance individuelle et collective des ressources humaines en favorisant une meilleure adéquation entre les compétences des employés et les exigences du poste occupé. De plus, il contribue à accroître la mobilisation et l'implication des employés dans le processus de changement au sein de l'organisation. De cette manière, le bilan de compétences permet également de détecter les talents prometteurs, ce qui favorise une optimisation des actions de formation et un renforcement des

⁸⁸ KERLAN, Françoise (2007). *Guide pour la GPEC*. Edition eyrolles, p.72, cité par HATEM cylvia, KACI cylvia. *L'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise*. Cas NAFTAL Tizi-Ouzou, 2020, p. 28.

compétences au sein de l'entreprise. En outre, il favorise le développement d'une culture de créativité et vise à cultiver une culture du succès au sein de l'organisation. De plus, le bilan de compétences favorise une communication plus authentique et productive entre les collaborateurs. Il permet également d'identifier les individus présentant un fort potentiel et contribue au développement des capacités d'adaptation au changement, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

B. Objectifs pour les employés

Le bilan de compétences est une démarche essentielle pour les employés, leur permettant de se connaître davantage et d'explorer leurs compétences, connaissances et potentiels. L'objectif principal est de faire le point sur leur situation professionnelle, évaluer leur potentiel et construire leur avenir professionnel de manière éclairée. Cette démarche leur offre l'opportunité d'approfondir leur connaissance de l'environnement socioprofessionnel, d'identifier leurs compétences techniques et comportementales, et de traduire ces informations en opportunités concrètes. De plus, elle les aide à détecter d'éventuels freins à la réalisation de leur projet professionnel et à développer leur autonomie. Enfin, le bilan de compétences leur permet de définir une stratégie alignée avec les exigences du marché du travail, favorisant ainsi leur épanouissement et leur réussite professionnelle.

Le déroulement du bilan de compétence

Le déroulement du bilan de compétences comprend plusieurs étapes distinctes, permettant de faire l'analyse de compétences professionnelles et personnelles des employés, ainsi que de leurs aptitudes et motivations, en vue de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation⁸⁹.

Le bilan de compétences se déroule selon les trois étapes suivantes ⁹⁰:

A. Phase préliminaire

La première phase du bilan de compétences est la phase préliminaire. Au cours de cette phase, l'employé est reçu individuellement par un conseiller afin de définir ses besoins et d'être informé des différentes conditions et méthodes utilisées dans le déroulement du bilan de compétences. Cette étape

⁸⁹ BERNIER, Philippe, *Responsable formation et compétences (maîtrise, optimiser, faire évoluer sa fonction)*, 2ème éd, Edition, Dunod, Paris, 2011, p. 106.

⁹⁰ LIGER, Philippe. *Le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés)* ,2ème éd, Edition Dunod, paris, 2007, p. 186.

visé à confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et à s'assurer de sa compréhension des modalités du bilan.

B. Phase d'investigation

La deuxième étape est la phase d'investigation. Elle se déroule de manière individuelle et/ou collective et permet d'identifier et d'évaluer les compétences et aptitudes de l'employé. Durant cette phase, le bénéficiaire analyse ses motivations et identifie ses compétences professionnelles. L'objectif dans cette phase est de déterminer les possibilités d'évolution professionnelle de l'employé.

C. Phase de conclusion

La dernière étape est la phase de conclusion. Elle se fait par le biais d'entretiens personnalisés et permet au bénéficiaire de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation. Cette phase permet de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre d'un projet professionnel ou de formation. Elle se termine par la remise au bénéficiaire d'un document de synthèse qui récapitule les résultats obtenus lors du bilan de compétences.

Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est une démarche essentielle dans le domaine professionnel, visant à juger, mesurer et estimer les performances d'un employé dans l'exercice de ses fonctions.

Définition de l'évaluation des compétences

Selon Guillot Ghaloé-soulez, l'évaluation des compétences se matérialise par un jugement exprimé de différentes manières (inventaire de compétences, bilan professionnel, entretien, etc.) qui met l'accent sur le comportement de l'employé et offre une perspective d'analyse approfondie⁹¹.

B. Mortory et D. Crozet, quant à eux, considèrent l'évaluation comme un jugement émis par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un employé dans l'exercice de ses fonctions. Selon ces auteurs, l'évaluation revêt une importance particulière en mettant en lumière le comportement des employés pendant l'exécution de leurs tâches⁹².

⁹¹ GUILLO-Soulez. *La gestion des ressources humaines*. gualino lextenso, Edition, Paris, 2008, p.231.

⁹² MORTORY.D. Crozet. *GRH pilotage social et performances*, 7ème éd, DUNOD, Paris, 2008, p.74.

Processus d'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est essentielle pour comparer les résultats, évaluer les écarts et mesurer la progression. Selon Zarifian, cela nécessite un processus précis et pertinent. L'évaluation permet de repérer les faiblesses, de déterminer les orientations à prendre et d'effectuer des ajustements organisationnels. Elle joue un rôle clé dans la gestion des ressources humaines⁹³.

Le processus d'évaluation des compétences peut être mené selon quatre grandes étapes :

A. Déterminer le référentiel d'évaluation

L'évaluation nécessite l'identification et l'affichage clair d'une référence. Le référentiel d'évaluation comprend deux outils de base : le profil métier et compétences et la fiche d'évaluation des compétences.

Le profil métier et compétences est la référence principale, incluant le libellé de l'emploi, la structure d'appartenance, la mission, les activités, les qualifications, l'évolution de carrière souhaitée et les compétences requises. Quant à la fiche d'évaluation des compétences, elle rapporte les compétences requises sur un formulaire standard, incluant les compétences techniques, les cotes de compétences du titulaire par rapport au poste et les besoins de développement.

B. Initiation aux techniques et outils

Cette étape consiste à réunir les responsables concernés et à leur fournir les informations nécessaires, telles que les objectifs et les conditions de mise en œuvre. De plus, il est important de leur transmettre les techniques et les supports utilisés lors des opérations.

Cette étape comprend également l'information, la formation et la sensibilisation, permettant ainsi de procéder aux vérifications suivantes :

- S'assurer des intitulés des compétences et de l'adéquation de leurs interprétations ;
- Vérifier si la démarche et les outils sont bien compris et appréciés à leur juste valeur ;
- Faire comprendre les véritables enjeux et rechercher l'adhésion de tous les intervenants.

C. Réalisation de l'évaluation

L'évaluation des compétences se déroule en trois phases :

⁹³ ZARIFIAN, Philipe. *Le modèle de compétence*. Edition liaison, paris, 2005, p.72.

- **Auto-évaluation** : Les agents évaluent leurs compétences en utilisant une grille de cotation à quatre niveaux : À acquérir, à développer, à parfaire ou acquises.
- **Évaluation par la hiérarchie** : Le supérieur hiérarchique remplit la fiche d'évaluation de chaque agent en utilisant la même grille de cotation.
- **Rencontre Hiérarchie/Agent** : Dans l'objectif de valider les résultats de l'évaluation et favoriser l'échange sur les besoins et le développement professionnel de l'agent.

Le résultat attendu de cette rencontre est une fiche type d'évaluation des compétences correctement remplie, validée d'un commun accord et visée par le supérieur hiérarchique qui appose son visa en bas du document.

D. Validation des résultats

La dernière étape implique la soumission des besoins de développement des compétences identifiés aux Directeurs centraux ou régionaux en vue de leur approbation. Les listes et synthèses générées lors de cette étape, après avoir été validées, deviennent une référence fondamentale pour l'élaboration ultérieure des plans individuels et collectifs de développement de compétences.

En conclusion, cette section a permis d'explorer les fondements théoriques de la compétence, en fournissant une définition précise et en examinant ses différentes composantes. Nous avons également abordé les objectifs de la compétence, les niveaux ainsi que les différentes approches pour l'étudier, l'évaluer et la développer. En outre, nous avons souligné les enjeux de la démarche compétence pour les entreprises et les employés, mettant en évidence les avantages qu'elle offre en termes de performance organisationnelle et d'employabilité. Enfin, nous avons exploré la détermination et l'évaluation des compétences, en mettant en lumière le rôle essentiel du bilan de compétences et de l'évaluation dans la gestion des aptitudes et des connaissances des employés.

Section 2 : Développement de compétences dans l'entreprise

Le développement des compétences en entreprise est essentiel pour s'adapter aux exigences du travail moderne. Cette démarche implique l'acquisition, l'amélioration et l'application de connaissances, compétences et aptitudes. Dans cette section, nous explorerons le concept du développement des compétences, ses objectifs, son importance ainsi que les voies utilisées par les entreprises pour favoriser ce développement.

Cette section examine le développement des compétences en entreprise. Nous définirons le concept, en mettant l'accent sur son rôle et son impact. Ensuite, nous examinerons les objectifs du développement des compétences, son importance pour l'entreprise et les employés. Enfin, nous étudierons le plan de développement des compétences en décrivant ses fonctions et les étapes du processus.

Concept du développement des compétences

André Guittet définit le développement comme l'adaptation aux nouvelles technologies, avec une mutation des tâches, des métiers et l'émergence de nouvelles compétences. Cela implique de détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées et évaluer régulièrement les performances, compétences, aspirations et projets personnels des individus⁹⁴.

Selon Jean-Marie Peretti, le développement en matière de ressources humaines comprend la détermination des besoins de formation pour différentes catégories de personnel, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes de formation. Ces activités permettent aux personnes d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour améliorer leur performance et accéder à des emplois et responsabilités plus importants⁹⁵.

Le développement de compétences est le processus par lequel les individus acquièrent, améliorent et appliquent activement des connaissances, des compétences techniques, comportementales et des aptitudes nécessaires à leur réussite professionnelle.

D'après DIMIRI Lewis, cela implique « la volonté de chercher soi-même, d'apprécier ses possibilités de développement, même en étant en contact avec la gestion des ressources humaines »⁹⁶.

⁹⁴GUITTET, Andre. *Développer les compétences*. Op.cit., p.16.

⁹⁵.MARIEPERETTI, Jean. *Dictionnaire des ressources humaines*. Op.cit., 2001, p. 71.

⁹⁶ DIMITRI, Lewis. *Gestion des ressources humaines*, Edition d'organisation, paris, 2005, p. 435.

Selon Citeau J. Pierre, tous les employés, cadres et techniciens, « quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel ou leur qualification initiale », doivent constamment apprendre de nouvelles choses pour s'adapter aux exigences du travail. Le développement des compétences est devenu « une préoccupation majeure pour les entreprises de tous les secteurs économiques », qu'il s'agisse de maîtriser de nouvelles procédures, de s'adapter à des changements organisationnels ou d'interagir avec un nouvel environnement culturel et professionnel⁹⁷.

Selon Guy le Boterf, de plus en plus d'organisations et d'entreprises considèrent le développement des compétences de leurs collaborateurs comme une démarche de professionnalisation. Cette professionnalisation consiste à « acquérir des savoirs, des savoir-faire, des ressources et à construire des compétences »⁹⁸.

Objectifs du développement des compétences

Le développement des compétences vise à renforcer les capacités individuelles, indépendamment du niveau de formation initiale et du poste occupé. Il englobe plusieurs objectifs clés. Premièrement, il s'agit d'améliorer l'efficacité professionnelle en gérant efficacement le temps, le stress et en développant l'affirmation de soi lors des réunions. Deuxièmement, il est essentiel de renforcer la maîtrise d'une langue étrangère afin de faciliter la communication internationale et d'élargir les opportunités professionnelles. Troisièmement, le développement de compétences en gestion et en leadership est crucial pour assumer de nouvelles responsabilités et résoudre les conflits. Parallèlement, il est nécessaire de maintenir les compétences techniques à jour pour rester compétitif sur le marché du travail. De plus, l'obtention de diplômes et de certifications permet d'accéder à de nouveaux métiers et de progresser dans sa carrière. En élargissant la palette de compétences, les individus peuvent améliorer leur performance dans les tâches quotidiennes et faire face aux défis avec polyvalence. Enfin, se préparer à des audits de certification selon des normes de qualité internationalement reconnues renforce la crédibilité des organisations. Ces objectifs de développement des compétences contribuent à l'épanouissement professionnel et à la réussite dans un environnement de travail en constante évolution⁹⁹.

⁹⁷ CITEAU.J.Pierre. *Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique*, ARMAND COLLIN, 4ème éd, Paris, 2002, p.64.

⁹⁸ LE BOTERF.G. *De la compétence*. Editions d'Organisation, 1994, et « *L'ingénierie des compétences* », Edition d'Organisation, 1998, p. 56.

⁹⁹ <https://www.polygone-rh.fr/> (Consulté le 12/05/2023).

Importance de développement des compétences

GUY BOTERF souligne que de plus en plus d'organisations et d'entreprises envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs dans une perspective de professionnalisation¹⁰⁰. Le développement des compétences vise à combler les lacunes actuelles et futures qui entravent la performance des employés. Il est essentiel pour les organisations confrontées à une stagnation ou une baisse de productivité, ainsi que pour les entreprises qui doivent rapidement intégrer des technologies de pointe pour remédier à l'obsolescence des connaissances et des compétences de leurs employés.

Importance du développement des compétences pour l'entreprise

Le développement des compétences dans l'entreprise est d'une importance cruciale, puisque il intervient sur des axes majeurs au sein de l'organisation, à savoir :

- La fidélisation des employés à travers le renforcement de leur confiance et l'accroissement de leur engagement ;
- Le renforcement de l'adaptabilité à travers la préparation aux changements potentiels de postes ou aux nouvelles exigences réglementaires et normatives ;
- L'accroissement de l'efficacité pour assurer un rendement maximal des employées et améliorer ainsi leur productivité.

Importance du développement des compétences pour les employés

Le développement des compétences revêt également une importance capitale pour les employés. Il leur permet :

- L'assimilation des savoir-faire et savoir-être essentiels dans leur domaine professionnel ;
- L'acquisition ou le perfectionnement des connaissances nécessaires à l'exercice de leurs fonctions ;
- La mise à jour des connaissances, notamment pour accompagner l'émergence des nouvelles techniques et technologies.

¹⁰⁰ Le BOTERF, Gay. *De la compétence. « L'ingénierie des compétences*. Op. cit., p.36.

Plan de développement des compétences dans l'entreprise

Le plan de développement des compétences dans l'entreprise est un document qui regroupe toutes les actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. Il ne se limite pas au concept de formation, mais il englobe également d'autres activités de développement, dépassant ainsi la simple fonctionnalité classique d'application des plans de formation.

Le responsable de formation ou le manager est chargé d'élaborer le PDC de l'équipe. Ce plan identifie les compétences à maîtriser et à acquérir pour un groupe de salariés, tout en fixant des objectifs de développement à atteindre dans les mois ou années à venir.

Le PDC remplit trois fonctions essentielles, en tant qu'outil précieux :

- Il permet à chaque collaborateur de s'orienter vers les compétences souhaitées pour remplir sa mission ;
- Il identifie et planifie la mise en place d'actions de formation, ainsi que d'autres actions de développement des compétences pour l'équipe ;
- Il permet d'identifier les zones à risque en fonction des compétences de l'équipe et/ou de l'entreprise¹⁰¹.

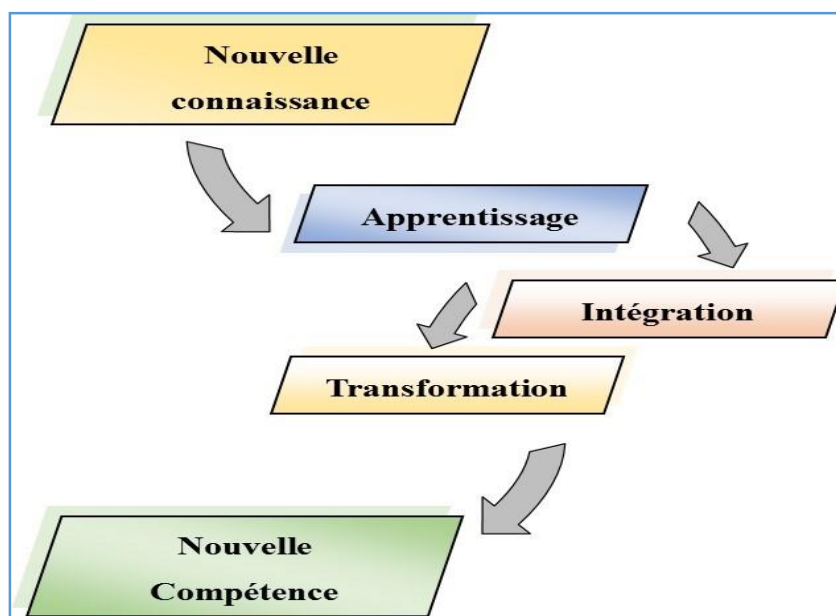
Le processus de développement des compétences comporte les étapes suivantes :

- **Phase d'apprentissage** : Cette première étape consiste à acquérir de nouvelles connaissances de différentes manières, non limitées à la seule formation, afin de créer de nouvelles pratiques.
- **Phase d'intégration** : Cette étape facilite la connexion entre les nouvelles connaissances acquises et la réalité du travail.
- **Phase de transformation** : L'étape finale fait référence à la capacité des individus et des organisations à retraiter les nouvelles connaissances pour les rendre utilisables.

L'apprentissage, l'intégration et la transformation sont les trois phases incontournables qui permettent à chaque salarié de passer du statut d'avoir des compétences à celui d'être compétent. Autrement dit, en passant de la possession de compétences à la compétence effective¹⁰².

¹⁰¹ DENNERY, Marc. *La formation en entreprise enjeux et mise en œuvre, « les clés du développement des compétences en entreprise*. 2016, p. 14.

¹⁰² LECOEUR, Elizabeth. *Gestion des compétences « le guide pratique »*, 1ère éd, 2009, p.163.

Figure N°10 : les étapes du développement des compétences.

Source : établie par nous-mêmes sur la base des données précédentes.

Cette figure présente les étapes clés du développement des compétences : apprentissage, intégration et transformation. Ces phases permettent de passer de la simple possession de compétences à une compétence effective.

Voies du développement des compétences dans l'entreprise

Le développement des compétences constitue une préoccupation primordiale pour les entreprises, qui mobilisent une gamme de moyens stratégiques afin de favoriser l'évolution des compétences adaptées aux exigences de leur environnement professionnel et assurer une adaptation optimale des salariés à leurs fonctions. Le développement des compétences peut se faire via différents biais, se repose sur de multiples moyens. Nous pouvons déduire les suivants :

Expérience professionnelle

D'après Lewis Dimitri, la compréhension que les compétences se construisent dans l'action souligne l'importance de l'expérience et de l'acquisition continue des compétences tout au long de la carrière professionnelle¹⁰³.

¹⁰³ DIMITRI, Lewis. *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH*, p.459.

Changement de fonction

Le changement de fonction : Ce type de sources favorise le développement des compétences, à condition que le passage d'une fonction à une autre implique l'utilisation de connaissances, savoir-faire et savoir-être différents. Ce passage offre l'opportunité de faire face à de nouvelles expériences, de travailler avec de nouveaux collègues et de s'adapter à un nouvel environnement de travail pour réussir dans sa nouvelle fonction.

Fonction exigeante

Il s'agit d'un ensemble de fonctions qui requièrent un fort sens des responsabilités, de l'imagination et de la confiance en soi. Elles sont souvent liées à des enjeux importants pour l'entreprise ou nécessitent la réalisation de changements majeurs. Ces fonctions impliquent de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain, ainsi que de faire face à une forte pression.

Épreuves et expériences d'adversité

Les épreuves et les expériences permettent à l'individu, s'il prend du recul, de connaître ses limites, sa capacité à faire face à des situations difficiles et ses aptitudes relationnelles. Ce sont des occasions d'apprendre sur soi-même, que ce soit à travers des erreurs de comportement, des promotions manquées, des postes sans intérêt ou encore des difficultés personnelles.

Professionnalisation

La professionnalisation est un processus d'acquisition et de développement de compétences pour progresser dans un métier en évolution constante. Elle concerne tous les employés, y compris les cadres dirigeants et les groupes de travail. La gestion du développement des compétences permet de définir les compétences nécessaires pour différentes fonctions au sein de l'organisation, incluant la formation, la capitalisation des savoirs, l'organisation du travail et la valorisation des compétences.

Formation professionnelle

La formation constitue un moyen essentiel pour développer de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. Elle permet à chaque individu d'acquérir les connaissances nécessaires pour améliorer son efficacité et favoriser son évolution professionnelle. En investissant dans la formation, l'entreprise offre à ses employés l'opportunité de développer des compétences nécessaires pour faire face aux défis de leur poste et pour s'adapter aux évolutions du marché.

Gestion de la compétence dans l'entreprise

La gestion de compétences est une stratégie utilisée par les entreprises modernes dans l'objectif d'assurer l'adéquation des compétences aux attentes des collaborateurs, tout en favorisant le développement professionnel des employés. Nous définissons cette notion et donnons par la suite ses objectifs et ses principales artères de mise en œuvre dans l'entreprise.

Définition de la gestion des compétences

La gestion de la compétence vise à garantir à l'entreprise une disponibilité constante des compétences nécessaires pour répondre aux attentes de ses clients, tout en permettant aux salariés de développer leur employabilité et de piloter leur carrière. Les domaines d'application clés où la gestion de compétence s'avère particulièrement utile sont la formation, la rémunération et l'organisation du travail¹⁰⁴.

La gestion des compétences en entreprise repose sur trois éléments clés : l'évaluation proactive des besoins stratégiques, le suivi des compétences des salariés et la mesure de la réussite sur le rendement. Cela permet d'anticiper les changements, de combler les lacunes et d'optimiser les ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés.

Avantages de la gestion des compétences

La gestion des compétences présente de nombreux avantages pour les organisations. Elle favorise l'accroissement des connaissances en encourageant le développement et l'acquisition de nouvelles compétences. De plus, elle permet d'ajuster les ressources internes de manière efficace, en optimisant l'allocation des talents et en équilibrant les charges de travail. La gestion des compétences améliore également la performance organisationnelle en renforçant les capacités des employés et en augmentant la productivité. Elle permet de suivre les évolutions technologiques et organisationnelles, de s'adapter à l'environnement externe et de saisir les opportunités du marché. De plus, elle démontre l'engagement de l'organisation envers son personnel compétent, en offrant des possibilités de développement professionnel et d'avancement. Enfin, elle met en valeur les compétences individuelles des employés, favorisant leur motivation et leur épanouissement professionnel.

¹⁰⁴ PERETTI, Jean- Marie. *Ressources humaines*. Op.cit., p.108.

Gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise

La gestion intégrée des compétences au sein de la stratégie globale de l'entreprise revêt une importance primordiale. En effet, dans un environnement en perpétuelle évolution et hautement compétitif, elle représente l'un des principaux leviers de performance économique de l'entreprise. Son intégration au sein de la stratégie générale de l'entreprise se décline de la manière suivante ¹⁰⁵:

- **La stratégie générale de performance** : elle englobe, dans un environnement donné, la mission de l'entreprise, ses objectifs, ainsi que la définition de sa culture et de ses valeurs. Elle établit également les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, ainsi que la stratégie et l'allocation des ressources.
- **Les composantes de la performance** : ces composantes incluent la gestion et le développement des compétences. Cela englobe notamment la définition des exigences des postes et l'évaluation des compétences des collaborateurs. L'analyse des écarts est réalisée, et des mesures de formation et de développement appropriées sont mises en œuvre.
- **La gestion de la performance** : elle s'inscrit dans ce contexte, et implique la définition des objectifs ainsi que l'évaluation périodique des résultats.
- **La gestion des résultats de la performance** : elle concerne la politique de rémunération de l'entreprise. Cela comprend les récompenses financières et non financières en reconnaissance de la contribution au développement de l'entreprise.

Mise en œuvre de la gestion des compétences dans l'entreprise

BEIRENDONCK.L.V propose une démarche rigoureuse et structurée, composée de 10 étapes, pour la mise en œuvre efficace du management des compétences ¹⁰⁶ : Il est nécessaire de former un groupe pilote chargé de la planification, de la communication et de la mise en œuvre. Les objectifs doivent être formulés et un plan d'approche élaboré. L'engagement des cadres supérieurs est crucial. La mission et la vision de l'entreprise doivent être traduites en activités et compétences de base. Les compétences générales doivent être identifiées. Les conditions tactiques pour une mise en œuvre réussie doivent être discutées. Les conséquences des choix doivent être présentées. Un dictionnaire de

¹⁰⁵ HELD, Daniel. *La gestion des compétences*. Revue économique et sociale, septembre-1995, p.2.

¹⁰⁶ BEIRENDONCK.L.V. *Les étapes du management des compétences*. Édition de Boeck université, Bruxelles, Paris, 2006, p. 41.

compétences avec des indicateurs adaptés doit être créé. Un projet pilote doit être sélectionné. Enfin, le suivi du modèle de gestion des compétences doit être assuré pour planifier les interventions.

À l'issue de la présente section, nous pouvons conclure que le développement des compétences en entreprise est un enjeu majeur pour s'adapter aux exigences de gestion moderne d'entreprise. Investir dans le développement des compétences est essentiel pour la réussite professionnelle, car il permet d'améliorer le rendement des employés, tout en favorisant l'efficacité des pratiques de gestion dans l'entreprise. Le développement de compétence est une démarche essentielle pour s'adapter aux changements organisationnels dans l'environnement professionnel. Ces objectifs comprennent l'amélioration de l'efficacité professionnelle, le renforcement et la mise à jour des compétences techniques et l'accès à de nouveaux métiers.

Ce processus est important à la fois pour l'entreprise et pour les employés. Pour l'entreprise, il favorise la fidélisation du personnel, leur adaptabilité et leur productivité. Pour les employés, il leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances et de s'adapter aux nouvelles techniques.

La mise en place d'un plan de développement des compétences dans l'entreprise permet d'identifier les compétences à maîtriser et à acquérir, d'établir des objectifs de développement et de planifier des actions de formation. Son impact sur le développement des compétences et sa contribution dans ce sens seront analysés dans la section suivante.

Section 3 : Formation et développement des compétences

Dans cette section, nous examinerons le lien étroit entre la formation et le développement des compétences en entreprise. Nous mettrons en évidence le rôle central de la formation et son impact sur les compétences des employés. Nous aborderons également l'aspect de la formation en tant qu'investissement humain et moyen de développement individuel, ainsi que son importance sociale et son rôle stratégique. Nous explorerons les outils de formation utilisés ainsi que les différentes voies de développement des compétences par la formation. Enfin, nous mettons en évidence l'impact de la formation sur les différentes composantes de la compétence et son rôle dans la valorisation des compétences.

Lien entre la formation et le développement des compétences

La compétence est la mobilisation de savoirs dans une situation donnée, permettant aux entreprises de résoudre des problèmes professionnels de manière intégrée. La politique de formation joue un rôle important dans cette résolution, puisque elle vise à combler les lacunes des employés, en enrichissant leurs connaissances et en les mettant à jour. Ainsi, la formation est donc un outil de développement de compétences utiles à la compétition économique et technologique, tout en améliorant les performances de l'entreprise¹⁰⁷.

Les compétences ne sont pas stables et peuvent perdre de leur pertinence avec l'émergence de nouvelles technologies. Ainsi, la formation joue un rôle clé dans le développement et le renforcement des compétences des employés, en les adaptant aux exigences des fonctions exercées. La formation est un levier clé pour atteindre l'efficacité professionnelle, en favorisant la qualité des prestations, la productivité et le volume d'affaires de l'entreprise¹⁰⁸.

De plus, investir dans la formation valorise le capital humain de l'entreprise et renforce sa compétitivité. Elle répond aux attentes des salariés, contribuant à leur satisfaction professionnelle et à l'évolution des métiers¹⁰⁹.

¹⁰⁷ (SEGUENI, Fadhila et AISSAT LEGHIMA, Amina. *Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes*. (Consulté le 24/09/2022 à 14h00), source: www.creaddz.org/cinquanteans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf

¹⁰⁸ LELARGE, Gérard. *La gestion des ressources humaines*. Editions SEFI, Paris, 2003, p.143.

¹⁰⁹ PERETTI, Jean-Marie. *Ressources humaines*. Vuibert, 11ème éd, Paris, 200, p.397.

Le rôle de la formation dans le développement des compétences

La formation joue un rôle central dans le développement des compétences en entreprise. Les programmes actuels mettent l'accent sur le développement des compétences, contribuant ainsi au progrès culturel, économique et social. La formation, en tant qu'activité budgétaire essentielle, agit sur les compétences des employés, garantissant leur efficacité professionnelle. C'est un outil indispensable pour développer, renforcer et entretenir les compétences, assurant ainsi la pérennité de l'organisation.

La formation comme investissement humain

La formation est souvent considérée comme un investissement immatériel ou humain, permettant aux individus de développer leurs connaissances et compétences au-delà de leurs capacités physiques. C'est un moyen d'accroître la productivité en donnant aux individus les moyens de produire davantage grâce à leurs connaissances¹¹⁰.

La formation comme moyen de développement et de promotion individuelle

La formation joue un rôle clé dans la gestion des ressources humaines, car elle permet de répondre aux besoins de développement et de promotion des individus. En améliorant la qualité et la quantité du travail, elle contribue à réduire les coûts de production et à motiver le personnel.

Importance sociale de la formation

La formation est essentielle pour assurer le développement social des employés, en leur permettant d'acquérir des connaissances et des compétences intellectuelles qui favorisent leur épanouissement personnel. Elle contribue également au développement culturel et économique, ainsi qu'au progrès social¹¹¹.

Rôle stratégique de la formation

La formation joue un rôle clé dans le développement des compétences en entreprise. Chaque salarié doit s'engager dans un apprentissage tout au long de sa vie pour maintenir son employabilité et acquérir un portefeuille de compétences attractives¹¹². La fonction de formation transforme les

¹¹⁰ DENIS, Clerc. *La qualité des travailleurs*. Edition Vuibert, 1995, Paris, p.10.

¹¹¹ LE BOYER, CLAUDE, Levy. *Evaluation du personnel, objectifs*. Edition d'organisation, Paris 2002, p.145.

¹¹² PERETTI, Jean-Marie. *FAQ Ressources humaines*. DUNOD, Paris, 2006, p.103.

savoirs, aptitudes, motivations et contexte en pratiques professionnelles concrètes. Ce processus comprend trois étapes :

- L'apprentissage : acquisition de nouvelles connaissances par divers moyens, favorisant l'émergence de pratiques novatrices ;
- L'intégration : connexion des nouvelles connaissances à la réalité du travail ;
- La transformation : mise en pratique opérationnelle des nouvelles connaissances¹¹³.

La formation offre aux salariés les moyens pédagogiques nécessaires pour développer leurs compétences. Elle implique la détection des besoins en formation, l'élaboration d'un plan et l'évaluation des résultats. Son objectif est d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, d'améliorer les compétences des ressources humaines, d'épanouir le personnel sur le plan social et de favoriser le changement.

Outils de développement des compétences dans l'entreprise

Le développement des compétences dans l'entreprise implique l'utilisation d'outils spécifiques visant à identifier, évaluer et renforcer les compétences nécessaires. Parmi ces outils figurent la fiche de poste, la carte de compétences, le passeport de formation, le plan de développement individuel, le coaching axé sur les compétences, la certification professionnelle, le référentiel de compétence et de formation. Ces outils fournissent des repères clairs pour aligner les compétences des employés sur les exigences du poste, favoriser le développement personnel et soutenir la croissance professionnelle au sein de l'entreprise.

Fiche de poste (fiche descriptive du poste de travail)

La description du poste a des origines anciennes, remontant à la naissance du concept de l'organisation scientifique du travail et est liée aux principes du taylorisme. Elle est considérée comme un outil d'organisation du travail¹¹⁴. La description de poste se définit comme un écrit qui expose la réalité d'un poste et non de la personne qui l'occupe.

La fiche de poste, également connue sous le nom de fiche descriptive du poste de travail, est un outil essentiel dans le développement des compétences dans entreprise. Elle offre une description détaillée des responsabilités, des tâches et des compétences requises pour un poste spécifique. En

¹¹³ LECOEUR Elisabeth. *Gestion des compétences, le guide pratique*. Op.cit., p.163.

¹¹⁴ www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddfuod.pdf, (consulté le 06/06/2023 à 10:25).

fournissant une vision claire du poste, la fiche de poste facilite le recrutement, l'évaluation des performances et le développement des compétences. Elle aide à clarifier les attentes envers les employés et à aligner leurs compétences sur les exigences du poste, tout en fournissant des informations sur la hiérarchie, les relations fonctionnelles et les objectifs à atteindre¹¹⁵.

Figure N°11 : Modèle de fiche de description de poste.

I. Identification de l'emploi I-1 intitulé : I-2 famille : direction/exécution.....
II. mission de l'emploi Ex : animer et coordonner les services placés sous son autorité (leur fixer des objectifs, contrôler leur réalisation.....)
III. inventaire des attributions Ex : - animer et coordonner les services - veiller à la cohérence des politiques - rechercher l'amélioration de la rentabilité.....etc.
IV. description des activités IV-1. informations initiales Ex : reçoit mission d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services....etc. IV-2. informations complémentaires Ex : recueille toutes les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication. IV-3. schémas de référence Ex : connaissance théorique en électricité, physique et chimie....etc. IV-4. élaboration du plan de travail Ex : fixe les objectifs des services ses ordres.....etc. IV-5. réalisation du plan de travail Ex : règle les litiges entre différents services....etc. IV-6. circuit de communication Ex : en liaison avec : le PDG, le chef de service, le fournisseur.....etc.
V. marge d'autonomie ex : ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des ex : doit référer au PDG pour.....
VI. Contrôle par le supérieur Ex : le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant les résultats.....etc.
VII. Moyens VII-1. humain Ex : 10 cadres, 50 employés etc. VII-2. matériel Ex : ordinateur....etc. VII-3. autres moyens Ex : à la signature dans l'entreprise peut faire appel à des sous-traitants, peut faire appel à des organismes de conseil.....etc.

Source : Jean-Marie Peretti « ressources humaines »,
 15^{ème} édition Vuibert, Paris, juillet 2015, P 169

¹¹⁵ [Http// :www.indr.lu](http://www.indr.lu), Copyright INDR « guide de la description de fonction ». juin 2011, p.1 ,(consulté le 06/06/2023, heure 11:11).

Même si chaque entreprise se réserve le droit de construire sa propre fiche de poste selon les objectifs souhaités, la description de poste comprend généralement trois rubriques : l'identification de l'emploi, la définition sommaire et les tâches à effectuer (voir annexe N°03).

L'identification d'emploi fournit des renseignements permettant de situer l'emploi dans l'organigramme de l'organisation, ainsi que des informations spécifiques à l'emploi lui-même. La définition sommaire résume les principales tâches du poste et est souvent utilisée dans les médias pour recruter des candidats. Les tâches à effectuer sont décrites en détail, en mettant l'accent sur l'importance, la séquence et parfois la durée de chaque tâche, y compris les tâches occasionnelles.¹¹⁶

Carte de compétences

La carte de compétences, également connue sous le nom d'évaluation du rendement, est un outil utilisé en gestion des ressources humaines pour évaluer, mesurer et suivre les compétences des employés au sein de l'entreprise. Elle permet de recenser les compétences individuelles des employés et de les mettre en corrélation avec les exigences des postes ou des fonctions au sein de l'organisation.

La carte de compétences permet de mettre en place une gestion proactive des compétences en identifiant les lacunes et les besoins de développement des employés. Grâce à cet outil, les responsables des ressources humaines peuvent élaborer des plans de formation et de développement ciblés pour combler ces lacunes et favoriser la progression des employés dans leur carrière¹¹⁷. La carte de compétences est également utilisée pour la gestion des talents, en identifiant les employés à fort potentiel et en leur offrant des opportunités de développement et de promotion. Ainsi, cette évaluation du rendement permet la planification du développement individuel et en facilitant la prise de décision en matière de recrutement, de formation et de promotion¹¹⁸.

La composition d'une carte de compétences peut varier en fonction des besoins et des spécificités de chaque entreprise. Généralement, elle comporte plusieurs sections, telles que les compétences techniques, les compétences comportementales, les compétences transversales et les niveaux de maîtrise associés à chaque compétence. Les compétences peuvent être évaluées à l'aide d'une échelle de notation ou d'une évaluation qualitative. Certains modèles de cartes de compétences utilisent des codes couleur pour indiquer le niveau de maîtrise, tandis que d'autres utilisent des graphiques ou des tableaux pour une visualisation claire des compétences (voir annexe N°04).

¹¹⁶ PERETTI, Jean Marie. *Ressources humaines et gestion des personnes*. 8ème éd, Vuibert, aout 2012, p. 55-56.

¹¹⁷ <https://alliance-emploi.org/glossaire/definition-cartographie-competences/> (consulté le 08/06/2023).

¹¹⁸ <https://alliance-emploi.org/glossaire/definition-cartographie-competences/>, (consulté le 08/06/2023).

Passeport de formation

Le passeport de formation est un document personnel qui enregistre les formations suivies par un employé tout au long de sa carrière. Il répertorie les compétences acquises, les certifications obtenues et les formations à venir, favorisant ainsi la reconnaissance des compétences. Ce document est alimenté par l'employeur et recense les titres, diplômes, actions de formation, expériences professionnelles, emplois exercés et aptitudes développées. Il appartient au salarié et ne peut être communiqué. Le passeport de formation permet de tracer le parcours professionnel, facilite la planification du développement personnel et favorise la mobilité interne ou externe. Il peut être utilisé dans les processus de recrutement et d'évaluation des performances¹¹⁹.

Figure N°12 : Exemple de passeport de formation.

LE PASSEPORT DE FORMATION
FORMATION PROFESSIONNELLE

Inscrivez les formations que vous avez suivies depuis votre entrée dans la vie active.
 Notez chaque intitulé de formation ou de stage en commençant par le plus récent.
 Aidez-vous des attestations de suivi de formation ou de stage et des programmes.
 Pensez à inscrire les formations au poste de travail dispensées par vos collègues.
 N'oubliez pas de noter votre participation aux formations réalisées dans le cadre des unités internes de votre établissement.

Intitulé de la formation	Période		Durée (en heures)	Par qui (organisme, formateur interne...)	Ce que j'ai appris *	Diplôme, certificat, attestation...
	Date de début	Date de fin				

Source : Le passeport formation : Donner forme à son parcours professionnel, [pdf]¹²⁰.

¹¹⁹ Décret n°2005-346 du 14 avril 2005 relative à l'évaluation des pratiques professionnelles, France, 2005.

¹²⁰ <https://docplayer.fr/3027617-Il-est-votre-journal-de-bord-professionnel-vous-y-inscrirez-vos-connaissances-vos-competences-vos-aptitudes-et-acquis-professionnels.html>, (consulté le 08/06/2023).

Le passeport de formation permet donc de suivre et d'enregistrer toutes les informations importantes concernant les formations effectuées durant la vie active d'un employé. Ces informations comportent en général : l'intitulé de la formation, la période, la durée, l'organisme d'accueil, les principaux acquis et, s'il y a lieu, les certifications obtenues.

Plan de développement individuel

Le plan de développement individuel (PDI) est un outil personnalisé élaboré en collaboration entre l'employé et son supérieur hiérarchique. Il vise à définir les objectifs de développement professionnel de l'employé et les étapes nécessaires pour les atteindre¹²¹. Le PDI identifie les compétences à développer, les formations à suivre, les projets à réaliser et les opportunités de croissance professionnelle. Il sert de feuille de route pour guider le développement de l'employé et soutient sa progression au sein de l'entreprise¹²² (voir annexe N°05).

Le PDI joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des employés. Il fixe les moyens et les objectifs nécessaires pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence cible, comblant ainsi le fossé entre leur niveau actuel et le niveau défini pour atteindre leurs objectifs professionnels. En cela, il prend la forme d'un plan d'action qui définit les étapes concrètes à suivre¹²³. Le PDI permet également de spécifier les objectifs de carrière de l'employé et de déterminer les formations nécessaires pour les atteindre. Il offre ainsi une orientation claire sur les compétences à développer pour progresser professionnellement. En identifiant les projets à réaliser, le PDI favorise l'acquisition de nouvelles compétences par le biais de l'expérience pratique¹²⁴. Il offre aux employés l'opportunité de se confronter à des défis professionnels pertinents, ce qui leur permet de développer des compétences spécifiques alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise¹²⁵.

Coaching axé sur les compétences

Le coaching professionnel axé sur les compétences est un processus individualisé qui favorise le développement des compétences et du potentiel des employés. Il repose sur une relation de

¹²¹ <https://www.manager-go.com/presentation-de-manager-go/laurent-granger>, (consulté le 08/06/2023).

¹²² GUERIN, Gilles et Thierry Wils (1992). p. 52.

¹²³ Ibid., p. 52.

¹²⁴ YOST, PAUL R, ET Mary Mannion Plunkett (2010). *Developing Leadership Talent Through Experiences. Strategydriven talent management: a leadership imperative*, 1st éd, San Francisco, Jossey-Bass, p.317, cité par : Nait Slimane Nabil et Salhi Karima, mémoire, 2021, p.19.

¹²⁵ YOST, PAUL R. et Mary. *MannionPlunkett* (2010), Op, cit., p. 313-348.

confiance entre un coach expérimenté et l'employé, et utilise diverses techniques et outils pour aider celui-ci à atteindre ses objectifs professionnels. Ce type de coaching permet de renforcer des compétences spécifiques, d'améliorer les performances et de surmonter les obstacles rencontrés dans le milieu professionnel. Il constitue un puissant outil de croissance et de développement des compétences au sein de l'entreprise.

Dans le coaching axé sur les compétences, on distingue deux approches principales : le coaching directif et le coaching aidant. Le coach directif offre des recommandations et des conseils, tandis que le coach aidant adopte un rôle d'accompagnateur, encourageant l'employé à trouver ses propres solutions et favorisant son processus d'apprentissage par le biais de questions.

Le coaching se déroule sur le lieu de travail et vise à accompagner individus dans le développement de leur potentiel et compétences en fixant des objectifs personnels. Son objectif est d'atteindre un équilibre et une performance optimale en surmontant les obstacles et en répondant aux besoins spécifiques de chaque individu. En se concentrant sur les situations professionnelles, le coaching aide les employés à s'adapter et à prendre des décisions éclairées, en favorisant le développement de leur autonomie plutôt que de simplement reproduire des modèles existants¹²⁶.

Certification professionnelle

La certification professionnelle est une reconnaissance officielle des compétences et des connaissances d'un individu dans un domaine spécifique. Elle est délivrée par des organismes accrédités et atteste que l'individu possède les compétences requises pour exercer une profession ou occuper un poste spécifique. Les certifications professionnelles sont souvent recherchées par les employeurs, car elles garantissent un niveau de compétence élevé et une expertise reconnue. Elles permettent aux employés de développer leurs compétences et d'améliorer leur employabilité, tout en contribuant à l'image de l'entreprise en matière de professionnalisme et de qualité (voir annexe N°06).

Le référentiel de formation et de compétence dans l'entreprise

Un référentiel doit être élaboré de manière concertée et approuvé par les autorités hiérarchiques. Par conséquent, nous avons identifié trois types de référentiels, à savoir :

¹²⁶ L HIGY-LANG, Chanta, GELLMAN Charles, le coaching. *Préface de Jean Gil Boitouzet, fondateur de Bourse Direct*. p.7.

Le référentiel de l'activité

Le référentiel de l'activité a pour objectif de décrire les différentes tâches effectuées par un poste. De plus, il doit préciser les conditions spécifiques propres à cette activité, telles que les outils, les moyens et les contraintes. Enfin, il définit les critères d'évaluation de la réussite ou de l'échec en termes de performances.

Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est un outil essentiel dans le domaine professionnel, utilisé pour décrire de manière exhaustive les compétences requises pour un poste, un emploi ou un métier. Il facilite le dialogue et la communication entre une organisation et ses employés en fournissant un cadre méthodologique pour l'analyse de l'activité¹²⁷. Il se compose d'actes et de performances observables, détaillant un ensemble de capacités et de savoir-faire spécifiques¹²⁸. Son objectif est de définir précisément les compétences individuelles nécessaires pour une fonction ou une personne donnée, en dressant un inventaire des différents domaines pertinents pour l'organisation.

Pour être opérationnel et utilisable, le référentiel exprime les compétences de manière concrète et observable, en utilisant des verbes d'action concrets accompagnés d'un complément d'objet précisant la nature et le contexte de l'activité. Sa complexité varie en fonction des objectifs visés et sa précision dépend de son utilité pratique¹²⁹.

Les objectifs principaux du référentiel de compétences sont multiples. Il vise à déplacer l'accent de l'évaluation de la tâche vers l'évaluation de la compétence, à orienter le développement des compétences, à faciliter les ajustements organisationnels et à fournir des repères objectifs pour évaluer l'adaptabilité des employés.

3.3.7.3 Référentiel de formation

Le référentiel de formation, également connu sous le nom de "programme de formation", est un document structuré regroupant les modules d'apprentissage nécessaires pour acquérir les compétences requises dans un domaine professionnel spécifique. Il accompagne les individus depuis leur entrée dans l'emploi jusqu'à l'acquisition d'un niveau d'expérience approprié.

¹²⁷ BARKATOOLAH, Amina. *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Éditions Insep consulting, paris, p.36.

¹²⁸ GUITTET, André. *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. Op.cit., p.82.

¹²⁹ Ibid., p.35.

Le référentiel de formation organise les modules en séquences de formation, définissant ainsi un cheminement d'apprentissage clair et progressif avec des objectifs de formation, des objectifs pédagogiques, du contenu, une durée, du matériel requis et des modalités d'évaluation¹³⁰.

La formation axée sur les compétences se distingue de la formation classique en mettant l'accent sur le développement des compétences transversales telles que l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu. Elle vise à fournir aux participants les compétences nécessaires pour relever les défis professionnels complexes et évolutifs.

La contribution de la formation dans le développement des compétences

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place prépondérante dans le domaine de la formation individuelle. Ce phénomène est en partie lié à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques. Ainsi, les programmes de formation professionnelle se concentrent désormais sur le développement des compétences, dans le but de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale¹³¹.

Valorisation des compétences par la formation

La valorisation des compétences par la formation est un aspect essentiel pour les entreprises. Autrefois, la formation était considérée comme distincte du travail, se déroulant avant l'intégration des travailleurs dans leur milieu professionnel. Cependant, cette approche a évolué vers une phase où la formation professionnelle continue est apparue, se déroulant sur le lieu de travail et accompagnant les tâches quotidiennes. Aujourd'hui, la conception actuelle de la formation reconnaît que l'acquisition des compétences se produit pendant le travail lui-même¹³².

¹³⁰ FLUCK, C (2015). *Gestion et management des compétences*. France : Editions GERESO, p.178-181.

¹³¹ Loi n2004-391 du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, publiée au journal du 5 mai 2004

¹³² LEBOYER Levy. *La gestion des compétences*. Op.cit., p. 56.

Dans cette perspective, les organisations doivent encourager le développement des compétences chez leurs employés. La formation vise à renforcer les capacités nécessaires pour effectuer efficacement les tâches actuelles. Il est essentiel de passer d'une mentalité qui considère la formation comme un coût à minimiser à une approche axée sur la production, le développement et la maintenance des compétences¹³³.

Pour cela, la formation doit être intégrée dans un processus organisé et permanent. Les entreprises doivent se transformer en un véritable environnement propice au développement des compétences.

Impact de la formation sur le développement des compétences

Pour pouvoir explorer l'impact de la formation sur le développement des compétences, il est essentiel d'examiner d'abord son influence sur les différentes composantes de la compétence.

L'impact de la formation sur les composantes de la compétence

La formation a un impact significatif sur les différentes composantes de la compétence des employés. Selon les travaux de Marc Dennery, ces composantes comprennent le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, les démarches intellectuelles et la confiance en soi. Comprendre comment la formation influence ces aspects clés est essentiel pour favoriser le développement des compétences et améliorer la performance des employés¹³⁴.

Les impacts de la formation sur les composantes de la compétence sont les suivants :

- Impact sur les savoirs : La formation influence les savoirs de deux manières distinctes : les savoirs théoriques généraux et les savoirs contextualisés spécifiques à une situation connue de l'apprenant. Par exemple, dans le domaine informatique, la formation se concentre sur l'utilisation du clavier et de la souris, visant à développer des savoir-faire directement transférables aux besoins professionnels.
- Impact sur le savoir-faire : Le savoir-faire représente une connaissance pratique qui permet d'agir dans une situation donnée, englobant les compétences manuelles et intellectuelles. Cependant, il ne garantit pas la réussite dans les situations de travail. La formation doit être

¹³³ LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Edition d'organisation, Paris, 1990, p. 38.

¹³⁴ DENNERY, Marc. . *Piloter un projet de formation*. Edition ESF France, 2000, p.142.

conçue comme un processus continu, avec l'accompagnement des coaches pour combler le fossé entre attentes des managers et capacités des formateurs.

- Impact sur le savoir-être : La formation vise à favoriser le développement du savoir-être, incluant le développement des qualités morales, l'adaptation du caractère, l'évolution des goûts et des intérêts, et la production de comportements stéréotypés attendus par les managers.
- Impact sur les démarches intellectuelles : Les démarches intellectuelles, impliquant les processus de résolution de problèmes, sont essentielles pour le développement des compétences¹³⁵. La formation facilite le développement de nouvelles démarches intellectuelles en confrontant les apprenants à de nouvelles situations-problèmes.
- Impact sur la confiance en soi : La formation favorise la confiance en soi en renforçant l'image et l'estime de soi. Une estime de soi positive conduit à l'attribution des succès à ses propres capacités, renforçant ainsi l'image positive de soi. Une approche pédagogique axée sur la réussite et sans jugement favorise le développement de la confiance en soi lors de la formation.

L'impact des actions de formation sur le développement des compétences

La formation en entreprise joue un rôle crucial dans le développement des compétences, la compétitivité et la satisfaction des salariés. Elle permet d'atteindre les objectifs professionnels et économiques tout en favorisant le développement professionnel. De plus, elle maintient l'employabilité des travailleurs et assure l'adaptation des qualifications aux exigences du marché. Parmi les impacts de la formation, nous pouvons mentionner les suivants¹³⁶:

- Enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise.
- Adaptation des salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail induites par l'évolution technologique et le contexte économique.
- Détermination et assurance des innovations et des changements de compétences au sein de l'entreprise.
- Acquisition de compétences professionnelles pour ceux qui n'en ont pas ou développement de celles du personnel qualifié.
- Amélioration de l'efficacité immédiate ou suivi de l'évaluation des qualifications, ainsi que l'élaboration du plan individuel de développement des compétences.

¹³⁵ S.Michel et M.Leru. *capital-compétence dans l'entreprise*. Edition ESF, 1991, p.122.

¹³⁶ GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles. *Évaluation des services et gestion*. Editions CEDIP, Paris, 2004, p.5.

Au terme de cette section, nous constatons que la formation occupe une place stratégique dans la gestion des entreprises à travers ses enjeux pour le développement des compétences, la compétitivité et l'épanouissement professionnel des employés. Elle comble les lacunes de ces derniers et permet d'adapter leurs compétences aux exigences du travail et favorise ainsi l'efficacité professionnelle.

Les résultats de cette section soulignent le lien entre la formation et le développement des compétences, ainsi que le rôle central de la formation dans ce processus. Les différentes voies de développement des compétences offrent des perspectives variées pour acquérir et renforcer les compétences nécessaires. Enfin, les référentiels de compétences et de formation sont des outils essentiels pour décrire les tâches et compétences requises, tandis que la formation continue favorise le développement culturel, économique et la promotion sociale.

En conclusion, ce chapitre II nous a permis d'explorer en profondeur le développement des compétences dans l'entreprise, en mettant en évidence les fondements théoriques, les enjeux et les différents aspects liés à ce processus, dans l'objectif de cerner ce concept et son rôle au sein de l'entreprise, en évoquant les aspects de son incorporation dans le milieu du travail.

Dans la première section, nous avons défini la compétence et exploré ses composantes et les principaux concepts qui s'y affèrent, tout en soulignant son importance pour les entreprises et les employés. Ensuite, à travers la deuxième section, nous avons mis en évidence le rôle crucial du développement des compétences dans l'entreprise pour s'adapter à la gestion moderne et améliorer le rendement au sein de l'entreprise. La troisième section a souligné le lien entre la formation et le développement des compétences, en mettant en avant les perspectives offertes, l'utilisation des référentiels et la contribution de la formation.

En somme, ce chapitre mis en évidence l'importance du développement des compétences dans l'entreprise, tant pour les employés que pour les organisations. Il fournit une compréhension approfondie des fondements théoriques de la compétence, des enjeux liés à sa démarche et de l'importance de la formation pour son développement. Il souligne également la nécessité d'investir dans le développement des compétences pour assurer la réussite et l'adaptabilité des employés et des organisations dans un environnement en constante évolution.

L'incorporation de la démarche de compétence dans le milieu de l'emploi et de l'entreprise nécessite une démarche précise et des outils optimisés pour l'insertion de la formation en tant que déterminant de la démarche compétence dans l'employabilité. Les outils de développement des compétences jouent un rôle essentiel dans l'entreprise en permettant de favoriser l'amélioration des compétences des employés. Ces outils comprennent des évaluations objectives des compétences, des plans de développement individuel, des programmes de formation, le coaching et les référentiels de formation axés sur les compétences. En utilisant ces outils, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage continu et à l'alignement des compétences individuelles avec les objectifs organisationnels, contribuant ainsi à la réussite et à l'adaptabilité des employés et des organisations dans un environnement en constante évolution.



Chapitre III

Étude de la pertinence des outils de formation pour le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou



La formation et le développement des compétences occupent une place prépondérante dans le contexte des entreprises algériennes, où l'acquisition et le renforcement des connaissances sont devenus des enjeux majeurs pour guider le développement des ressources humaines, favoriser la croissance de l'entreprise et améliorer les compétences des employés.

Dans ce contexte, l'Algérienne Des Eaux (ADE) met en œuvre une stratégie proactive en matière de formation, visant à répondre aux besoins changeants du marché et à soutenir la croissance de ses employés. Elle propose une large gamme de formations professionnelles et techniques, couvrant différents domaines de compétences. De plus, l'ADE se distingue par son engagement en faveur du développement professionnel de ses employés, reconnaissant ainsi l'importance de leur perfectionnement continu pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le choix de l'ADE comme établissement d'accueil pour cette étude repose sur plusieurs critères. Tout d'abord, l'ADE est reconnue pour son expertise et sa longue expérience dans la formation de ses employés et dispose d'une infrastructure et de formateurs qualifiés. En outre, l'ADE joue un rôle essentiel dans le secteur de l'eau en Algérie, ce qui confère une pertinence particulière à l'étude de ses pratiques de formation et de développement des compétences.

Ce chapitre III de notre étude se concentre sur l'étude de la pertinence des outils de formation pour le développement des compétences au sein de l'ADE, unité de Tizi-Ouzou. Ce dernier chapitre se structure en trois sections distinctes. Tout d'abord, nous procéderons à une brève présentation de l'ADE, mettant en lumière ses spécificités et son importance en tant qu'organisme d'accueil de notre étude. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour notre étude pratique, expliquant ainsi notre approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Enfin, nous analyserons et interpréterons les données recueillies. En examinant les résultats de notre étude, nous serons en mesure de fournir des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section consacrée à la présentation de notre organisme d'accueil, nous allons fournir un aperçu détaillé de l'entreprise Algérienne Des Eaux, unité Tizi-Ouzou, où nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous permettra de mieux comprendre les termes utilisés dans notre recherche et de mettre en pratique nos connaissances théoriques.

L'Algérienne des Eaux, également connue sous le sigle ADE, est une entreprise publique qui joue un rôle essentiel dans la distribution d'eau potable aux citoyens résidant en Algérie. En tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial, l'ADE se charge de l'exécution de projets d'envergure tels que l'assainissement et le dessalement de l'eau de mer. Ces initiatives visent à atteindre l'autosuffisance en matière de consommation personnelle, industrielle et agricole.

Nous aborderons donc dans cette section divers aspects de l'Algérienne des Eaux. Tout d'abord, nous présenterons son histoire, sa création et son évolution au fil du temps. Ensuite, nous examinerons en détail ses missions et ses objectifs, qui sont au cœur de son action. Par la suite, nous explorerons les différents départements qui composent l'ADE, en mettant en évidence leurs rôles et leurs responsabilités spécifiques.

Évolution historique de l'entreprise ADE

Après l'indépendance, les missions liées à l'hydraulique étaient réparties entre les travaux publics et l'agriculture. La société SONADE a été créée en 1970 pour gérer le monopole de l'eau potable à l'échelle nationale. Plus tard, des ordonnances ont été promulguées pour limiter les attributions de la SONADE et dissoudre sa direction régionale à Alger.

En 1977, la Société de la Wilaya d'Alger (SEDAL) a été créée pour gérer l'alimentation en eau potable et l'assainissement dans la wilaya d'Alger. En 1983, plusieurs entreprises nationales ont été établies pour prendre en charge la gestion de l'eau potable et de l'assainissement. En 1987, 35 entreprises ont été créées. En 1992, les entreprises régionales de l'eau sont devenues des Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC). Une réorganisation a été envisagée en 1997, conformément aux nouvelles dispositions du code des eaux.

Depuis avril 2001, la gestion de l'eau a été confiée à l'Algérienne des Eaux (ADE), un EPIC créé par décret exécutif. L'ADE est placée sous la tutelle du ministre des ressources en eau et bénéficie d'une autonomie financière. Son siège est situé à Alger, et elle est assistée d'un conseil d'orientation et de surveillance composé de représentants des différents ministères concernés.

Missions et objectifs de l'entreprise ADE

Dans ce qui suit, nous aborderons les missions essentielles de l'entreprise ADE ainsi que les actions et les objectifs qu'elle entreprend pour assurer un service de gestion et de distribution de l'eau.

Mission de l'ADE

L'ADE a pour mission principale d'assurer un service de gestion et de distribution de l'eau potable de qualité, ainsi que de mettre en œuvre la politique nationale relative à l'eau potable dans tous ses aspects. Elle gère les réseaux d'approvisionnement en eau et les eaux usées, tout en effectuant d'autres activités telles que les travaux liés à l'eau potable et aux branchements.

Pour optimiser l'exploitation des chaînes d'approvisionnement en eau, l'ADE a créé un centre de production qui vise à maximiser les ressources humaines et matérielles. Elle joue également un rôle clé dans la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de l'eau potable, ainsi que dans la régulation des opérations de gestion déléguée. Ses missions incluent l'exploitation des systèmes et installations d'eau potable et industrielle, la fourniture d'un service public d'eau potable, la numérisation et la surveillance de la qualité de l'eau, la police des eaux pour lutter contre les branchements illicites, la promotion de l'économie de l'eau et la satisfaction des besoins de la population.

Objectifs de l'entreprise ADE

Depuis sa création en 2001, l'ADE s'est fixé les objectifs suivants : améliorer l'accès à l'eau potable en investissant dans les infrastructures et en développant de nouveaux barrages et stations de traitement. L'ADE vise également à réduire les pertes d'eau en adoptant une approche novatrice et en installant des compteurs à tous les points de production et de distribution. Elle souhaite moderniser les techniques de gestion, réviser les tarifs de manière progressive et adaptée, organiser la normalisation des ouvrages et des techniques de traitement, améliorer la gestion des ressources en eau, et mettre en place une politique d'investissement et de formation pour une mise à niveau technique et humaine.

Organisation administrative de l'ADE

Cette partie est consacrée à l'organisation administrative de l'entreprise ADE, en mettant l'accent sur deux niveaux : l'organisation générale de l'entreprise hôte et l'organisation administrative spécifique de l'unité de Tizi-Ouzou. Nous présenterons également l'organigramme de l'unité de Tizi-Ouzou pour donner une vue d'ensemble de sa structure et des départements qui la composent.

Organisation générale de l'entreprise hôte

L'organisation de l'ADE est de nature déconcentrée, avec 15 zones de gestion réparties sur le territoire. Chaque zone est structurée en unités, au nombre de quatre. L'organigramme de l'ADE est composé de cinq agences régionales qui couvrent l'ensemble du territoire national en fonction des bassins hydrauliques. Les agences régionales sont à leur tour subdivisées en 16 zones et 49 unités. Par exemple, la zone de Tizi-Ouzou est responsable de la direction de trois unités : Tizi-Ouzou, Boumerdes et Bouira. Chaque unité gère plusieurs centres, et un centre peut être responsable d'un ou plusieurs secteurs. Par exemple, l'unité administrative de Tizi-Ouzou compte 11 secteurs et 7 centres.

Organisation administrative de l'unité de Tizi Ouzou

L'ADE fonctionne selon une structure déconcentrée, avec 15 zones de gestion. Le service public de l'eau au niveau des wilayas et des communes est géré en collaboration avec les collectivités locales. Pour mieux illustrer l'organisation, voici un tableau récapitulant les secteurs et centres relevant de l'unité de Tizi-Ouzou :

Tableau N°04 : Secteurs sous la tutelle de l'unité de Tizi-Ouzou

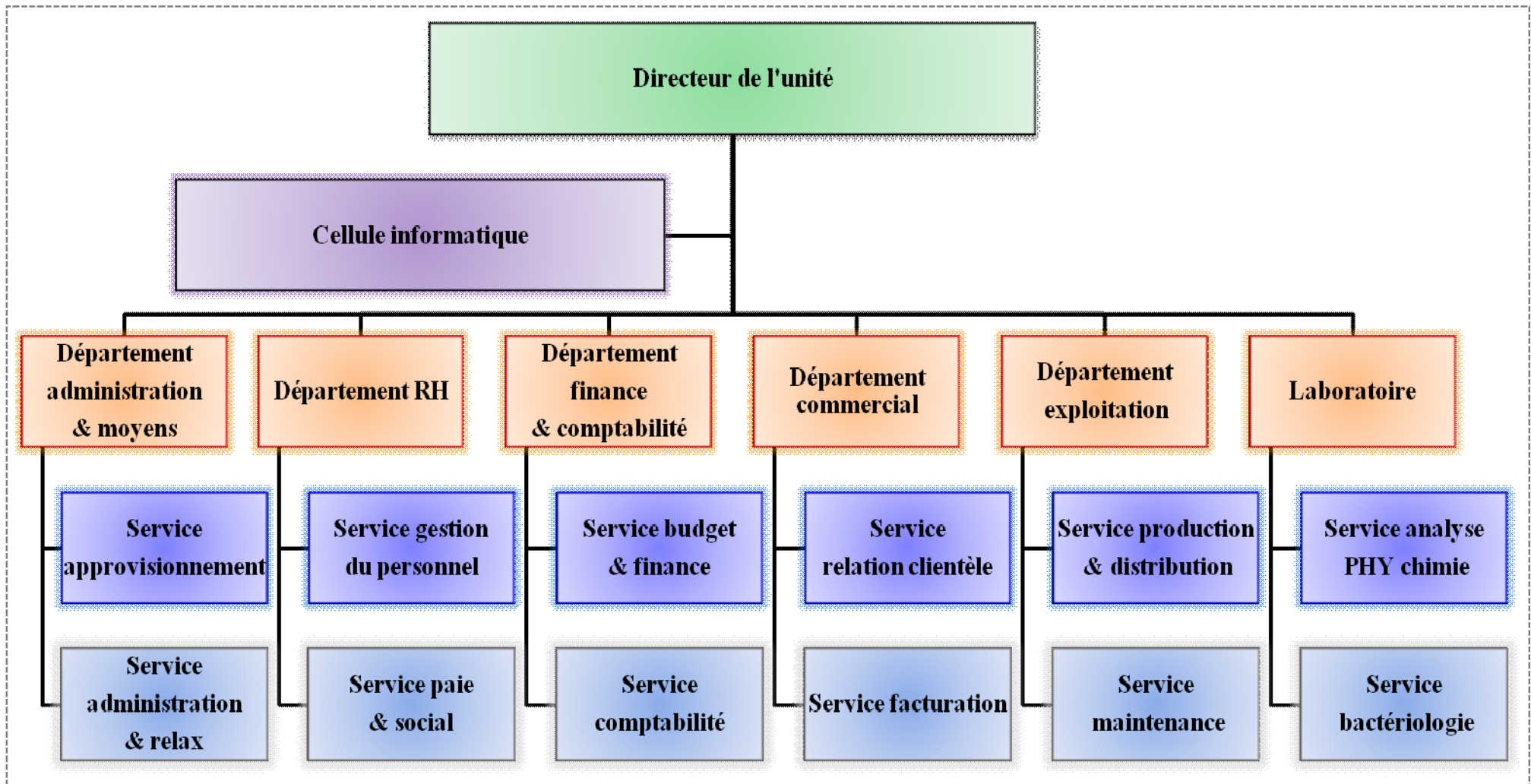
Centres	Secteur
	AZEFOUNE
AIN EL HAMMAM	BOUZGUENE
AZAZGA	IFFERHOUNENE
BENI DOUALA	MAATKAS
DRAA BEN KHEDDA	MEKLA
DRAA EL MIZANE	OUACEF
TIZI-OUZOU	OUADHIAS
LARBA NATH IRATHEN	OUAGNENOUNE
	TIGZIRT
	TIZI RACHED
	TIZI-OUZOU

Source : document interne

Ce tableau donne un aperçu des différentes divisions et centres qui relèvent de l'unité de Tizi-Ouzou.

Nous présentons ci-après l'organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou.

Figure N°13: Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou



Source : Établi par nos soins à partir des données de l'ADE de Tizi-Ouzou 2023.

Cet organigramme donne une vue d'ensemble des différentes divisions et responsabilités au sein de l'unité de Tizi-Ouzou. Elle est structurée en une direction et en plusieurs départements, dont nous exposerons les principales missions ci-après.

Présentation du lieu de stage

Nous présentons dans ce qui suit le département des ressources humaines de l'unité de Tizi-Ouzou, au sein de l'entreprise ADE, qui constitue le lieu de stage choisi pour notre étude.

Département ressources humaines

Le département des ressources humaines est une composante essentielle de l'unité de Tizi-Ouzou. Il est chargé de la gestion et du développement des ressources humaines au sein de l'organisation. Il est structuré en trois services qui jouent un rôle clé dans la gestion du personnel.

Service gestion du personnel

Le service de gestion du personnel au sein de l'unité de Tizi-Ouzou a pour responsabilité de mettre en œuvre les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Ses activités englobent diverses tâches, notamment l'application des actes de gestion individuels et collectifs, l'assistance aux responsables hiérarchiques dans la gestion du personnel et la diffusion d'informations relatives aux procédures de gestion des ressources humaines.

Ce service veille également à la tenue et à la mise à jour des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et des bases de données associées. Il s'assure également du suivi des registres réglementaires, de l'établissement des tableaux de permanence et d'astreinte, ainsi que de la coordination et du contrôle de la gestion de la paie et des déclarations sociales et fiscales.

La préparation des documents réglementaires liés à la gestion du personnel, tels que les contrats de travail et les attestations, fait également partie des responsabilités de ce service. Il assure également le suivi des relations avec les caisses sociales et veille à la classification et à la conservation des documents de gestion.

Service formation

Le service formation de l'unité de Tizi-Ouzou joue un rôle essentiel dans le développement des compétences et le renforcement des connaissances du personnel. Sa mission principale consiste à contribuer à la définition de la politique de formation de la société.

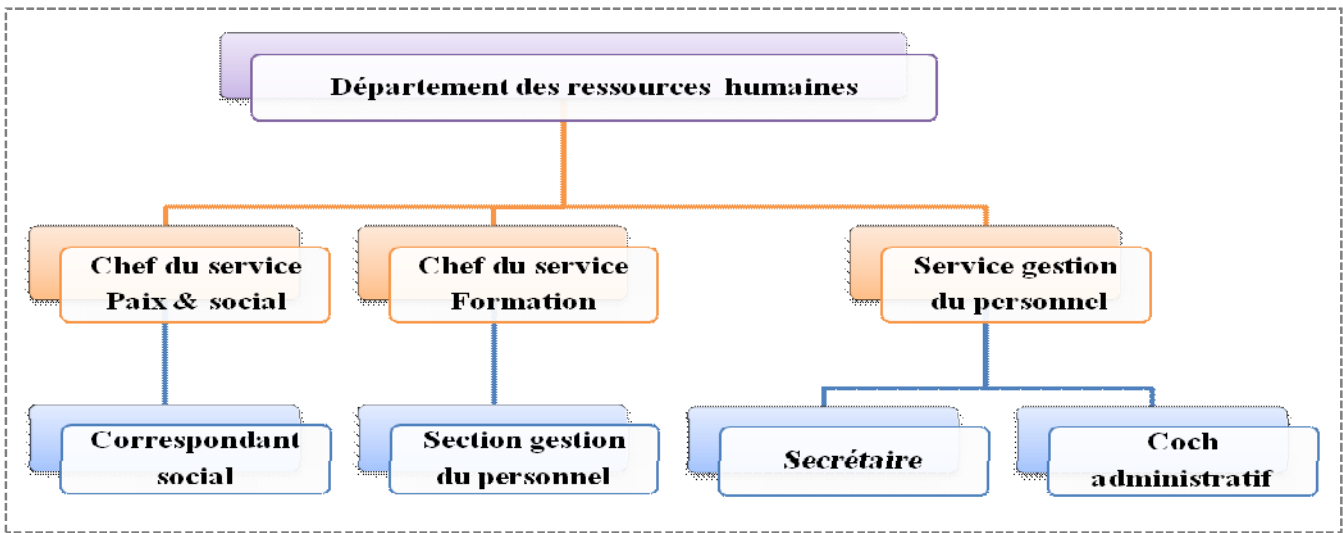
Ce service est chargé de recueillir et d'analyser les besoins en formation à court et à moyen terme, en alignement avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Il établit ensuite un plan de formation qu'il fait valider et diffuser auprès du personnel, en veillant à l'information et à la sensibilisation de tous les collaborateurs concernés. Le service formation participe également aux choix des organismes de formation en collaboration avec les membres de la commission d'évaluation des offres. Il assure le suivi et le contrôle périodique des personnes en formation ou en perfectionnement, en s'assurant de leur progression et de l'atteinte des objectifs fixés.

Enfin, le service formation veille à la classification et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation, garantissant ainsi la traçabilité des actions de développement des compétences au sein de l'unité.

1.4.1.3.. Service paie et social

Le service paie et social de l'unité de Tizi-Ouzou joue un rôle crucial dans la gestion des rémunérations et des prestations sociales. Il est chargé de l'ordonnancement de la paie et de veiller au respect des obligations légales et conventionnelles. Le service travaille en étroite collaboration avec les caisses sociales, telles que la CNAS, pour assurer le suivi des relations et la bonne application des prestations sociales. Le chef de service paie et social coordonne les activités, tandis qu'un correspondant social s'occupe des formalités administratives telles que les déclarations d'affiliation, l'immatriculation du personnel et les demandes d'allocations familiales. Ensemble, ils veillent à une gestion efficace des rémunérations et des prestations sociales dans le respect des droits des employés.

Figure N°14: Différents services du département des ressources humaines



Source : Établi par nos soins à partir des données de l’entreprise.

Mission de la direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines de l'unité de Tizi-Ouzou a pour missions principales de garantir une veille juridique sur l'évolution de la réglementation et des procédures de gestion des ressources humaines et de la formation. Elle est chargée d'interpréter et de diffuser ces réglementations et procédures, en veillant à leur application au sein de l'unité.

La direction des ressources humaines joue également un rôle essentiel dans la définition et le suivi des indicateurs permettant d'aider à la prise de décision. Elle assure l'assistance et les conseils aux responsables de l'unité en matière de gestion des ressources humaines. De plus, elle veille à maintenir une cohésion au sein des équipes du département des ressources humaines et évalue leur efficacité tant au niveau individuel que collectif.

Positionnement du service gestion du personnel

Le service de gestion du personnel de l'unité de Tizi-Ouzou occupe une position stratégique et entretient des relations fonctionnelles avec différents acteurs. Il collabore étroitement avec le département des ressources humaines, recevant ainsi les instructions et les orientations émanant de ce département.

De plus, le service entretient des relations de communication et d'échange d'informations avec les interlocuteurs des différents services de l'unité. Il coopère également avec les caisses de sécurité sociale et la mutuelle pour traiter des situations particulières et complexes liées au personnel.

Afin d'accomplir ses responsabilités de manière efficace, le chef hiérarchique du service gestion du personnel doit posséder un ensemble de compétences. Il doit avoir une solide connaissance de la législation du travail, du droit et de la législation fiscale, ainsi que d'autres domaines pertinents. Il doit également démontrer des compétences en communication et en gestion, notamment le sens du commandement, de la précision, de la rigueur et du respect des délais.

Au-delà des compétences techniques, le chef du service doit également être doté d'un savoir-être qui favorise la communication, la collaboration et le respect des normes professionnelles.

En conclusion de cette section, consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, nous avons fourni un aperçu détaillé de l'entreprise ADE unité Tizi-Ouzou, où nous avons effectué notre stage pratique. Nous avons exploré l'évolution historique de l'ADE et examiné ses missions et ses objectifs, qui consistent essentiellement à assurer un service de gestion et de distribution de l'eau

potable et à promouvoir l'économie de l'eau. L'ADE vise à moderniser les techniques de gestion et à mettre en place une politique d'investissement et de formation.

En ce qui concerne l'organisation administrative de l'ADE, nous avons décrit l'organisation générale de l'entreprise mère. Nous avons ensuite présenté l'organisation administrative de l'unité de Tizi-Ouzou, en mettant en évidence les différents départements qui la composent. Les principaux départements de l'unité ont été présentés en mettant l'accent sur le département des ressources humaines, concerné par notre enquête.

Enfin, cette présentation de l'organisme d'accueil nous a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel nous avons effectué notre stage et de mettre en pratique nos connaissances théoriques dans un environnement réel.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête du terrain

La section 2 présente le cadre méthodologique de notre enquête pratique sur le lieu de stage choisi, à savoir l'unité ADE de Tizi-Ouzou. Nous expliquons dans la présente section la méthode descriptive utilisée à travers une approche mixte comprenant : une approche quantitative (questionnaire auprès des employés) et une approche qualitative (entretiens semi-directifs avec le responsable de la formation).

Méthodologie de la partie pratique

Pour compléter notre investigation, nous mettrons en œuvre une approche pratique basée sur des méthodes de collecte de données. Notre approche descriptive comprendra deux méthodes complémentaires : une approche quantitative et une approche qualitative.

Dans le cadre de notre approche quantitative, nous utiliserons un questionnaire pour recueillir des données auprès d'un échantillon de salariés des deux entreprises qui font l'objet de notre étude. Ce questionnaire sera conçu de manière à mesurer les perceptions et les attitudes des salariés à l'égard de la formation professionnelle et de son impact sur le développement de leurs compétences.

Parallèlement, nous mettrons en place une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien semi-directif. Ces entretiens seront menés avec le responsable du service Formation. Ils nous permettront d'approfondir notre compréhension des pratiques de formation au sein de l'entreprise et d'explorer les facteurs qui influencent le développement des compétences des salariés.

En combinant ces deux approches, nous pourrions recueillir un ensemble riche et diversifié de données qui nous aideront à répondre à notre problématique de recherche et à atteindre nos objectifs. L'analyse approfondie de ces données nous permettra de tirer des conclusions éclairées et de formuler des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la formation professionnelle et du développement des compétences au sein de l'entreprise.

Approche descriptive et cadre pratique d'analyse

Pour le cadre pratique d'analyse au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou, nous avons adopté une approche descriptive basée sur une méthode mixte. Cette approche a pour objectif d'évaluer la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences des employés.

La collecte des données s'est réalisée à travers deux méthodes complémentaires. Tout d'abord, un questionnaire a été administré à un échantillon de 22 employés de l'entreprise. Cette méthode

quantitative nous a permis de recueillir des données mesurables sur l'utilisation et l'efficacité des outils de formation. Ensuite, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec le responsable de la section Formation de l'entreprise. Ces entretiens qualitatifs ont été conçus pour obtenir des informations détaillées sur la perception et l'appréciation des outils de formation, ainsi que pour explorer les défis et les opportunités liés au développement des compétences au sein de l'entreprise.

En combinant les données quantitatives et qualitatives, notre approche descriptive mixte nous a permis d'obtenir une vision complète et nuancée de la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE. Cette approche nous a permis d'intégrer à la fois les perspectives objectives des employés et les informations contextuelles fournies par le responsable de la section Formation.

Description de la méthode qualitative

Dans cette partie, nous décrivons la méthode qualitative utilisée dans notre étude. L'objectif principal était d'analyser les résultats de l'entretien semi-directif mené avec la responsable de formation au sein de l'entreprise ADE. Les résultats ont été axés sur deux aspects clés : la formation et les compétences.

A. Élaboration du guide d'entretien semi-directif

Nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif pour conduire nos entretiens avec la responsable de formation de l'entreprise ADE. Ce guide comprenait une série de questions ciblées visant à obtenir des informations détaillées sur les pratiques de formation de l'entreprise, ainsi que sur l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés.

B. Présentation des résultats

Nous avons suivi une approche qualitative pour analyser les résultats issus de l'entretien semi-directif avec la responsable de formation. Nous avons identifié deux aspects principaux : la formation et les compétences, afin de renforcer notre recherche. Cependant, compte tenu de l'inadéquation et de l'insuffisance des réponses obtenues, nous avons jugé nécessaire de nous concentrer davantage sur les questionnaires pour mieux comprendre la perception des compétences au sein de l'entreprise ADE et les avantages de la formation dans le développement de ces compétences.

Description de la méthode quantitative (questionnaire)

Nous présenterons ici la méthodologie utilisée dans notre enquête quantitative, en mettant l'accent sur l'échantillonnage et le déroulement de l'enquête. Nous aborderons également la structure du questionnaire et la méthode d'analyse des résultats.

A. Échantillonnage et déroulement de l'enquête

Pour structurer notre échantillon, nous nous sommes focalisés sur les employés de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou. Notre échantillon comprenait 22 employés sélectionnés de manière représentative. Parmi eux, nous avons inclus des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution, couvrant différentes catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

Le déroulement de l'enquête a consisté à administrer un questionnaire aux participants. Ce questionnaire visait à collecter des données quantitatives sur la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE. Les participants ont été informés de manière transparente sur le but de l'enquête et ont été invités à y participer de manière volontaire.

B. Structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête

Le questionnaire utilisé dans notre enquête était structuré en trois parties afin de recueillir les informations nécessaires à notre étude :

- **Partie 1 : Profil des employés.** Cette partie visait à collecter des données personnelles des employés, telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, l'ancienneté, etc. Cela nous a permis d'identifier l'échantillon étudié et de prendre en compte ces facteurs dans notre analyse.
- **Partie 2 : Formation et outils de formation à l'ADE.** Cette partie était dédiée à la collecte d'informations sur les outils de formation utilisés au sein de l'entreprise ADE. Les employés étaient invités à donner leur avis sur l'efficacité et la pertinence de ces outils, ainsi que sur leur impact sur le développement de leurs compétences professionnelles.
- **Partie 3 : Pertinence des outils de formation.** Cette partie avait pour objectif d'évaluer la perception des employés quant à la pertinence des outils de formation dans le développement de leurs compétences. Des questions ouvertes ont été incluses pour permettre aux participants de fournir des commentaires détaillés et des suggestions d'amélioration.

Le questionnaire a été distribué aux participants de manière confidentielle, et ils ont été encouragés à répondre de manière honnête et objective. Des consignes claires ont été fournies pour guider les employés dans le processus de remplissage du questionnaire.

C. Méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Pour analyser les résultats de notre enquête par questionnaire, nous avons utilisé des méthodes d'analyse statistique. Les réponses ont été consignées et codées, puis nous avons utilisé des techniques d'analyse des données quantitatives pour identifier les tendances, les corrélations et les conclusions clés. Des graphiques, des tableaux et des statistiques descriptives ont été utilisés pour présenter les résultats de manière claire et concise.

En conclusion de cette section 2, nous avons adopté une l'analyse documentaire pour la recherche théorique ainsi qu'une approche mixte pour l'analyse pratique. Cette dernière comporte une méthode quantitative et une méthode qualitative. Cela nous permet de recueillir des données pertinentes pour notre problématique de recherche sur la formation professionnelle et le développement des compétences des employés.

Pour la partie pratique, nous avons dressé un guide d'entretien semi-directif avec le responsable de la fonction formation et un questionnaire quantitatif auprès d'un échantillon des employés. Ces méthodes nous permettent de recueillir des informations précieuses sur les attitudes et pratiques liées à la formation et au développement des compétences au sein de l'entreprise.

En combinant ces approches, nous pouvons formuler des conclusions pertinentes sur la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise sujette à l'enquête.

Section 3 : Analyse de la performance des outils de formation dans le développement de compétences

Cette section se concentre sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude portant sur la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou. Nous examinerons attentivement les données collectées à partir des questionnaires administrés à un échantillon de 22 employés et lors de l'entretien semi-directif avec le responsable de la section Formation.

L'objectif principal de cette analyse est de comprendre les perceptions des employés quant à l'efficacité des outils de formation utilisés dans l'entreprise. Nous évaluerons dans quelle mesure ces outils contribuent au développement des compétences des employés et à l'amélioration de leurs performances professionnelles. Les résultats obtenus permettront d'identifier les points forts et les éventuelles lacunes dans le système de formation actuel.

Nous adopterons une approche mixte en combinant des éléments qualitatifs et quantitatifs dans notre analyse. Les données quantitatives des questionnaires seront traitées statistiquement, tandis que les données qualitatives issues de l'entretien seront analysées par thèmes.

Cette section fournira une analyse détaillée des données, mettant en évidence les résultats significatifs et les conclusions clés. Nous les relierons aux objectifs de l'étude et aux pratiques recommandées en matière de formation et de développement des compétences en entreprise.

Analyse de résultats de l’étude quantitative

Partie I : Profil des employés

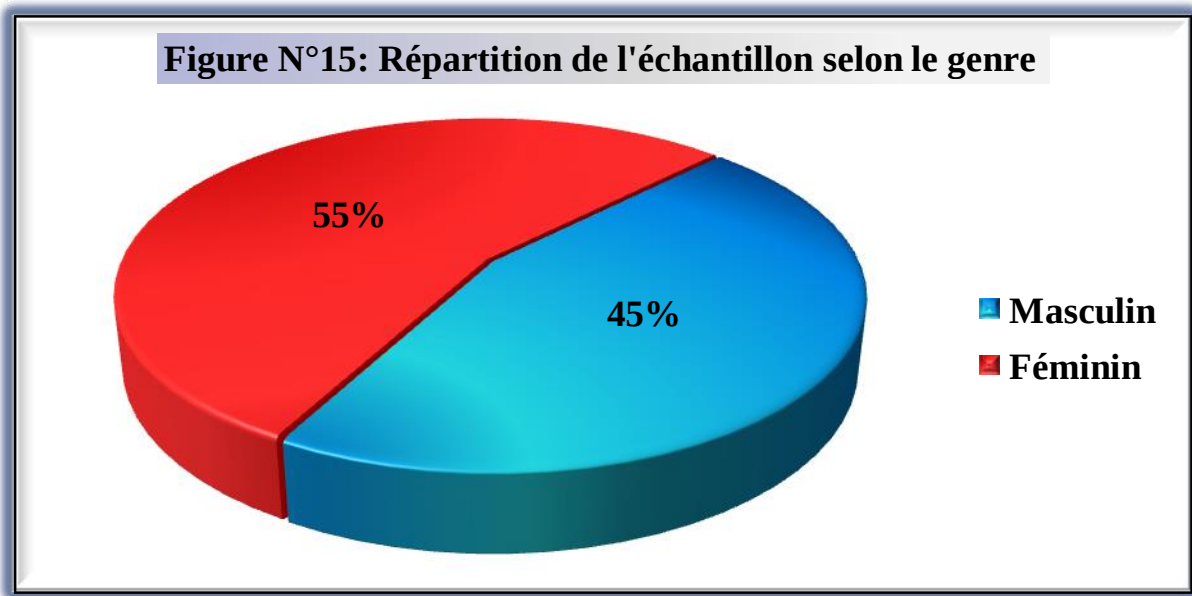
Question N°01: Quel est votre genre ?

Tableau N°05: Répartition de l’échantillon selon le genre

Genre	Nombre	Pourcentage
Masculin	10	45%
Féminin	12	55%
Total	22	100%

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

Figure N°15: Répartition de l'échantillon selon le genre



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon le genre. Sur un total de 22 participants, 10 sont de genre masculin, ce qui représente 45% de l'échantillon, tandis que 12 sont de genre féminin, représentant ainsi 55% de l'échantillon.

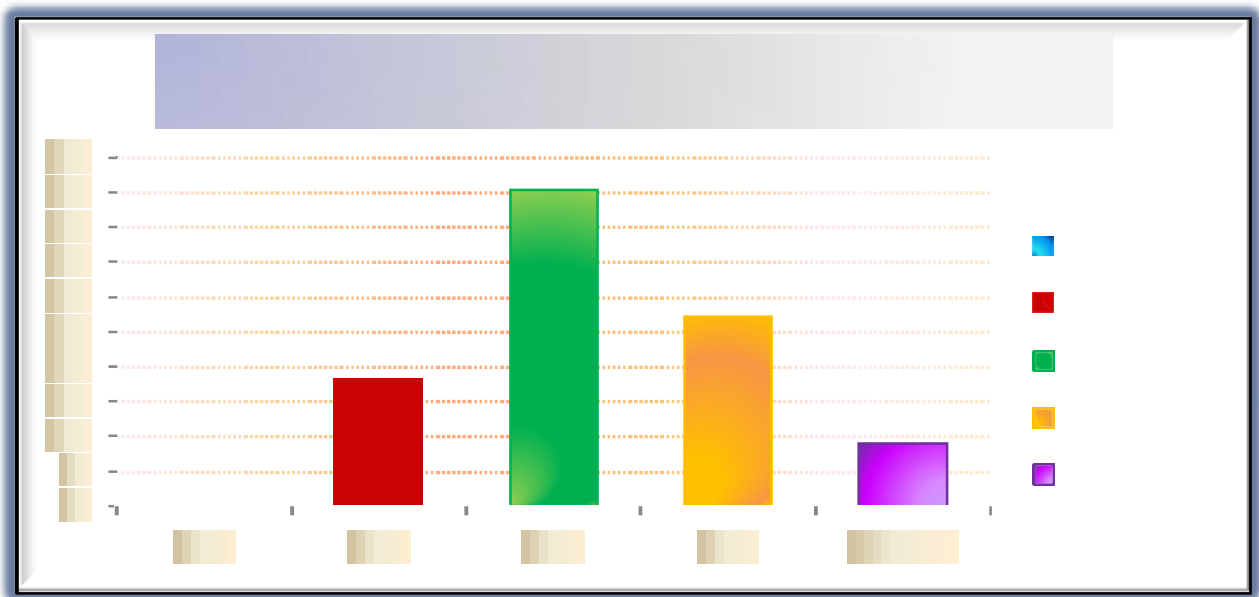
Question N°02: Quelle est votre tranche d'âge ?

Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

Age (ans)		Nombre	Pourcentage
18-25		0	0%
26-35		4	18%
36-45		10	45%
46-55		6	27%
Plus de 55		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°16: Répartition de l’échantillon selon les tranches d’âge



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

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition de l’échantillon selon les tranches d’âge. Parmi les 22 participants, aucun n'appartient à la tranche d’âge de 18 à 25 ans (0%), tandis que 4 participants se situent dans la tranche d’âge de 26 à 35 ans, représentant 18% de l’échantillon. La tranche d’âge de 36 à 45 ans compte le plus grand nombre de participants, soit 10 personnes (45%), suivie de près par la tranche d’âge de 46 à 55 ans avec 6 participants (27%). Finalement, 2 participants (9%) font partie de la tranche d’âge de plus de 55 ans.

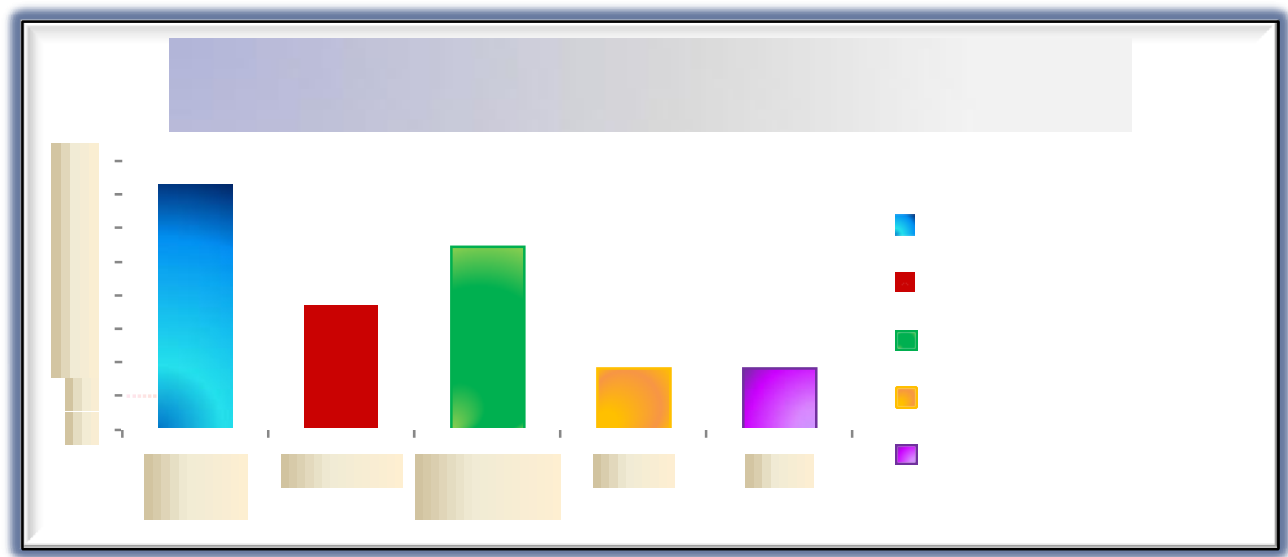
Question N°03: Quelle est votre catégorie professionnelle au sein de l'ADE ?

Tableau N°07: Répartition de l’échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle		Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur		8	36%
Technicien		4	18%
Cadre administratif		6	27%
Ouvrier		2	9%
Autre		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°17: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles au sein de l'ADE. Parmi les 22 participants, 8 sont des cadres supérieurs, représentant 36% de l'échantillon. Les techniciens comptent pour 18% de l'échantillon avec 4 participants, tandis que la catégorie des cadres administratifs représente 27% de l'échantillon avec 6 participants. Les ouvriers et autres catégories socioprofessionnelles sont chacun représentés par 2 participants, soit 9% de l'échantillon pour chaque catégorie.

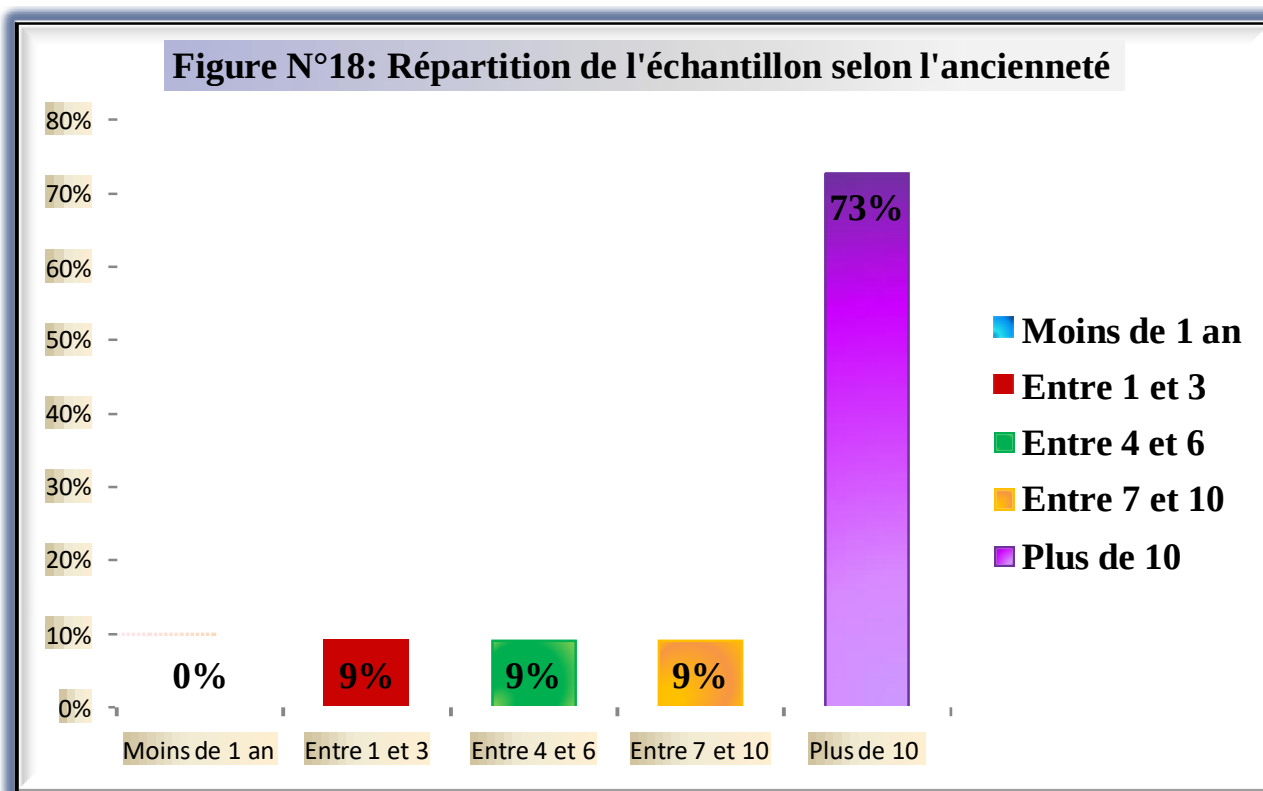
Question N°04: Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ADE ?

Tableau N°08: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté (années)		Nombre	Pourcentage
Moins de 1 an		0	0%
Entre 1 et 3		2	9%
Entre 4 et 6		2	9%
Entre 7 et 10		2	9%
Plus de 10		16	73%
Total		22	100%

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

Figure N°18: l'échantillon selon l'ancienneté



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

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'ADE. Aucun participant n'a une ancienneté de moins d'un an (0%). Les tranches d'ancienneté allant de 1 à 3 ans, de 4 à 6 ans et de 7 à 10 ans sont chacune représentées par 2 participants, ce qui équivaut à 9% de l'échantillon pour chaque tranche. La majorité des participants, soit 16 personnes (73%), ont une ancienneté de plus de 10 ans.

En outre, l'expérience acquise à travers le facteur d'ancienneté est une compétence clé pour l'entreprise ADE. Le service des ressources humaines compte sur un pilier d'employés ayant une expérience de plus de 10 ans, ce qui est considéré comme extrêmement précieux. Cette expertise accumulée au fil des années permet aux employés de développer une connaissance approfondie des processus, des pratiques et des défis spécifiques au secteur de l'ADE. L'expérience joue un rôle essentiel dans la stabilité et la performance de l'entreprise, assurant une continuité opérationnelle et contribuant à l'excellence globale de l'organisation.

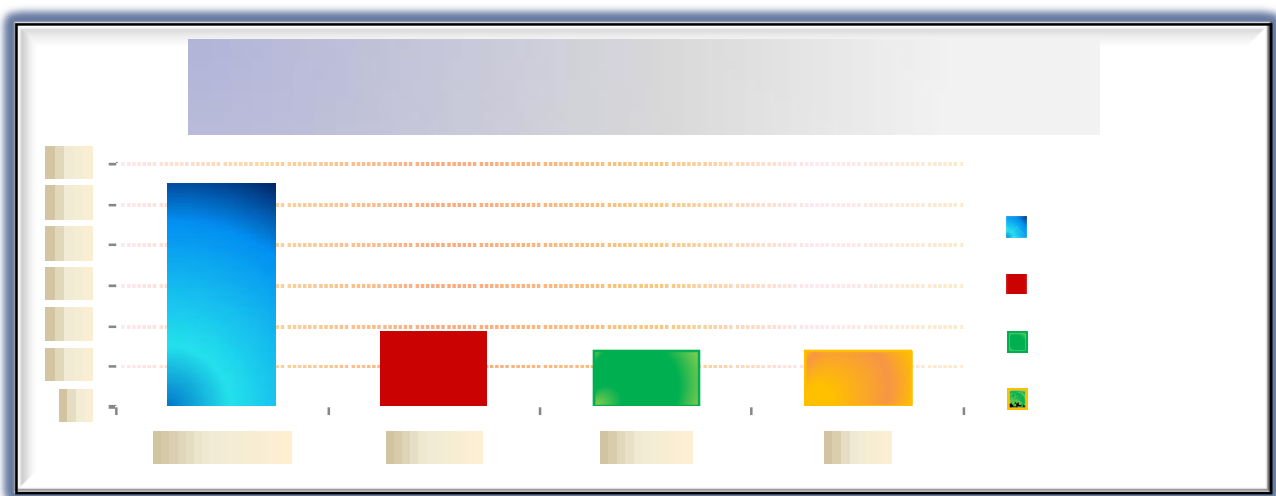
Question N°05: Quel est votre niveau d'études le plus élevé ?

Tableau N°09: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études

Niveau d'instruction		Nombre	Pourcentage
Universitaire		12	55%
Maitrise		4	18%
Exécutif		3	14%
Autre		3	14%
Total		22	100%

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

Figure N°19: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'études. Parmi les 22 participants, 12 ont un niveau universitaire, représentant 55% de l'échantillon. Le niveau de maîtrise est atteint par 4 participants, soit 18% de l'échantillon, tandis que 3 participants ont un niveau exécutif ou autre, chacun représentant 14% de l'échantillon. Il est intéressant de noter que le niveau d'étude le plus fréquent est celui du premier cycle universitaire.

Le niveau d'études des participants est considéré élevé, soit 73% des employés interrogés ayant un niveau universitaire ou de maîtrise. Ce facteur est essentiel pour le développement de la compétence du savoir au sein de l'entreprise. Cette compétence du savoir, acquise grâce au niveau d'études, constitue un atout majeur pour l'ADE, puisque l'expertise solide des employés et leurs connaissances approfondies leur permettent de résoudre des problèmes complexes, de prendre des décisions éclairées ou de développer des solutions innovantes.

Partie 2 : Formation et outils de formation à l'ADE

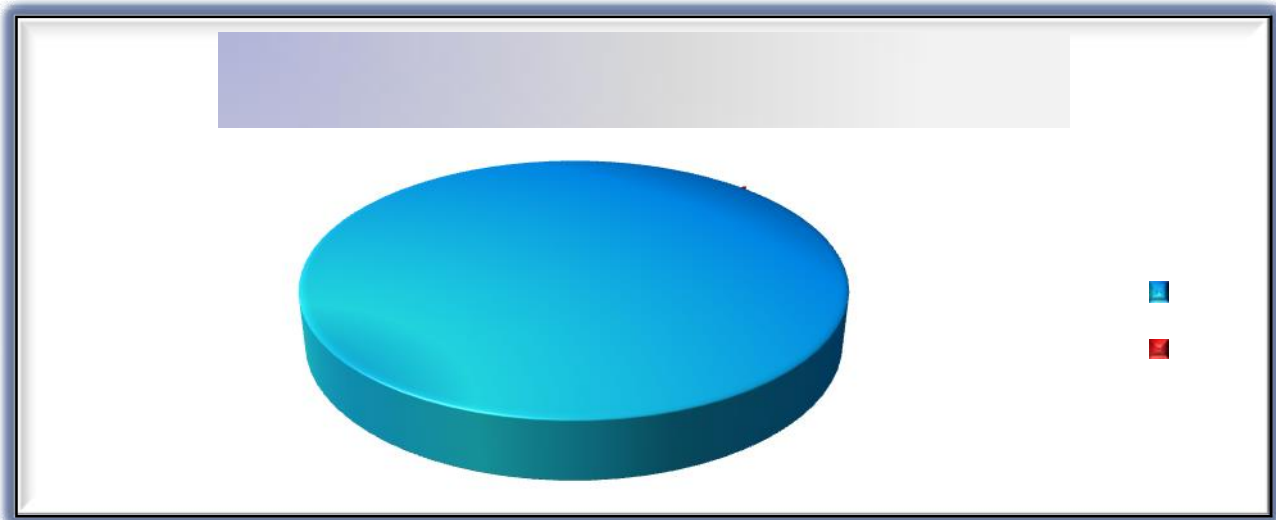
Question N°06: Avez-vous déjà participé / suivi des formations proposées par l'ADE (Algérienne des eaux) ?

Tableau N°10: Répartition selon la participation à des formations proposées par l'ADE

Suivi de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	100%
Non	0	0%
Total	22	100%

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

Figure N°20: Répartition selon la participation à des formations proposées par l'ADE



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon leur participation à des formations proposées par l'ADE Algérienne des Eaux. Tous les employés interrogés (100%) ont répondu avoir suivi des formations proposées par l'ADE.

La participation de tous les employés interrogés aux formations proposées par l’ADE souligne leur collaboration absolue pour leur développement professionnel. Cette forte participation démontre une compétence clé des employés : l'implication. En effet, Les employés font preuve d'un réel engagement à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leurs performances. Cette compétence d'implication se traduit par leur volonté d'apprendre, de s'adapter aux changements et de contribuer activement à l'évolution de l'entreprise.

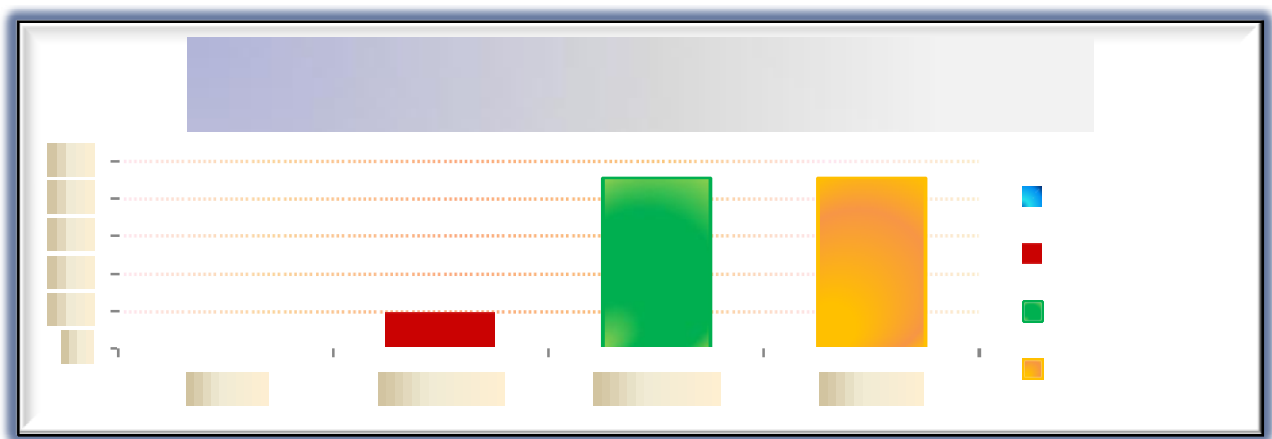
Question N°07: Si oui, combien de formations avez-vous suivies jusqu'à présent ?

Tableau N°11: Répartition selon le nombre de formations suivies à l’ADE

Nombre de formations		Fréquence	Pourcentage
Aucune		0	0%
Entre 1 et 2		2	9%
Entre 3 et 5		10	45%
Plus de 5		10	45%
Total		22	100%

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

Figure N°21: Répartition selon le nombre de formations suivies à l’ADE



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

Le graphique ci-dessus présente la distribution de l'échantillon en fonction du nombre de formations suivies à l'ADE Algérienne des Eaux. Aucun participant n'a rapporté n'avoir suivi aucune formation (0%). 9% des participants ont indiqué avoir suivi entre 1 et 2 formations, tandis que 45% ont suivi entre 3 et 5 formations. De même, 45% des participants ont signalé avoir suivi plus de 5 formations.

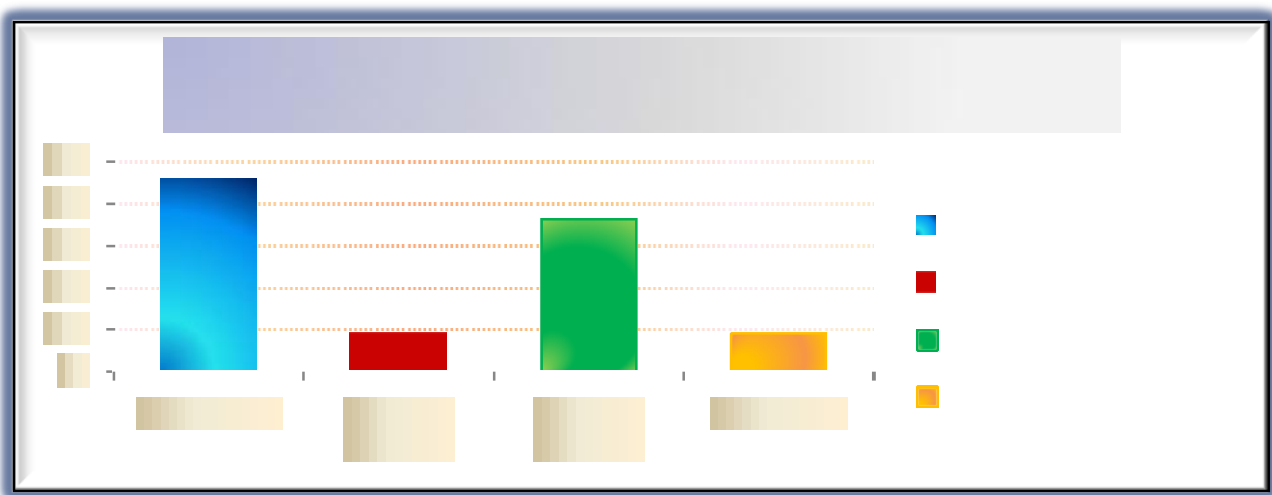
Question N°08 : Quelle est la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE ?

Tableau N°12 : Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE

Fréquence de formation		Nombre	Pourcentage
Tous les mois		10	45%
Tous les trimestres		2	9%
Tous les semestres		8	36%
Tous les ans		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°22: Répartition selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE



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

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition de l'échantillon selon la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE Algérienne des Eaux. 45% des participants ont indiqué que

des formations étaient proposées tous les mois, tandis que 9% ont déclaré une fréquence de formation tous les trimestres et tous les ans respectivement. 36% des participants ont mentionné que les formations étaient proposées tous les semestres.

La répétition de formations et la participation active et fréquente des employés interrogés aux formations met en évidence une compétence d’engagement. Cette dernière est essentielle pour assurer une performance optimale au sein de l'entreprise. L’engagement des employés dans les formations de manière répétitive les rend plus susceptibles d'appliquer les connaissances acquises et de contribuer de manière proactive à l'évolution de l'organisation.

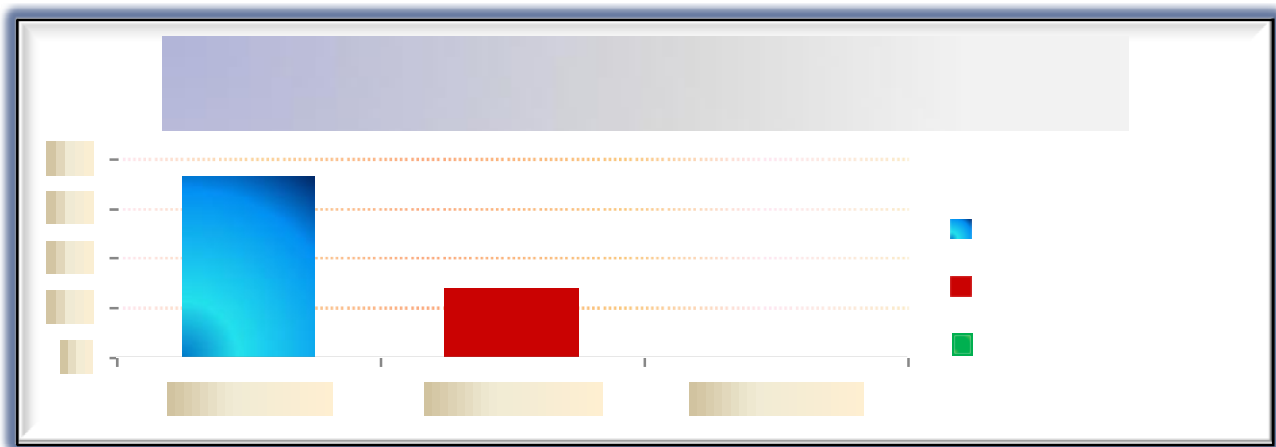
Question N°09: Les formations suivies étaient-elles liées à votre domaine d'activité ?

Tableau N°13: Répartition selon la pertinence des formations par rapport au domaine d'activité

Formation dans le domaine d'activité		Nombre	Pourcentage
Oui totalement		16	73%
Oui partiellement		6	27%
Non pas de tout		0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°23: Répartition selon la pertinence des formations par rapport au domaine d'activité



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon la pertinence des formations par rapport au domaine d'activité. 73% des participants ont répondu que les formations étaient totalement pertinentes par rapport à leur domaine d'activité, tandis que 27% ont indiqué qu'elles étaient partiellement pertinentes. Aucun participant n'a déclaré que les formations n'étaient pas du tout pertinentes.

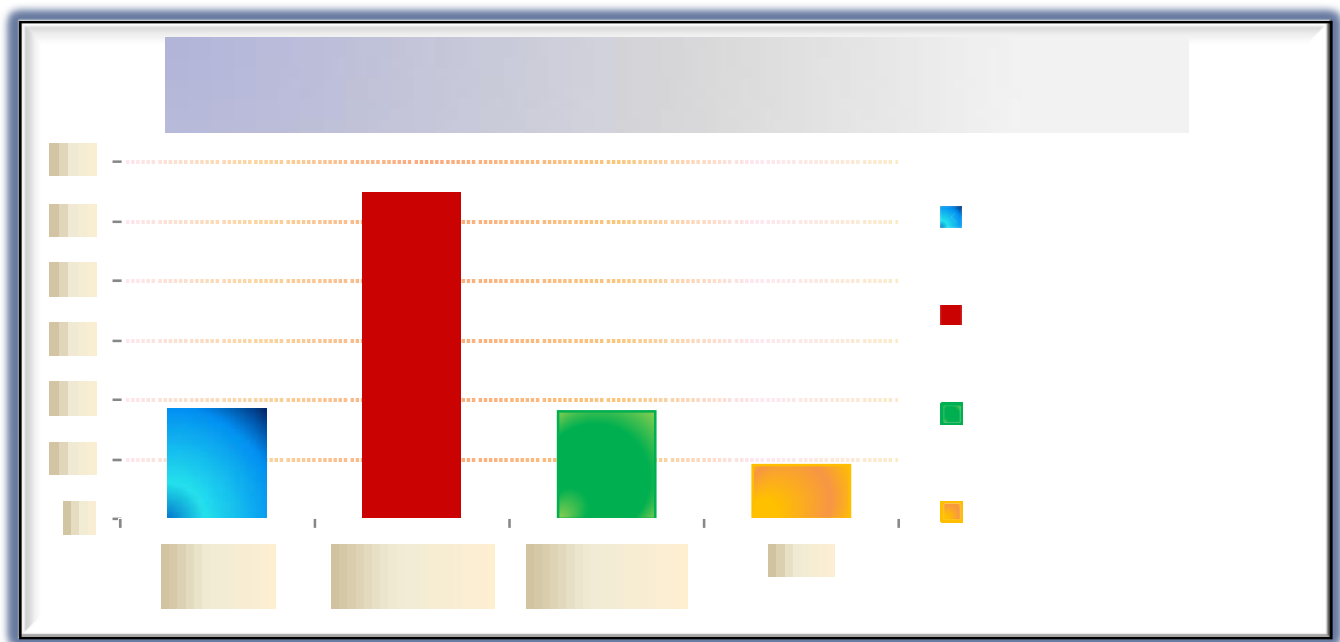
Question N°10: Quel type de formation avez-vous suivi à l'ADE ?

Tableau N°14: Répartition selon les types de formations suivies à l'ADE

Type de formation		Nombre	Pourcentage
Formation technique		4	18%
Formation professionnelle		12	55%
Développement du personnel		4	18%
Autre		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°24: Répartition selon les types de formations suivies à l'ADE



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition de l'échantillon selon les types de formations suivies à l'ADE Algérienne des Eaux. Parmi les participants, 18% ont suivi des formations techniques, 55% ont suivi des formations professionnelles, 18% ont participé à des formations axées sur le développement du personnel, et 9% ont suivi d'autres types de formations.

La nature des formations reflète les différents niveaux de compétence développés par les employés interrogés. Les formations techniques sont essentielles pour acquérir des compétences collectives liées à des domaines techniques et spécialisés. Les formations professionnelles, constituant la catégorie prédominante, sont axées sur le développement de compétences organisationnelles. Enfin, les formations axées sur le développement du personnel sont essentielles pour le développement des compétences individuelles.

La diversité des types de formations souligne l'importance de la compétence liée à la nature des formations au sein de l'ADE. En favorisant le développement de compétences collectives, organisationnelles et individuelles, l'entreprise vise à créer un environnement où les employés peuvent s'épanouir et contribuer de manière significative à leur propre croissance et à celle de l'organisation.

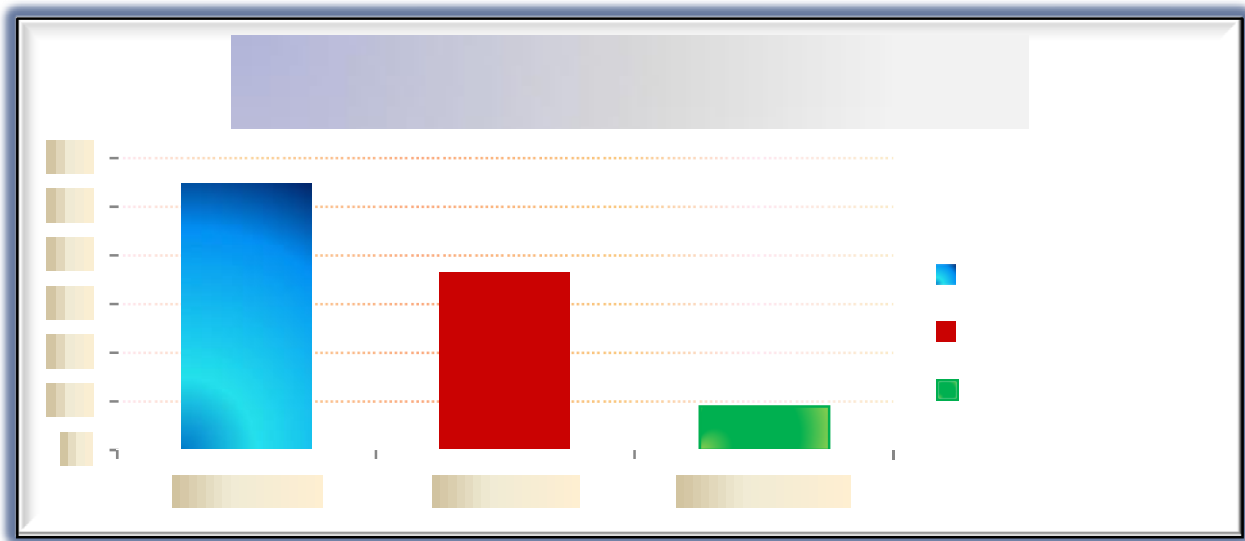
Question N°11: La fréquence des formations proposées par l'ADE est-elle suffisante ?

Tableau N°15: Répartition selon la satisfaction de la fréquence des formations proposées par l'ADE

Satisfaction du nombre de formations		Nombre	Pourcentage
Oui tout à fait		12	55%
Partiellement		8	36%
Non pas de tout		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°25: Répartition selon la satisfaction de la fréquence des formations proposées par l'ADE



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon la satisfaction de la fréquence des formations proposées par l'ADE Algérienne des Eaux. 55% des participants sont totalement satisfaits de la fréquence des formations, tandis que 36% sont partiellement satisfaits. 9% des participants ne sont pas du tout satisfaits de la fréquence des formations.

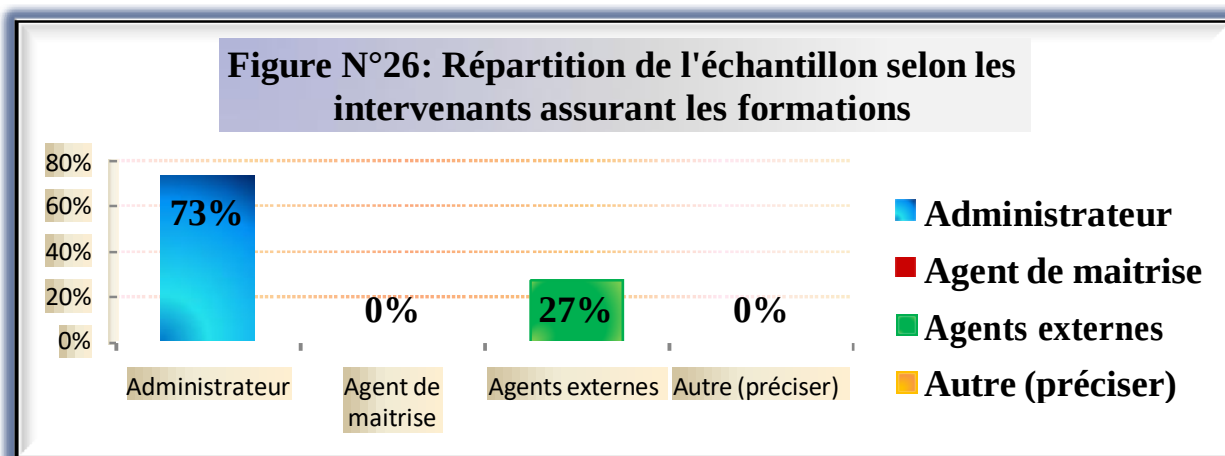
Question N°12: Les formations sont assurées par quels intervenants ?

Tableau N°16: Répartition selon les intervenants assurant les formations

Intervenants		Nombre	Pourcentage
Administrateur		16	73%
Agent de maitrise		0	0%
Agents externes		6	27%
Autre (préciser)		0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°26: Répartition selon les intervenants assurant les formations



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon les intervenants assurant les formations. 73% des formations sont animées par des administrateurs de l'ADE Algérienne des Eaux, tandis que 27% sont dispensées par des agents externes. Aucune formation n'est assurée par des agents de maîtrise ou d'autres intervenants spécifiés.

La présence majoritaire des administrateurs en tant qu'intervenants témoigne de leur expertise dans les domaines spécifiques liés aux activités de l'ADE. Leur niveau de compétence leur permet de dispenser des formations adaptées aux besoins des employés. Cette prédominance des administrateurs en tant qu'intervenants permet aux employés de bénéficier de l'expertise interne des administrateurs pour renforcer leurs compétences.

Partie 3 : Pertinence des outils de formation

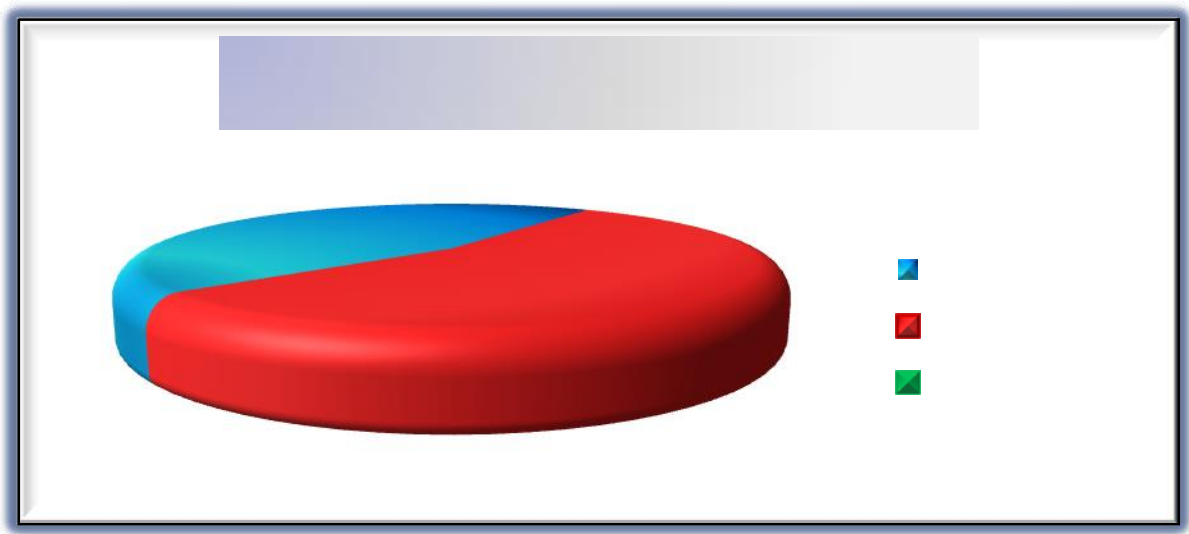
Question N°13: Les outils de formation utilisés par l'ADE sont-ils performants et efficaces ?

Tableau N°17: Répartition selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE

Efficacité des supports		Nombre	Pourcentage
Tous à fait	■	10	45%
Partiellement	■	12	55%
Pas de tout	■	0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°27: Répartition selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE



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

Le graphique ci-dessus présente la répartition selon l'efficacité des outils de formation utilisés par l'ADE. 45% des participants ont indiqué que les supports de formation étaient tout à fait efficaces, tandis que 55% les ont évalués comme étant partiellement efficaces. Aucun participant n'a déclaré que les supports de formation n'étaient pas du tout efficaces.

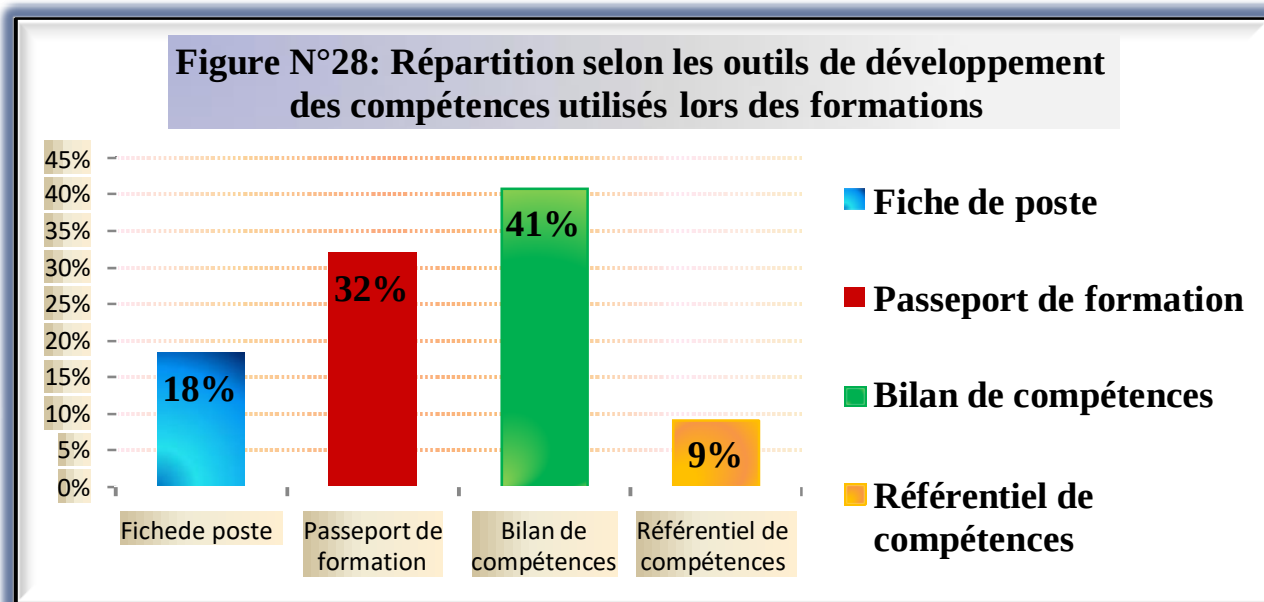
Question N°14 : Parmi les outils de développement des compétences suivants, quels sont les outils que vous avez utilisés dans le cadre de vos formations : la fiche de poste, le passeport de formation, le bilan de compétences et le référentiel de compétences ?

Tableau N°18 : Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.

Outils de développement des compétences		Fréquence	Pourcentage
Fiche de poste		4	18%
Passeport de formation		7	32%
Bilan de compétences		9	41%
Référentiel de compétences		2	9%
Total		22	100%

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

Figure N°28: Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.



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

Ce graphe met en évidence la répartition des outils de développement des compétences utilisés lors des formations. Il montre que parmi les participants, 18% ont utilisé la fiche de poste, 32% ont utilisé le passeport de formation, 41% ont utilisé le bilan de compétences, et 9% ont utilisé le référentiel de compétences.

Ces outils jouent un rôle essentiel le développement professionnel des employés, témoignant de la diversité des approches adoptées. Les résultats de cette répartition permettent d'identifier les préférences des participants en matière de développement des compétences et d'adapter les stratégies de formation en conséquence. Les employés interrogés ont davantage utilisé le bilan de compétences et le passeport de formation en dépit des deux autres outils (fiche de poste et référentiel des compétences) en raison de leur rôle et facilité d'utilisation pour la traçabilité des formations suivies.

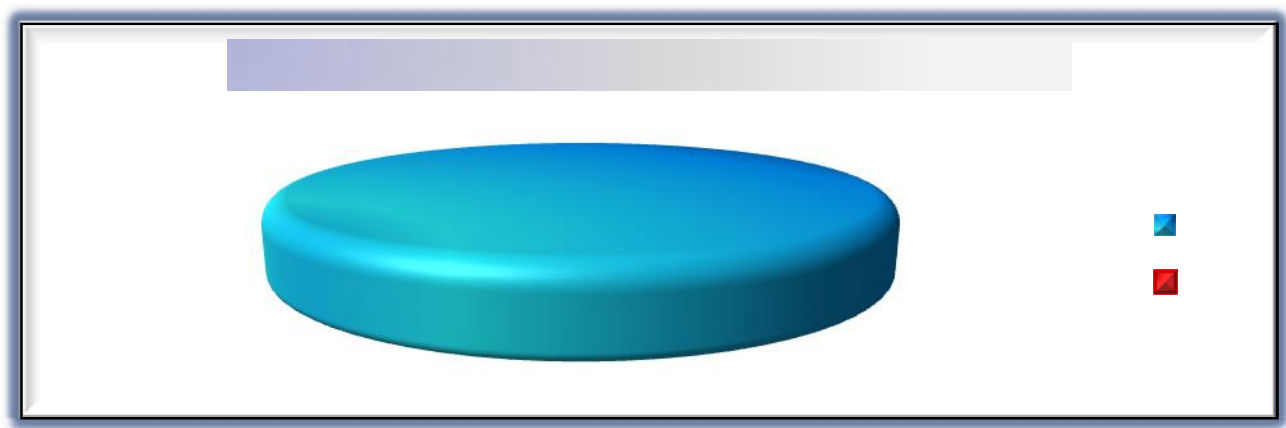
Question N°15 : Les bilans de compétences favorisent-ils le développement des compétences issues des plans de formations ?

Tableau N°19 : Répartition de l’échantillon selon l’impact des bilans de compétences sur le développement des compétences issues des plans de formations.

Impact des bilans de compétences		Fréquence	Pourcentage
Oui		22	100%
Non		0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°29 : Répartition selon l'impact des bilans de compétences sur le développement des compétences issues des plans de formations.



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

Ce graphe met en évidence la répartition des réponses concernant l’impact des bilans de compétences sur le développement des compétences issues des plans de formations. Les résultats montrent que sur l’ensemble de l’échantillon, 100% des participants affirment que les bilans de compétences favorisent le développement des compétences issues des plans de formations.

Cette répartition souligne l’importance des bilans de compétences dans les plans de formations comme outil de développement des compétences permettant d’évaluer les compétences actuelles, identifier les lacunes et définir des objectifs. Les bilans de compétences fournissent des informations pertinentes aux responsables de formation pour maximiser les bénéfices individuels et organisationnels.

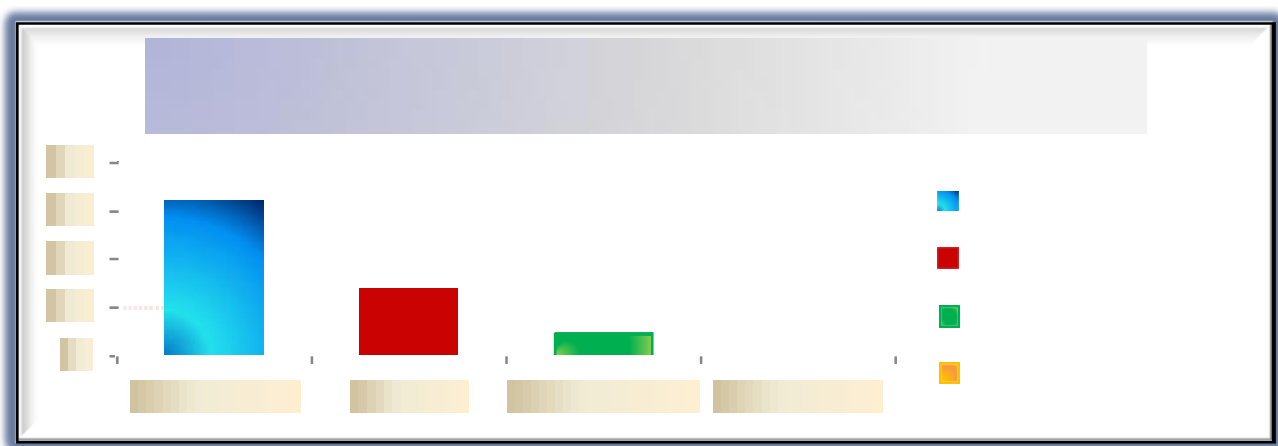
Question N°16 : Comment évaluez-vous la pertinence des passeports de formation ?

Tableau N°20 : Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.

Pertinence des passeports de formation		Fréquence	Pourcentage
Très pertinents		14	64%
Pertinents		6	27%
Moins pertinents		2	9%
Non pertinents		0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°30: Répartition selon les outils de développement des compétences utilisés lors des formations.



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

Ce graphe met en évidence l'évaluation de la pertinence des passeports de formation par les participants. Les résultats montrent que 64% des répondants considèrent les passeports de formation comme étant très pertinents, tandis que 27% les jugent pertinents. Seulement 9% estiment qu'ils sont moins pertinents, et aucun participant n'a déclaré qu'ils ne sont pas pertinents du tout.

Ces résultats mettent en évidence une perception majoritairement positive des passeports de formation dans le développement des compétences, soit 91% des employés interrogés. En effet, cela soulignent leur valeur en tant qu'outil de suivi et d'enregistrement des formations. Ces passeports

permettent aux employés de documenter et de valoriser leurs compétences acquises, facilitant ainsi leur parcours de développement professionnel.

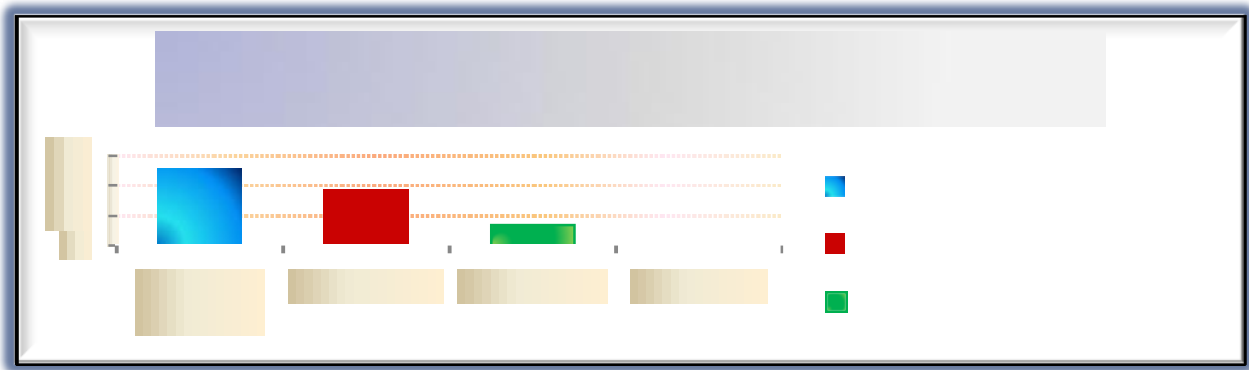
Question N°17 : Selon vous, quel est l'impact des référentiels de compétences sur le développement des compétences?

Tableau N°21 : Répartition selon l'impact de l'utilisation des référentiels de compétences sur le développement des compétences.

Impact de l'utilisation des référentiels de compétences		Fréquence	Pourcentage
Impact très significatif		11	50%
Impact moyen		8	36%
Impact limité		3	14%
Sans impact		0	0%
Total		22	100%

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

Figure N°31 : Répartition selon l'impact de l'utilisation des référentiels de compétences sur le développement des compétences.



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

Ce graphe indique que l'utilisation des référentiels de compétences est perçue comme ayant un impact très significatif sur le développement des compétences. Cet avis est représenté par 50% des employés interrogés. Aussi, 36% d'entre eux considère que les référentiels de compétences ont un impact moyen, tandis que seulement 14% trouve que leur impact est limité.

Ces résultats mettent en évidence la valeur des référentiels de compétences dans le développement des compétences, soulignant leur potentiel pour guider et orienter les efforts de

développement professionnel. Les référentiels de compétences sont perçus comme des outils précieux pour faciliter l'alignement entre les objectifs de l'organisation et les compétences requises. Les responsables de la formation peuvent s'appuyer sur ces résultats pour renforcer l'utilisation des référentiels de compétences.

Analyse des résultats de l'étude qualitative

Nous examinons ici les résultats de l'étude qualitative, en analysant les réponses fournies par le responsable de la section Formation de l'ADE, et ce, dans l'objectif d'identifier les points essentiels émergeant après la tenue des entretiens, en vue de faire une interprétation des résultats par la suite.

Récapitulatif du déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien a été scindé en 5 parties distinctes pour faciliter le déroulement des entretiens semi-directifs avec le responsable de la section Formation au sein de l'unité de l'ADE de Tizi-Ouzou.

En général, la durée de chaque entretien a été de 45 minutes. Les réponses aux questions ont été complétées par des présentations de documentations internes pour étaler et mieux interpréter chaque réponse.

Le résumé suivant nous donne une vue d'ensemble des questions posées et des réponses fournies dans chaque partie du guide d'entretien.

A. Identification et introduction

Cette partie vise à identifier le nom, le poste et les coordonnées de la personne interviewée, ainsi qu'à établir une introduction conviviale et à instaurer une relation de confiance. Le responsable de formation a obtenu les informations d'identification de la personne, a chaleureusement accueilli l'interviewé(e) et a créé une atmosphère détendue pour favoriser la communication ouverte et sincère.

B. Questions relatives à la formation

Cette partie explore le parcours de formation de la personne, en demandant notamment quelles formations elle a suivies, quelles compétences elle a développées et comment elle a appliqué ces connaissances dans son travail. Le responsable de formation a discuté des formations pertinentes

qu'elle a suivies, des compétences acquises grâce à ces formations et a fourni des exemples concrets de leur application dans son domaine d'activité.

C. Questions relatives aux besoins et au plan de formation

Cette partie aborde les besoins de formation actuels et futurs de la personne, ainsi que ses attentes en termes de développement professionnel. On peut également aborder la planification de futurs programmes de formation. Le responsable de formation a exprimé ses besoins de formation actuels et a évoqué ses aspirations en termes de développement professionnel. Elle a partagé ses attentes concernant les opportunités de formation à venir et a discuté de la possibilité de mettre en place un plan de formation personnalisé.

D. Questions relatives aux compétences et connaissances

Cette partie explore en détail les compétences et les connaissances spécifiques de la personne dans son domaine d'expertise, en se concentrant sur les domaines clés et les réalisations significatives. Le responsable de formation a mis en évidence ses compétences et ses connaissances spécialisées, en décrivant en détail ses réalisations et ses contributions dans des domaines spécifiques. Elle a fourni des exemples concrets pour étayer ses réponses.

E. Questions relatives aux référentiels de compétences

Cette partie explore l'utilisation des référentiels de compétences au sein de l'ADE et leur impact sur le développement des compétences des employés. Le responsable de formation a été interrogé sur sa connaissance des référentiels de compétences et a expliqué comment ils sont utilisés dans l'entreprise. Elle a discuté de leur intégration dans les processus de gestion des compétences et de leur importance pour l'évaluation et la gestion des compétences. Des exemples concrets ont été donnés pour illustrer l'utilisation des référentiels de compétences et leur contribution au développement des compétences des employés de l'ADE.

F. Questions relatives à la problématique

Cette partie permet d'aborder les problématiques ou les défis spécifiques auxquels la personne est confrontée dans son travail et d'identifier des pistes de développement pertinentes pour y faire face. Le responsable de formation a exposé les problématiques ou les défis auxquels elle est confrontée dans son travail, en soulignant les aspects clés qui nécessitent une attention particulière. Elle a également proposé des idées ou des solutions potentielles pour surmonter ces difficultés.

Interprétation des résultats

Après avoir mené l'entretien et recueilli les réponses des questionnaires, une interprétation approfondie des résultats est nécessaire pour obtenir des informations pertinentes. Nous avons tenté de donner une interprétation des résultats pour mieux exprimer les lignes essentielles des réponses et conclusions obtenues.

Interprétation des résultats quantitatifs

L'analyse quantitative des données recueillies dans le cadre de cette enquête sur les formations proposées par l'ADE permet de dégager plusieurs observations significatives concernant les compétences acquises lors des formations, ainsi que l'utilisation des outils de développement des compétences. Les résultats soulignent l'importance de ces aspects dans le développement professionnel des employés, offrant des perspectives intéressantes pour les responsables de formation et les décideurs.

En ce qui concerne les compétences acquises, l'enquête met en évidence la diversité des domaines couverts. Les compétences liées à l'expérience, au savoir, à l'implication, à l'engagement et à la nature des formations ont été identifiées comme étant particulièrement pertinentes. Cela indique que les participants considèrent que les formations offertes par l'ADE ont une réelle valeur ajoutée et sont en adéquation avec leurs besoins professionnels.

L'analyse des outils de développement des compétences utilisés lors des formations révèle des préférences claires parmi les participants. Les bilans de compétences sont l'outil le plus fréquemment utilisé, suivi du passeport de formation, de la fiche de poste et du référentiel de compétences. Ces outils jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences en facilitant la traçabilité des formations suivies et le développement des compétences issues des plans de formations, ainsi que le suivi et la valorisation des compétences acquises pour favoriser la progression professionnelle.

Interprétation des résultats qualitatifs

L'analyse des résultats de l'étude met en évidence l'importance de la formation au sein de l'ADE (Algérienne des Eaux). Le responsable de la formation souligne que la formation est considérée comme le pilier de l'entreprise, permettant aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. La réglementation impose à l'ADE de consacrer annuellement 1% de sa masse salariale à la formation continue.

Différents types de formations sont proposés aux employés, en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés. Les programmes de formation visent diverses compétences professionnelles et relationnelles. L'évaluation de l'efficacité des outils de formation est réalisée en fonction des objectifs fixés. L'ADE identifie les besoins en formation en collaboration avec les responsables et les structures concernées, en impliquant les employés dans le processus de sélection des outils de formation.

L'approche structurée de l'ADE en matière de gestion des compétences repose sur l'utilisation de référentiels de compétences et de fiches de poste, associés à des exigences telles que la rédaction des fiches de poste, la validation de la progression des collaborateurs et la gestion des mobilités internes. Les référentiels de compétences actuels couvrent les compétences de l'efficacité personnelle et les compétences relationnelles, mais des axes d'amélioration ont été identifiés pour inclure les compétences transversales et combinatoires. Les critères utilisés pour évaluer les compétences comprennent les savoir-faire techniques, la fiabilité, la gestion du temps, le respect des directives, les relations au travail et les obligations statutaires, nécessitant des améliorations.

Limites et suggestions

Des améliorations sont nécessaires pour renforcer le système de formation de l'ADE. Il est essentiel d'élargir la diversité des formations proposées pour répondre aux besoins changeants du marché et de l'entreprise. Une évaluation continue de l'efficacité des outils de formation est recommandée afin d'identifier les lacunes et d'apporter les ajustements nécessaires. De plus, il est crucial de fournir des informations claires et détaillées sur les formations, de favoriser une culture d'apprentissage et de développement, et d'impliquer les pouvoirs publics. Enfin, l'allocation adéquate des ressources est également importante pour soutenir la mise en place des formations et assurer leur qualité. En prenant ces mesures, l'ADE pourra améliorer le développement des compétences de ses employés et répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise et du marché.

En conclusion, la section 3 de notre étude porte sur l'analyse de la performance des outils de formation dans le développement de compétences. Notre objectif principal était de comprendre la perception des employés quant à l'efficacité des outils de formation utilisés et leur contribution au développement des compétences. Nous avons adopté une approche mixte en combinant des éléments qualitatifs et quantitatifs dans notre analyse.

L'analyse quantitative de notre étude révèle que les formations proposées par l'ADE engendrent l'acquisition de compétences diverses et variées, notamment celles liées à l'expérience, au

savoir, à l'implication et à l'engagement, en prenant également en compte la nature des formations elles-mêmes. Ces résultats soulignent la grande pertinence des formations offertes par l'ADE, apportant une réelle valeur ajoutée et répondant aux besoins professionnels des participants.

En parallèle, l'analyse des outils de développement des compétences utilisés lors de ces formations met en évidence des préférences claires parmi les participants, avec les bilans de compétences en tête, suivis du passeport de formation, de la fiche de poste et du référentiel de compétences. Ces outils jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences en permettant la traçabilité des formations suivies, l'identification des lacunes et la définition des objectifs de développement. De plus, ils contribuent activement au suivi et à la valorisation des compétences acquises, favorisant ainsi la progression professionnelle des employés.

L'analyse des résultats qualitatifs de l'entretien a révélé que la formation est considérée comme un pilier essentiel de l'entreprise, permettant aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. Le responsable de la formation a souligné l'importance de la formation pour résoudre les problèmes et les difficultés auxquels l'entreprise est confrontée. Les formations proposées couvrent diverses compétences et sont choisies en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés. L'évaluation de l'efficacité des outils de formation est réalisée en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous avons examiné le rôle de la formation dans le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise ADE. Nous avons évalué l'efficacité des outils de formation utilisés et leur contribution à l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles. À travers une approche mixte, incluant des entretiens qualitatifs et une analyse quantitative des données, nous avons obtenu des informations riches sur la perception des employés quant à la formation et son impact sur leur travail quotidien.

Les résultats ont révélé que la formation joue un rôle essentiel au sein de l'entreprise ADE, tant du point de vue des employés que de la direction. Elle est considérée comme un levier clé pour le développement des compétences, renforçant les connaissances, les aptitudes et les performances professionnelles. La formation favorise également l'adaptation aux évolutions du marché et contribue à la compétitivité de l'entreprise.

Les entretiens qualitatifs ont montré que les employés perçoivent la formation comme un investissement précieux dans leur carrière, améliorant leurs compétences techniques et comportementales, ainsi que leur confiance et leur motivation. La formation est également vue comme un moyen de répondre aux défis et problèmes rencontrés dans l'environnement de travail.

Les résultats quantitatifs ont confirmé l'impact positif des formations proposées par l'ADE, à travers l'insertion et le développement de multiples compétences, à travers des outils considérés pertinents et performants.



Conclusion générale



Notre travail actuel a abordé le thème de la pertinence des outils de formation des employés dans le développement de nouvelles compétences, avec pour cas d'étude l'entreprise ADE. La problématique de recherche est centrée sur la pertinence des outils de formation professionnelle continue mis en place au sein de l'entreprise ADE pour le développement de nouvelles compétences chez les employés, en lien avec les enjeux actuels de l'entreprise, et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les objectifs de ce travail sont donc de comprendre la perception des employés quant à l'efficacité de ces outils de formation, ainsi que d'évaluer l'impact de ces outils sur le développement des compétences des salariés.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une méthodologie mixte, combinant une approche quantitative à travers un questionnaire auprès des employés, et une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec le responsable de la formation. Cette combinaison nous a permis de recueillir des données riches et variées, nécessaires pour répondre à nos objectifs de recherche.

L'analyse des résultats quantitatifs a révélé que les formations proposées par l'ADE ont engendré l'acquisition de compétences diverses et variées, notamment celles liées à l'expérience, au savoir, à l'implication et à l'engagement. Les participants ont considéré que ces formations étaient pertinentes et répondaient à leurs besoins professionnels. De plus, l'analyse des outils de développement des compétences utilisés lors de ces formations a mis en évidence des préférences claires parmi les participants, avec les bilans de compétences en tête, suivis du passeport de formation, de la fiche de poste et du référentiel de compétences. Ces outils ont joué un rôle essentiel dans le développement des compétences en permettant la traçabilité des formations suivies, l'identification des lacunes et la définition des objectifs de développement. Ils ont également contribué au suivi et à la valorisation des compétences acquises, favorisant ainsi la progression professionnelle des employés.

L'analyse des résultats qualitatifs a confirmé l'importance accordée à la formation au sein de l'ADE. Le responsable de la formation a souligné que la formation était considérée comme le pilier de l'entreprise, permettant aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. Différents types de formations sont proposés, en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés, et l'évaluation de l'efficacité des outils de formation est réalisée en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.

En définitif, notre étude a démontré la pertinence des outils de formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE. Les formations offertes ont permis aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de répondre aux enjeux actuels de l'entreprise. Les outils de développement des compétences utilisés ont joué un rôle essentiel dans ce processus en facilitant la traçabilité, le suivi et la valorisation des compétences acquises. Par conséquent, nous pouvons confirmer la première hypothèse selon laquelle l'efficacité des outils de formation dépend de la définition des besoins en compétences et de la sélection des formations adéquates, impliquant les responsables de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, nos résultats soutiennent l'idée que les outils de formation utilisés par l'ADE ont un impact significatif sur le développement de nouvelles compétences chez les salariés. Les compétences acquises lors des formations ont été jugées pertinentes par les participants et ont contribué à leur développement professionnel. Ainsi, nous pouvons également confirmer notre deuxième hypothèse.

Cependant, notre étude présente certaines limites qui doivent être prises en compte. Tout d'abord, il y a eu un manque d'informations disponibles concernant certaines pratiques de formation au sein de l'entreprise ADE. Cela a pu limiter la profondeur de notre analyse et la compréhension complète des enjeux liés aux outils de formation utilisés. De plus, l'inertie organisationnelle peut également être considérée comme une limite, car les pratiques de formation peuvent être influencées par des habitudes ancrées dans la culture d'entreprise, ce qui peut rendre difficile l'introduction de nouvelles approches de formation. L'implication des pouvoirs publics dans la promotion de la formation et l'allocation de ressources adéquates peuvent également représenter des limites, car cela peut influencer la disponibilité et l'accessibilité des outils de formation. En outre, les difficultés à cerner convenablement les questions sur les compétences peuvent rendre l'évaluation de l'efficacité des outils de formation plus complexe.

En guise de perspectives, il serait intéressant d'approfondir l'analyse des compétences transversales et combinatoires, qui ont été identifiées comme des axes d'amélioration dans notre étude. De plus, une étude comparative avec d'autres entreprises du même secteur ou de différents secteurs permettrait d'enrichir les connaissances sur les pratiques de formation et leurs effets sur le développement des compétences. Enfin, évaluer l'impact à long terme des formations sur la performance organisationnelle constituerait une autre perspective intéressante. Ces perspectives pourraient être considérées comme des suites logiques à notre travail, visant à approfondir notre compréhension de l'efficacité des outils de formation dans le développement des compétences.



Références bibliographiques



Ouvrages

BEIRENDONCK, Lou Van. Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise. Edition de Boeck, Belgique, 2006.

BUNETAUX, J. Gestion des Ressources Humaines et Communication. 4e éd, Yaoundé, 2007.

CADIN, Loïc., GUERIN, Francis., PIGEYRE, Frédéric. Gestion des ressources humaines. 3ème éd. Dunod, Paris, 2007.

COHEN, Elie. Encyclopédie de gestion. Edition economica TII, Paris, 1997.

DARBELET, Michel et autre. Notions fondamentales de gestion d'entreprise. Edition Foucher, Paris, 1998.

DEJOUX, Cécile. Gestion des compétences et GPEC. 2e éd. Dunod, Paris, 2013.

DEJOUX, Cécile. Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. www.strategie-aims.com/lille/com, 2002.

DENNERY, Marc. Piloter un projet de formation. Edition ESF, septembre 2008.

DIETRICH, Anne et al. Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives. 3e éd. Dunod, Paris, 2010.

FERNAGU OUDET, Solveig. Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation. Edition L'Harmattan, Paris, 2006.

GHADDAB, N. et AOUD, A. Support de cours. Les fonctions pratiques de la Gestion des Ressources Humaines. Université Virtuelle de Tunis, 2008.

GUILLOT-SOULEZ, Chloé. La gestion des ressources humaines. 8e éd. Gualino, Paris, 2015/2016.

KERLAN, Françoise. Guide pour la GPEC. Edition Eyrolles, 2007.

LAURENT, Bélanger, PETIT, André, et BERGENON, Jean-Louis. Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée. Gaeten Marine, Editeur, 1983.

LE BOTERF, Guy. De la compétence. Editions d'organisation, 1994.

LE BOTERF, Guy. L'ingénierie des compétences. Editions d'organisation, 1998.

LE BOTERF, Guy. L'évaluation des compétences. Edition d'organisation, Paris, 2000.

LE BOTERF, Guy. Construire la compétence collective de l'entreprise. Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997.

LOIC.C. Gestion des ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 1991.

MARIE, PERETTI-Jean. Dictionnaire des ressources humaines. 7e éd. Vuibert, 2015.

MEIGNANT, Alain. Manager la formation. 7e éd. Edition Liaisons, 2006.

MESCHI, Pierre-Xavier. Le concept de compétence en stratégie. Communication à la 6ème Conférence de l'AIMS, 1997.

NICOLAS, E. Gestion des ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2014.

PERMARTIN, Daniel. Par les compétences ou comment réussir autrement. Edition Management et Société, Paris, 1999.

PHILIPPE, Ray. Précis de développement des compétences : Concilier formation et organisation. Edition Liaisons, Paris, 1999.

ROUSSEL, Pierre. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dunod, Paris, 2001.

Articles

BOURION, C. et GALLUZZO, L. Gestion des compétences et changement : de la "Vierge aux Couteaux" au "Sage au Service de la Lumière". Revue internationale de psychologie du travail et des organisations, vol.11, n°42, pp.97-124, 2005.

GRIFFITHS, A. et AKESTER, P. Competency-Based Education and Training in Organization. Journal of European Industrial Training, Vol. 14, No. 1, pp.21-30, 1990.

HOFFMANN, F. Les compétences clés : sources et pratiques dans la GRH. Revue internationale de psychologie du travail et des organisations, vol.12, n°46, pp.51-75, 2006.

MESCHI, P-X. Gestion des compétences et stratégie des organisations. Revue internationale de psychologie du travail et des organisations, vol.9, n°33, pp.65-86, 2003.

MIRA, J.J., NAVARRO, I., RUIZ, J.G., RUIZ, F.J. Competencias en Atención Primaria : cuestión de enfoque y/o de contenido. Atención Primaria, Vol. 28, No. 8, pp. 491-495, 2001.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, 1995.

YVOREL, Jean-Jacques. Les compétences : pourquoi, comment. Gérer et comprendre, n° 55, pp. 4-10, juin 1999.



Annexes



Annexe N°01

Questionnaire

Destiné au Fonctionnaires de l'Entreprise Algérienne des Eaux (ADE), Agence Tizi-Ouzou

Cher(e)s employé(e)s de l'Algérienne Des Eaux - Unité Tizi-Ouzou,

Nous avons le plaisir de vous présenter le présent questionnaire dans le cadre de notre étude sur : « La pertinence des outils de la formation des employés dans le développement de nouvelles compétences au sein de l'entreprise ADE. Ce questionnaire est destiné à mieux comprendre votre expérience de la formation professionnelle continue et votre perception des outils de formation proposés par l'entreprise.

L'objectif de cette étude est d'analyser la pertinence des outils de formation mis en place au sein de l'ADE pour le développement de nouvelles compétences chez les employés et leur impact sur la performance organisationnelle. Votre participation à ce questionnaire est essentielle pour nous permettre de recueillir des informations pertinentes et de réaliser une analyse complète de la situation actuelle.

Nous vous remercions par avance pour votre participation à cette enquête. Les réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme et ne seront utilisées que dans le cadre de notre étude de recherche. Votre contribution nous aidera à mieux comprendre les enjeux de la formation dans votre entreprise et à proposer des recommandations pour son amélioration.

Cordialement.

Partie I : Profil des employés

1. Quel est votre genre?

- ☐ Homme ☐ Femme

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

- ☐ Moins de 18 ans ☐ 18-25 ans ☐ 26-35 ans ☐ 36-45 ans ☐ 46-55 ans
- ☐ Plus de 55 ans

3. Quelle est votre catégorie professionnelle au sein de l'ADE Algérienne des Eaux ?

- ☐ Cadre supérieur ☐ Cadre administratif (employé administratif)
- ☐ Technicien (cadre technique) ☐ Ouvrier (agent de maitrise)
- ☐ Autre (à préciser) : _____

4. Depuis combien de temps travaillez-vous à l'ADE Algérienne des Eaux ?

- ☐ Moins d'un an ☐ 1-3 ans ☐ 4-6 ans ☐ 7-10 ans ☐ Plus de 10 ans

5. Quel est votre niveau d'études le plus élevé ?

- ☐ Universitaire ☐ Maitrise
- ☐ Exécutif ☐ Autre (à préciser) : _____

Partie II - Formation et outils de formation à l'ADE

6. Avez-vous déjà participé / suivi des formations proposées par l'ADE (Algérienne des eaux) ?

- ☐ Oui ☐ Non

7. Si oui, combien de formations avez-vous suivies jusqu'à présent ?

- ☐ Aucune ☐ 1-2 formations ☐ 3-5 formations ☐ Plus de 5 formations

8. Quelle est la fréquence des formations proposées au sein de l'ADE ?

- ☐ Tous les mois ☐ Tous les trimestres ☐ Tous les semestres ☐ Tous les ans

9. Les formations suivies étaient-elles liées à votre domaine d'activité ?

- ☐ Oui, totalement ☐ Oui, partiellement ☐ Non, pas du tout

10. Quel type de formation avez-vous suivi à l'ADE ?

- a) Formation technique b) Formation professionnelle c) Formation en développement personnel
- d) Autre (précisez) _____

11. La fréquence des formations proposées par l'ADE est-elle suffisante ?

- ☐ Oui, tout à fait ☐ Partiellement ☐ Non, pas du tout

12. Les formations sont assurées par quels intervenants ?

- a. Administrateurs b. Agents de maîtrise c. Agents externes
- d. Autres (préciser)

Partie III : Pertinence des outils de formation

13. Les outils de formation utilisés par l'ADE sont-ils performants et efficaces ?

- ☐ Oui, tout à fait ☐ Partiellement ☐ Non, pas du tout

14. Parmi les outils de développement des compétences suivants, quels sont les outils que vous avez utilisés dans le cadre de vos formations : la fiche de poste, le passeport de formation, le bilan de compétences et le référentiel de compétences ?

- ☐ Fiche de poste ☐ Passeport de formation ☐ Bilan de compétences
- ☐ Référentiel de compétences

15. Les bilans de compétences favorisent-ils le développement des compétences issues des plans de formations ?

- ☐ Oui ☐ Non

16. Comment évaluez-vous la pertinence des passeports de formation ?

☐ Très pertinents ☐ Pertinents ☐ Moins pertinents ☐ Non pertinents

17. Selon vous, quel est impact des référentiels de compétences sur le développement des compétences?

☐ Impact très significatif ☐ Impact moyen ☐ Impact limité ☐ Sans impact

Merci de votre participation.

Annexe N°02

Guide d'entretien semi-directif

Destiné au responsable de la fonction formation de l'ADE (Algérienne des Eaux)

Identification de l'entreprise : ADE (Algérienne des Eaux).

Identification du responsable de la formation :

- Age : 45
- Sexe : Féminin
- Expérience : 19 ans
- Poste occupé actuellement : chef de service formation

Introduction : chef de service formation

1. Pouvez-vous présenter votre poste et vos responsabilités au sein de l'entreprise ?

Réponse : Je suis responsable de la gestion de la formation des employés de l'ADE, y compris la formation par apprentissage. Je planifie et supervise les formations continues destinées aux ouvriers de l'ADE, en m'assurant de leur bon déroulement. J'évalue également les résultats de la formation et veille à ce qu'elle soit bénéfique pour l'entreprise.

2. Pouvez-vous parler de votre expérience en matière de formation professionnelle ?

Réponse : J'ai obtenu ma licence universitaire en 2001 et j'ai été recrutée par l'ADE en 2004. Depuis lors, j'ai acquis une expérience solide dans le domaine de la formation professionnelle. J'ai été formée par l'ADE et j'ai ensuite occupé le poste d'ingénieure de formation. J'ai participé à la transformation des profils de formation au sein de l'entreprise.

Questions relatives à la formation

3. Quelle est l'importance de la formation au sein de la fonction ressources humaines de votre entreprise ?

Réponse : La formation est considérée comme le pilier de l'entreprise. Elle permet aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. La formation contribue également à résoudre les problèmes et les difficultés auxquels l'entreprise est confrontée, notamment dans les domaines technologiques et techniques.

4. Quels sont les enjeux de la formation pour votre entreprise et pour vos salariés ? (Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à la résolution des problèmes et des difficultés auxquels l'entreprise est confrontée ?).

Réponse : La formation joue un rôle clé dans la résolution des problèmes et des difficultés auxquels l'entreprise est confrontée. Elle permet de développer les compétences des salariés dans des domaines tels que la technologie, les techniques, le commerce et l'informatique. Cela profite à la fois aux employés qui améliorent leurs compétences et à l'entreprise qui bénéficie de salariés plus performants.

5. Quelles sont les raisons / les paramètres qui vous poussent à procéder à la formation de vos salariés ?

Réponse : Nous sommes tenus par la réglementation de consacrer annuellement 1% de la masse salariale à la formation continue et à la formation par apprentissage. En plus de cela, nous souhaitons améliorer les compétences de nos salariés, favoriser leur évolution de carrière et contribuer à la performance globale de l'entreprise.

6. Quel est le budget alloué à la formation professionnelle au sein de l'entreprise ?

Réponse : Le budget alloué à la formation professionnelle correspond à 1% de la masse salariale chaque année.

7. Quels sont les différents types de formations offertes aux employés d'ADE (par exemple, formations en ligne, formations en présentiel, formations internes, formations externes) et comment sont-elles choisies et organisées ?

Réponse : Nous proposons une variété de formations, notamment des formations diplômantes et des formations de perfectionnement par apprentissage. Nous avons des écoles spécialisées en management et en ingénierie de l'eau. Nous organisons des formations en présentiel internes et externes, y compris des formations à l'étranger en coopération avec le ministère. La sélection des participants se fait nationalement en fonction de critères tels que l'âge, les compétences, les connaissances, les capacités et le niveau d'anglais requis.

8. Quelle est la nature de vos programmes de formations (Perfectionnement, Professionnalisation, Capitalisation, Sur le tas, qualifiantes, etc.) ?

Réponse : Cette année, nous proposons un programme varié comprenant des formations en gestion, en management, en commerce, en plomberie et dans d'autres domaines spécialisés liés à notre activité. Notre plan de formation concerne environ 350 stagiaires provenant de différents domaines. Les formations peuvent être des stages externes d'une durée de 15 jours, suivis de l'obtention d'une attestation de stage.

Question relatives aux besoins et au plan de formation

9. Comment les besoins en formation des employés sont-ils identifiés et planifiés au sein de l'entreprise ADE ?

Réponse : Les besoins en formation sont identifiés à travers des collectes de formation individuelle et collective, en impliquant les responsables et les structures de l'entreprise. Nous évaluons les lacunes en formation, notamment lors du recrutement d'un nouvel employé. Nous veillons à répondre aux besoins spécifiques du domaine d'activité de chaque employé.

10. Comment ADE s'assure-t-elle que les employés ont accès aux formations appropriées pour répondre aux exigences de leur poste et de l'entreprise ?

Réponse : Nous effectuons des évaluations pour détecter les lacunes de compétences chez les employés. En fonction de ces évaluations, nous proposons les formations appropriées pour répondre aux exigences du poste et aux besoins de l'entreprise. Nous nous assurons ainsi que les employés ont accès aux formations nécessaires pour se développer professionnellement.

11. L'avis des salariés désirant être formés est-il pris en considération ? Dans quelle mesure ?

Réponse : Oui, nous prenons en considération les avis des salariés qui souhaitent être formés. Leurs demandes et leurs avis sont importants pour nous, car nous cherchons à favoriser leur développement de compétences et à répondre à leurs besoins. Cependant, les décisions finales sont prises en tenant compte des objectifs de l'entreprise et de sa stratégie globale.

12. Comment l'ADE décide-t-elle quelles formations proposer à ses employés?

Réponse : Nous nous basons sur des catalogues de formations proposés par les centres de formation de l'ADE. Nous prenons en compte les priorités de l'entreprise, les objectifs à atteindre et les besoins identifiés au sein des différentes unités et départements. La décision finale quant aux formations à proposer est prise en collaboration entre le responsable de la formation, les directeurs d'unité et les chefs de département.

13. Qui décide des actions de la formation et comment se concrétisent-elles sur le terrain ?

Réponse : Les actions de formation sont décidées par le responsable de la formation en collaboration avec les responsables des différentes unités et départements. Une fois les formations décidées, elles sont concrétisées sur le terrain par le biais d'un plan de formation détaillé, qui identifie les formations spécifiques à chaque employé. La coordination et la mise en œuvre des formations sont assurées par l'équipe de formation de l'ADE.

14. Quels sont les outils de formation professionnelle utilisés au sein de l'entreprise ?

Réponse : Nous utilisons un guide méthodologique de formation spécifique à l'ADE, ainsi que des supports de formation développés en collaboration avec d'autres formateurs internes et externes. Nous utilisons également des questionnaires de collecte des besoins de formation individuels. Enfin, nous avons un plan de formation annuel détaillé, qui guide la sélection et l'utilisation des outils de formation.

15. Quels sont les critères de sélection utilisés pour les outils de formation ?

Réponse : Les critères de sélection des outils de formation sont basés sur la maîtrise des compétences spécifiques requises. Ces critères sont définis dans le guide méthodologique de formation de l'ADE et permettent de garantir la pertinence et l'efficacité des outils utilisés.

16. Quelle est la fréquence de la mise à jour des outils de formation utilisés au sein de l'entreprise ?

Réponse : Les outils de formation sont mis à jour chaque année pour prendre en compte les nouveaux développements et les besoins spécifiques de l'entreprise. De nouveaux thèmes de formation sont intégrés, de nouveaux formateurs sont sollicités en fonction des spécialités nécessaires, afin de maintenir la pertinence des outils utilisés.

17. Comment les employés sont-ils impliqués dans le processus de sélection des outils de formation ?

Réponse : Les employés sont impliqués en recevant et en examinant les outils de formation proposés. Ils ont la possibilité de donner leur avis et de partager leurs impressions sur ces outils. Leurs réponses et leurs retours sont pris en compte dans le processus de sélection final des outils de formation.

Questions relatives aux compétences et connaissances

18. Pensez-vous qu'il y a des compétences ou des connaissances spécifiques qui doivent être développées chez les employés d'ADE pour répondre aux défis actuels et futurs de l'entreprise ?

Réponse : Oui, il est important de développer des compétences spécifiques chez les employés d'ADE pour faire face aux défis actuels et futurs de l'entreprise. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences en communication, des compétences en résolution de problèmes, ainsi que des connaissances liées aux nouvelles technologies ou aux évolutions du secteur d'activité.

19. Quelle est la pertinence des outils de formation utilisés pour développer les compétences des employés de l'entreprise ?

Réponse : Les outils de formation utilisés doivent être pertinents pour répondre aux besoins spécifiques des employés et aux objectifs de l'entreprise. Ils doivent permettre de développer les compétences requises pour accomplir les tâches et les responsabilités liées aux postes occupés. La pertinence des outils de formation est donc cruciale pour assurer un développement efficace des compétences.

20. Comment évaluez-vous l'efficacité des outils de formation pour le développement des compétences des employés de l'entreprise ?

Réponse : L'efficacité des outils de formation est évaluée en mesurant les progrès réalisés par les employés dans l'acquisition des compétences visées. Cela peut être fait à travers des évaluations de compétences, des retours des formateurs et des superviseurs, ainsi que par l'observation directe des performances des employés sur le terrain. L'évaluation de l'efficacité des outils de formation permet d'ajuster et d'améliorer les programmes de formation au fil du temps.

21. Dans quelle mesure permet-elle la réalisation des objectifs des formés ?

Réponse : Les programmes de formation sont conçus pour permettre la réalisation des objectifs des formés. En développant les compétences nécessaires, les employés sont mieux préparés pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Cependant, la réalisation des objectifs dépend également de facteurs tels que la motivation, l'engagement et les opportunités de mise en pratique des compétences acquises.

22. Quelles sont les compétences visées par vos programmes de formation ?

Réponse :

- Compétences relationnelles : communication, travail d'équipe, gestion des conflits, intelligence émotionnelle, etc.
- Compétences professionnelles : compétences techniques spécifiques au domaine d'activité de l'entreprise, gestion de projet, résolution de problèmes, adaptabilité au changement, etc.

Questions relatives aux référentiels de compétences

23. Avez-vous des référentiels de compétences dans votre entreprise ?

Réponse : Oui, nous avons des référentiels de compétences dans notre entreprise. De plus, chaque employé a une fiche de poste.

24. Si oui, citez les exigences qui y sont rattachées ? Réponse : Les exigences qui sont rattachées aux référentiels de compétences sont les suivantes :

- Établir un plan de formation.
- Anticiper les besoins en formation.
- Rédiger les fiches de poste.
- Attester la progression des collaborateurs et valider leur maîtrise.
- Gérer les possibles mobilités internes.
- Établir une rémunération équitable.

25. Vos référentiels sont-ils rattachés à quel niveau de décision ?

Réponse : Les référentiels de compétences sont rattachés au niveau stratégique de décision, où la direction des ressources humaines est impliquée. Ils ne sont pas rattachés aux niveaux opérationnels (postes de travail, services ou unités techniques) ni tactiques (centres d'optimisation, systèmes d'information, etc.).

26. Quels sont les acteurs qui sont impliqués dans l'élaboration de vos référentiels ?

Réponse : Les acteurs impliqués dans l'élaboration des référentiels de compétences sont les collaborateurs des ressources humaines, les managers et les responsables des lignes hiérarchiques. Les groupes de travail, les employés et autres ne participent pas directement à cette élaboration.

27. Quels sont les types de référentiels que vous avez déjà élaborés ?

Réponse : Les types de référentiels que nous avons déjà élaborés sont les référentiels des compétences de l'efficacité personnelle et les référentiels de compétences relationnelles. Les référentiels de compétences transversales (polyvalence) et les référentiels de compétences combinatoires (corrélation) n'ont pas encore été élaborés.

28. Quels sont les critères utilisés lors de l'établissement de vos référentiels de compétences ?

Réponse : Les critères utilisés lors de l'établissement des référentiels de compétences sont les suivants :

- Connaissances des savoir-faire techniques.
- Fiabilité et qualité du travail.
- Gestion du temps.
- Respect des directives.
- Relations au travail.
- Respect des obligations statutaires.

29. Comment trouvez-vous les critères utilisés dans l'élaboration de vos référentiels de compétences (degré de satisfaction) ?

Réponse : Nous estimons qu'il y a des améliorations à apporter aux critères utilisés dans l'élaboration de nos référentiels de compétences.

Questions relatives à la problématique

30. Quels sont les principaux enjeux auxquels l'ADE doit faire face en matière de développement des compétences ?

Réponse : Les principaux enjeux auxquels l'ADE doit faire face en matière de développement des compétences sont d'augmenter le rendement, de mieux satisfaire les citoyens et les clients, et de gérer efficacement le service public.

31. Quels sont les objectifs de l'ADE en matière de développement des compétences ?

Réponse : Les objectifs de l'ADE en matière de développement des compétences sont d'améliorer le service public, d'améliorer le rendement financier et de favoriser le développement de carrière des employés.

32. Quelle est l'importance attribuée à la formation continue au sein de la fonction des ressources humaines ?

Réponse : La formation continue est considérée comme très importante au sein de la fonction des ressources humaines. Elle contribue à la réussite de l'entreprise et au développement de la carrière des employés.

33. Comment la formation est-elle intégrée dans la stratégie globale de développement des ressources humaines de l'entreprise ADE ?

Réponse : La formation est intégrée dans la stratégie globale de développement des ressources humaines de l'entreprise ADE en prenant en compte l'écologie de l'employé. La formation est considérée comme un moyen de développer les compétences des employés et est soutenue par les managers qui reconnaissent son importance.

34. Comment l'ADE s'assure-t-elle que les outils de formation répondent aux besoins réels des employés ?

Réponse : L'ADE analyse les formations et les postes de travail pour découvrir les besoins réels en formation. Il y a une amélioration continue et une analyse des formations, en tenant compte des besoins réels des employés.

35. Vos plans de formation sont-ils adaptés aux exigences de la fonction RH ?

Réponse : Oui, nos plans de formation sont adaptés aux exigences de la fonction des ressources humaines.

36. Comment l'ADE mesure-t-elle l'impact de la formation sur la performance globale de l'entreprise ? Quels sont les critères utilisés pour évaluer cet impact ?

Réponse : L'ADE mesure l'impact de la formation sur la performance globale de l'entreprise en évaluant les objectifs réalisés chaque trimestre. Les critères utilisés pour évaluer cet impact sont liés aux objectifs trimestriels, à la prime de rendement et à la satisfaction des parties prenantes.

37. Dans quelle mesure les outils de formation actuels de l'ADE aident-ils à développer les compétences des employés ?

Réponse : Les outils de formation actuels de l'ADE aident à développer les compétences des employés en évaluant la formation à chaud et à froid, c'est-à-dire en évaluant l'efficacité de la formation sur le terrain.

38. Comment l'ADE identifie-t-elle les besoins en compétences de ses employés ?

Réponse : L'ADE identifie les besoins en compétences de ses employés en observant les fonctions exercées par chaque employé.

39. Comment l'ADE mesure-t-elle l'efficacité de ses outils de formation pour le développement des compétences ?

Réponse : L'ADE mesure l'efficacité de ses outils de formation pour le développement des compétences grâce à l'évaluation réalisée par les managers de l'entreprise.

40. Comment mesurez-vous la satisfaction des employés à l'égard des programmes de formation offerts par l'entreprise ADE ? Quels sont les retours que vous avez reçus des employés sur ces programmes ?

Réponse : Nous mesurons la satisfaction des employés à l'égard des programmes de formation offerts par l'entreprise ADE par le biais de retours positifs, de bénéfices constatés et d'une satisfaction globale exprimée par les employés.

41. Comment jugez-vous vos programmes de formation ?

Réponse : Nous considérons que nos programmes de formation sont bien conçus, mais nous cherchons constamment à les améliorer et à les adapter en fonction des besoins et des retours des employés.

42. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'ADE dans le développement des compétences de ses employés ?

Réponse : Les principales difficultés rencontrées par l'ADE dans le développement des compétences de ses employés sont liées aux changements de postes, aux mutations, aux démissions et aux accidents de travail.



Table de matières



Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I <u>La place de la formation dans la gestion des ressources humaines</u>.....	4
Section 01 : La formation et la gestion des ressources humaines.....	5
Définitions de la formation dans l'entreprise.....	5
Objectifs et enjeux de la formation.....	6
Objectifs de la formation.....	6
1. 2.1.1. Objectifs pour les salariés	6
1.2.1.2. Objectifs pour l'entreprise	6
Les enjeux de la formation	7
Les enjeux de la formation pour l'entreprise	7
Les enjeux de la formation pour les employés	8
Les enjeux de la formation du point de vue stratégique.....	8
Les enjeux de la formation du point de vue du processus de gestion	8
Les enjeux de la formation du point de vue social.....	9
Typologie et méthodes de formation en entreprise	9
Les types de formation	9
Le perfectionnement professionnel.....	9
La formation « gestion prévisionnelle du personnel.....	10
Le recyclage	10

La formation continue	10
La formation sur le tas.....	10
Les méthodes de gestion de formation	11
La formation interne	11
La formation externe.....	11
Le E-Learning.....	11
La formation interentreprises	11
La formation intra-entreprise.....	12
La formation à l'étranger.....	12
Le lien entre la formation et la GRH.....	12
La place de la formation dans la GRH dans l'entreprise.....	13
Les déterminants de la politique formation au sein de la fonction RH dans l'entreprise.....	13
Section 02 : Plan de formation comme méthode d'organisation	15
Le processus de formation	15
Identification des besoins de formation	15
Situation d'identification des besoins de formation.....	15
Niveaux d'identification des besoins en formation	17
Les outils d'identification de besoin de formation	17
L'analyse des besoins de formation	18
Mise en œuvre de l'action de formation	20
La politique de formation	20
L'ingénierie de la formation.....	21
Le plan de formation.....	22

Définition du plan de la formation.....	22
Le but du plan de formation	23
Les étapes du plan de formation	24
Le contenu du plan de formation	27
L'élaboration du plan de formation	27
Le suivi du plan de formation	28
L'évaluation de la formation.....	29
Les règles à suivre pour l'évaluation du plan de formation.....	30
Section 03 : La formation au service de la gestion des ressources humaines.....	32
L'importance stratégique de la formation dans la GRH	32
La place de la formation au sein des activités de la GRH.....	33
2.1. Relation entre la formation et les autres activités de la GRH.....	33
La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines	35
La résolution des dysfonctionnements.....	36
La gestion prévisionnelle des compétences.....	36
Le maintien de l'employabilité des salariés.....	36
La gestion de la formation en entreprise	36
L'impact de la formation sur la motivation et les politiques du personnel	37
Lien entre la politique de formation et les politiques du personnel.....	38
Impact de la formation sur le développement de la motivation.....	38
Impact de la formation sur la satisfaction	38
Impact de la formation sur le processus motivationnel.....	38
Impact de la formation sur l'implication.....	39

L'intégration de la formation dans les pratiques RH et l'action productive.....	39
Insertion de la formation dans les pratiques et politiques des ressources humaines et dans l'action productive	39
Les aspects évolutifs de la formation dans les organisations	40
Les effets de la formation sur la performance organisationnelle	41
Position changeante de la formation dans les organisations.....	41
La qualité de formation.....	42
Les normes concernant la formation	43
Les normes ISO	43
Les normes AFNOR	44
Efficacité et amélioration de la qualité de la formation	45
Le développement de la formation.....	46
Chapitre II Apports des outils de formation sur le développement des compétences.....	49
Section 1 : Fondements théoriques de la compétence dans l'entreprise.....	50
Concept de compétence	50
Définition de la compétence	50
Incorporation des compétences dans le milieu du travail.....	51
Dématérialisation du travail	51
Motivation non financière	52
Reconnaissance professionnelle	52
Formation professionnelle.....	52
Enjeux de la compétence	53
1.1.3. Structure de la compétence	53

Niveaux de compétence	54
Compétence individuelle	55
Compétence collective	55
Compétence organisationnelle	56
Compétence stratégique	56
Approches de la compétence.....	57
Approche par le savoir (la connaissance)	57
Approche par le savoir-faire (compétence professionnelle).....	58
Approche par le savoir-être (compétence relationnelle)	59
Approche intégrée (compétence organisationnelle).....	59
Approche cognitive	59
Démarche compétence dans l'entreprise.....	60
Identification des profils des compétences.....	61
Évaluation des compétences.....	62
Développement des compétences	63
Validation et gestion des compétences	63
Enjeux de la démarche compétence.....	64
Les enjeux pour l'entreprise	64
Les enjeux pour la qualité et l'amélioration des produits	64
La gestion des aléas	64
Impact sur la performance organisationnelle.....	65
Promouvoir l'image de l'entreprise	65
Accroître l'employabilité des employés	66

Gestion des carrières	66
Développement personnel	66
Rémunération des compétences.....	66
Détermination et évaluation des compétences	67
Bilan de compétences.....	67
Définition du bilan de compétences.....	67
Les objectifs du bilan de compétences.....	67
A. Objectifs pour l'entreprise	67
B. Objectifs pour les employés.....	68
Le déroulement du bilan de compétence.....	68
A. Phase préliminaire	68
B. Phase d'investigation.....	69
C. Phase de conclusion	69
Évaluation des compétences.....	69
Définition de l'évaluation des compétences.....	69
Processus d'évaluation des compétences	70
A. Déterminer le référentiel d'évaluation	70
B. Initiation aux techniques et outils	70
C. Réalisation de l'évaluation.....	70
D. Validation des résultats	71
Section 2 : Développement de compétences dans l'entreprise.....	72
Objectifs du développement des compétences	73
Importance de développement des compétences.....	74

Importance du développement des compétences pour l'entreprise	74
Importance du développement des compétences pour les employés	74
Plan de développement des compétences dans l'entreprise.....	75
Voies du développement des compétences dans l'entreprise.....	76
Expérience professionnelle.....	76
Changement de fonction.....	77
Fonction exigeante	77
Épreuves et expériences d'adversité	77
Professionnalisation	77
Formation professionnelle	77
Gestion de la compétence dans l'entreprise	78
Définition de la gestion des compétences	78
Avantages de la gestion des compétences.....	78
Gestion des compétences intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise	79
Mise en œuvre de la gestion des compétences dans l'entreprise	79
Section 3 : Formation et développement des compétences	81
Lien entre la formation et le développement des compétences.....	81
Le rôle de la formation dans le développement des compétences.....	82
La formation comme investissement humain	82
La formation comme moyen de développement et de promotion individuelle	82
3.2.4. Rôle stratégique de la formation.....	82
Outils de développement des compétences dans l'entreprise	83
Fiche de poste (fiche descriptive du poste de travail)	83

Carte de compétences.....	85
Passeport de formation	86
Plan de développement individuel	87
Coaching axé sur les compétences.....	87
Certification professionnelle.....	88
Le référentiel de formation et de compétence dans l'entreprise	88
Le référentiel de l'activité	89
Le référentiel de compétences	89
3.3.7.3 Référentiel de formation.....	89
La contribution de la formation dans le développement des compétences.....	90
Valorisation des compétences par la formation	90
Impact de la formation sur le développement des compétences.....	91
L'impact de la formation sur les composantes de la compétence	91
L'impact des actions de formation sur le développement des compétences	92
Chapitre III Étude de la pertinence des outils de formation pour le développement des compétences au sein de l'entreprise ADE, unité de Tizi-Ouzou	95
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	96
1.1. Évolution historique de l'entreprise ADE	96
1.2.1. Mission de l'ADE.....	97
Organisation administrative de l'ADE	97
Organisation générale de l'entreprise hôte	98
Organisation administrative de l'unité de Tizi Ouzou	98
Présentation du lieu de stage.....	100

Département ressources humaines	100
Service gestion du personnel.....	100
Service formation.....	100
1.4.1.3.. Service paie et social.....	101
Mission de la direction des ressources humaines	102
Positionnement du service gestion du personnel	102
Section 2 : Cadre méthodologique de l'enquête du terrain.....	104
Méthodologie de la partie pratique.....	104
Approche descriptive et cadre pratique d'analyse	104
Description de la méthode qualitative	105
A. Élaboration du guide d'entretien semi-directif	105
B. Présentation des résultats.....	105
Description de la méthode quantitative (questionnaire).....	106
A. Échantillonnage et déroulement de l'enquête	106
B. Structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête	106
C. Méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	107
Section 3 : Analyse de la performance des outils de formation dans le développement de compétences.....	108
Analyse des résultats de l'étude qualitative	127
Récapitulatif du déroulement de l'entretien	127
A. Identification et introduction.....	127
B. Questions relatives à la formation	127
C. Questions relatives aux besoins et au plan de formation	128

D. Questions relatives aux compétences et connaissances	128
E. Questions relatives aux référentiels de compétences	128
F. Questions relatives à la problématique	128

Interprétation des résultats 129

Interprétation des résultats quantitatifs	129
---	-----

Interprétation des résultats qualitatifs	129
--	-----

Limites et suggestions	130
------------------------------	-----

Conclusion générale 133

Références bibliographiques 135

Annexes

Tables de matières

Résumé

Résumé

L'adoption de l'approche par compétence dans la gestion des ressources humaines est une évolution majeure pour les entreprises algériennes. Elle permet une vision globale en prenant en compte les compétences individuelles et renforce l'employabilité des employés. La formation professionnelle continue devient essentielle pour maintenir la compétitivité. L'entreprise Algérienne Des Eaux (ADE), active dans le secteur de l'eau en Algérie, étudie comment ses outils de formation contribuent au développement des compétences des employés en lien avec les enjeux actuels.

Notre étude à l'ADE unité de Tizi-Ouzou révèle que les formations de l'entreprise ont permis aux employés d'acquérir de nouvelles compétences alignées sur les besoins de l'entreprise. Les outils utilisés, tels que les bilans, les passeports de formation et les référentiels de compétences, ont joué un rôle essentiel en facilitant la traçabilité et la valorisation des compétences acquises. L'analyse des données confirme l'importance accordée à la formation à l'ADE et l'impact positif des outils de formation sur le développement des compétences des employés, soulignant leur efficacité.

Mots-clés : Outils de formation, Développement des compétences, Entreprise ADE, formation professionnelle, employé.

Abstract

The adoption of a competency-based approach in human resource management represents a significant evolution for Algerian companies. It provides a comprehensive view by considering individual skills and enhances employees' employability. Continuous professional development has become crucial to maintaining competitiveness. Algerian Water Company (ADE), operating in the water sector in Algeria, is examining how its training tools contribute to the development of employees' skills in line with current challenges.

Our study at ADE's Tizi-Ouzou unit reveals that company training programs have enabled employees to acquire new skills that align with the company's needs. The tools used, such as skills assessments, training passports, and competency frameworks, have played a vital role in facilitating skills tracking and recognition. Data analysis confirms the importance placed on training at ADE and the positive impact of training tools on employees' skill development, highlighting their effectiveness.

Keywords : Training tools, Skill development, ADE company, professional training, employee.