

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME

**La Formation comme outil de
développement des compétences
Cas : de la CNEP-Banque TIZI-OUZOU**

Réalisé par :

Mr. BOUAZZA Syphax

M^{lle} ZOUGHDANI Tassadit

Dirigé par :

SI SALAH Karima

Devant le jury composé de :

Président : SI MANSOUR Farida

Examineur : SI SALAH Karima

Rapporteur : OUAMAR Sabrya

Date de soutenance : 29/06/2025

Promotion 2024/2025



Remerciements

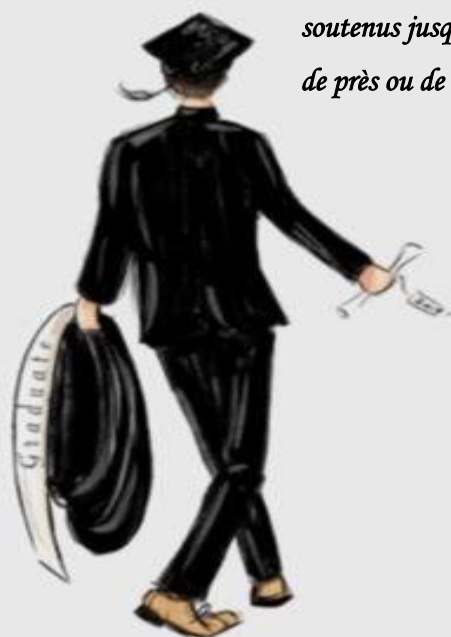
Nous remercions tout d'abord Dieu, qui nous a donné le courage, la patience et la persistance durant toutes ces longues années d'études et nous avoir guidés jusqu'à la réalisation et la finalisation de ce mémoire.

On souhaite adresser toute notre gratitude et nos remerciements en premier lieu à notre encadrante, Mme Kissoum Si Saleh Karima, qui a été très patiente, gentille et serviable, disponible et présente tout au long de notre recherche. Merci pour tous ses conseils, aides et temps, mais surtout pour la confiance qu'elle nous a accordée pour réaliser ce travail.

On remercie vivement les membres de jury qui ont bien voulu nous faire l'honneur d'examiner ce mémoire et de l'enrichir par leur contribution et leur évaluation.

Nous voudrions encore remercier infiniment Mme BERKI Wassila notre encadrante à la CNEP Banque, qui n'a pas cessé de nous aider et de nous fournir tous les documents nécessaires pour notre recherche.

Enfin, on tient à formuler notre gratitude et notre profonde reconnaissance à nos familles et nos chers parents, à nos amis(es) qui nous ont soutenus jusqu'au bout. Nous tenons à remercier chaque personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



2025



Dédicace

En premier lieu, je remercie Dieu le tout-puissant de m'avoir accordé la volonté, la santé et le courage nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, à qui je dois tout, et dont le sacrifice a rendu possible mon éducation.

Mon très cher père, le symbole de courage, celui qui m'a soutenue durant mes études et qui m'a appris les valeurs de la vie.

Ma très chère mère, le symbole de l'amour et de tendresse.

À mon très cher frère Massyl,

À mes chers amis : Samir, Djamel, Ramy, Brahim, Salim, Mohamed.

À tous les membres de ma famille,

À ma binôme Zoughdani Tassadit,

Et enfin, à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Syphax





Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à
Ma très chère mère qui a consacré tout son temps
pour notre bien.*

*Mon très cher père à qui je dois tout et je ne rendrais
assez jamais.*

Mes très chers frères et Sœur

*Mes chers amis (es) LAMIA, KAHINA, DINA,
NASSIMA, ELIZA, NARIMMANE, SARAH, CÉLIA.*

Mon binôme BOUAZZA SYPHAX.

Toute la promotion 2024-2025.

Tassadit



Liste des abréviations

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PEC : Plan d'Évaluation des Compétences

RH : Ressources Humaines

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le développement des compétences : Evolution du concept.....	6
Introduction	6
Section 1 : La notion de compétence	7
Section 2 : Développement des compétences	14
Section 3 : L'évaluation des compétences	23
Conclusion.....	33
Chapitre II : La formation et son impact sur le développement des compétences.....	34
Introduction	34
Section 1 : Généralité sur la formation.....	34
Section 2 : Le processus de la formation.....	42
Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences	52
Conclusion.....	57
Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou .	58
Introduction	58
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	59
Section 2 : Etude de cas : le processus de la formation au sein du réseau de Tizi- Ouzou ..	71
Section 3 : Méthodologie et analyse des résultats	80
Conclusion générale	101
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des figures

Figure 1 : Les 5 voies de la compétence	15
Figure 2 : La politique de formation	36
Figure 3 : Organigramme générale de la CNEP-Banque TiziOuzou (Voirannexe 01).....	61
Figure 4 : Organigramme de Direction du Réseau Commercial de CNEP -Banque (voir Annexe 02)	63
Figure 5 : Représentation de la population d'étude selon le sex	82
Figure 6 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age.....	83
Figure 7 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque.....	84
Figure 8 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction	85
Figure 9 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans	86
Figure 10 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque.....	87
Figure 11 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation.....	88
Figure 12 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des competences	89
Figure 13 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation .	90
Figure 14 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles	91
Figure 15 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation.....	92
Figure 16 : : La répartition des membres selon le type de formation suivi.....	93
Figure 17 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation	94
Figure 18 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences	95
Figure 19 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences sur le poste de travail.....	96
Figure 20 : La répartition des membres selon les principaux freins de la formation.....	97
Figure 21 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations.....	98

Liste des tableaux

Tableau 1: Les composants de competences	10
Tableau 2 : Les dix étapes clés de d'identification et l'analyse	44
Tableau 3 : Les finalités possibles d'un plan de formation	47
Tableau 4: Représentation de la population d'étude selon le sex	82
Tableau 5 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age	83
Tableau 6 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque.....	84
Tableau 7 : La répartition des membres selon le niveau d'instruction.....	85
Tableau 8 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans	86
Tableau 9 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque	87
Tableau 10 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation	88
Tableau 11 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des competences	89
Tableau 12 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation	90
Tableau 13 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles	91
Tableau 14 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation	92
Tableau 15 : La répartition des membres selon le type de formation suivi	93
Tableau 16 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation	94
Tableau 17 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences	95
Tableau 18 : La répartition des membres selon le transfer efficace des compétences sur le poste de travail	96
Tableau 19 : La répartition des membres selon les principaux freins de la formation	97
Tableau 20 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations.....	98

Introduction générale

Introduction générale

A l'ère de la rapidité et la diversité des changements économiques, technologiques et culturels parvenus sur toutes les composantes de son environnement, l'entreprise a pris conscience que toutes les sources qui lui permettrait de prendre une longueur d'avance par rapport au marché sont devenues accessibles aux concurrents ; et que son capital humain, si bien géré, restera l'arme de différenciation dont elle disposera face à la concurrence et à l'inévitable impact de la mondialisation.

« Les chefs d'entreprise doivent avoir et ont souvent une grande lucidité à l'égard des nouveaux défis imposés par la mondialisation des marchés et les échanges qui ont rendu les rapports concurrentiels très agressifs. Cette prise de conscience et cette lucidité doivent cependant se conjuguer en termes de capacité d'adaptation permanente et de flexibilité ; ceci dans l'intérêt bien compris de l'entreprise elle-même, à travers ses techniques de production, son organisation, etc. et des hommes qui y évoluent aux différents niveaux de la hiérarchie ».

Le capital humain devrait aussi évoluer, afin de s'adapter aux changements, de gérer, de développer, de créer et d'accompagner l'entreprise dans sa dynamique de croissance. L'organisation devrait porter un intérêt particulier aux compétences de ses collaborateurs au niveau de leur recrutement, de leur intégration et veiller au développement de leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

Au fil des années, et avec le développement de l'organisation où elle est passée de la gestion des postes de travail à la gestion des compétences et encore du capital humain, celle-ci porte, pour la formation des collaborateurs, un intérêt de plus en plus apparent. Malgré son importance très prononcée, cet outil de gestion n'arrive toujours pas à revendiquer un caractère stratégique au sein de l'entreprise. La formation est souvent perçue de manière normative, s'alignant parfois à un simple rite administratif permettant à l'entreprise de justifier des budgets ou dans d'autres cas, à respecter une nomenclature imposée. La littérature relative au sujet de la formation est abondante, et dans la théorie, la formation devrait effectivement avoir un impact causal sur les compétences des salariés et sur la performance de l'entreprise.

L'essentiel de notre réflexion portera sur l'impact réel de la formation sur le développement des compétences du capital humain, et sur la démarche optimale de sa mise en œuvre pour optimiser son rôle dans la performance de l'entreprise. Dans le présent travail, nous proposons une réflexion en trois temps : nous chercherons dans un premier temps à comprendre les avancées de la connaissance sur la portée et les limites de la formation et son

Introduction générale

impact sur le développement des compétences des collaborateurs, et d'analyser de manière très simpliste, le lien entre la formation et le développement des compétences et de la performance. Dans un deuxième temps, à la lumière de quelques entretiens.

Menés avec différents acteurs – Directeurs et responsables- de la formation dans de grandes entreprises, nous tenterons de composer un paysage relatif à la formation, à son impact sur les compétences des collaborateurs, et aux contraintes réelles qui entravent l'atteinte des objectifs attendus de la démarche Formation. Dans un dernier temps, en s'adossant aux données littéraires et empiriques dont nous disposons, nous tâcherons de cerner sur quels leviers est-il possible d'agir pour faire de la formation une alliée du développement des compétences du capital humain, de la productivité et in fine de la performance de l'entreprise.

La formation une activité clé de développé les compétences des individus, facilitant l'acquisition de nouvelles connaissances pour s'adapter aux évolutions. En effet, elle permet de développer les compétences nécessaires pour relever les défis du changement et d'y répondre efficacement. La formation prépare les employés aux transformations et promeut une culture organisationnelle centrée sur la performance et la qualité Actuellement, le terme « compétence » s'est imposé comme un élément essentiel dans le domaine ressources humaines, « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle ». Le développement des compétences au sein de l'entreprise engendre une mobilisation significative des employés, facilite leur intégration et leur adhésion aux valeurs sociales de l'organisation, et stimule Collectif et organisationnel. Cela accroît également leur capacité à résoudre les défis professionnels grâce aux compétences acquises et développées.

Objet de recherche

Cette recherche s'intéresse au rôle de la formation dans le développement des compétences au sein des entreprises publiques en Algérie, en se concentrant sur le cas de la CNEP (Caisse Nationales d'épargne et de prévoyant).

Nous avons estimé pertinent d'aborder le sujet : « La formation comme outil de développement des compétences ». En effet, le succès de toute entreprise repose largement sur les compétences et les qualifications de son personnel. Pour aller dans ce sens, nous avons

posé la problématique suivante ; la formation peut-elle contribuer efficacement au développement des compétences des individus et répondre aux besoins des organisations au sein de CNEP Banque ?

Hypothèses

Dans le cadre de cette recherche, nous allons émettre deux hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner la problématique :

- **Hypothèse 1** : Une formation alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation et les besoins individuels des employés favorise un développement des compétences plus pertinent et durable.
- **Hypothèse 2** : Nous considérons que les dispositifs de formation mis en place permettent de construire et de développer les compétences des employés des entreprises publiques algériennes, accompagnant ainsi la réalisation des objectifs fixés par ces dernières.

Le choix du sujet

Notre Choix pour ce sujet a été motivé par notre passion pour le management qui est née en nous au fil des temps, et plus particulièrement le management des hommes.

« Il n'est de richesse que d'hommes... », Considéré comme un actif à part entière, créateur de valeur pour l'entreprise, le capital intellectuel et humain fait ainsi l'objet de toutes les attentions, entre capacité d'attraction et de fidélisation des talents.

Deuxièmement : nous constatons qu'il y a un nombre réduit de travaux sur les compétences des hommes dans les entreprises en Algérie, ce qui laisse un peu le terrain vierge pour d'éventuelles recherches qui tenteront d'apporter ne serait-ce qu'une petite contribution dans ce sens.

Troisièmement : nous remarquons que la formation continue commence de plus en plus à prendre de l'ampleur en Algérie, elle vient compléter les formations initiales des universités et des écoles, car ces dernières à elles seules ne permettent pas d'aboutir à un niveau optimal de compétences dans l'entreprise.

Objectifs de la recherche

- L'étude vise à Analyser l'impact et la pertinence de la formation pour le développement des compétences des employés dans les entreprises publiques algériennes, en particulier à la CNEP
- Examiner comment la formation accompagne la réalisation des objectifs de ces entreprises, notamment de la CNEP.
- Rencontrer les responsables des ressources humaines, les employés de la CNEP pour comprendre leurs expériences.
- Acquérir une expertise dans le domaine de la formation et du développement des compétences dans le contexte des entreprises publiques algériennes, en particulier à la CNEP.
- Faire bénéficier la CNEP des résultats de la recherche.
- Enrichir ses propres connaissances sur la formation comme outil de développement des compétences dans les entreprises publiques Algériennes.

Méthodologie

La recherche adoptera une double approche :

- 1- Une approche conceptuelle qui vise à : clarifier les liens entre formation, compétences et objectifs organisationnels dans le contexte des entreprises publiques algériennes, en mettant l'accent sur la CNEP.
- 2- Une approche empirique : mener une enquête au sein de la CNEP à l'aide de questionnaires, d'entretiens et d'interviews pour vérifier les hypothèses.

La structure de mémoire

Le premier chapitre, intitulé « Développement des compétences », pose les bases théoriques en abordant la notion de compétences, leur développement et les méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer l'évolution des individus.

Le second chapitre s'intéresse au rôle de la formation dans ce processus, en commençant par les fondements théoriques de la formation, l'élaboration d'un plan de formation et l'impact réel de celle-ci sur le développement des compétences.

Enfin, le troisième chapitre analyse l'impact concret de la formation à travers une étude de terrain. Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée pour collecter des données

Introduction générale

(questionnaires, entretiens, analyses), présente les résultats obtenus et propose une discussion suivie de recommandations pratiques. Ce découpage permet d'explorer de manière progressive et détaillée les différents aspects du sujet, tout en offrant une réflexion critique sur les pratiques actuelles en matière de formation et de développement des compétences.

Chapitre 1

**Le développement des compétences :
Évolution du Concept**

Introduction

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus intense, à la mondialisation des marchés, à l'obsolescence rapide des technologies, ainsi qu'à des clients toujours plus exigeants en matière de qualité.

Face à cette instabilité croissante et à la nécessité de maintenir un haut niveau de performance, elles doivent faire preuve d'adaptabilité et de réactivité. Dans cette optique, l'investissement dans le capital humain s'impose comme un levier stratégique incontournable.

En effet, comme le souligne Guy Le Boterf : « pour faire face et contrecarrer l'incertitude qui plane sur les organisations, les dirigeants doivent miser sur les compétences des personnels, leurs capacités d'adaptation et d'initiative, et leurs capacités d'apprendre »¹. Puisque les compétences ne sont jamais acquises de façon définitive, l'apprentissage continu, tant au niveau individuel qu'organisationnel, devient essentiel pour garantir leur mise à jour et leur développement.

Parmi les différentes modalités d'apprentissage, la formation occupe une place centrale. Elle permet non seulement de répondre aux besoins d'adaptation des salariés aux évolutions de l'entreprise, mais aussi de renforcer la compétitivité globale de l'organisation.

La formation est un outil stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Elle vise à réduire les écarts de compétences, adapter les qualifications aux exigences des postes et accompagner les collaborateurs face aux mutations technologiques et organisationnelles. Elle représente également un atout majeur pour les salariés, en leur offrant de réelles opportunités de développement personnel et professionnel.

Section 1 : La notion de compétence

Siècle dernier, à la fin des années 1990, la gestion des compétences était une véritable mode dans la vie de l'entreprise. Aujourd'hui, cette mode est passée et les interventions ponctuelles de l'époque, la gestion des compétence » partent d'un principe commun : définir la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation, de la formation, etc.

La compétence prend une place de premier lieu dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé, ...) et des individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une ressource- clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif. En effet pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus, elles peuvent même devenir improductives. Cela suppose que l'on puisse compter sur le professionnalisme des acteurs de l'organisation.

Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation apparaît le concept des compétences, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution.

Le développement des compétences constitue à nos jours une source d'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise, elle cherche une meilleure performance et une grande réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de la nature à développer les compétences des individus et améliorer l'employabilité interne.

1.1. La Définition : Structure et historique de la compétence

1.1.1. Définition de compétences

Selon le dictionnaire des RH « La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».¹

¹ Peretti, Jean-Marie. Gestion des ressources humaines. 21^e édition, Paris : Éditions Vuibert, 2016, p. 123.

D'après Gutte, la compétence se définit comme : « la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ».²

Aussi, Zarifian propose une autre définition : « La compétence est une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles, en mobilisant un ensemble de savoirs, savoir-faire et comportements, pour produire un résultat reconnu par l'organisation. »³

A travers ces trois définitions nous avons constaté que la compétence est une qualification professionnelle, la compétence aussi est mobilisée par trois savoirs : le savoir, le savoir-être et le savoir-faire ainsi qu'en des aptitudes physiques.

1.1.2. La structure de la compétence

Une compétence est une structure dynamique composée de :

- Opérer et démontrer une expertise, c'est-à-dire des connaissances utilisées dans un milieu professionnel et la maîtrise de ces connaissances a été démontrée dans un contexte d'emploi.
- Connaissances théoriques, empiriques et procédurales : Ces compétences sont complétées par des compétences professionnelles et sont liées aux qualités inhérentes et aux attitudes comportementales de l'individu.

Les connaissances sont particulièrement utiles pour évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu ;

Les compétences constituent des indicateurs précieux pour la gestion de carrière et la reconversion.

1.2. Historique de la compétence

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

² Gutte, Fabrice. La gestion des compétences : Méthodes et outils. 1^{re} édition, Paris : Éditions Eyrolles, 2015, p. 75.

³ Zarifian, Philippe. Objectif compétence : Pour une nouvelle logique. Paris : Éditions Liaisons, 1999, 220 p.

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.⁴

1.3. Les composants de compétences

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

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte.

⁴ LE BOTERF, Guy. De la compétence : Essai sur un attracteur étrange. Paris : Éditions d'Organisation, 1994, p. 15-28.

Tableau 1: Les composants de compétences

Savoir	<p>« Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale »</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le / les Interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressource intellectuelle et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple : Résistances : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une Manière positive.</p>
Motivation	<p>« Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus»</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : LECOEUR, E. La gestion des compétences, Édition Boeck, Bruxelles, 2008, p. 19.

1.4. Les dimensions de compétences

Il est généralement admis que la compétence ne se limite pas à un simple savoir théorique. En réalité, elle repose sur plusieurs dimensions complémentaires qui, ensemble, permettent à une personne d'agir efficacement dans un cadre professionnel donné. On distingue en particulier trois composantes essentielles : le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être.

1.4.1 Dimension de savoir

Dans cette première démarche l'établissement privilège entre les situations validées et les contextes professionnels auxquels le fonctionnaire est exposé. L'objectif est de garantir que ce dernier obtienne les compétences requises pour exceller dans son rôle. Cette approche se concentre sur les besoins du poste, identifiés par l'étude du travail. Pour satisfaire à ces critères, l'employé doit suivre une formation appropriée. Donc, le fait d'avoir complété une série de formations est perçu comme un facteur clé de la compétence.⁵

1.4.2 La dimension du savoir-faire

Contrairement à l'approche précédente, l'évaluation des compétences repose ici sur une observation directe des individus dans leur contexte de travail. Cette approche facilite l'observation et la reconnaissance de leurs capacités réelles. Cette observation permet une rationalisation plus efficace de l'évaluation des compétences.

1.4.3 La dimension de savoir être

La notion de savoir-être se situe à l'interface de la connaissance et de l'action. Son évaluation ne porte donc pas sur la personne elle-même, mais sur sa capacité à mobiliser ses savoirs dans une situation de travail donnée. Le savoir-être regroupe des facultés telles que l'adaptation et la fiabilité, qui relèvent davantage de l'abstraction. Cependant, le concept de savoir-être demeure difficile à évaluer, ce qui explique qu'il n'est généralement pas pris en compte dans les définitions des compétences.

1.5. Les enjeux de compétences

1.5.1 Le enjeux Économiques

Face aux défis de la mondialisation et à une concurrence intensifiée les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les autres engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible a leur seule force de travail.

⁵ Le Boterf, op. cit., p. 15-28.

1.5.2 Les enjeux organisationnels

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation qualifiante. Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation⁶.

1.6. La construction d'un modèle de compétences

L'élaboration d'un modèle de compétence : Chaque distribution des aptitudes répond en quelque sorte à une démarche arbitraire. Les comportements sont classés de façon pragmatique en ensembles cohérents afin de permettre l'objectivité et la désignation unique de chaque comportement.⁷

C'est pourquoi, l'amélioration des compétences devrait idéalement résulter d'une approche qui répond aux normes de qualité suivantes. Chaque compétence doit pouvoir être observée et quantifiée.

- Chaque compétence doit être interprétable de manière uniforme par tous, grâce à une description et une mise en œuvre explicite.
- Le vocabulaire de compétence devrait correspondre aux exigences des services administratifs.

1.7. Typologies de compétences

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante.⁸

A. Les compétences individuelles (personnelles)

Il s'agit de l'association de connaissances et d'expertise que les employés acquièrent dans l'exécution de leurs tâches exigent en grande partie des compétences spécifiques au métier.

⁶ Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations, Impact de la formation professionnelle dans le développement professionnelle et personnel des salariés, 2010-2011, p34.

⁷ Le Boterf, Guy. Construire les compétences individuelles et collectives (5e éd.). Paris : Éditions d'Organisation, 2010, p. 34

⁸ Le Boterf, op. cit., p. 45.

B. Les compétences collectives

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

C. Les compétences transversales

En d'autres termes, il s'agit compétences qui ne sont pas propres à un métier spécifique, mais qui sont bénéfiques dans divers emplois (par exemple : la capacité à appliquer des méthodes de synthèse), et que l'on retrouve donc fréquemment dans les cadres de compétences.

D. Les compétences professionnelles

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est a priori utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter mobilité d'u' domaine d'autres.

E. Les compétences particulières

Autrement dit, il s'agit de données spécifiques à une structure ou un domaine, qui ne sont pas disponibles ailleurs (par exemple : comprendre le processus de gestion des incidents techniques propre à une certaine organisation). Elles sont indispensables pour mener à bien les activités centrales du secteur. Cette dernière classification est utile dans le cadre de la gestion du recrutement ou de la mobilité. Il s'intéresse à la différenciation entre les postes généralistes, qui sont principalement basés sur des compétences générales ou transversales, et les postes spécialisés.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'entreprise et améliore leur perception.

1.8. Les caractéristiques de compétences

L'ergonomie s'est attachée à définir les principales caractéristiques des compétences :

1.8.1. Les compétences sont acquises : on devient compétent

Elles s'acquièrent à

l'école sur le lieu de travail, par l'expérience, l'action ou les interactions sociales. Certaines compétences sont spécifiques à l'individu et ne peuvent se révéler que lorsqu'elles sont mises en œuvre dans une tâche. On parle alors de « capacités ».⁹

1.8.2. Les compétences sont des ensembles structurés

Elles s'organisent en unités cohérentes et hiérarchisées. Chaque compétence est composée de sous-compétences ou d'éléments interdépendants, formant un tout coordonné.

1.8.3. Les compétences ont un caractère hypothétique

La compétence est une construction abstraite, non directement observable. On ne peut en percevoir que les manifestations à travers les actions concrètes. Elle est donc déduite à partir des comportements et des performances observées dans des situations réelles.

Section 2 : Développement des compétences

Dans un contexte où les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser dans le développement de leurs compétences, car détenir de compétences est aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences au sein des entreprises.

2.1. Définition de développement des compétences

Le développement des compétences comprend l'identification des besoins en formation, la création de programmes de formation et leur évaluation. Ces actions offrent aux employés l'opportunité d'acquérir les compétences et les qualifications nécessaires pour améliorer leur performance ou pour accéder à des postes avec davantage de responsabilités.¹⁰

⁹ Le Boterf, op. cit., p. 34

¹⁰ Peretti, J.-M. (2016). La gestion des ressources humaines (6e éd.). Paris : Éditions Dunod, p. 42.

Chapitre I : Le développement des compétences : Evolution du concept

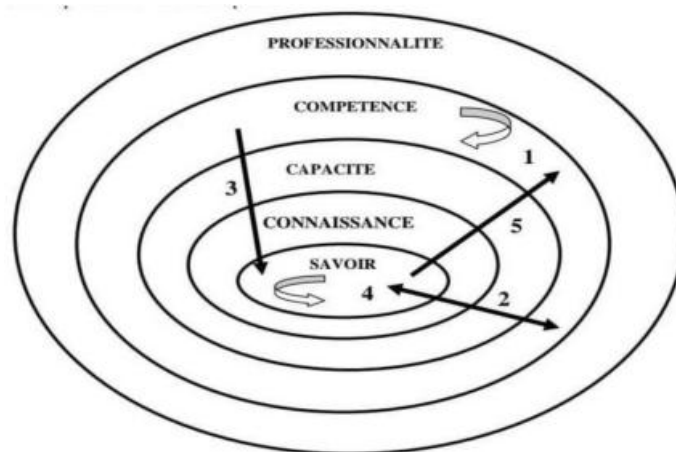
L'acquisition de compétences fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'augmenter la performance actuelle et future des employés perfectionnant leur savoirs, talents et capacités.

L'évolution des compétences aide à ajuster les aptitudes des employés à l'environnement interne et externe de l'organisation.

2.1.1. Les 5 voies de développement de compétences

Nous pouvons proposer un modèle du développement des compétences : celui-ci comporte cinq voies schématisées ci-après :

Figure 1 : Les 5 voies de la compétence



Source : Élaborer par nous même

Le schéma ci-dessus résume les cinq voies suivantes

La première voie de développement des compétences correspond au modèle de la formation sur le tas : les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production – par tâtonnement et essais-erreurs – de compétences nouvelles dans l'action : il s'agit d'une logique de l'action.

La deuxième voie de développement des compétences renvoie au schéma de la formation alternée : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques, en classe, et la production de compétences en stage : il s'agit d'une logique de la réflexion et de l'action.

La troisième voie de développement des compétences correspond aux situations où l'analyse des pratiques est mise en œuvre en entreprise ou en organisme de formation.

Elle consiste à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action (les compétences sont mises en mots et transformées en savoirs communicables validés par le groupe, ils deviennent ainsi transmissibles à d'autres) : il s'agit d'une logique de réflexion sur l'action.¹¹

La quatrième voie de développement des compétences correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques, par les salariés eux-mêmes, au sein de (groupes progrès) ou de (groupes de résolution de problèmes), par exemple. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard de critères de qualité, productivité... qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail : il s'agit d'une logique de réflexion pour l'action.

La cinquième voie de développement des compétences : dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon le rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse sur laquelle repose la formation initiale sans alternance (la formation transmet des savoirs qui sont supposés pouvoir s'investir plus tard dans des pratiques, notamment sous la forme de compétences lorsque les individus se retrouvent en situation professionnelle) : il s'agit d'une "logique de l'intégration/assimilation".

2.1.2. L'importance du développement des compétences :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de toute l'organisation. Il doit être clairement situé au sein de la direction générale, en rapport avec la formation sur le plan stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle.

D'après Guy Le Boterf, un nombre croissant d'organisations considèrent l'amélioration des compétences de leurs employés sous l'angle de la professionnalisation.¹²

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoirs faire et des savoirs être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

¹¹ Richard Wittorski. Formation-travail : les voies du développement des compétences. Humanisme et entreprise, 2000, 241, pp.97-113.

¹² LECOEUR, E., « gestion des compétences », première édition, Paris 2008 p16

L'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. D'une manière générale, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs

a. La fidélisation des employés

La fidélisation des employés est un défi majeur dans le marché de concurrence intense sur le marché du travail, où la rétention des collaborateurs est essentielle pour les organisations. Investir dans le développement des compétences des employés peut renforcer la confiance de ces derniers envers leur employeur, ce qui peut à son tour augmenter leur engagement.

b. Accroître l'efficience

Améliorer les compétences des employés constitue également une opportunité d'améliorer leur productivité au travail en leur donnant la possibilité de réaliser plus efficacement et rapidement les tâches requises renforcer la capacité d'adaptations.

c. Amélioration de capacité

De nombreux éléments, tant internes qu'externes, se transforment au sein d'une organisation. Il est donc impératif de développer l'agilité des employés pour répondre efficacement aux changements. En fin de compte, nous pouvons affirmer qu'il est important pour les entreprises de s'efforcer d'acquérir et de développer les compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives, jugées indispensables à leur croissance et à leur adaptation. De plus, ces compétences confèrent aux entreprises une performance supérieure pour répondre aux transformations de leur environnement.¹³

De nombreux éléments, tant internes qu'externes, se transforment au sein d'une organisation. Il est donc impératif de développer l'agilité des employés pour répondre efficacement aux changements. En fin de compte, nous pouvons affirmer qu'il est crucial pour les entreprises de s'efforcer d'acquérir et de développer les compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives, jugées indispensables à leur croissance et à leur adaptation.

De plus, ces compétences confèrent aux entreprises une performance supérieure pour répondre aux transformations de leur environnement.

¹³ DIVRY, C., et al. (1998). Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique et l'innovation. *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, 115-127.

Il est nécessaire pour les entreprises de s'efforcer d'acquérir et de développer des compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives. Cela est essentiel à leur évolution et à leur capacité d'adaptation. De plus, ces compétences permettent aux entreprises d'améliorer leur performance pour relever les défis posés par l'évolution de leur environnement. Actuellement, dans le cadre de la compétition Commerciale, les entreprises nécessitent Les aptitudes de leur personnel.

2.1.3. Le processus de développement de compétences

Aujourd'hui, la question de développement des compétences est fondamentale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'ils soient en externes qu'en internes.

La gestion du développement des compétences se fait en plusieurs étapes et requiert des caractéristiques ou des compétences précises afin de pouvoir établir le plan de développement des compétences.¹⁴

Identifier les besoins et les priorités pour le développement des compétences : On peut mentionner les processus suivants :

- Effectuer un inventaire des besoins.
- Indiquer la différence (les différences) de performance entre la performance actuelle et la performance.
- Vérifier si les différences ou les divergences identifiées sont dues à une ou plusieurs insuffisances de compétence.
- Aider à la définition des priorités en prenant en compte les attentes, les objectifs et les problématiques organisationnelles.

Ainsi, les compétences personnelles majeures requises sont :

- Démontre d'esprit.
- Analyse.
- Réfléchir de manière stratégique.
- Exercer un bon jugement.

¹⁴ Grange, T. (2018). La gestion des ressources humaines : Concepts et pratiques. Éditions Management, p. 42.

Étape 1 : Évaluer les compétences des salariés

Dans le domaine RH, le développement des compétences des salariés constitue une priorité. Ce plan regroupe plusieurs actions assurant l'adaptation au poste et le maintien dans l'emploi du collaborateur. Il s'agit d'une obligation légale pour les entreprises, qui doivent mobiliser les représentants du personnel (voir les détails du cadre légal du plan de développement des compétences).

Opérer une cartographie des compétences permet d'identifier les forces de l'entreprise, les compétences émergentes et les besoins potentiels. Pour mener à bien cette mission, il existe différentes méthodes. Les professionnels RH peut se créer leur propre bibliothèque de compétences.

Étape 2 : Fixer les objectifs de développement individualisés

Passons à la prochaine étape stratégique : fixer les objectifs de développement sur mesure pour les collaborateurs. C'est à ce moment que vous allez donner vie à votre plan de développement des compétences. Voici comment procéder. Voici quelques exemples concrets d'objectifs de développement pour vous aider à démarrer :

- Acquérir des compétences en gestion de projet d'ici six mois,
- Maîtriser des outils de communication interne dans les trois prochains mois,
- Savoir prendre la parole en public d'ici le mois prochain...

La fixation d'objectifs de développement individualisés stimule la motivation de vos Collaborateurs. En effet, ils comprennent que leur plan individuel de formation fait sens et accompagne les objectifs de l'entreprise. Maintenant, passons à la création de plans d'action concrets pour atteindre ces objectifs.

Étape 3 : concevoir et mettre en place de programmes de développement

Chaque Talent est unique. Ainsi, chaque plan de développement des compétences doit l'être également.

Créer des plans sur mesure qui tiennent compte des besoins spécifiques de chaque talent, en fonction de leurs objectifs. À ce sujet, il est possible de mobiliser le compte personnel de formation dans le cadre du plan de formation.

La personnalisation est un facteur clé de succès.

Pour maximiser l'impact des actions de formation, il convient d'intégrer le développement des compétences dans les processus RH existants. Pour ne citer qu'eux, penser à la gestion de la performance et la planification de la relève.

Étape 4 : sélection une activité ou un programme de développement de compétences

Maintenant que les programmes de développement sont en cours, il est temps de se concentrer sur le suivi RH et les ajustements continus à opérer. Cette phase garantit que les actions de formation produisent les résultats attendus et s'adaptent aux besoins évolutifs. D'autre part, être prêt à réagir aux obstacles qui se présentent. Action et réaction :

Identifier les problèmes potentiels, tels que des ressources insuffisantes ou des difficultés dans la mise en œuvre, et développer des stratégies pour les surmonter (types d'action, planification, etc.).

Encourager un dialogue ouvert avec les collaborateurs. Le feedback continu est essentiel pour ajuster les plans de développement en fonction des retours d'expérience.

Enfin, une véritable culture d'entreprise apprenante doit être favorisée. Cela encourage les talents à prendre des initiatives en matière de développement tout en soulignant l'engagement de l'organisation envers leur croissance. Cela passe notamment par la reconnaissance des acquis de l'expérience.

L'étape du suivi et des ajustements continus garantit que les programmes de développement restent pertinents et efficaces. Elle témoigne également de l'engagement de l'entreprise envers le développement de ses salariés. Un levier fort pour renforcer la rétention des talents et contribuer à la croissance à long terme de l'entreprise.

2.1.4. Evaluer la gestion du développement des compétences

S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis, notamment :

- La satisfaction des participants ;
- Les apprentissages réalisés.
- Le transfert des apprentissages au milieu de travail.
- Les impacts organisationnels.
- La conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.
- L'efficacité des procédures de développement des compétences.

- Analyser les pratiques.
- Dresser un bilan.
- Formuler les recommandations.

5.1. Les différentes méthodes et leviers de motivation de développement des compétences

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

5.1.1 Expérience professionnelle

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

Les résultats de recherches effectuées. Par le « Centre for Creative Leadership », un centre de recherche américain cité par Claude Levy le Boyer dans son ouvrage sur la gestion des compétences, revêtent une grande importance à cet égard. D'après les différentes études menées par ce centre, on constate qu'il y a au moins trois origines pour le développement des compétences dans le cadre professionnel.

5.1.2 Le changement de fonction (La transition vers un nouveau poste)

Cette catégorie de ressources favorise véritablement le développement des compétences, à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être.

Le passage d'une fonction à l'autre constitue une opportunité de découvrir de nouvelles expériences, rencontrer de nouveaux collègues et s'intégrer dans un nouvel environnement professionnel qui nécessite une mobilisation pour s'adapter et réussir dans sa nouvelle mission.

5.1.3 Les fonctionnalités exigeantes

Cela implique d'assumer des rôles qui exigent un haut degré de responsabilité, de créativité et d'assurance personnelle. Il s'agit de fonctions qui ont un impact significatif sur l'entreprise, ou qui nécessitent la mise en œuvre de changements radicaux. Ce sont également

des fonctions pour lesquelles des décisions doivent être prises dans un environnement complexe et incertain, et enfin, des fonctions qui subissent une pression intense.

L'importance des épreuves et des expériences d'adversité : Les défis et les expériences offrent à l'individu, s'il sait prendre du recul, l'opportunité de reconnaître ses propres limites, sa résilience face à des situations difficiles, les relations qu'il peut établir avec autrui et, en définitive, des occasions d'accroître sa connaissance de lui-même. Ces défis peuvent inclure des fautes de conduite dans les interactions avec autrui, des avancements de carrière ratés ou des postes inintéressants, sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles.

- **Le coaching**

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

- **La professionnalisation**

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences qui permet aux employés d'améliorer leur expertise dans un métier en constante évolution, avec des exigences de plus en plus élevées. Cela concerne également les cadres supérieurs et les équipes de travail. Ainsi, les défis majeurs de la gestion du développement des compétences représentent une méthode pour atteindre cet objectif et facilitent l'identification des enjeux principaux de la gestion de développement des compétences sont un moyen pour y parvenir et permettent de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

Section 3 : L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences des salariés en particulier et des ressources humaines en générale contribue à la vérification et à la maîtrise des performances, et assure la régulation des comportements et leur mise en conformité avec les objectifs de l'organisation. Elle permet à la DRH les perspectives de carrière des collaborateurs. Elle a souvent lieu chaque année et s'effectue aussi bien dans les PME que dans les grandes entreprises.

3.1. Définition L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est définie comme un système permettant de mesurer et de documenter les compétences du personnel. L'objectif de cette évaluation est d'identifier les problèmes de performance de l'employé et de corriger ces problèmes avant qu'ils n'affectent l'efficacité organisationnelle et la productivité des équipes.

Une évaluation initiale des compétences peut mettre en évidence un besoin de formation spécifique pour l'employé. Cette évaluation des compétences devrait être effectuée de manière régulière, tant que l'employé occupe son poste.

Les évaluations des compétences, qu'elles soient effectuées initialement ou périodiquement, permettent d'identifier ou de prévenir les problèmes de performance, qui peuvent être résolus par des formations spécialisées.

3.2. Les acteurs de l'évaluation des compétences

Les acteurs de l'évaluation sont plus ou moins nombreux selon l'entreprise et le contexte. Généralement l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique, mais elle peut être faite par toute personne dans l'entreprise notamment par le salarié lui-même.

3.2.1. L'évaluation par hiérarchie

Elle est la plus courante au sein des entreprises. Dans 90% des situations, c'est le supérieur immédiat qui se charge de l'évaluation des performances de son subordonné. Un employé, généralement par le biais d'une interview. La direction des ressources humaines peut lui offrir une assistance.¹⁵

¹⁵ Henri Mahé de Boislandell, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Publication Economica, Paris, 1998, p. 159.

3.2.2. L'évaluation par le salarié

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation. Celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

3.3. Les enjeux de l'évaluation des compétences

Les enjeux de l'évaluation des compétences sont multiples :

- Anticipation des perspectives de carrière : En identifiant les compétences actuelles et potentielles, les entreprises planifient des parcours de carrière plus adaptés.
- Planification de la formation continue : en détectant les lacunes, vous pouvez mettre en place des programmes de formation ciblés.
- Gestion de la mobilité interne : en connaissant les compétences disponibles, il est plus facile de gérer les mutations et promotions internes.¹⁶
- Amélioration de la satisfaction des employés : les employés se sentent valorisés et reconnus dans l'entreprise, ce qui renforce leur engagement.

Il est essentiel de noter que l'évaluation des compétences ne se limite pas à faire un bilan de compétences, mais inclut aussi :

- L'élaboration de la liste des compétences détenues par chaque personne ;
- L'accompagnement personnalisé des salariés ;
- L'utilisation stratégique des compétences au sein de l'entreprise ;
- La mise en place d'outils de prévention pour anticiper les départs ou le mécontentement des collaborateurs si leurs compétences ne sont pas utilisées de manière optimale.

3.4. Les objectifs de l'évaluation de compétences

Selon PERETTI, J, L'évaluation des compétences permet à l'organisation d'apporter un jugement sur la contribution spécifique du personnel aux objectifs de l'entreprise.

Mesurer, évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un salarié pendant une période donnée, par rapport aux attentes et aux exigences de l'entreprise.

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent

¹⁶ Peretti, J.-M. (2016). La gestion des ressources humaines (6e éd.). Paris : Dunod. p. 159

correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux. C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare la procédure d'évaluation.

Permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle.

Campoy (2008) poursuit en déclarant « l'évaluation permet ainsi de donner à la position des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés ». Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.

En définitive, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités. Contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des compétences doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain.
- Améliorer la communication entre le personnel.
- Mobiliser l'attention d'encadrement.
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion.
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.¹⁷

¹⁷ T. Brunet et G. Vinogradoff. Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines. Hatier, coll. Initial, 2001, p. 374. Cité par Jérôme Auberthier, p. 172.

3.5. Les critères d'évaluation de la compétence

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

3.5.1. La performance

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

3.5.2. L'expérience

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir-faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

3.5.3. Le mérite

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale est une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivations.

3.5.4. Le potentiel

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingents. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel.¹⁸

¹⁸ Valérie Marbach. Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, p. 14.

3.6. Le processus d'évaluation des compétences

L'évaluation est une opération de comparaison : d'un résultat par apport à un objectif, d'un état à une norme, d'une situation de départ à une situation d'arrivée. Evaluer nécessite donc de définir un processus précis et pertinent, pour ZAIFIAN évaluer les compétences : c'est faire le point sur ses faiblesses et lacunes, les directions à prendre pour progresser, et l'organisation à modifier. L'évaluation est donc un outil d'aide à la décision. L'évaluation en tant qu'outil de gestion de ressources humaines, est à la fois un contenu (phase de conception) et un processus (phase de mise en œuvre).

3.6.1. La phase de conception

Le choix de la méthode sera déterminant et sera conditionné par les objectifs de l'évaluation, qui sont eux-mêmes liés à la stratégie opérationnelle de l'entreprise.

3.6.2. L'objectif de l'évaluation

L'intention est de préciser le thème de l'évaluation (aptitudes intellectuelles, compétences comportementales, résultats, performances), les aspects sur lesquels elle s'attarde (un ou plusieurs sujets) doivent être mis en évidence à leurs propres caractéristiques. D'après D. Pé martin, cinq (5) aspects doivent être considérés :

- Les compétences et les connaissances, voire la diffusion de ces compétences du cadre de la formation professionnel aux contextes professionnels.
- Le potentiel à évoluer.
- La façon dont l'employé réalise ses missions et pas uniquement les tâches en elles-mêmes ;
- Les résultats réalisés.
- Les capacités (en accord avec le référentiel).¹⁹

D'après G. Le Boterf, l'évaluation devrait porter l'accent sur une situation de travail globale. Pour G. Le Boterf, l'objet de l'évaluation doit être une situation de travail dans son ensemble, puisqu'elle fait appel à plusieurs compétences combinées. « L'objet de l'évaluation est la maîtrise d'une situation de travail ».²⁰

¹⁹ PEMARTIN, Daniel. La compétence au cœur de la GRH, Edition EMS - Collection les essentiels de la gestion, 2005, p. 19-20.

²⁰ Le Boterf, Guy. Evaluer les compétences ? Quels jugements ? Quel critère ? Quelles instances ? Revue éducation permanente, p. 151.

3.7. Les méthodes de l'évaluation des compétences

Il existe différentes méthodes d'évaluation des compétences qui peuvent être réalisées à l'aide d'outils de types questionnaire, entretien ou grille d'évaluation...

Le choix de la méthode d'évaluation doit être adapté aux objectifs de l'évaluation. Si l'objectif est de permettre au collaborateur de prendre conscience de ses propres compétences, l'auto-évaluation peut être une bonne solution. Si l'objectif est d'obtenir un avis extérieur sur les compétences du collaborateur, l'évaluation par les pairs ou l'évaluation externe peut être une meilleure.

3.7.1. L'évaluation annuelle

C'est la démarche la plus courante chez les entreprises, englobant tous les employés, du simple travailleur à temps partiel au cadre exécutif. Cette approche vise à « Évaluer l'année précédente (les aspects positifs et négatifs) et à définir des buts pour l'année suivante » L'analyse se concentre sur le travail réalisé par le collaborateur. Elle ne constitue pas un jugement, mais une appréciation, non pas sur sa personne, mais exclusivement sur ses actions dans le contexte professionnel.

L'outil d'évaluation annuel est une technique qui permet :

- D'évaluer le travail réalisé et les compétences mises en pratique.
- D'établir de nouveaux buts ou le plan d'action.
- De mieux comprendre les attentes et les défis auxquels sont confrontés les employés.
- De connaître des sources d'encouragement ou de désagrément.
- De repérer les besoins en formation et les opportunités d'avancement professionnelle.²¹

D'améliorer la préparation pour l'entretien d'évaluations annuel.

3.7.2. L'entretien individuel

C'est une rencontre en face-à-face entre l'employé et son supérieur, visant uniquement à dresser un état des lieux des tâches réalisées par le salarié au cours de l'année passée, en identifiant les aspects positifs et négatifs, afin d'établir des objectifs pour l'année prochaine ».

²¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ. La gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso Editions, Paris, 2008, p. 22.

L'entretien doit se tenir dans une atmosphère favorisant la réflexion et l'écoute, il nécessite une préparation minutieuse de la part des deux interlocuteurs. En conséquence, l'évaluateur devra :

- Autoriser le collaborateur évalué à se familiariser avec le mode d'évaluation (questionnaire, guide...).
- Évaluer les tâches et établir un cadre de compétences en définissant, pour chaque fonction, les connaissances, les compétences pratiques et les qualités personnelles requises.
- Pacifier les attitudes et attributs professionnels qui seront sujet à l'évaluation.

3.7.3. L'entretien collectif

Selon Guillot Soulez, cette méthode est « Un entretien de groupe généralement précédé ou suivi d'un entretien individuel ». Cet entretien est plus adapté pour un projet ou une équipe de travail indépendante. Cette pratique est encore rare, mais elle se développe.

Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

3.7.4. L'auto-évaluation

Méthode d'évaluation individuelle qui consiste à demander à une personne de s'évaluer elle-même sur ses compétences. L'individu doit accepter de porter un regard critique sur lui-même et prendre conscience de ses points forts et de ses axes de progression dans un contexte donné.

3.7.5. Évaluation à 360 degrés

L'évaluation traditionnelle repose souvent sur un point de vue unique et potentiellement biaisé (généralement le supérieur hiérarchique). L'évaluation à 360 degrés collecte différents feedbacks : supérieurs, collègues et subordonnés. Cette approche holistique permet d'obtenir une image plus équilibrée des compétences de chacun(ne). Cet échange

appelé feedback 360 favorise le développement professionnel et la collaboration au sein de l'équipe.

En combinant ces différentes méthodes, les professionnels RH mettent en place un processus d'évaluation des emplois et des compétences robustes. Ce dispositif sur- mesure s'adapte à la culture et aux besoins spécifiques de leur organisation.²²

Voici les principes de la méthode 360° :

La méthode 360° repose sur une approche d'évaluation multi perspective. Elle se distingue du système d'appréciation classique par la diversité des évaluateurs impliqués. Elle inclut :

- Une autoévaluation du salarié ;
- Une évaluation par les supérieurs hiérarchiques (N+1, N+2) ;
- Une évaluation par certains subordonnés ;
- Une évaluation par certains collègues ;
- Une évaluation par certains clients internes.

3.7.5. L'acensement Center

Ou littéralement Centres d'évaluations, se sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise. L'acensement Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »

On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.²³

²² <https://www.skillup.co/blog/article/evaluation-des-competences-methodes-et-bonnes-pratiques> le 21 Avril 2025 à 21h32

²³ G. LELARGE. La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2ème édition, Sefi, Paris, 2006.

3.8. Les conditions réussites de l'évaluation des compétences

Mettre en place une politique d'évaluation des compétences dans une entreprise ou dans une organisation nécessite de prendre plusieurs précautions :

A. Préciser les champs et les finalités de l'évaluation

- Les finalités (professionnalisation, parcours de carrière, mobilité interne, classification, rémunération.). Quels choix ? Quelle faisabilité ?
- Les champs (l'expertise dans un domaine, les performances, les compétences, les savoirs et savoir-faire ressources ...).

B. Mettre en place les instances approprié et légitimes pour Évaluer

- En fonction des critères d'évaluation et des objectifs.
- Évaluation collaborative.
- Retour à 360 degrés.

C. Adopter pour une méthode d'évaluation individuelle tout en tenant compte de la participation à la performance collective.

D. Avoir accès à des référentiels de compétences et de connaissances nécessaires

- Référentiel de métiers/emplois types.
- Cadres de référence les processus et projets

E. Identifier ce que sera évalué (sans prétendre à l'exhaustivité)

- Le degré de maîtrise des ressources (connaissances, compétences, etc.).
- Le degré de compétence dans la gestion de situations professionnelles.
- Le degré de réalisation des résultats (performances).

F. Formaliser les résultats de l'évaluation via des procédures d'entretien

- En se basant sur des normes objectives.
- Ouvert à la manifestation et à l'enregistrement de connaissances et de compétences générées par l'action.
- En étudiant les conditions nécessaires pour mettre en œuvre les ressources (compétences, savoir-faire).

- S'appuyant sur l'acquisition graduelle de compétences. Donnant lieu à des projets et suggestions, coordonner la Co-validation et l'arbitrage éventuels.

G. Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échanges sur les compétences

- Cartographies diversifiées (une équipe, un centre, un secteur).
- Des « entrées » variées (métiers, processus, projets ...).
- Une mise en évidence des différentiels entre le requis et le réel.
- Une actualisation simple.²⁴

3.9. Les avantages et les limites de l'évaluation des compétences

Evaluer le personnel présent à la fois des avantages et des limites

3.9.1. Les Avantages

- La démarche permet de détecter les compétences des salariés.
- L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évaluation dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières).
- L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération).

3.9.2. Les Limites

- L'évaluation peut comporter une part de subjectivité.
- La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger l'aspect personnel et l'aspect professionnel.
- L'évaluation est une source de stress.
- La pratique d'une évaluation apparaît comme centrale et le choix de critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.
- L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évaluer à se censurer.

²⁴ GUY le Botterf. Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p. 45.

Conclusion

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elle soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

Chapitre II

**La formation et son impact sur le
développement des compétences**

Introduction

Dans un monde en constante évolution, où les progrès technologiques et les changements économiques sont devenus monnaie courante, la formation professionnelle est devenue un enjeu essentiel pour les salariés et les entreprises.

En effet, la compétitivité d'une entreprise repose largement sur les compétences et le savoir-faire de ses employés. Ainsi, la formation continue joue un rôle fondamental dans le développement des compétences individuelles. L'adaptabilité des salariés aux nouveaux défis et, par extension, la performance globale de l'entreprise.

Depuis la fin des années 80 à nos jours, elle a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement

Ce chapitre vise à explorer les fondements de la formation professionnelle, ses objectifs et ses enjeux tant pour les individus que pour les organisations. Nous analyserons les différentes typologies de formation, leurs méthodes et leurs impacts sur l'amélioration des compétences et la performance organisationnelle.

Section 1 : Généralité sur la formation

1.1. Définition du concept de formation

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres, à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

Pour mieux comprendre qu'est-ce que la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Selon JEAN-PIERRE CITEAU :

« La formation est définie comme l'ensemble des dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle. »²⁵

²⁵ Citeau, Jean-Pierre. GRH : Principes généraux et cas pratiques. 4e édition, Paris : Armand Colin, p52

Aussi Philippe Carré propose une autre définition de formation : « Un processus d'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, organisé dans un cadre institutionnel ou non, visant à favoriser l'autonomie et le développement des compétences de l'individu tout au long de la vie. »²⁶

Autrement dit la formation est : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». ²⁷

D'après ces définitions, la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques qui ont pour but de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de compétences pratiques, le développement personnel et l'évolution des comportements.

Elle est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité, car elle permet d'augmenter les compétences des individus, leur permettant ainsi de mieux maîtriser leurs tâches actuelles et futures.
- Un facteur de motivation pour les employés, car elle répond à leur besoin de Développement et d'épanouissement personnel, en leur permettant de maintenir leur emploi et d'assurer une progression dans leur carrière professionnelle
- Un moyen de développement économique, de progrès social et de protection contre la stagnation, la perte d'emploi et l'inadaptation des individus au travail.

1.2. La politique de formation

1.2.1 Définition de la politique de formation

Selon Jacques Soyer : « 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 prédéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. »²⁸

Selon Jacques Soyer, une politique de formation efficace repose sur trois éléments essentiels :

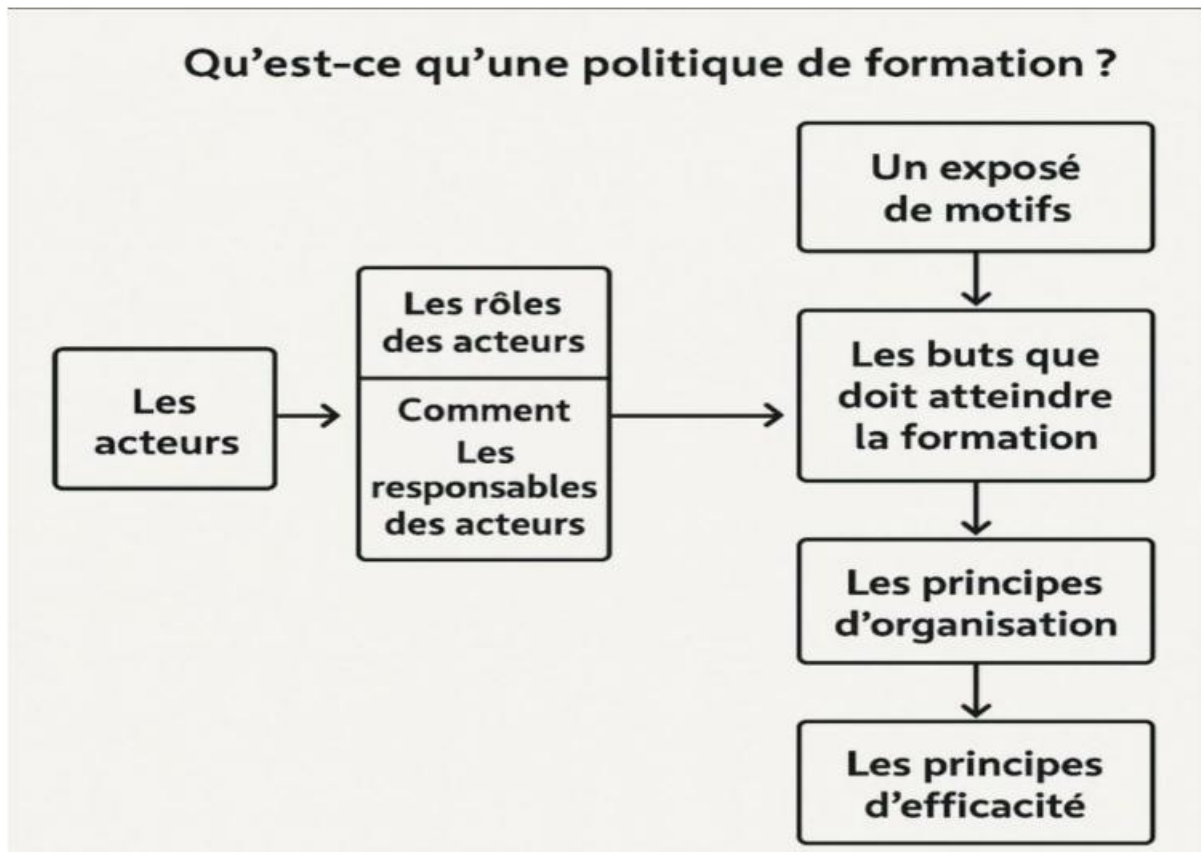
²⁶ Carré, Philippe. Pourquoi et comment les adultes apprennent : Apprendre, enseigner, former. Paris : Dunod, 2018, p18

²⁷ J.M. Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^e édition. Vuibert, Paris 1998, p. 99

²⁸ JACQUES SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999, p.48

- 1) Les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre par le biais de la formation.
- 2) Les responsabilités assumées par les différents acteurs concernés.
- 3) Les conditions de réussite, qui expriment des principes d'efficacité.

Figure 2 : La politique de formation



Source : JACQUES SOYER, Fonction Formation, p. 3

1.3. Evolution historique de la formation

Avant la Seconde Guerre mondiale, la formation constituait une fonction secondaire se résumant à quelques programmes d'apprentissage pour les ouvriers, quelques cours sur des compétences et connaissances spécifiques à un poste, et d'autres destinés à la formation des cadres. Depuis, la formation a connu les évolutions suivantes :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définie

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis. Ainsi, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent, tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et de s'adapter à l'évolution technologique.²⁹

1.4. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation sont des énoncés qui décrivent les cibles à atteindre en relation avec un besoin en formation. Ils orientent les efforts des apprenants et facilitent l'évolution de la formation, en ce qui concerne tant les compétences individuelles que les exigences organisationnelles.

Selon Jaques Soyer, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.4.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

Le souci majeur de tout entrepreneur est de tout mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'action s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts

²⁹ Meignant, A. (2003). Manager la formation. Paris : Éditions Liaisons, 4e à 9e édition, p. 132.

Chapitre II : La formation et son impact sur le développement des compétences

reconnaissent que les premières formations citées constituent un atout fondamental pour l'organisation.³⁰

Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leurs postes de travail occupés. Ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Lorsque le plan de développement identifie le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations sont à envisager. Ces formations sont les conséquences du plan de gestion prévisionnel des emplois.

La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différents niveaux hiérarchiques et peut ainsi l'entreprise pourra affronter les différentes sources de conflits. La formation demeure une réponse à des besoins spécifiques.

Il s'agit ici des formations non directement liées au contenu du travail comme celles qui concernent le domaine de l'hygiène, la sécurité et des conditions de travail.

La formation est l'une des conditions d'amélioration de la qualité de travail en contribuant à une meilleure circulation des informations inter-unité.

Elle s'impose lors de l'acquisition de nouveaux équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de productions.

On remarque aussi sa contribution à améliorer l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à combler un retard de leur niveau général et leurs permettent une certaine polyvalence.

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

³⁰ Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). La gestion des ressources humaines (2e éd.). P337

1.4.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

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

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

La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (relations verticales et horizontales).³¹

1.5. Enjeux de la formation

La formation est un enjeu clé pour les entreprises, car elle leur permet d'adapter leurs employés aux évolutions technologiques, économiques et sociales du marché, tout en renforçant leur compétitivité et leur efficacité. Voici quelques-uns des principaux enjeux de la formation :

- Amélioration des compétences : La formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner dans leur domaine, ce qui peut améliorer leur efficacité et leur productivité.³²
- Adaptation aux changements : La formation permet aux employés de s'adapter aux changements technologiques, économiques et sociaux, en leur donnant les compétences nécessaires pour faire face aux défis actuels et futurs de l'entreprise.
- Réduction des coûts : La formation peut permettre de réduire les coûts pour l'entreprise, en améliorant l'efficacité des employés et en réduisant les erreurs et les accidents.

³¹ J. BUNETAUX, Gestion des Ressources Humaines et Communication, 4^e édition, Yaoundé, 2007, p. 100.

³² MEIGNANT, Alain. Manager la formation. Paris : Éditions Liaisons, 2003, 4^e à 9^e édition, p. 132.

- Motivation des employés : La formation peut être un moyen de motiver les employés, en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en leur montrant que l'entreprise se soucie de leur développement personnel.
- Attraction et rétention des talents : La formation peut être un outil efficace pour attirer de nouveaux talents et retenir les employés existants, en leur offrant des opportunités de développement professionnel et en leur permettant de progresser dans leur carrière.

1.6. Les types de formation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formations qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tout type de travail, mais aussi à tout type de travailleurs.³³

Ces types de formation sont :

- **La Formation Continue** : La formation continue est un processus d'apprentissage intégré au travail, visant à développer les compétences des employés pour leurs rôles actuels et futurs. Son objectif est d'induire des changements durables dans leurs connaissances, compétences, attitudes et comportements. Cet investissement en ressources (financières, humaines et temporelles) doit être planifié stratégiquement pour un impact maximal et une cohérence des actions.
- **La Formation de perfectionnement professionnel** : Le perfectionnement professionnel a pour
 - but d'approfondir les compétences existantes en intégrant de nouvelles connaissances théoriques et pratiques. Il vise à améliorer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des employés.
- **Le recyclage** : Le recyclage offre la possibilité de s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à des postes différents (sans promotion), en acquérant les compétences nécessaires pour exercer des fonctions de niveau similaire, souvent en raison de l'évolution technologique.
- **La Formation hors temps de travail** : Proposée en dehors des heures de travail habituelles, cette formation est financée par l'employeur (hors salaire) et peut s'inscrire dans un budget de développement des compétences.

³³ Meignant, op. cit., p. 132.

- **La Formation d'initiation** : Cette formation permet aux nouveaux employés de se familiariser avec les tâches d'un nouveau poste ou l'utilisation d'un nouvel outil, facilitant ainsi leur intégration et leur adaptation à l'environnement de travail.
- **La Formation interne** : Dispensée par l'entreprise elle-même, à travers ses propres ressources ou un centre de formation intégré, cette approche garantit une adéquation avec les spécificités de l'entreprise et renforce sa culture.
- **La Formation externe** : Lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires, elle peut recourir à des organismes externes pour dispenser la formation. On distingue trois types : les formations inter-entreprises (salariés envoyés à des stages externes), les formations intra- entreprises (organisées sur mesure dans l'entreprise) et les formations à l'étranger.

1.7. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?

La formation est un outil essentiel pour l'amélioration continue des compétences. Elle est mobilisable à chaque fois qu'une évolution nécessite une adaptation, que ce soit un nouveau projet, un investissement, une procédure modifiée, un nouveau processus de fabrication, une avancée technologique, l'acquisition d'un nouvel équipement ou une réorganisation du travail. Elle peut également être utilisée pour résoudre des problèmes persistants au sein d'une équipe, tels que des retards, une diminution de la qualité ou des erreurs fréquentes.³⁴

1.8. L'importance de la formation en entreprise

Dans une logique de compétence, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier lien à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation et d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

³⁴ Viargues, J.-L. (2004). Le guide du manager d'équipe : Les clés pour gérer vos ressources humaines (3^e éd.). Éditions d'Organisation p90.

Section 2 : Le processus de la formation

La présente section présentera les phases essentielles d'un processus de formation.

2.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

2.1.1. La notion de besoin de formation

Le besoin de formation « est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »³⁵

2.1.2. Les types de besoins de formation

Dans "La fonction formation", Jacques Soyer distingue trois catégories de besoins de formation : personnels, individuels et collectifs.³⁶

- **Besoins personnels** : Les besoins personnels émergent lorsque le salarié identifie un problème ou un objectif dans sa vie (personnelle ou professionnelle) qui, bien que sans lien direct avec les enjeux de l'entreprise, pourrait être amélioré grâce à une formation. C'est une démarche initiée par l'employé lui-même.
- **Besoins individuels** : Les besoins individuels concernent les problèmes ou les objectifs spécifiques à un seul employé, en lien avec son poste actuel ou futur. Ces besoins sont identifiés et validés en concertation avec sa hiérarchie et l'entreprise, et la formation est alors initiée par l'employeur.
- **Besoins collectifs** : Les besoins collectifs sont liés à des problématiques ou des objectifs partagés par un groupe d'employés (par exemple, tous les titulaires d'un même poste ou tous les membres d'une même équipe). Dans ce cas, la formation est également une initiative de l'entreprise.

2.1.3. Les méthodes d'identification des besoins de formation

A. MEIGNANT observe que « le besoin de formation est une réalité induite par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de

³⁵ MEIGNANT, Alain. Manager la formation. Paris : Éditions Liaisons, 2003, 4^e à 9^e), p. 132.

³⁶ SOYER, Jacques. La fonction formation, 3^e éd., Paris : Éditions d'Organisation, 2003, p. 126.

productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler ».

2.1.3.1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :

Comme les entretiens et les questionnaires, permettent de recueillir des informations précieuses pour la planification de la formation.

a- Le questionnaire : Cet outil de collecte d'informations nécessite une approche à la fois stratégique (définition des objectifs) et technique (choix du type de questions, rédaction, test). On distingue généralement trois types de questions : ouvertes, fermées et semi-ouvertes/semi-fermées.

b- L'entretien : Certaines entreprises utilisent les entretiens annuels pour aborder les questions de formation, en incluant un volet spécifique dans le rapport. Ce volet rassemble les propositions et suggestions d'actions de formation. Les rapports sont ensuite analysés par le service formation pour élaborer un programme. Toutefois, il est important de noter que la formation proposée lors de l'entretien d'appréciation peut parfois refléter une relation hiérarchique plutôt qu'un réel besoin. C'est pourquoi des entretiens dédiés à la formation et aux perspectives d'évolution sont souvent préférables. Pour mener à bien ces entretiens, le manager et le collaborateur disposent d'informations individuelles et d'informations sur la politique de formation de l'entreprise.

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

Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation visent à identifier les écarts qualitatifs entre les compétences requises et les ressources humaines disponibles. Elles reposent souvent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les différents emplois. La méthode la plus courante consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de leurs services lors de l'élaboration du plan de formation. Cependant, l'encadrement n'est pas toujours en mesure d'identifier les besoins qui dépassent leur champ de responsabilité à court terme, ce qui nécessite de compléter cette approche par d'autres méthodes."

Tableau 2 : Les dix étapes clés de d'identification et l'analyse

Etapes	Les instructions
01	Faire un premier repérage des points clé de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément de traitement du problème.
02	Identifier les acteurs clé de la réussite et notamment ceux qui sont en position de décision et ont une influence forte.
03	Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01. nécessite de compléter cette approche par d'autres méthodes
05	Compléter l'information auprès des acteurs clé s-ur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation) et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires. Le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	À partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	Obtenir des acteurs clés, validation de la 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 les acteurs clés.

Une approche proactive de l'identification des besoins de formation est essentielle pour assurer la compétitivité de l'organisation. Elle nécessite l'intervention de personnes compétentes, connaissant bien l'entreprise et sensibles aux questions d'efficacité. Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

2.2. Élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est un outil stratégique élaboré chaque année par le responsable des ressources humaines. Il a pour objectif de faire évoluer les compétences des salariés et de répondre aux besoins exprimés par le personnel. Il s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, en cohérence avec sa politique qualité et ses objectifs généraux.

Ce plan constitue une structure essentielle dans la gestion de la formation. Il reflète les choix stratégiques et les engagements de l'organisation, tout en favorisant un dialogue constructif entre l'entreprise et ses collaborateurs.

2.2.1. Définition du plan de formation

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge. »³⁷

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

Selon Alain Meignant, le plan de formation est « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »³⁸

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnel** : Le plan précise les actions de formation envisagées, leurs objectifs et les résultats attendus.

³⁷ Guy Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Édition Organisation, Paris, 1993, p. 97.

³⁸ MEIGNANT, op cit., p.132

- **Budgétaire** : Il détaille les ressources financières prévues pour sa mise en œuvre, incluant les coûts pédagogiques, les salaires des stagiaires, les frais de déplacement, les équipements dédiés à la formation, et les coûts de fonctionnement du service formation.
- **Choix managériaux** : Le plan est le fruit d'une décision stratégique de la direction, basée sur des priorités, et non une simple compilation de demandes.
- **Moyens affectés** : Il mobilise des ressources financières et du temps.
- **Période définie** : Le plan est généralement annuel, mais peut aussi s'étendre sur plusieurs années (souvent trois).
- **Développement des compétences** : Son but est de renforcer les compétences individuelles et collectives pour améliorer les performances, satisfaire les clients, et favoriser un climat social positif grâce à des perspectives d'évolution professionnelle.

2.2.2. Les Objectifs du plan de formation

Alain Meignant met en lumière les différentes finalités (court, moyen et long terme) qui peuvent guider une politique de formation, ainsi que les objectifs spécifiques associés à chacune de ces finalités (voir tableau ci-dessous)³⁹

³⁹ CADIN Loïc, GUERIN François, PIGEYRÉ Frédérique. GRH : pratiques et éléments de théorie. Paris : Édition DUNOD, 1997. P. 296.

Tableau 3 : Les finalités possibles d'un plan de formation

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolider l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux
		des responsabilités dans l'avenir.	« hauts potentiels ». Formations diplômantes externes.
	Optimiser les flux promotionnels.	Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion.	Nouvelles filières d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : CADIN L. GUERIN F. PIGEYRE F. Op cit. P 297

Source : Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). La gestion des ressources humaines

2.2.3. La Validation du plan de formation

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan. La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

2.2.4. La mise en œuvre de la formation

Après la validation du plan de formation, il est essentiel de gérer, suivre et évaluer les différentes actions programmées. Le responsable de la formation diffuse le plan à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie. En collaboration avec l'encadrement, il organise les départs en formation en veillant à minimiser les incidences pour les unités de travail. L'envoi ou l'accueil des collaborateurs en formation implique une gestion administrative et comptable (convocations, conventions). Face à l'importance croissante de la formation, les entreprises utilisent des outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire et rendre compte de l'exécution du plan, en analysant des données telles que les dépenses, le nombre de stagiaires, les heures de formation, et les coûts.

2.2.5. L'évaluation et le suivi de la formation

2.2.5.1. L'évaluation de l'action de formation

L'évaluation de l'efficacité des formations est devenue une nécessité incontournable. Les organisations ne peuvent plus se permettre de former sans mesurer l'impact de ces actions, car la formation représente un investissement coûteux en temps et en ressources. Il est donc essentiel de déterminer le retour sur investissement (ROI) de la formation pour en assurer la rentabilité.

2.2.5.1.1. Définition de l'évaluation

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

C'est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, projet...) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport : des données qui sont de l'ordre du fait, et qui concernent l'objet réel à évaluer, et des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concerne des attentes, des intentions.⁴⁰

2.2.5.1.2. Les niveaux de l'évaluation

Selon Alain Meignant⁴¹, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

- Niveau 01 : le niveau de satisfaction
- Niveau 02 : le niveau pédagogique
- Niveau 03 : le niveau du transfert sur les situations de travail.
- Niveau 04 : le niveau d'évaluation des effets de formation
- **Niveau 01 : Evaluation de la satisfaction**

L'évaluation de la satisfaction des stagiaires constitue une pratique courante dans le domaine de la formation. Elle consiste à recueillir, généralement immédiatement après la formation, le niveau de satisfaction des participants vis-à-vis de la prestation. Cette évaluation peut prendre des formes diverses, allant du simple tour de table à des questionnaires structurés. Bien que cette approche permette d'identifier des pistes d'amélioration pour les intervenants, elle présente des limites méthodologiques importantes. En effet, la satisfaction exprimée par les stagiaires ne constitue pas un indicateur fiable de l'acquisition réelle de compétences ou de la capacité à les transférer en situation professionnelle. De plus, elle tend à placer les stagiaires en position d'évaluateurs de la formation elle-même, plutôt que de leurs propres acquis.

- **Niveau 02 : Evaluation pédagogique**

L'évaluation pédagogique a pour objectif de déterminer les changements concrets induits par la formation, tant au niveau des connaissances que des savoir-faire et des comportements des stagiaires. L'objectif de cette évaluation est de mesurer les acquis immédiats des stagiaires et leur capacité à se souvenir des notions apprises à plus long terme. Elle est réalisée par le biais de questionnaires, d'interviews ou d'analyses statistiques, idéalement entre quelques semaines et six mois après la formation. L'enjeu est de vérifier la

⁴⁰ Meignant, A. (2003). Manager la formation (6^e éd., pp. 283–284). Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons.

⁴¹ Alain Meignant, Op.cit, p 395.

pérennité des connaissances et des savoir-faire acquis. Toutefois, pour obtenir une vision précise et complète des résultats de la formation, il est nécessaire de compléter cette évaluation par d'autres approches.

- **Niveau 03 : Evaluation du transfert sur les situations du travail**

L'un des principaux enjeux de la formation est le transfert des compétences acquises en stage sur le lieu de travail. Souvent, les stagiaires n'appliquent pas les connaissances et compétences acquises, ce qui compromet la qualité de la formation. Pour évaluer précisément ce transfert, des indicateurs spécifiques à chaque type de formation sont mis en place. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité avec laquelle les acquis de la formation sont mis en pratique par les stagiaires. Le suivi de ce transfert se concentre sur la capacité des stagiaires à se souvenir et à appliquer ce qu'ils ont appris, ce qui permet de consolider les apprentissages et de les mettre en œuvre concrètement. La question clé est donc de savoir dans quelle mesure les stagiaires utilisent

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

Au niveau 4 de l'évaluation des effets de la formation, la question centrale est de savoir si la formation a atteint les objectifs fixés, tant au niveau individuel que collectif. Pour évaluer cet impact et déterminer l'efficacité de la formation, deux types d'indicateurs sont utilisés : les indicateurs de performance, qui mesurent l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise, et les indicateurs de progrès, qui mettent en évidence les améliorations des conditions de travail, telles que la diminution de l'absentéisme ou des accidents du travail.

2.2.6. Les Outils d'évaluation de la formation

2.2.6.1. Le Questionnaire de satisfaction

Le questionnaire de satisfaction est un outil de base pour obtenir un retour d'information immédiat des participants. Il permet d'identifier rapidement les points forts et les points faibles de la formation, notamment en termes d'organisation matérielle, de qualité des supports, et de compétences du formateur. Bien que simple à mettre en œuvre, il est important de considérer ses limites en termes d'objectivité, car il repose sur des impressions

subjectives recueillies immédiatement après la formation. L'anonymat et le mode d'administration (par le formateur) peuvent également influencer les réponses.⁴²

2.2.6.2. L'autoévaluation

L'intérêt de cet outil est qu'il est réellement impliquant pour les participants. On leurs demandes de noter leurs propres évolutions suite à l'action de formation, et si possible dans un délai assez long après celle-ci pour identifier s'il y a eu réellement acquisition de compétences.

2.2.6.3. L'entretien collectif

L'entretien collectif offre une perspective originale pour évaluer la formation "à chaud". Généralement riche en informations et constructif, il permet de réajuster la formation en cours, notamment lors de formations longues. Il se déroule pendant des pauses et permet de recadrer ou expression et la contribution de tous les participants. L'avantage principal est une mise au point collective, renforçant souvent la cohésion du groupe et la relation avec le formateur, à condition que celui-ci maîtrise ce type d'évaluation.

2.2.6.4. La Grille d'observation

Constitue un autre outil d'évaluation fréquemment utilisé. Élaborée en collaboration par les formateurs, les supérieurs hiérarchiques et la DRH, elle est particulièrement adaptée aux formations dont les résultats sont facilement mesurables, comme l'acquisition de compétences logicielles. L'observation est idéalement réalisée à distance de la formation, afin d'évaluer la pérennité des acquis.

⁴² Meignant, A. op. cit., p.286

Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences.

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

3.1. La relation entre la formation et la compétence

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualise et utiliser Sont toujours acquis via la formation.⁴³

3.2 Les avantages de la formation

Parmi les avantages de la formation on distingue :

3.2.1 Les Avantages de la formation pour l'entreprise

Les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. Nous pouvons les énumérer comme suit :⁴⁴

- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Elle améliore le climat organisationnel.
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.

⁴³ SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes », consulté le 16/05/2025 à 14h00, source : http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf.

⁴⁴ Mémoire de magister en science de gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Université de Tlemcen, 2006, P.30-31.

- Elle fait acquérir des connaissances.
- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles.
- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.
- Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieure.
- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Elle aide à contrôler les frais dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- Elle développe le sens des responsabilités vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.
- Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.

3.2.2 Les Avantages de la formation pour l'individu

La formation présente divers avantages pour l'individu :

- Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits
- Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
- Améliore la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation.

- Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter.

3.3 La formation comme un outil de développement des compétences

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.⁴⁵

La formation est un levier essentiel pour le développement des compétences au sein d'une entreprise. Elle repose sur une philosophie qui valorise l'adaptation des actions de formation aux besoins spécifiques identifiés au préalable. Ces besoins, souvent révélés par des évaluations de performance ou des analyses des compétences, doivent être intégrés dans un plan de formation structuré et cohérent.

Il est important de reconnaître que la formation ne peut être dissociée de la culture d'entreprise. En effet, chaque organisation possède ses propres valeurs, normes et pratiques qui influencent la manière dont la formation est perçue et mise en œuvre. La formation ne se limite pas à l'acquisition de connaissances techniques ; elle joue également un rôle fondamental dans le développement des comportements et des attitudes des employés. Par exemple, une formation axée sur le travail d'équipe peut renforcer la collaboration entre les différents services, favorisant ainsi des relations horizontales et transversales.

Les effets de la formation se manifestent également dans les interactions entre les employés. En développant des compétences relationnelles et en favorisant une communication efficace, la formation contribue à créer un environnement de travail positif. Cela peut réduire les tensions et améliorer la dynamique d'équipe, ce qui est essentiel pour atteindre les

⁴⁵ BRUNETEAU J-B, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007

objectifs organisationnels. Les employés formés sont souvent plus motivés et engagés, ce qui se traduit par une meilleure performance globale.

La formation est bien plus qu'un simple outil d'acquisition de compétences techniques. Elle est profondément ancrée dans la culture de l'entreprise et a un impact significatif sur les comportements et les relations interpersonnelles. Pour être efficace, elle doit être conçue de manière à répondre aux besoins spécifiques des employés tout en s'alignant sur les valeurs et les objectifs de l'organisation. Ainsi, investir dans la formation, c'est investir dans le développement d'une culture d'apprentissage qui favorisera la croissance et l'innovation au sein de l'entreprise.

2.3.1 La valorisation des compétences par la formation

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

2.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;

Chapitre II : La formation et son impact sur le développement des compétences

- Programmer la réalisation des actions ;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. Il est intéressant d'impliquer l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation pour au moins deux raisons :

La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;

L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. À défaut, la déperdition peut être très rapide. Et il est indispensable que le manager se permette de l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

Conclusion

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus. Elle rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

Les administrations algériennes sont tenues de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Chapitre III

**Analyse du processus de formation au
sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou**

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment la CNEP-Banque utilise le processus de formation au service du développement de la compétence.

Dans un monde où le délai d'obsolescence des connaissances tend à s'amenuiser de plus en plus, il n'y a que la formation qui puisse donner à tout collaborateur les armes nécessaires pour agir et interagir dans le monde d'aujourd'hui.

La CNEP-BANQUE est un établissement financier spécialisé auparavant dans l'épargne. Il existe en Algérie plusieurs institutions financières, la seule institution financière qu'on peut la considérer comme leader dans la mobilisation de l'épargne c'est la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP), qui sera présentée dans notre chapitre à travers son historique, organisme et ses fonctions.

Comme toute grande entreprise et pour assurer son accroissance, la CNEP-Banque subit des transformations en fonction de décisions prises en interne mais aussi en fonction de son environnement externe.

Aujourd'hui, la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque (CNEP) représente l'une des plus puissantes banques primaires Algériennes, compte tenu de ses activités, ses parts de marché ainsi que son chiffre d'affaires réalisé annuellement.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections :

- La première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « la CNEP-BANQUE »
- Ensuite la deuxième section traite l'état de formation et développement de la compétence au sein de la CNEP.
- Enfin la dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats du questionnaire effectués au sein de cet organisme.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Des 1971, le ministère des finances a chargé la CNEP de contribuer au financement de l'habitat ainsi que le développement de la nouvelle instruction, qui porte sur la création et mise en service de nouveaux produits. En plus, des nouvelles institutions de soutien mises en place afin de donner un aspect plus sûr au crédit immobilier telle que la caisse nationale du logement (CNI), le fonds de garantie et caution mutuelle de la promotion immobilière (FGCMPI), société de refinancement hypothécaire (SRI) et la société de garantie du crédit immobilier (FGCI) ont permis de jeter les bases à une nouvelle aire de financement de logement.

1.1. Historique de la CNEP-BANQUE

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance, a été créée le 10 août 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA) avec pour mission la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la CNEP, a officiellement ouvert ses portes le 1 mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne CNEP était déjà commercialisé depuis une année à travers son réseau.⁴⁶

1.1.1. 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret

Durant la période 1964-1970, l'activité de la CNEP se limitait à la collecte de l'épargne sur livret, avec des crédits sociaux hypothécaires. Le réseau CNEP n'était constitué alors que de deux agences ouvertes au public en 1967 et de 575 points de collecte implantés sur le territoire national.

1.1.2. 1971-1979 : encouragement de financement de l'habitat

Au mois d'avril 1971, la CNEP s'en charge de financer les programmes de réalisation des logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux à la fin de l'année 1975, au cours de laquelle furent venus les premiers logements au profit de titulaires de livrets d'épargne. En 1979, 46 agences et bureaux de collecte étaient opérationnels.

⁴⁶ CNEP, revue numéro spécial historique (1964-2004) CNEP/banque « quarante ans au service de l'épargne et du crédit ».

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Actuellement, la CNEP -Banque occupe une place significative dans le système bancaire algérien avec des parts du marché de 23 % dans la collecte des dépôts ,21 % pour les crédits à l'économie et 54% pour les crédits à moyen et long terme.

1.2. Présentation de la CNEP Banque

La transformation de la CNEP en banque a permis d'octroyer plus de crédits que ses seuls dépôts l'autorisaient comme au temps où elle était une caisse. Elle peut désormais délivrer des chèques et ouvrir des comptes bancaires a vue , a ces clients , des comptes courants aux entreprises et des comptes chèques aux particuliers et aux associations .En ayant accès au refinancement de la banque d'Algérie , la CNEP Banque peut régénérer sa trésorerie à travers le refinancement des crédits qu'elle a consentis et développer ses capacités de financement En matière de politique monétaire , le bilan CNEP Banque , est désormais intégré dans les statistiques monétaire de la banque d'Algérie .

La CNEP est donc devenue une banque avec des pouvoirs comparables à toute autre banque, régie par la loi algérienne sur la monnaie et le crédit. Les politiques proposées en matière de crédits, de collecte de ressources et de procédures y afférents, visent notamment à permettre à la banque de se conformer aux dispositions de la loi sur la monnaie et les crédits, relatives aux règles prudentielles.

Aujourd'hui, la CNEP Banque se situe au tout premier rang des établissements financiers, tant par l'importance de sa clientèle que par le montant des ressources collectées et des crédits accordés. D'ailleurs, depuis 1992, la CNEP intervient sur le marché monétaire afin d'assurer un placement à son excédent de liquidités.

1.3. Définition de la CNEP-BANQUE

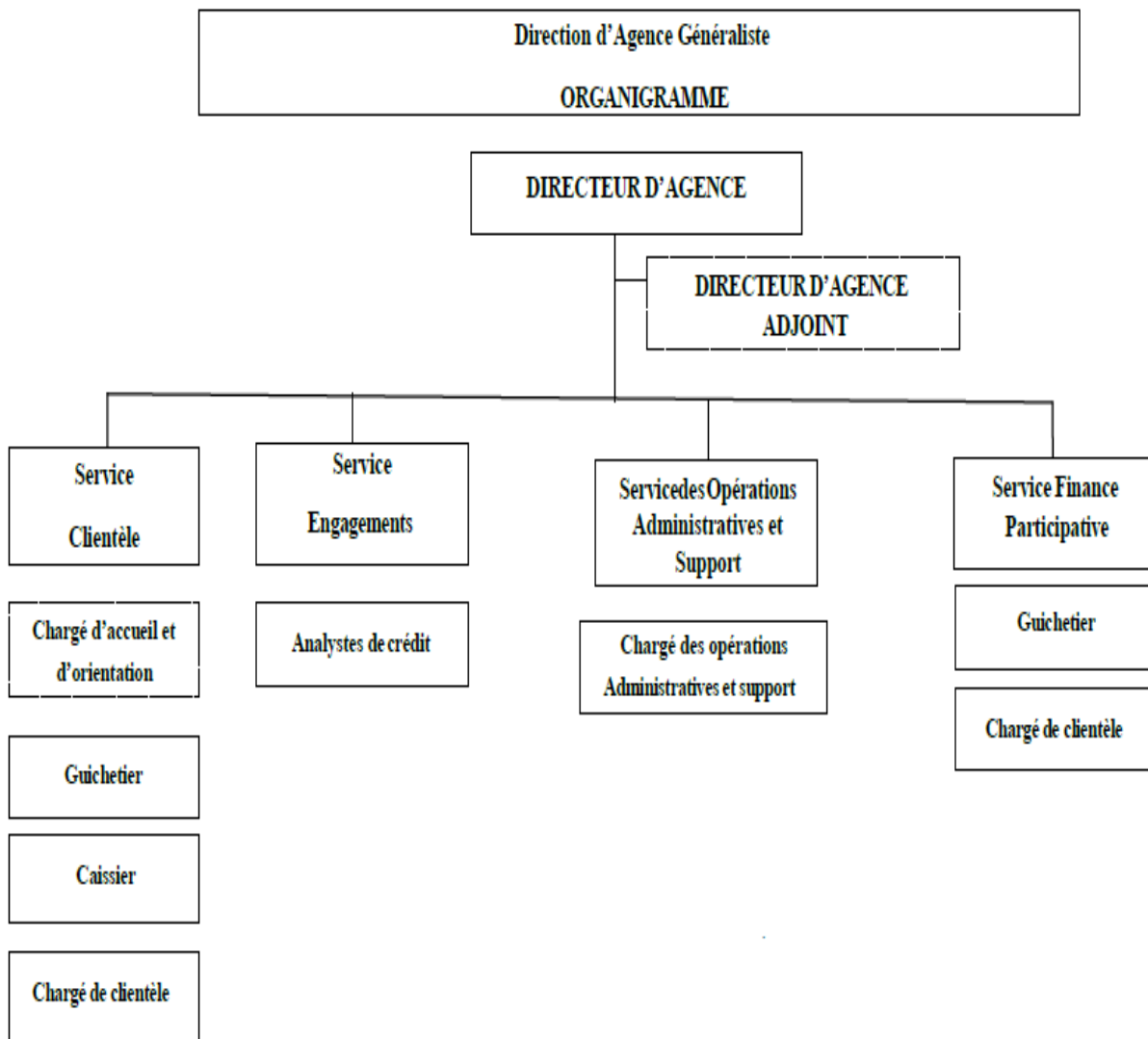
La CNEP-BANQUE caisse national d'épargne et de prévoyance banque, est un établissement financière créé le 10 Aout 1964 spécialisé dans la collecte d'épargne des ménages et financement de l'habitat à travers ses crédits.

Cette partie sera consacrée à l'organisation et administrative de la CNEP, ainsi ses missions.

1.3.1. Organisation générale de la CNEP-Banque

Cet organisme nous permet d’avoir une vue sur la structure générale de l’agence CNEP, représentée par le schéma organisationnel ci-dessous :

Figure 3 : Organigramme générale de la CNEP-Banque TiziOuzou (Voirannexe 01)



Source : Document interne à la CNEP-Banque

1.3.2. Les principales missions de la CNEP -Banque

Différentes missions de la banque qui portent essentiellement sur :

- La mobilisation et la collecte de l'épargne : la collecte de l'épargne des ménages.
- S'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

- Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire national.
- Le réseau postal composé de 3204 points de collecte répartis sur les 48 wilayas.
- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire).
- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales.
- Les bonnes caisses.
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques.
- Les comptes chèques aux particuliers.
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

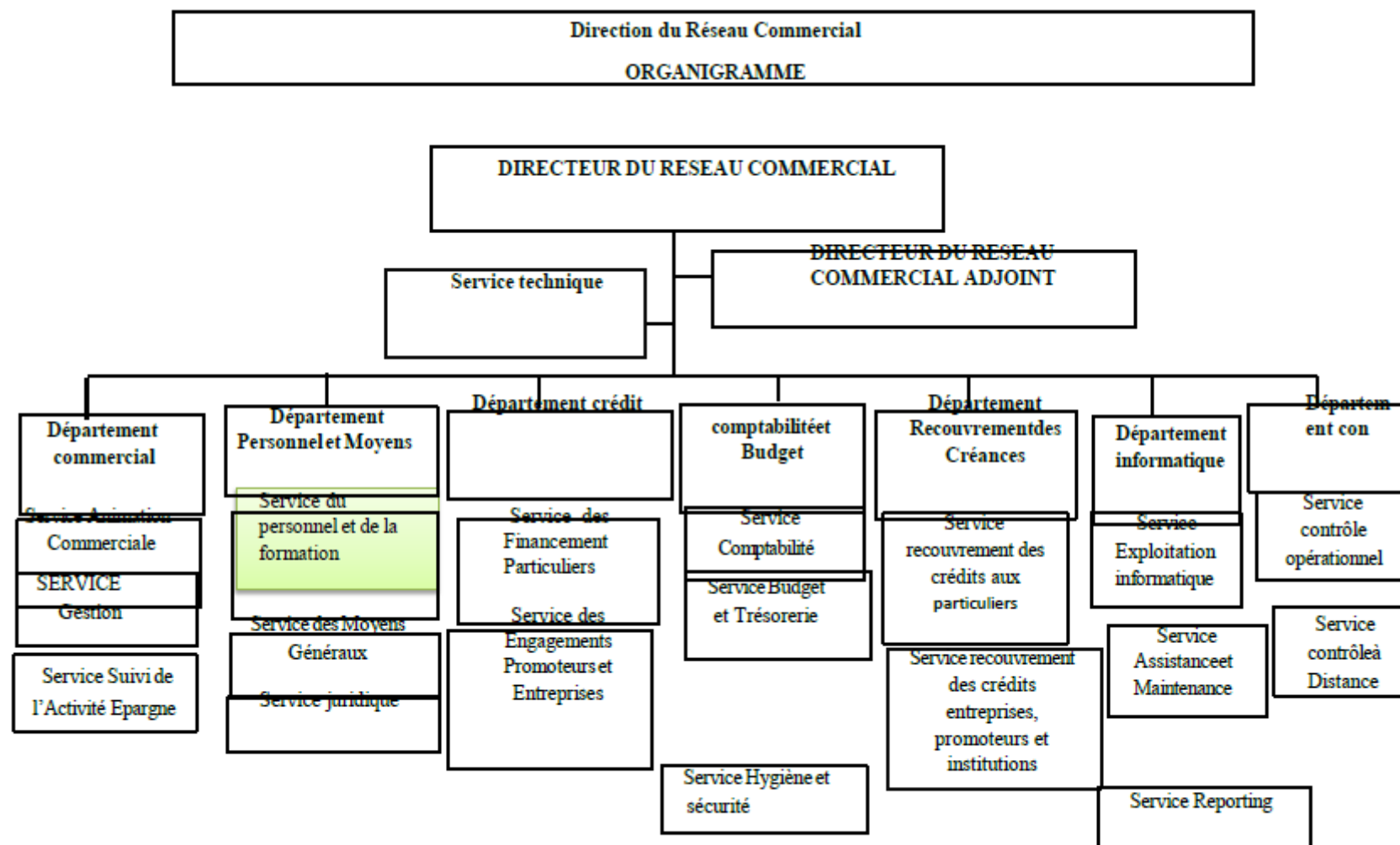
1.4. Présentation du réseau de Tizi -Ouzou

La direction du réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Le document portant organisation générale de la CNEP -Banque retrace ainsi les missions de la direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque.
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire globale de la banque.
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des directions centrales.
- Server de feedback d'information aux structures centrales quant aux difficultés dans l'application de textes.
- Veiller stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque
- La direction du réseau est structurée en 7 départements, l'organisation d'une direction du réseau commercial est reprise dans l'organigramme

Figure 4 : Organigramme de Direction du Réseau Commercial de CNEP -Banque (voir Annexe 02)



Source : Document interne à la CNEP-Banque

1.4.1 La direction du réseau de Tizi Ouzou à l'heure actuel Sept (07) départements à savoir

1.4.1.1 Département personnel et moyens

Ses missions principales sont :

- Mise en œuvre et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle
Assurer la sécurité des personnes

Ses services sont :

1.4.1.1.1 Service personnel et formation

Son rôle principal est de :

- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail Procéder à la formation des dossiers de recrutement
- Tenir le fichier du personnel

1.4.1.1.2 Service des moyens généraux

Son rôle est de :

- Veiller à la bonne tenue des registres d'inventaires Tenir à jour le fichier fournisseur
Assurer la gestion des stocks selon les normes requises

1.4.1.1.3 Service hygiène et sécurité

Son rôle est de :

- Assurer le gardiennage et la sécurité des locaux
- Classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur
Contrôler les personnes et les accès des clés

1.4.1.1.4 Service juridique

- Gérer les affaires contentieuses des agences et de la direction de réseau
- Coordonner et suivre les activités des cellules juridiques qui lui sont rattachées au plan fonctionnel

1.4.1.2 Département comptabilité et Budget

Ses missions principales sont les suivantes :

- S'assurer de la bonne application des procédures en vigueur Suivre les comptes de trésorerie

Ses services sont :

1.4.1.2.1 Service comptabilité

- Appliquer et faire appliquer les procédures et instructions émanant de la structure centrale habilitée Contrôler l'authenticité et la concordance des pièces comptables
- Assurer le classement et l'archivage des documents comptables définitifs

1.4.1.2.2 Service budget et trésorerie Son rôle est de :

- Notifier aux agences leurs budgets respectifs
- Trier la situation de trésorerie et en assurer la mise à jour Veiller au respect des plafonds de trésorerie

1.4.1.3 Département crédit

Ses missions principales sont les suivantes :

- Élaborer les prévisions annuelles des crédits aux promoteurs et aux particuliers
S'assurer de l'exécution des instructions et des procédures en vigueur

Ses services sont :

1.4.1.3.1 Service financement des particuliers

Son rôle est de :

- Examiner pour avis les dossiers de crédits relevant de la compétence de la direction générale Contrôler les listes définitives d'attribution et vérifier la conformité des conventions passées avec les clients
- Gérer et mettre à jour le fichier de la clientèle crédit

1.4.1.3.2 Service des engagements promoteurs et entreprises

Son rôle est de :

- Représenter la direction du réseau auprès des promoteurs immobiliers financés par l'institution
- Veiller au suivi des opérations immobilières, prendre en charge tout incident susceptible d'être créé

1.4.1.4 Département informatique

Ses missions principales sont les suivantes :

- Prise en charge de tous les problèmes de saisie et de traitement des agences non informatisées L'entretien et la sécurité des équipements informatiques

Ses services sont :

1.4.1.4.1 Service exploitation informatique

Son rôle est de :

- Assurer la saisie des informations des agences non informatisées Pointage et validation des informations saisies
- Gérer les données des fichiers informatiques du réseau

1.4.1.4.2 Service assistance et maintenance

- Prendre en charge les travaux de maintenance des matériels et des équipements
- Organiser et gérer la documentation relative à l'exploitation des systèmes informatiques Assurer en relation avec les structures concernées la sécurité arrêtée par la structure centrale Tenir à jour le fichier régional de la clientèle épargne

Département commercial

Ses missions principales sont :

- Centraliser et consolider ses états et les données statistiques de l'épargne
- Collecter par les agences conformément à la périodicité arrêtée par la structure centrale Tenir à jour le fichier régional de la clientèle épargne

Ses services sont les suivants :

1.4.1.4.3 Service Animation Commercial

Son rôle :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.4.1.4.4 Service gestion commercial

Son rôle est de :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.4.1.4.5 Service suivi de l'activité Épargne

Son rôle est de :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.4.1.5 Département contrôle

Ses missions principales sont :

- L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel de contrôle La réalisation des contrôles à distance des structures d'exploitation

Ses services sont les suivants :

1.4.1.5.1 Service contrôle opérationnel

Son rôle est de :

- La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle La participation à la mise en place des plans de redressement L'élaboration des rapports de missions de contrôle

Service contrôle à distance Son rôle est :

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

- Le contrôle des structures à distance d'exploitation du réseau
- L'exploitation et le contrôle des repartiings émanant des différentes structures réseau
- La préparation des repartiings de contrôle et de leurs conclusions aux structures concernées

1.4.1.6 Département Recouvrement des créances

Ses services :

1.4.1.6.1 Service Recouvrement des crédits aux particuliers

Son rôle :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.4.1.6.2 Service Recouvrement des Crédits Entreprises, Promoteurs et institutions Administratives

Son rôle :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire.

1.4.1.6.3 Service Reporting

Son rôle :

- Les tâches de ce service n'ont pas été définies clairement par la décision réglementaire
- L'organisation administrative et surveillance de la CNEP /Banque

La CNEP est géré par un conseil d'administration composé comme suit :

- Un président désigné par décret pour une période de trois ans sur proposition du ministre des finances, et choisi en raison de sa compétence en matière économique et financière
- Unreprésentant du ministre de l'intérieure :
- Un représentant du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports ;
- En cas d'absence du présent, celui- ci est remplacé par le représentant du ministre de finance

- Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de la CNEP
- Des administrateurs autres que le président peuvent se faire représenter par un mandataire appartenant au même département qu'eux -même.
- Il détermine les conditions générales des opérations effectuées dans le cadre du statut.

1.5. Les rôles de la banque

1.5.1. Satisfaire les besoins des particuliers

- Besoin de financement
- Besoin de placement
- Besoin de conseils

1.5.2. Les besoins des entreprises

- Besoin de financement
- Besoin de placement

1.6. Délimitation du champ d'étude : le département personnel et moyen

1.6.1 Service personnel et formation

Il assure des tâches très diverses en matière de gestion des carrières et formation. Il est composé de trois sections

A. Section gestion du personnel : Elle s'occupe de :

- Suivre l'évolution des carrières du personnel et gérer les fichiers régionaux du personnel ;
- Proposer les plans et les budgets de recrutement et de formation et en assurer leur exécution après approbation par les structures appropriées ;
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail ;
- Veiller au respect des procédures en vigueur des dispositions contenues dans la convention collective et du règlement intérieur ;
- S'occuper de la gestion des moyens humaines et matériels d'une façon rationnelle et efficace au tirage ;
- Initier et assurer le suivi des enquêtes administratives ;

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

- Mettre en place et gérer les registres réglementaires ;
- Tenir les fichiers du personnel ;
- Assurer le maintien de la discipline générale.

B. Section paie : Après l'exploitation des documents reçus de la section gestion du personnel, cette section procède au traitement des documents suivants :

- Etats des virements bancaires ; Etats des charges ; Etats comptables ; Masse salariale ; Journal de la paie.
- Section sociale : Elle s'occupe de

Déclaration sociale ;

- Réception des dossiers médicaux (ordonnance, analyse, congés et maladie) ; Récupérer les bordereaux de virement relatif au remboursement des frais médicaux ;
- Transmission des bordereaux de virement comptabilité pour versements au compte des intéressés ouvre au niveau des algériens.

C. Section formation

C'est notre structure d'accueil. Elle se base sur plusieurs missions, mettre en œuvre une politique de banque en matière de développement et de formation, assurer une adéquation entre le profil de poste et le niveau de qualification de son personnel, concevoir et mettre en place les formations en gérant le CFDC dont le but d'amélioration de performance pour atteindre l'efficacité et l'efficience.

Elle est chargée de :

- Sélectionner les participants aux actions de formation et de développement ; Réaliser des actions de formation et leur évaluation ;
- Préparer et organiser les cours (emplois de temps, salle de cours, enseignant, etc.) ; Elaborer le plan de formation ;
- Concevoir des programmes de formation et de développement ; Elaborer des outils de Formation et d'évaluation ;
- Elaborer et suivre le budget de formation.

1.6.2 Service moyens généraux

Il est composé de trois sections :

A. Section bureau d'ordre général : Elle s'occupe de

- Assurer la gestion efficace du bureau d'ordre générale ; Récupération et disposition du courrier du niveau du bureau d'ordre ; Enregistrement des dossiers.

B. Section approvisionnement : Elle s'occupe de

- Approvisionner le siège ainsi que toutes les agences du réseau en matériels et mobiliers fournitures dans les meilleurs délais et son acheminement vers les différents départements.

C. Section gestion moyens généraux : Elle enregistre

- Les entrées et sorties de matériels et fourniture du bureau ;
- Etablir les situations mensuelles ;
- Etablir les bons de commandes ;
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.

D. Section patrimoine : Elle s'occupe de :

- Enregistrement des biens matériels (matériels) ;
- Etablir l'inventaire annuel du siège ainsi que des agences et effectuer la consolidation et la confrontation avec le département comptabilité.

Section 2 : Etude de cas : le processus de la formation au sein du réseau de Tizi- Ouzou

Pour réaliser les actions de formation, la CNEP-Banque se repose sur la convention collective et les manuels de gestion sur la formation.

2.1. Le cadre conventionnel, les modes et les types de la formation

2.1.1 Cadre conventionnel

La CNEP-BANQUE réalise des actions de formation, de recyclage et de perfectionnement en direction des travailleurs en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître leur connaissance générale professionnelle technologique.

Ce programme est soumis à l'avis du comité de participation. Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation et de perfectionnement, objet de programme sauf cas de force majeure justifiée.

Le refus par un travailleur de se soumettre à cette obligation à une faute professionnelle.

L'employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux conditions de formation et de perfectionnement qu'il organise, moyennant rémunération définie et fixée par chaque employeur.

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

Sous réserve de notification et de justification préalables à l'employeur, le travailleur peut bénéficier d'une autorisation d'absence sans perte de rémunération pour suivre un cycle de formation professionnelle revêtant un intérêt pour les services de l'employeur et/ou pour passer des examens académiques ou professionnels.

2.1.2. Les modes de formation

2.1.2.1 Les formations en Intra (à la carte)

C'est une formation qui concerne techniquement les participants de la même entreprise, cette dernière ne doit pas caractériser par le coût et la période de formation négociable, le nombre dépasse huit (08) participants.⁴⁷

La formation en intra peut se faire

➤ **En mode interne :**

- Sur le site
- Le formateur de l'entreprise

⁴⁷ Article 19 de la convention collective des banques et Etablissements financiers du 07 Août 1991 et mise à jour 31/12/2013.

2.1.2.2 Formation inter-entreprises

Les participants de plusieurs entreprises, varie entre 10 à 15 participants, elle se fait en mode externe, avec un prestataire externe, avec des tarifs fixes, programme standard.

À l'issue de la période de la formation, il est exigé de l'organisation formatrice une attestation de stage et un relevé de notes obtenu par chaque employé durant son cycle de formation.

L'attestation de stage et les relevés de notes des employés concernés sont remis par l'organisme formateur au responsable de service de la CNEP/BANQUE.⁴⁸

2.1.3 Les types de formation

2.1.3.1 La formation spécifique

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

2.1.3.2 Le perfectionnement professionnel

Quand on est en face d'un écart poste employé dans le but d'une meilleure adaptation. Autrement dit, ce sont les sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique.⁴⁹

➤ En mode externe

Le prestataire de la formation Le CFDC

Le centre de formation et développement des compétences dénommé CFDC est un centre d'étude et de formation spécialisée créé par la décision réglementaire n°227/2000 du 31 décembre 2000 de la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

Depuis l'avènement du CFDC, beaucoup de formations ont été prodiguées à l'ensemble des cadres CNEP-BANQUE.

⁴⁸ Règlement intérieur 2013

⁴⁹ Manuel de la Formation de la CNEP/Banque 2010 Page 79

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Cette année, à travers la mise en place d'un portail virtuel créé pour se rapprocher d'avantage des employés de la CNEP/Banque, le CFDC innove en laissant aux agents et cadres le soin de s'exprimer sur les besoins de formation qui sont ensuite validés par leur responsable.

Cet outil de gestion consolide en fait la vision stratégique des dirigeants de la CNEP/Banque qui est de :

- Développer les compétences des divers intervenants en agences et au niveau des directions qu'elles soient régionales ou centrales ;
- Améliorer l'opérationnalité des utilisateurs ;
- Une consolidation et une meilleure maîtrise des nouveaux métiers de la banque.

Il peut, dans la limite de ses capacités et avec l'accord du président Directeur Général, répondre aux demandes de formation qui lui seraient adressées par des entreprises filiales de la CNEP – Banque ou dans lesquelles celles-ci détient des participations ou tous autres organismes extérieurs.

2.1.3.3 Le séminaire

Il s'agit d'une action de formation de courte durée (01 à 05 jours) permettant la mise à niveau du personnel. Elle permet la régularisation, la mise à jour des techniques ayant trait aux fonctions de l'entreprise.

2.1.3.4 La formation spécialisée

Il s'agit d'une formation professionnelle spécialisée. Elle vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences nécessaires pour la maîtrise d'un processus tout en assurant son fonctionnement dans le respect de l'environnement.

Elle est de longue durée (01 année et plus). Elle est offerte pour le poste de cadres et de responsabilités. La CNEP-Banque n'offre pas l'avantage pour ces catégories de son poste de se former à l'étranger. Elle se fait uniquement en Algérie et sanctionnée par un certificat ou un diplôme.

Le personnel ayant des responsabilités en matière de qualité ou d'environnement (responsable des systèmes, assistants chargés de la mise en place et de la mise en œuvre,

auditeur interne, personnel chargé de la maîtrise opérationnelle) est identifié et sa formation est réalisée dans la phase de mise en place des systèmes de management (SMQ/SME).

La formation du personnel exécutant des tâches ayant des impacts réels ou potentiels sur l'environnement est une exigence de la norme ISO 14001.

L'entreprise recense l'ensemble des aspects environnementaux significatifs générés par ses activités et identifie le personnel exécutant les tâches en tenant compte des mutations, des promotions et des temporaires.

Le personnel ainsi identifié est formé sur les aspects et impacts environnementaux liés à ces activités.

La formation se déroule sur l'initiative de l'employeur, elle est organisée :

- Sur les lieux de travail ;
- Dans les locaux aménagés relevant de l'entreprise ;
- En externe avec des organismes de formation.

2.2 Identification et analyse du besoin en formation

À l'issue de chaque année, la CNEP/Banque procède à une évaluation annuelle des personnels. (Voir annexe 01)

Cette évaluation lui permet d'identifier les besoins en formation du personnel.

2.2.1 Identification du besoin

Dans le cadre de la préparation du plan de formation de chaque exercice, la section de formation et développement de la CNEP-BANQUE engage l'opération d'identification des besoins de formation.

Pour cela, elle élabore d'abord une grille d'identification des activités principales. (Voir annexe 01)

Elle recueille les besoins recensés à travers toutes les structures des services. Dans cette perspective, la DRH élabore un questionnaire d'identification de besoins destiné aux responsables hiérarchiques de toutes les structures, appelés à évaluer leurs subordonnés. (Voir

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

annexes 01, 02, 03 et 04) et un questionnaire d'expression des besoins de formation par l'employeur. (Voir annexe 05)

La direction générale accorde une importance à cette opération et rappelle à tous les services que la réussite du plan de formation est conditionnée par la fiabilité des informations transmises par les responsables.

Les besoins de formation chez la CNEP-BANQUE sont identifiés sur la base de :

- La stratégie et objectifs tracés par l'entreprise ;
- Un constat des responsables de structure ;
- Une demande individuelle des travailleurs ;
- La direction des ressources humaines adresse un courrier aux services et agences dans lequel sont précisés
- Les domaines des compétences à développer ; (Voir annexe 06)
- Le budget alloué à chaque service ;
- Les effectifs à former
- Une fiche descriptive de l'action de formation est transmise aux services pour exprimer leurs besoins.

Après vérification, la direction RH envoie une fiche technique de l'action de formation à chaque service pour la mise en œuvre. (Voir annexe 07)

2.2.2 Analyse du besoin

Après avoir identifié les besoins de formation, ces derniers qui sont transmis par les différentes structures sont traités, exploités, analysés par la DRH pour détecter les écarts entre les compétences existantes et celles souhaitées par rapport aux objectifs de la CNEP/Banque. (Voir annexe 08)

Le traitement consiste essentiellement en :

- L'analyse des besoins exprimés par rapport aux objectifs de service ;
- Le classement des actions par types de formation (formation professionnelle spécialisée, perfectionnement, reconversion) ;
- La consolidation des résultats d'analyse ;
- La validation de la consolidation par le premier responsable de la structure.

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

La DRH procède à un traitement et vérification minutieux, service par service, agent par agent. Il s'agit de s'assurer que les fiches sont renseignées et signées, ensuite de vérifier que l'agence répond aux conditions de mise en formation (exemple : contrat de fidélité en cours, nouvelle recrue) et que les demandes de formation sont conformes aux :

- Orientations et à la politique de la direction générale ;
- Postes occupés ;
- Budgets prévus.

Il est également question de traduire les objectifs de formation exprimés en actions de formation et de s'assurer que le niveau académique de l'agent permet de suivre la formation prévue ou demandée.

Cette analyse doit permettre d'identifier les actions de formation et les agents retenus dans le plan prévisionnel de formation.

Le traitement et la consolidation des informations recueillies permettent l'assemblage des actions en cohérence avec les offres contenues dans les catalogues des différents instituts et centres de formation.

Chaque action sera traduite en intitulé (durée, lieu de déroulement, organisme, effectifs, et budget prévisionnel).

2.3 Élaboration et fondement du plan de formation

2.3.1 Élaboration du plan de formation

Conformément aux orientations de la DRH, les services élaborent leurs plans de formation, qu'ils transmettent à la direction des ressources humaines pour analyse et vérification.

La mise en place d'un plan de formation est une exigence du pilotage stratégique de la CNEP/Banque.

Après vérification, la DRH élabore, consolide et valide le plan de formation entreprise qu'elle transmet aux services pour mise en œuvre.

Au niveau de la CNEP-Banque, le plan de formation est élaboré chaque année, il correspond au recensement des besoins en formation déjà établis, y compris les besoins

exprimés par le personnel et ceux établis par la hiérarchie lors de l'enquête annuelle du responsable de formation. (Voir annexe 09)

Ce plan a une traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories des bénéficiaires ;
- Les types d'évaluation.

Pour l'élaboration du plan de formation N, la CNEP-Banque a choisi les grandes orientations stratégiques qui sont :

- La compréhension, l'analyse et la traduction des dysfonctionnements des structures en besoins de formation ;
- L'établissement d'une cohérence avec la stratégie globale et les plans opérationnels de la banque La consolidation des compétences actuelles par des cycles de perfectionnement dans une perspective d'amélioration des performances des travailleurs.

2.3.2 Fondement du plan de formation

Il consiste à :

- Répondre aux projets de changement ou d'investissement ; Résoudre les problèmes de dysfonctionnement ; Évaluation des métiers et des professions ;
- Réaliser les besoins exprimés par les salariés.

2.4 Traduction des besoins de formation et évaluation des actions de formation

2.4.1 Traduction des besoins de formation en objectifs

- Le chargé de formation établit un projet de plan de formation en transformant les besoins en actions de formation.

- La formation de longue durée : elle est de six (6) à vingt-quatre (24) mois ; La formation de courte durée : elle est de cinq (5) jours (séminaire).
- Toute action de formation doit obligatoirement : Répondre à un besoin clairement identifié ;
- S'intégrer dans un plan de formation annuel de l'entreprise CNEP/BANQUE. (Voir annexe 10)

2.4.2 Évaluations des actions de formation

Toute formation (spécialisée, perfectionnement) fait l'objet d'une évaluation par le responsable hiérarchique, s'assure que la formation suivie par le personnel a été efficace et que son personnel a acquis des compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système qualité et environnement ;

Un recueil de compétences est réalisé et entretenu par la direction des ressources humaines.

2.4.2.1 Les types d'évaluation

A. Évaluation à chaud

Elle se fait juste après la formation, on remet un questionnaire aux stagiaires pour s'exprimer sur plusieurs critères dans le programme, le temps accordé au départ, la durée du séminaire, la qualité de l'exposé et de l'animation, la documentation, les points forts et les points faibles des suggestions, afin de préciser le niveau de satisfaction. (Voir annexe 11 et 12)

B. Évaluation à froid

L'évaluation à froid se fait quelques temps après la formation, son objectif est de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis de compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés.

Ce suivi demeure une procédure assez lourde et suppose un investissement à la fois du salarié et de son responsable.

Une évaluation à froid se fait avec l'évaluation du chef hiérarchique qui détermine si c'est une action réussie ou pas (Voir annexe 13)

Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Après l'écoulement de la période exigée, soit 1 mois ou 2 mois de la durée est relative au poste occupé, le chargé de la formation adresse une fiche de synthèse d'évaluation de la formation au responsable de service dans le but d'évaluer leurs éléments sur la base de cinq (5) critères :

- Atteinte de l'objectif ;
- Réduction des écarts ;
- Amélioration des performances ;
- Amélioration la technicité d'exécution des tâches ;
- Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les supports pédagogiques d'évaluation sont :

- Tests techniques ;
- Interview ;
- Questionnaire ;
- Rapports et conclusion du formateur.

Section 3 : Méthodologie et analyse des résultats

3.1. Méthodologie de la recherche

Pour mener cette étude, nous avons adopté une méthodologie quantitative en utilisant un questionnaire spécifique à notre thème, qui a été distribué à un échantillon d'employés de la CNEP Banque – direction régionale de Tizi-Ouzou.

3.1.1. Description générale de l'enquête

3.1.1.1. Lieu de l'enquête

Notre questionnaire a été réalisé au niveau de la direction régionale de la CNEP Banque à Tizi- Ouzou.

3.1.1.2. Période de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée du 15 Mars2025 au 10 juin 2025

3.1.1.3. Population ciblée

Nous avons sélectionné un échantillon de 18 employés répartis dans différents départements de la direction régionale de la CNEP Banque à Tizi-Ouzou.

3.1.2. Objectif de l'enquête

L'objectif principal de notre enquête est de montrer que la formation contribue au développement des compétences au sein de la direction régionale de la CNEP Banque à Tizi-Ouzou. Pour cela, nous avons opté pour une étude quantitative, basée sur un questionnaire comportant 15 questions directes liées au volet formation, réparties en deux parties comme suit :

Partie 2 : sur la formation et le développement des compétences. Nous cherchons à recueillir l'opinion des membres de la direction régionale de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou en ce qui concerne la formation en tant que levier du développement des compétences.

3.1.3. Présentation de l'enquête

Nous nous sommes rendus sur place pour collecter les informations directement à la source, en expliquant aux travailleurs inclus dans notre échantillon le but de notre enquête et en fournissant des clarifications sur les questions posées.

3.1.4. Étapes suivies

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi les étapes suivantes :

- Distribution des questionnaires aux salariés des différents départements de la direction régionale de la CNEP Banque de Tizi-Ouzou (modèle en annexe 08).
- Collecte de tous les questionnaires après deux semaines à partir de leur distribution. Enfin, dépouillement (tri à plat) et analyse des données.

3.2. Analyse et interprétation des résultats

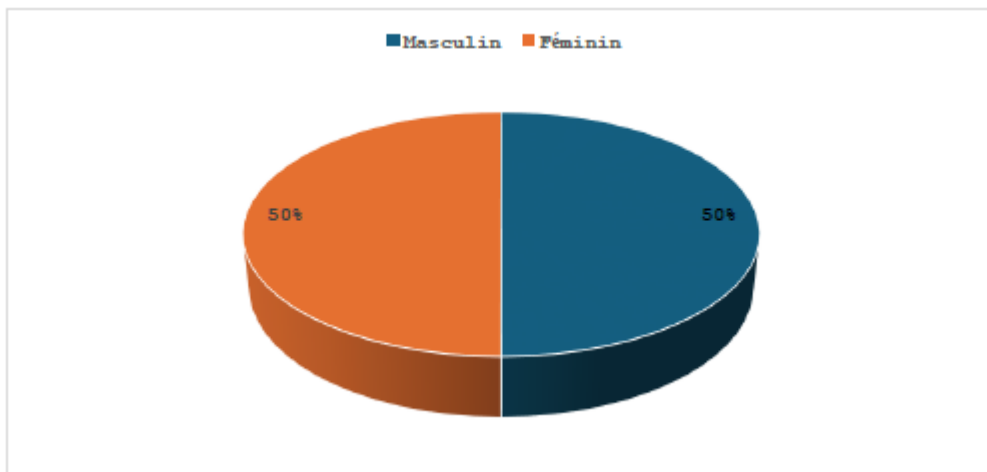
La première série de questions destinées à notre échantillon porte sur leurs statuts socioprofessionnels, tels que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle dans leur domaine.

Tableau 4: Représentation de la population d'étude selon le sex

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Masculin	09	50
Féminin	09	50
Total	18	100

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 5 : Représentation de la population d'étude selon le sex



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données la CNEP 2025

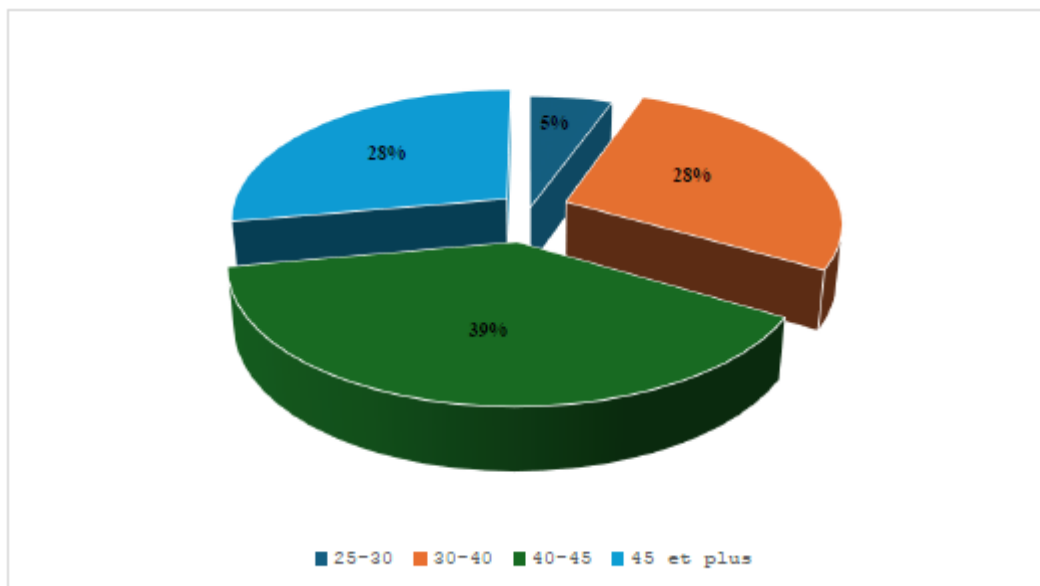
Nous observons que 50% des employés questionnés sont de sexe masculin et 50% sont de sexe féminin. Il y a donc une parité parfaite entre les hommes et les femmes dans l'échantillon

Tableau 5 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age

Désignation	Effectifs	Pourcentage
[25-30]	01	5
[30-40]	05	28
[40-45]	07	07
[45 et plus]	05	39

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 6 : La répartition des membres d'échantillon selon l'Age



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données la CNEP 2025

D'après les réponses à nos questions nous constatons que 39% des employés ont un âge compris entre 40 et 45 ans, suivis par 28% ayant entre 30 et 40 ans, et 5% entre 25 et 30 ans. Enfin, 28% des employés sont âgés de plus de 45 ans. La majorité des employés (67%) ont donc entre 30 et 45 ans.

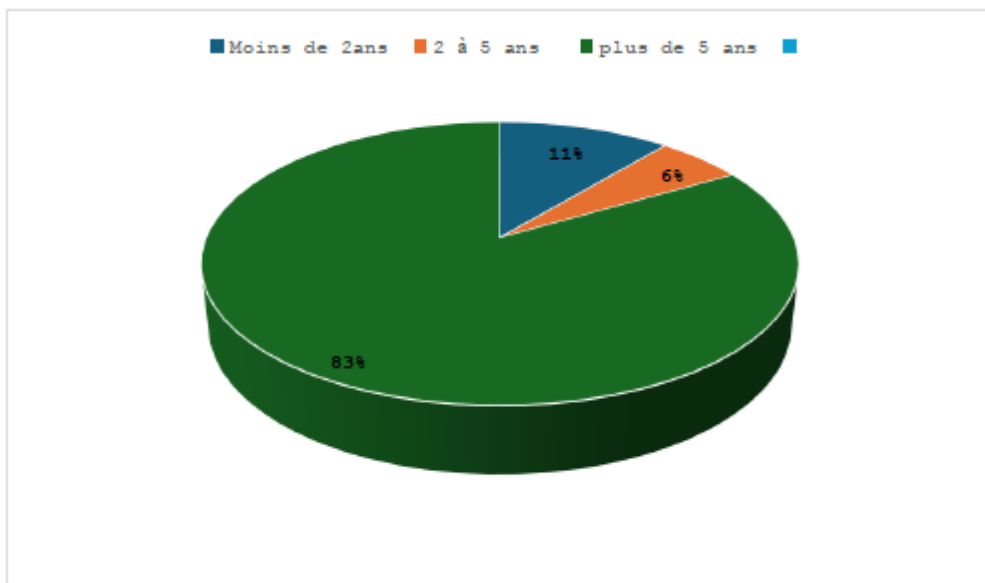
Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Tableau 6 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque

Désignation	L'effectif	Pourcentage
Moins de 2ans	02	11
2 à 5 ans	01	6
Plus de 5ans	15	83

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 7 : La répartition des membres d'échantillons Selon l'ancienneté au sein de la CNEP Banque



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

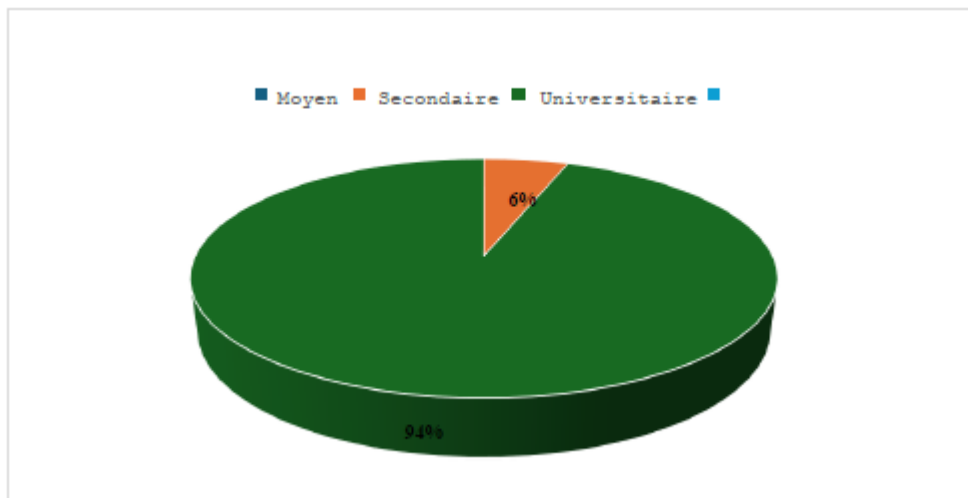
Les résultats obtenus nous marquent que 83% des employés ont plus de 5 ans d'ancienneté au sein de la CNEP Banque, tandis que 6% ont entre 2 et 5 ans et 11% ont moins de 2 ans d'ancienneté. La majorité des employés ont une longue ancienneté dans l'entreprise.

Tableau 7 : La répartition des membres selon le niveau d’instruction

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moyen	00	0
Secondaire	01	6
Universitaire	17	94

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 8 : La répartition des membres selon le niveau d’instruction



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

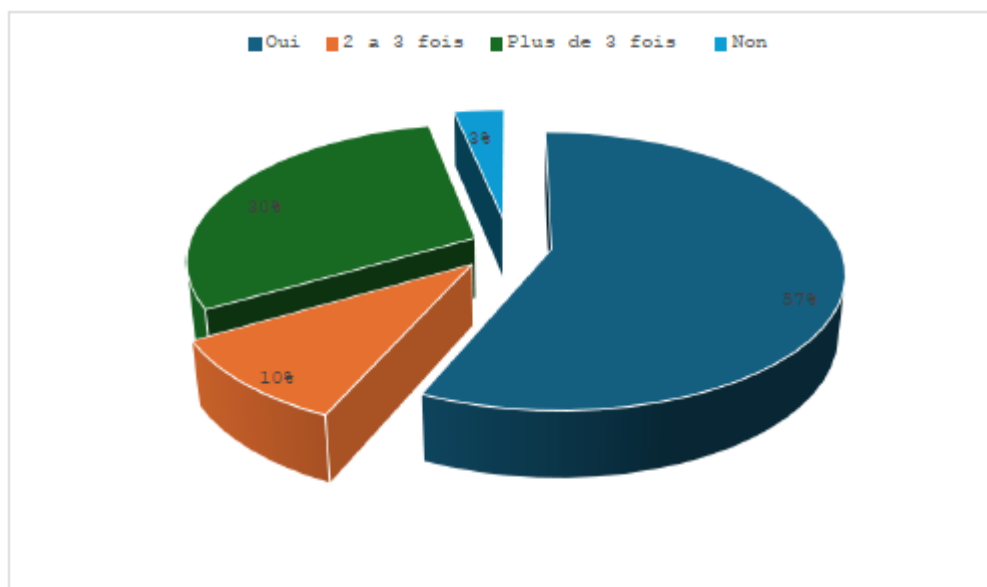
D’après ces résultats on a remarqué que 94% des employés ont un niveau universitaire, 6% ont un niveau secondaire, et aucun employé n’a un niveau de formation moyen. La grande majorité des employés sont donc titulaires d’un diplôme universitaire.

Tableau 8 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	17	57
2 à 3 fois	03	10
Plus de 3 fois	09	30
Non	01	1

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 9 : La répartition des membres selon les bénéficiers d'une formation durant les 5 ans



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

Selon les données recueillies, 57 % des membres de l'échantillon déclarent avoir bénéficié d'une formation au cours des cinq dernières années. Parmi eux, 30 % y ont participé plus de trois fois, et 10 % entre deux et trois fois. En revanche, une minorité de 1 % affirme ne jamais avoir suivi de formation durant cette période.

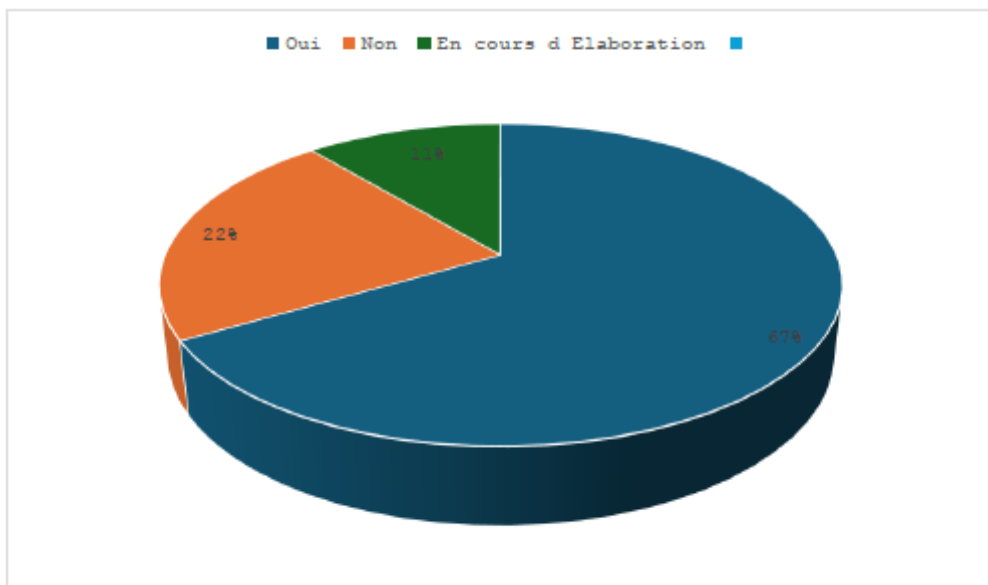
Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Tableau 9 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	67
Non	04	22
En Cours D'élaboration	02	11

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 10 : Existe-t-il in plan de formation annuel au sein de CNEP Banque



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

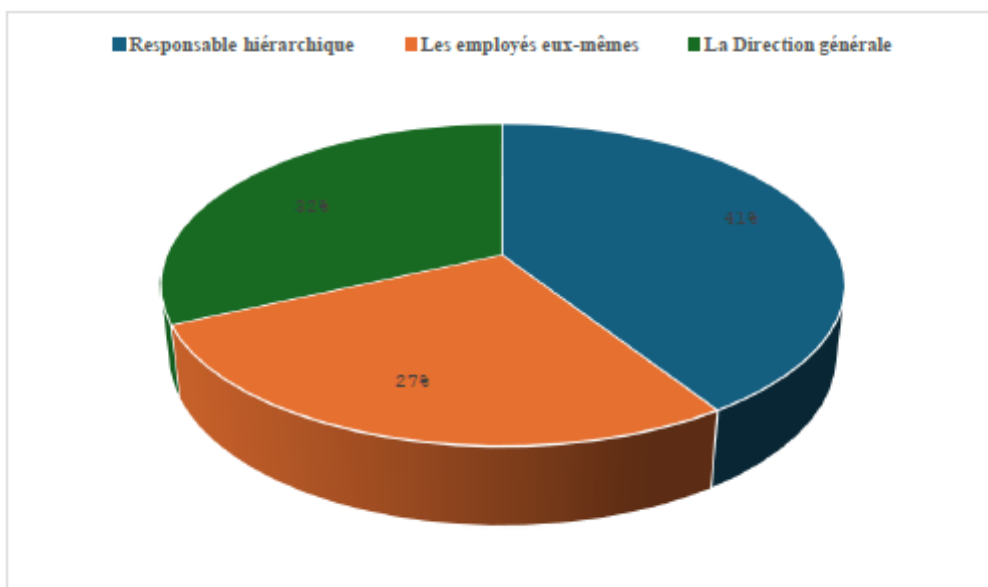
À travers ce tableau, on constate que 67 % des répondants affirment l'existence d'un plan de formation annuel au sein de la CNEP Banque. Cependant, 22 % déclarent qu'il n'existe pas de tel plan, tandis que 11 % indiquent qu'il est encore en cours d'élaboration.

Tableau 10 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Les responsables	09	41
Les employés eux-mêmes	06	27
La Direction générale	07	32

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 11 : La répartition des membres selon l'originale de besoin de formation



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

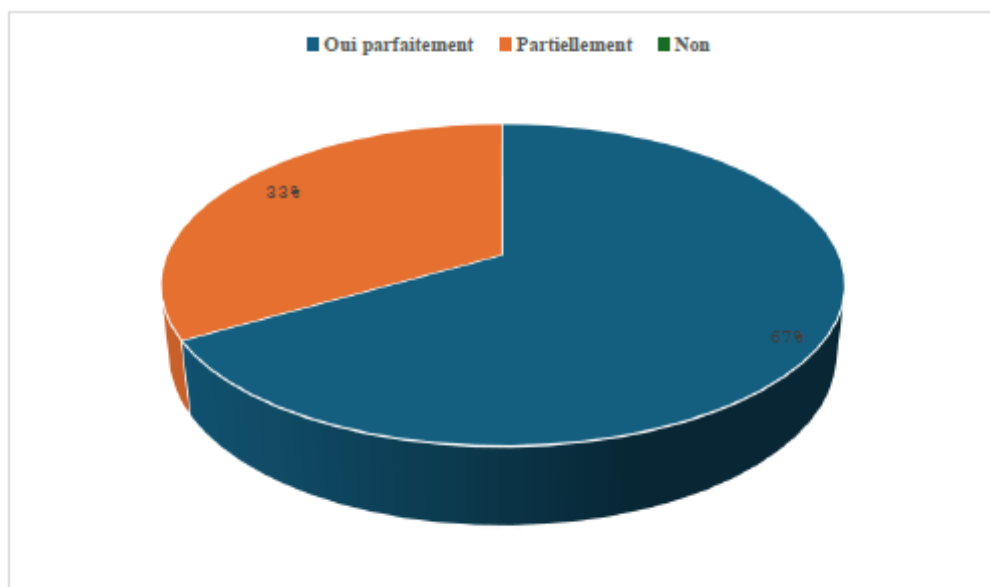
Selon les données obtenues nous constatons que 41% des besoins en formation viennent des responsables hiérarchiques, 32% de la direction générale, et 27% des employés eux-mêmes. La majorité des besoins de formation proviennent des responsables hiérarchiques.

Tableau 11 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	12	67
Partiellement	6	33
Non	0	0

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 12 : La répartition des membres selon la cohérence entre les actions de formation avec la stratégie globale du développement des compétences



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

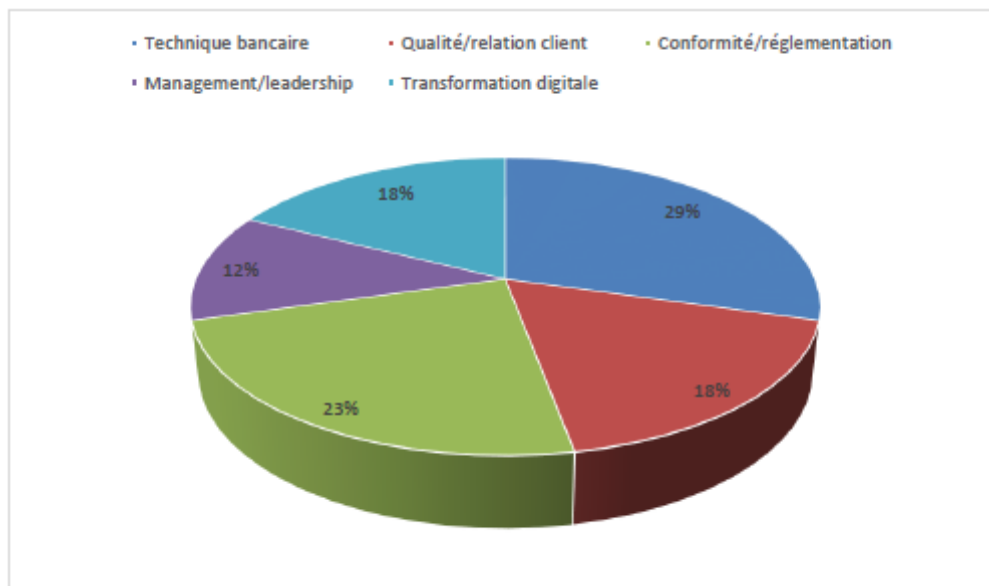
Nous constatons que 67% des répondants estiment qu'il existe une parfaite cohérence entre les actions de formation et la stratégie globale de développement des compétences, tandis que 33% estiment qu'il y a une cohérence partielle. Aucun répondant n'a signalé un manque de cohérence. La majorité des répondants reconnaissent donc une forte adéquation entre la formation et les objectifs stratégiques de l'entreprise

Tableau 12 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Technique bancaire	10	29
Qualité/relation client	6	18
Conformité/réglementation	8	23
Management/leadership	4	12
Transformation digitale	6	18

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 13 : La répartition des membres selon la liaisons des thématiques avec la formation



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

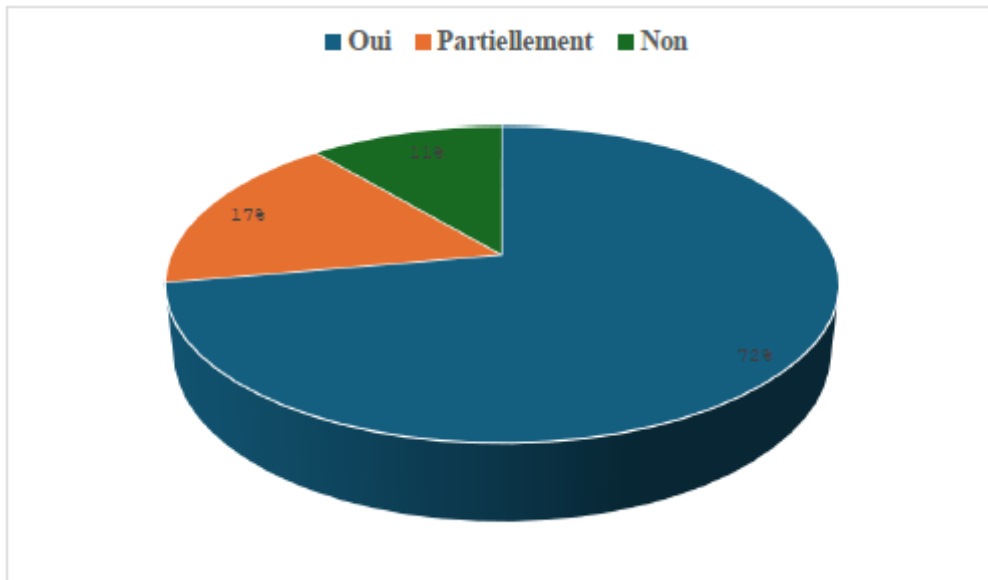
Nous constatons que 56% des employés suivent des formations de manière systématique, 33% de manière ponctuelle, et 11% ne suivent aucune formation. La majorité des employés (89%) participent activement aux formations de manière régulière ou occasionnelle.

Tableau 13 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	13	72
Partiellement	03	17
Non	02	11

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 14 : La répartition des membres selon le lien de des formations dispensées avec les missions actuelles



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

Nous constatons que 72% des employés estiment que les actions de formation sont alignées avec les objectifs de performance, 17% pensent que l'alignement est partiel, et 11% estiment qu'il n'y a aucun alignement. La majorité des employés (72%) considère que les formations contribuent efficacement à la réalisation des objectifs de performance.

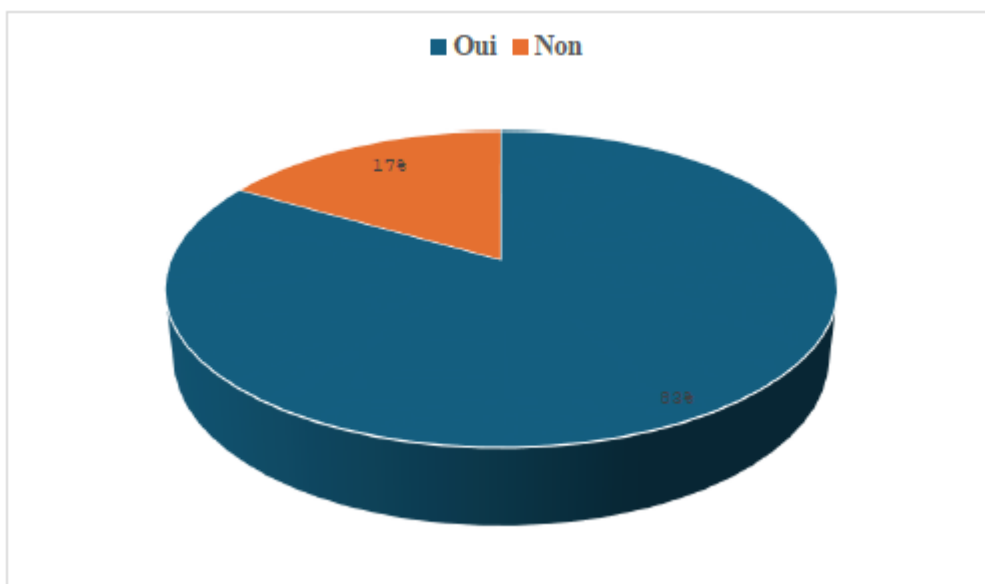
Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou

Tableau 14 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	18	100
Non	00	00

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 15 : La répartition des membres selon la clarté des objectifs de la formation



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

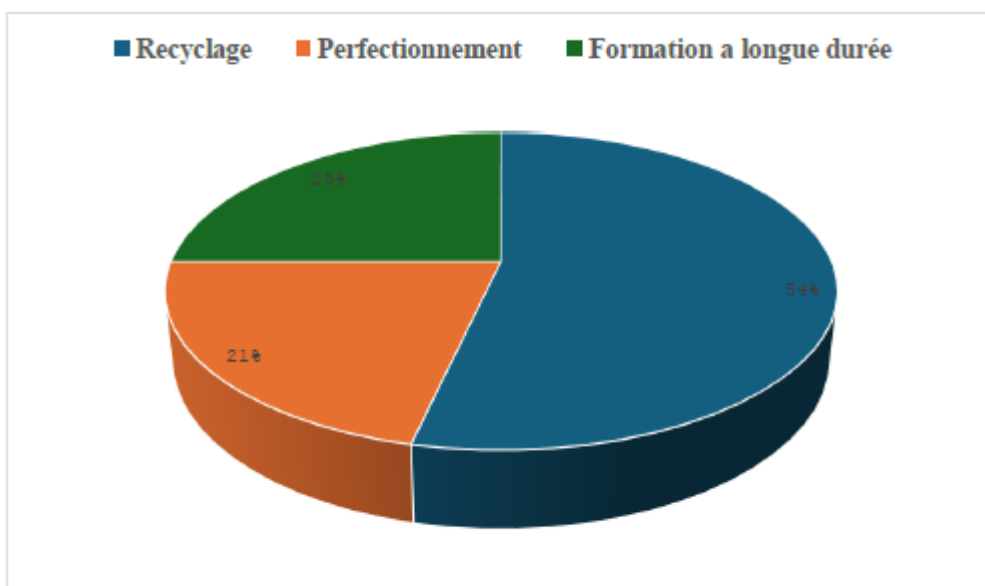
Nous constatons que 83% des employés indiquent qu'il y a bien une évaluation post-formation, tandis que 17% affirment qu'il n'y en a pas. La majorité des employés (83%) bénéficient donc d'une évaluation formelle après la formation.

Tableau 15 : La répartition des membres selon le type de formation suivi

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Recyclage	15	54
Perfectionnement	6	21
Formation a court durée	7	25

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 16 : : La répartition des membres selon le type de formation suivi



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

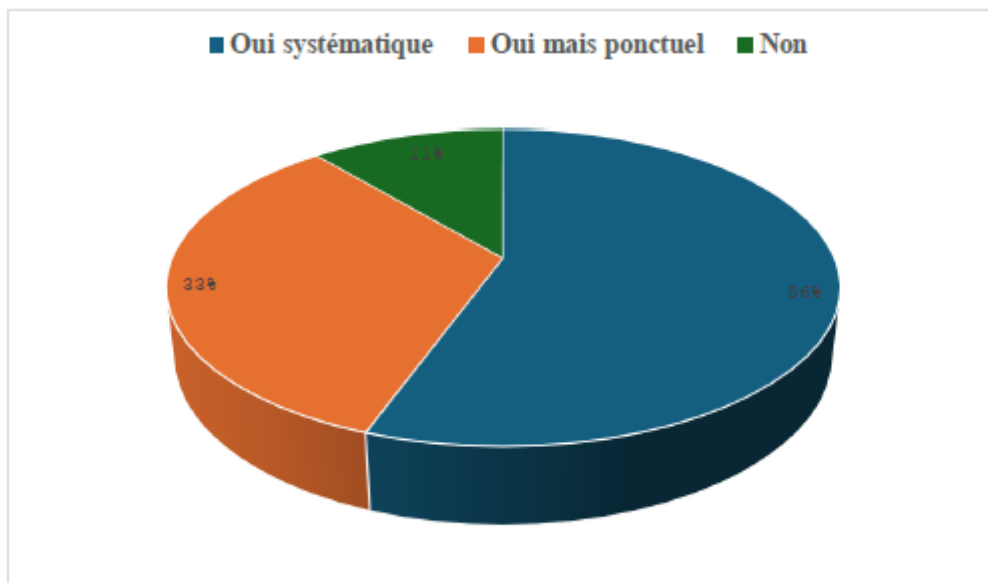
Nous constatons que 54% des employés suivent des formations de recyclage, 21% suivent des formations de perfectionnement, et 25% suivent des formations à court terme. La majorité des employés (54%) participent à des formations visant à actualiser leurs compétences.

Tableau 16 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui Systématique	10	56
Oui mais ponctuel	6	33
Non	2	11

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 17 : La répartition des membres selon la disposition d'un mécanisme d'évaluation d'impact de la formation



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

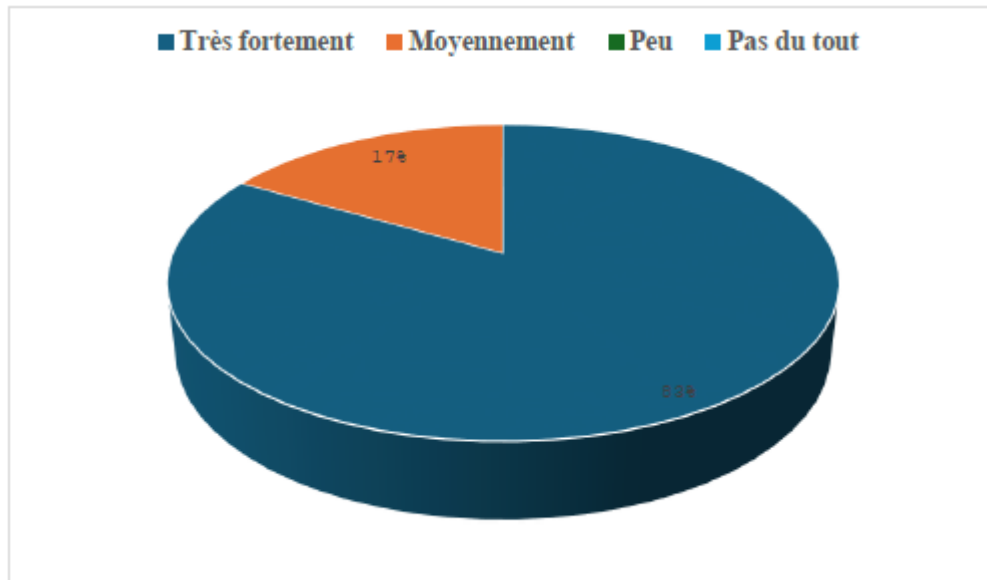
Nous constatons que 56% des employés suivent des formations de manière systématique, 33% de manière ponctuelle, et 11% ne suivent aucune formation. La majorité des employés (89%) participent activement aux formations de manière régulière ou occasionnelle.

Tableau 17 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences

Désignation	Effectif	Pourcentage
Très fortement	15	83
Moyennement	03	17
Peu	00	00
Pas du tout	00	00

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 18 : La répartition des membres selon la contribution de la formation sur le développement réel des compétences



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

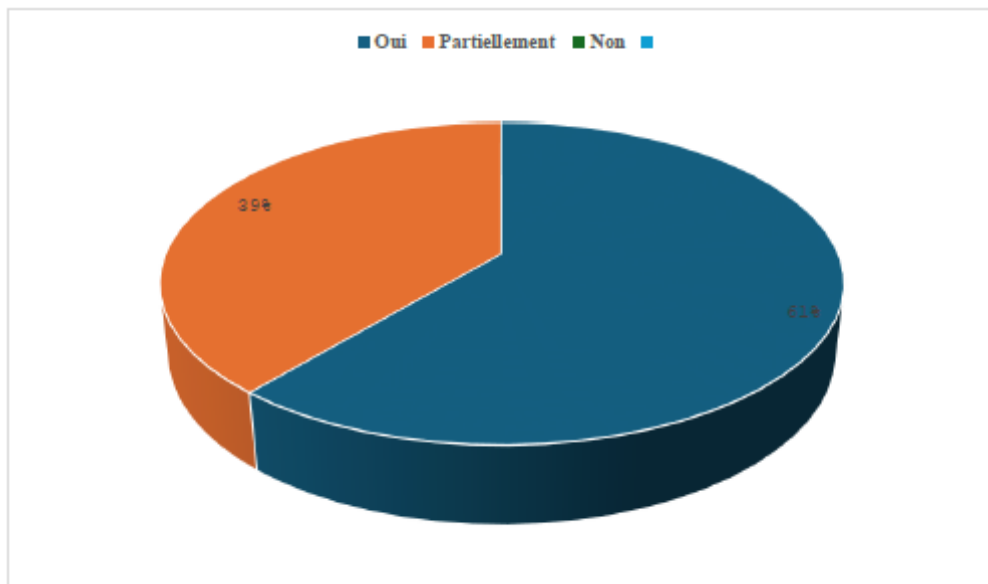
D'après les résultats obtenus, la majorité des employés (83%) sont très fortement engagés dans la formation, tandis que 17% sont moyennement engagés. Aucun employé n'a indiqué un faible ou aucun engagement dans les formations. La majorité des employés (83%) sont donc très investis dans les programmes de formation.

Tableau 18 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences sur le poste de travail

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	61
Partiellement	07	39
Non	00	00
Total	18	100

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 19 : La répartition des membres selon le transfert efficace des compétences sur le poste de travail



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

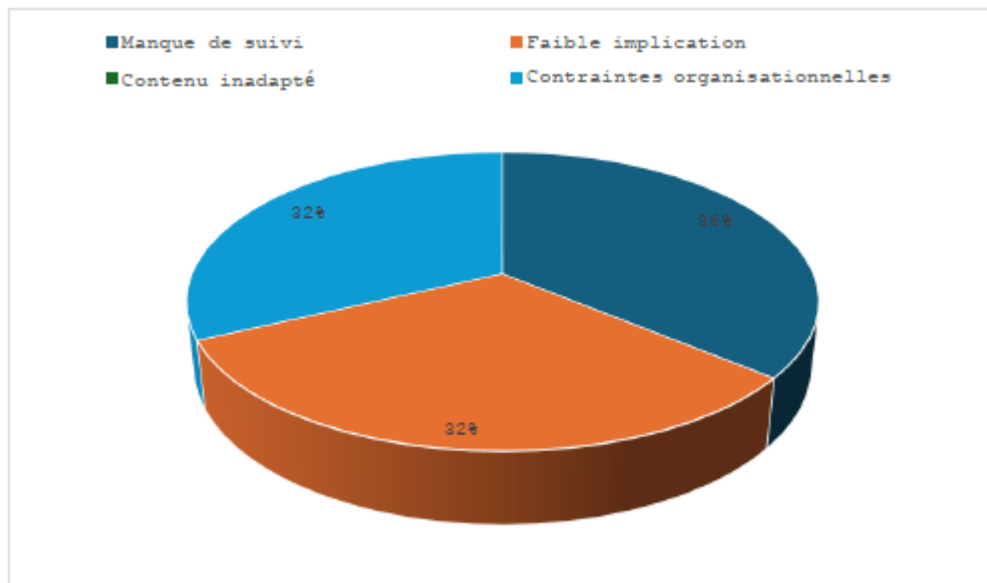
Selon les données obtenues du tableau ci-dessus nous observons que 61% des employés estiment que leurs besoins sont pris en compte dans la stratégie de formation, tandis que 39% estiment que cela est partiellement le cas. Aucun employé n'estime que leurs besoins ne soient pas du tout pris en compte. La majorité des employés (61%) se sentent concernés par les plans de formation de l'entreprise.

Tableau 19 : La répartition des membres selon les principaux freins de la formation

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Manque de suivi	09	36
Faible implication des formés	08	32
Contenu inadapté	00	00
Contrainte organisationnel	08	32

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 20 : La répartition des membres selon les principaux freins de la formation



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

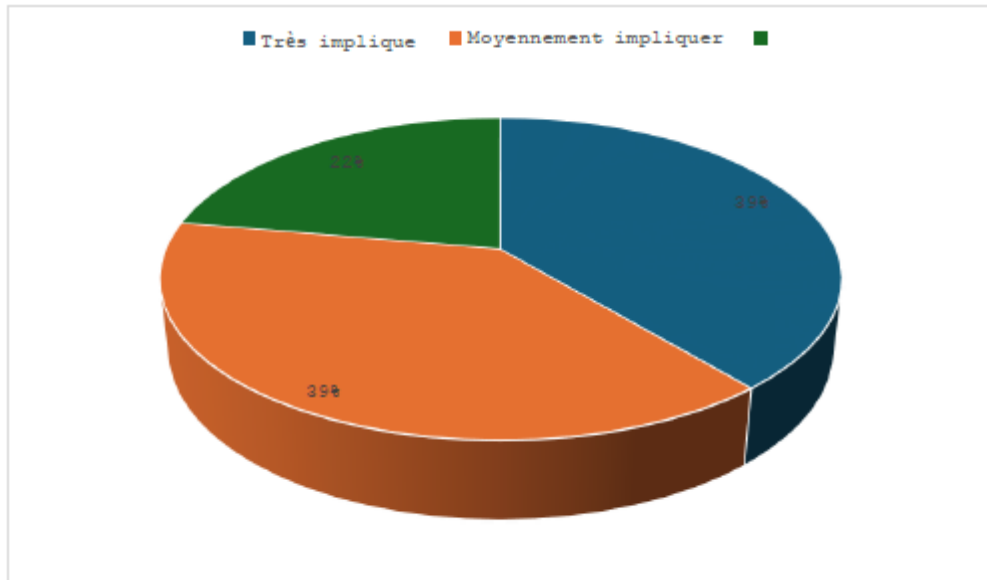
D'après les résultats obtenus nous avons constatés que 36% des répondants signalent un manque de suivi des formations comme le principal frein, 32% citent une faible implication des formés, et 32% mentionnent des contraintes organisationnelles. Aucun répondant n'a évoqué un contenu inadapté comme frein à la formation. Le manque de suivi et les contraintes organisationnelles sont les principaux obstacles identifiés par les employés.

Tableau 20 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Très impliqué	07	39
Moyennement impliqué	07	39
Peu impliqué	04	22

Source : Sur la base de notre enquête

Figure 21 : La répartition des membres selon l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le suivi des formations



Source : Elaborer par nous-mêmes a partir des données de la CNEP 2025

Nous constatons que 39% des supérieurs hiérarchiques sont très impliqués dans le suivi des formations, 39% sont moyennement impliqués, et 22% sont peu impliqués. La majorité des supérieurs hiérarchiques (78%) sont donc au moins moyennement impliqués dans le suivi des formations.

4. Résultats d'étude et synthèse de l'analyse

L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire administré aux employés de la CNEP Banque – Direction régionale de Tizi-Ouzou nous a permis de dégager des constats significatifs sur le rôle de la formation dans le développement des compétences professionnelles.

Sur la programmation des actions de formation, il apparaît que la CNEP Banque adopte une démarche rigoureuse et structurée. Les actions sont planifiées de manière à tenir compte de la diversité des profils, notamment en termes d'âge et de qualification, favorisant ainsi une meilleure adaptation des employés à leurs fonctions respectives.

L'impact du niveau d'instruction, de l'ancienneté et de l'expérience professionnelle s'avère significatif. Les données montrent que plus les employés ont un niveau d'étude élevé et une expérience variée, plus ils tirent profit des formations suivies, ce qui se traduit par une amélioration visible dans leurs pratiques et leur efficacité au poste.

L'effet des formations sur les performances des salariés est jugé satisfaisant. Les agents ayant bénéficié de ces actions deviennent plus compétents, plus impliqués et mieux préparés à assumer leurs responsabilités. Cela renforce leur sentiment d'accomplissement et leur rôle en tant qu'acteurs clés du service bancaire.

La politique de formation en vigueur répond globalement aux attentes organisationnelles. Elle contribue à aligner les compétences développées avec les objectifs de performance de la banque, en mettant l'accent sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Enfin, bien que la formation ne s'accompagne pas nécessairement d'une revalorisation salariale immédiate, les agents restent motivés et manifestent une volonté constante de renforcer leurs qualifications par des sessions futures.

En somme, l'étude menée à la CNEP Banque – Direction régionale de Tizi-Ouzou confirme que la formation constitue un levier stratégique dans la gestion des ressources humaines, favorisant à la fois la montée en compétence des agents et l'efficacité opérationnelle de la banque.

Conclusion

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

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de la CNEP-Banque nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et son impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au sein de cette institution.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'intérêt accordé à la formation comme appui de création de compétence- et des améliorations nécessaires et montre que toute l'importance l'investissement dans l'homme comme source durable de création de valeur. La formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises. Il est important ainsi de garantir le suivi de toutes les actions de formation et de tirer les résultats et mettent en interaction avec tous les services d'entreprise, pour assurer une évaluation correcte, fiable et pertinente.

Il est à noter que les formés chez l'APMC de Bejaia considèrent l'évaluation comme démarche importante qui contribue à améliorer les statuts des employés en terme de promotion et d'acquisition de nouvelles compétences et les permettant de saisir tous le manque et l'insuffisance et de définir les nouvelles attentes professionnelles ainsi des nouveaux besoins pour l'avenir.

L'étude menée au niveau de l'entreprise APMC, montre l'importance de l'effort formation, en vue de construire de nouvelles compétences adaptées à la nouvelle réalité économique du pays et faire ainsi face à la concurrence qui s'accroît au jour le jour.

Il est nécessaire de préciser que la formation dans L'APMC est considérée comme un moyen de développement de compétences et qu'il représente l'un des grands enjeux de la performance de ses unités.

La formation devient alors, un enjeu managérial de premier ordre, et puisque l'évaluation fait partie intégrante de la formation, elle est devenue aujourd'hui une étape indispensable pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées. De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité, il est particulièrement important de montrer l'impact positif de l'investissement formation, la formation pour les employés ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer performance globale

D'après les avis de personnel de l'entreprise la question d'évaluation de cette formation est ainsi très nécessaire et qui un peu négligé au sein de leur entreprise par rapport à d'autres entreprises actuellement qui tentent à savoir les effets de l'évaluation sur leur satisfaction. Et c'est là où on remarque que l'évaluation se change d'une entreprise à autre, et commence à se développer et se transforme pour d'autre en tant pour les managers que pour les formés, en effet, des questions tel que :comment renforcer la démarche d'évaluation pour quelle devienne

Conclusion générale

une condition qui permet de mesurer l'impact réel de la formation en dépit de son application qui se limite sur les réactions et les apprentissages au milieu de travail ?, comment impliquer les salariés dans le plan de la formation pour une plus grand efficacité ? Reste un domaine recherche capable d'améliorer l'état des connaissances académiques et professionnelles.

Bibliographie

Bibliographie

1. BRUNETEAUX J-B, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007
2. CADIN Loïc, GUERIN François, PIGEYRÉ Frédérique. GRH : pratiques et éléments de théorie. Paris : Édition DUNOD, 1997
3. Carré, Philippe. Pourquoi et comment les adultes apprennent : Apprendre, enseigner, former. Paris : Dunod, 2018
4. Chloé GUILLOT-SOULEZ. La gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso Editions, Paris, 2008
5. Citeau, Jean-Pierre. GRH : Principes généraux et cas pratiques. 4e édition, Paris : Armand Colin
6. CNEP, revue numéro spécial historique (1964-2004) CNEP/banque « quarante ans au service de l'épargne et du crédit ».
7. DIVRY, C., et al. (1998). Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique et l'innovation. Revue française de gestion, mars-avril-mai
8. G. LELARGE. La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2ème édition, Sefi, Paris, 2006.
9. Grange, T. (2018). La gestion des ressources humaines : Concepts et pratiques. Éditions Management
10. Gutte, Fabrice. La gestion des compétences : Méthodes et outils. 1^{re} édition, Paris : Éditions Eyrolles, 2015
11. Guy Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Édition Organisation, Paris, 1993
12. GUY le Botterf. Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2004
13. Henri Mahé de Boislandell, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Publication Economica, Paris, 1998
14. J. BUNETAUX, Gestion des Ressources Humaines et Communication, 4^e édition, Yaoundé, 2007
15. J.M. Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^e édition. Vuibert, Paris 1998
16. JACQUES SOYER « formation » édition organisation, Paris, 1999
17. Le Boterf, Guy. Construire les compétences individuelles et collectives (5e éd.). Paris : Éditions d'Organisation, 2010

Bibliographie

18. LE BOTERF, Guy. De la compétence : Essai sur un attracteur étrange. Paris : Éditions d'Organisation, 1994
19. LECOEUR, E., « gestion des compétences », première édition, Paris 2008
20. Manuel de la Formation de la CNEP/Banque 2010
21. Meignant, A. (2003). Manager la formation (6^e éd., pp. 283–284). Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons.
22. MEIGNANT, Alain. Manager la formation. Paris : Éditions Liaisons, 2003, 4^e à 9^e édition
23. PEMARTIN, Daniel. La compétence au cœur de la GRH, Edition EMS - Collection les essentiels de la gestion, 2005
24. Peretti, J.-M. (2016). La gestion des ressources humaines (6^e éd.). Paris : Éditions Dunod
25. Peretti, Jean-Marie. Gestion des ressources humaines. 21^e édition, Paris : Éditions Vuibert, 2016
26. Richard Wittorski. Formation-travail : les voies du développement des compétences. Humanisme et entreprise, 2000, 241
27. Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). La gestion des ressources humaines (2^e éd.).
28. SOYER, Jacques. La fonction formation, 3^e éd., Paris : Éditions d'Organisation, 2003
29. T. Brunet et G. Vinogradoff. Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines. Hatier, coll. Initial, 2001
30. Valérie Marbach. Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999
31. Viargues, J.-L. (2004). Le guide du manager d'équipe : Les clés pour gérer vos ressources humaines (3^e éd.). Éditions d'Organisation
32. Zarifian, Philippe. Objectif compétence : Pour une nouvelle logique. Paris : Éditions Liaisons, 1999

Textes réglementaires

1. Article 19 de la convention collective des banques et Etablissements financiers du 07 Août 1991 et mise à jour 31/12/2013.
2. Règlement intérieur 2013

Bibliographie

Mémoires

1. Mémoire de magister en science de gestion : BENMERZOUGA OUAHIDA, « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », Université de Tlemcen, 2006
2. Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations, Impact de la formation professionnelle dans le développement professionnelle et personnel des salariés, 2010-2011

Sites internet

1. <https://www.skillup.co/blog/article/evaluation-des-competences-methodes-et-bonnes-pratiques>
2. SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes », consulté le 16/05/2025 à 14h00, source : http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf.

Annexes

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le développement des compétences : Evolution du concept.....	6
Introduction	6
Section 1 : La notion de compétence	7
1.1. La Définition : Structure et historique de la compétence.....	7
1.1.1. Définition de compétences	7
1.1.2. La structure de la compétence	8
1.2. Historique de la compétence	8
1.3. Les composants de compétences	9
1.4. Les dimensions de compétences	10
1.4.1 Dimension de savoir.....	11
1.4.2 La dimension du savoir-faire.....	11
1.4.3 La dimension de savoir être	11
1.5. Les enjeux de compétences	11
1.5.1 Le enjeux Économiques	11
1.5.2 Les enjeux organisationnels	12
1.6. La construction d'un modèle de compétences	12
1.7. Typologies de compétences	12
1.8. Les caractéristiques de compétences.....	14
1.8.1. Les compétences sont acquises : on devient compétent.....	14
1.8.2. Les compétences sont des ensembles structurés	14
1.8.3. Les compétences ont un caractère hypothétique	14
Section 2 : Développement des compétences	14
2.1. Définition de développement des compétences	14
2.1.1. Les 5 voies de développement de compétences	15
2.1.2. L'importance du développement des compétences :.....	16
2.1.3. Le processus de développement de compétences	18
2.1.4. Evaluer la gestion du développement des compétences.....	20
5.1. Les différentes méthodes et leviers de motivation de développement descompétences	21
5.1.1 Expérience professionnelle	21
5.1.2 Le changement de fonction (La transition vers un nouveau poste).....	21
5.1.3 Les fonctionnalités exigeantes	21
Section 3 : L'évaluation des compétences	23
3.1. Définition L'évaluation des compétences	23
3.2. Les acteurs de l'évaluation des compétences	23
3.2.1. L'évaluation par hiérarchie	23
3.2.2. L'évaluation par le salarié	24
3.3. Les enjeux de l'évaluation des compétences.....	24

Table des matières

3.4. Les objectifs de l'évaluation de compétences	24
3.5. Les critères d'évaluation de la compétence.....	26
3.5.1. La performance	26
3.5.2. L'expérience.....	26
3.5.3. Le mérite	26
3.5.4. Le potentiel.....	26
3.6. Le processus d'évaluation des compétences	27
3.6.1. La phase de conception	27
3.6.2. L'objectif de l'évaluation.....	27
3.7. Les méthodes de l'évaluation des compétences.....	28
3.7.1. L'évaluation annuelle	28
3.7.2. L'entretien individuel.....	28
3.7.3. L'entretien collectif.....	29
3.7.4. L'auto-évaluation	29
3.7.5. Évaluation à 360 degrés	29
3.7.5. L'acensement Center.....	30
3.8. Les conditions réussites de l'évaluation des compétences.....	31
3.9. Les avantages et les limites de l'évaluation des compétences	32
3.9.1. Les Avantages	32
3.9.2. Les Limites	32
Conclusion.....	33
Chapitre II : La formation et son impact sur le développement des compétences.....	34
Introduction	34
Section 1 : Généralité sur la formation.....	34
1.1. Définition du concept de formation	34
1.2. La politique de formation.....	35
1.2.1 Définition de la politique de formation	35
1.3. Evolution historique de la formation.....	36
1.4. Objectifs de la formation.....	37
1.4.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation.....	37
1.4.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	39
1.5. Enjeux de la formation	39
1.6. Les types de formation	40
1.7. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?.....	41
1.8. L'importance de la formation en entreprise.....	41
Section 2 : Le processus de la formation.....	42
2.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	42
2.1.1. La notion de besoin de formation.....	42
2.1.2. Les types de besoins de formation	42
2.1.3. Les méthodes d'identification des besoins de formation	42
2.1.3.1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :.....	43
2.1.3.2. Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation	43
2.2. Élaboration d'un plan de formation	45
2.2.1. Définition du plan de formation	45

Table des matières

2.2.2. Les Objectifs du plan de formation	46
2.2.3. La Validation du plan de formation	48
2.2.4. La mise en œuvre de la formation	48
2.2.5. L'évaluation et le suivi de la formation	48
2.2.5.1. L'évaluation de l'action de formation	48
2.2.5.1.1. Définition de l'évaluation.....	48
2.2.5.1.2. Les niveaux de l'évaluation.....	49
2.2.6. Les Outils d'évaluation de la formation	50
2.2.6.1. Le Questionnaire de satisfaction	50
2.2.6.2. L'autoévaluation.....	51
2.2.6.3. L'entretien collectif.....	51
2.2.6.4. La Grille d'observation	51
Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences	52
3.1. La relation entre la formation et la compétence	52
3.2 Les avantages de la formation	52
3.2.1 Les Avantages de la formation pour l'entreprise	52
3.2.2 Les Avantages de la formation pour l'individu.....	53
3.3 La formation comme un outil de développement des compétences.....	54
2.3.1 La valorisation des compétences par la formation	55
2.3.2 Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences	55
Conclusion.....	57
Chapitre III : Analyse du processus de formation au sein de la CNEP Banque Tizi - Ouzou .	58
Introduction	58
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	59
1.1. Historique de la CNEP-BANQUE	59
1.1.1. 1964-1970 : collecte de l'épargne sur livret.....	59
1.1.2. 1971-1979 : encouragement de financement de l'habitat	59
1.2. Présentation de la CNEP Banque	60
1.3. Définition de la CNEP-BANQUE.....	60
1.3.1. Organisation générale de la CNEP-Banque	61
1.3.2. Les principales missions de la CNEP -Banque	61
1.4. Présentation du réseau de Tizi -Ouzou.....	62
1.4.1 La direction du réseau de Tizi Ouzou à l'heure actuel Sept (07) départements à savoir	64
1.4.1.1 Département personnel et moyens	64
1.4.1.1.1 Service personnel et formation.....	64
1.4.1.1.2 Service des moyens généraux	64
1.4.1.1.3 Service hygiène et sécurité.....	64
1.4.1.1.4 Service juridique	64
1.4.1.2 Département comptabilité et Budget.....	65
1.4.1.2.1 Service comptabilité.....	65
1.4.1.2.2 Service budget et trésorerie Son rôle est de :	65
1.4.1.3 Département crédit	65

Table des matières

1.4.1.3.1 Service financement des particuliers.....	65
1.4.1.3.2 Service des engagements promoteurs et entreprises	66
1.4.1.4 Département informatique.....	66
1.4.1.4.1 Service exploitation informatique	66
1.4.1.4.2 Service assistance et maintenance	66
1.4.1.4.3 Service Animation Commercial	67
1.4.1.4.4 Service gestion commercial	67
1.4.1.4.5 Service suivi de l'activité Épargne.....	67
1.4.1.5 Département contrôle	67
1.4.1.5.1 Service contrôle opérationnel.....	67
1.4.1.6 Département Recouvrement des créances.....	68
1.4.1.6.1 Service Recouvrement des crédits aux particuliers.....	68
1.4.1.6.2 Service Recouvrement des Crédits Entreprises, Promoteurs et institutions Administratives.....	68
1.4.1.6.3 Service Reporting.....	68
1.5. Les rôles de la banque	69
1.5.1. Satisfaire les besoins des particuliers	69
1.5.2. Les besoins des entreprises	69
1.6. Délimitation du champ d'étude : le département personnel et moyen	69
1.6.1 Service personnel et formation.....	69
1.6.2 Service moyens généraux.....	71
Section 2 : Etude de cas : le processus de la formation au sein du réseau de Tizi- Ouzou..	71
2.1. Le cadre conventionnel, les modes et les types de la formation	71
2.1.1 Cadre conventionnel.....	71
2.1.2. Les modes de formation	72
2.1.2.1 Les formations en Intra (à la carte)	72
2.1.2.2 Formation inter-entreprises	73
2.1.3 Les types de formation	73
2.1.3.1 La formation spécifique	73
2.1.3.2 Le perfectionnement professionnel	73
2.1.3.3 Le séminaire	74
2.1.3.4 La formation spécialisée.....	74
2.2 Identification et analyse du besoin en formation	75
2.2.1 Identification du besoin.....	75
2.2.2 Analyse du besoin	76
2.3 Élaboration et fondement du plan de formation.....	77
2.3.1 Élaboration du plan de formation.....	77
2.3.2 Fondement du plan de formation	78
2.4 Traduction des besoins de formation et évaluation des actions de formation.....	78
2.4.1 Traduction des besoins de formation en objectifs.....	78
2.4.2 Évaluations des actions de formation.....	79
2.4.2.1 Les types d'évaluation.....	79
Section 3 : Méthodologie et analyse des résultats.....	80
3.1. Méthodologie de la recherche	80

Table des matières

3.1.1. Description générale de l'enquête	80
3.1.1.1. Lieu de l'enquête	80
3.1.1.2. Période de l'enquête	80
3.1.1.3. Population ciblée	81
3.1.2. Objectif de l'enquête	81
3.1.3. Présentation de l'enquête	81
3.1.4. Étapes suivies	81
3.2. Analyse et interprétation des résultats.....	81
Conclusion générale	101
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Le mémoire intitulé « La formation comme outil de développement des compétences : Cas de la CNEP-Banque Tizi-Ouzou » explore le rôle central de la formation dans l'amélioration des compétences des employés au sein des entreprises, notamment dans un contexte économique en perpétuelle évolution. Face à des changements technologiques, organisationnels et culturels constants, les entreprises doivent renforcer leur adaptabilité et leur compétitivité, ce qui passe par une gestion efficace du capital humain. Dans ce cadre, la formation est perçue comme un levier stratégique permettant non seulement d'adapter les salariés aux besoins de l'organisation, mais aussi d'accroître leur performance. Le travail s'interroge donc sur l'efficacité réelle de la formation dans le développement des compétences et propose une étude de cas appliquée à la CNEP-Banque de Tizi-Ouzou. À travers une méthodologie mêlant approche théorique et enquête de terrain (questionnaires et entretiens), les auteurs analysent les pratiques de formation en vigueur, leur alignement avec les besoins du personnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les résultats révèlent que la formation est globalement bien perçue, mais souffre parfois d'un manque de planification, d'évaluation de son impact, et de suivi par les responsables hiérarchiques. En conclusion, le mémoire souligne que la formation peut être un véritable moteur de développement des compétences si elle est pensée de manière stratégique, adaptée aux besoins spécifiques des employés, et accompagnée d'un dispositif d'évaluation rigoureux. Ainsi, elle contribue activement à la performance de l'entreprise et à l'épanouissement professionnel des individus.

Mots clés : CNEP, formation, développement des compétences, ressources humaines.

Abstract

The thesis entitled "*Training as a Tool for Skills Development: The Case of CNEP-Bank Tizi-Ouzou*" explores the central role of training in improving employee skills within companies, particularly in an ever-changing economic context. In the face of constant technological, organizational, and cultural changes, companies must strengthen their adaptability and competitiveness, which requires effective human capital management. In this context, training is seen as a strategic lever that not only helps adapt employees to the organization's needs but also enhances their performance. This study examines the actual effectiveness of training in skills development, using a case study focused on CNEP-Bank in Tizi-Ouzou. Through a methodology combining theoretical analysis and field research (questionnaires and interviews), the authors assess current training practices, their alignment with employee needs, and the company's strategic objectives. The findings reveal that while training is generally well perceived, it sometimes suffers from a lack of planning, impact assessment, and follow-up by line managers. In conclusion, the thesis highlights that training can be a genuine driver of skills development if strategically designed, tailored to employees' specific needs, and accompanied by a rigorous evaluation system. In this way, it contributes actively to both the company's performance and the professional fulfillment of individuals.

Keywords: CNEP, training, skills development, human resources.