

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEINGEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

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

Thème

**L'apport de la politique de
Formation/Perfectionnement au Développement des
Compétences
Cas : de L'ENIEM**

Membres du jury:

Président : Mr SADOUD Ahmed
Rapporteur : Mr ZERKHFAOUI Lyes
Examineur : Mr DRID Mohamed

Présenté par :

- ABONGO ITOUA Joël
- WASWA Moses

Session : Novembre 2016

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et nos remerciements aux professeurs :

Mr : DRIR MOHAMMED

Nos sincères gratitudees à Mr DRIR MOHAMMED, notre enseignant et encadreur pour ses encouragements et surtout sa confiance ainsi que le temps qu'il nous accorder pour finaliser à bien ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier le personnel de la direction de formation de l'ENIEM pour leur accueil et leur aide durant notre stage pratique, notamment notre promoteur Mr BOUKTACH Brahim pour son aide précieux tout au long de ce travail.

Nous aimerons également remercier tout le corps professoral de Science Economique et de Gestion et Commerciales pour leurs remarques et leurs orientations pendant les cours universitaires.

Nous remercions tous ceux qui nous ont apportés leurs soutiens et leurs aides au cours de cette année en particulier notre famille.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma très chers mère Itoua Marie-Thérèse qui m'as toujours soutenue avec un indéfectible malgré mes erreurs, et ceux durant tout mon cursus :

A ma très chers petite maman Elenga Brigitte Danielle pour tous les biens faits à mon égard,

A mon adorable très chères Ngala Itoua Létycia qui malgré la distance qui nous séparait-elle a toujours été présente en m'encourageant d'aller de l'avant.

A mes chères sœurs Reine Okemba, Itoua Mauricette, Océane Nguekoumou , Itoua Merveille, Herve Mercia Bombo.

A mon chers Oncle ANDRE YOKA pour tes conseils qui m'ont été d'un grand secours.

A mes très chers frères Itoua Maurelle, Itoua Rosly, Belkany Nguekoumou, Itoua Emmanuel.

A mes chers (e) ami(e) que j'estime tant.

A toute ma promotion de Management Stratégique des Entreprises.

ABONGO ITOUA JOEL MAHIRISHI

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mon dieu tout puissant.

A mes chers parents en reconnaissance de leurs soutiens tout au long de mes études.

A tous mes amis(es)

A mon binôme avec qui nous avons effectué ce travail.

Et enfin à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin au bon déroulement et à l'aboutissement de ce travail.

WASWA MOSES

| | |
|--------------|---|
| CAM | Complexe d'appareils ménagers |
| CAS | Centre d'activités Stratégiques |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CE | Commission d'entreprise |
| CP | Comité de participation |
| CNR | Centre national de Registre |
| CNAS | Caisse national des assurances Sociales |
| DRH | Direction des Ressources humaines |
| ENIEM | Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager |
| FAF | Fond d'assurance formation |
| FALD | Formation alternée de longue durée |
| FAMD | Formation alternée à moyenne durée |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et compétences |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| ISO | International Standards Organisation |
| IHS | Indemnité des heures supplémentaires |
| IDN | Indemnité de nuisance |
| IEP | Indemnité d'expérience professionnelle |

| N° | Titre | Page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | La nécessité de la formation | 80 |
| 02 | Perception de la formation par le personnel formé | 81 |
| 03 | La qualité des équipements pédagogiques | 82 |
| 04 | Représentation de la prestation des animateurs | 83 |
| 05 | La documentation est elle suffisante | 84 |
| 06 | La documentation répond telle aux attentes | 84 |
| 07 | Evaluation des connaissances | 85 |
| 08 | Application des connaissances acquises | 86 |
| 09 | Participation aux évaluations de formation | 87 |
| 10 | Représentation du degré d'atteinte des attentes des salariés | 87 |
| 11 | Représentation du degré de satisfaction des répondants | 88 |
| 12 | Êtes-vous satisfait à l'issue de la formation | 89 |
| 13 | Apport de la formation sur les employés | 90 |
| 14 | Représentation des raisons de non satisfaction de la formation | 91 |
| 15 | Représentation du nombre de salariés ayant proposés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation | 92 |
| 16 | Représentation de l'échantillon par sexe | 93 |
| 17 | Représentation de l'échantillon par tranche d'âges | 94 |
| 18 | Représentation du niveau d'instruction des répondants | 95 |
| 19 | Représentation des effectifs de la direction ressources humaines par catégories socioprofessionnelles | 96 |

| N° | Titre | Page |
|-----------|---|-------------|
| 01 | Qu'est ce qu'une politique de formation | 16 |
| 02 | Les étapes à suivre pour la réalisation d'une action de formation | 17 |
| 03 | Les facteurs inducteurs des besoins de formation | 19 |
| 04 | Les cinq niveaux de l'évaluation | 26 |
| 05 | Les normes AFNOR de qualité de la formation | 32 |
| 06 | Les niveaux d'apprentissage selon Kirk Patrick | 49 |
| 07 | Le processus d'acquisition des compétences | 50 |
| 08 | Présentation générale de l'organisation d'accueil | 59 |
| 09 | Présentation de l'unité commerciale | 62 |
| 10 | Présentation de la direction générale et des ressources humaines | 65 |

| N° | Titre | Page |
|-----------|---|------|
| 01 | Les dix clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation | 21 |
| 02 | Les normes ISO concernant la qualité formation | 31 |
| 03 | Caractéristique liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégique et exemple de référence | 40 |
| 04 | Savoir-être et savoir-faire en gestion des carrières | 46 |
| 05 | Tableau récapitulatif des activités de l'ENIEM | 54 |
| 06 | La formation est-elle nécessaire | 80 |
| 07 | La base de sélection des salariés | 81 |
| 08 | La qualité des équipements | 82 |
| 09 | La prestation des animateurs | 82 |
| 10 | La documentation est-elle suffisante | 83 |
| 11 | Était-elle riche | 84 |
| 12 | Est-ce que le niveau de connaissance s'est | 85 |
| 13 | Application des connaissances acquise | 86 |
| 14 | Evaluation des salariés formes | 86 |
| 15 | Degré d'atteinte des attentes des salariés | 87 |
| 16 | Degré de satisfaction des employés | 88 |
| 17 | Etes-vous satisfait | 89 |
| 18 | Apport de la formation sur les employés | 90 |
| 19 | Les raisons de non satisfaction de la formation | 90 |
| 20 | Nombre de salariés ayant présentés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation | 91 |
| 21 | Répartition de l'échantillon par sexe | 92 |
| 22 | Répartition de l'échantillon par tranche d'âge | 93 |
| 23 | Niveau d'instruction des répondants | 95 |
| 24 | Effectif de la direction des ressources humaines par catégorie socioprofessionnelle | 95 |

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 01 : Les fondements théorique de la formation..... | 6 |
| Section 01 : Les fondements formation..... | 6 |
| Section 02 : La politique de formation..... | 14 |
| Section 03 : Etape de réalisation et de suivi de formation | 24 |
| Chapitre 02 : Le rôle de la politique de formation dans la construction des compétences. | 34 |
| Section 01 : Les compétences aux services du développement de l'entreprise | 34 |
| Section 02 : Formation et composante des compétences | 44 |
| Chapitre 03 : Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM | 53 |
| Section 01 : Champ spatial de l'étude | 53 |
| Section 02 : Cadre méthodologique | 70 |
| Conclusion générale | 99 |

Introduction générale

Les marchés qui deviennent plus en plus concurrentiels et la demande qui exige toujours plus qualité provoquent dans l'entreprise la transformation de ses systèmes techniques et organisationnels. Par ailleurs, face à l'instabilité de l'environnement, les organisations cherchent plus de flexibilité et l'adaptabilité.

Toutes ces modifications et ces contraintes se répercutent sur le système humain, elles nécessitent une bonne gestion des compétences du personnel incitent au déploiement de l'autonomie et à l'utilisation d'un management de l'efficacité collective. Ne dit pas que « ce sont les hommes qui feront la différence » au niveau de l'efficacité des entreprises.

Elle sert également les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.

Mais beaucoup de chemin ont été parcouru avant la loi de 1971. Jusqu'au début des années 80, on opposait volontiers les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise, certaines firmes ne trouvaient dans la formation qu'un outil d'amélioration du climat social.

Aujourd'hui les politiques de formation montrent les intérêts liés des entreprises et de leurs personnes et on en vient à négocier, dans les branches professionnelles, l'application du « capital de temps de formation ». Les services de formation ne sont plus uniquement des gestionnaires de moyens, des « comptables d'heures » et des artisans du bon climat social, ils mettent en rapports les objectifs de personnes avec les évolutions de l'entreprise, ils participent plus étroitement à la gestion des ressources humaines.

Ils contribuent au maintien des compétences de l'ensemble des personnels non seulement pour aujourd'hui, mais également pour demain (il s'agit du maintien de l'employabilité des salariés). Cette dernière orientation reste toutefois encore marginale.....

Toujours dans le souci d'être plus efficace, la fonction formation se décentralise. Elle n'est plus seulement l'affaire des seuls fonctionnels de la DRH. Des stratégies de l'entreprise sont désormais impliqués dans la définition de la politique de formation, des opérationnels ont

en charge les différences phases de fonctionnement (recueil des besoins, animation par démultiplication, évaluation et suivi de la mise en pratique).¹

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

La formation répond à la fois attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectives satisfactions professionnelles, performance économique, l'amélioration de la qualité des produits et services, la croissance des ventes, en prenant en compte l'évolution des métiers.²

En aide au maintien de l'employabilité des salariés et l'adaptabilité permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Tout on permettant à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leur emplois.

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y'avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

L'objective de notre travail est de savoir comment la formation se passe au sein de l'entreprise.

- La premier partie de notre travail : de la formation, consiste à présenter la formation de manière générale, sa définition, ses objectifs, ses techniques, l'élaboration de plan de formation, l'évaluation de la formation, ainsi que la typologie de la formation.
- Dans la deuxième partie nous allons nous intéresser à ; de l'apport formation dans le développement des compétences dans les entreprises en « Algérie ».

¹ Jacques Soyer, « Fonction formation » 2ème édition d'organisation, 2002

² Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources Humaines », 12^{ème} édition

La thématique :

Nous souhaitons vivement entamer notre travail de recherche dans le domaine de management au sein d'une entreprise publique Algérienne, ou nous tenterons d'aborder la question sur l'angle de :

« L'apport de la politique de formation-perfectionnement au développement des compétences dans l'entreprise »

Méthodologie de recherche.

Motivation du choix du sujet :

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un monde d'une très grande complexité, tout interagit avec tout, tout le temps avec un besoin essentiel d'adaptabilité.

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place

Centrale dans le champ de la formation. Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation sont désormais axés sur « le développement des compétences » afin de « contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale ». ³

Vue la sensibilité du sujet, et l'importance de la formation au sein de l'entreprise c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule ;

« L'apport de la politique de formation-perfectionnement au développement des compétences dans l'entreprise »

Objet de la recherche :

Une enquête réalisée en 1986 par J.M.Parretti montrait que la quasi-totalité des responsables des ressources humaines considéraient que la formation allait devenir la priorité de la gestion des ressources humaines des entreprises dans les années 1990. La réalité d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette évolution en 1986, le taux de participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue se situait à 2,34% de la masse salariale brute des entreprises ; en 1993, ce taux est passé à 3,31% en cela nous nous posant comme problématique de savoir :

³ Jean Pierre Cîteaux, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème}, édition Paris, 1997 ; P85

« Dans quelle mesure la politique de formation contribue-t-elle au développement des compétences au niveau de l'ENIEM ? »

Hypothèses du travail :

H₁ : La formation doit contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.

H₂ : Pour être performant, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel.

Dans le cadre de notre travail

« L'apport de la politique de formation-perfectionnement du développement des compétences dans l'entreprises »

Nous comptons structurer notre travail sur deux volets :

- ❖ Pour une approche descriptive sur l'analyse documentaire et des revues portant sur « la formation et le développement des compétence » qui seras subdivisé en deux chapitres.
- ❖ Et la deuxième partie portera sur un volet empirique à partir de notre observation sur le terrain, qui sera divisé en deux chapitres également.

Objectifs de recherche :

Avant d'explicitier ce que l'on appelle généralement « objet de recherche », rappelons brièvement que son explication s'inscrit dans le cadre plus vaste de l'itinérance d'ensemble de la recherche. Quels que soient les choix épistémologiquement et les stratégies de recherche utilisées, un processus de recherche se définit comme une construction plus ou moins itérative (par exemple des aller et retours entre terrains et théories) orienté vers les objectifs à définir clairement.

La mondialisation à accentue la concurrence entre les entreprises qui les poussent de trouver toujours des combinaisons leurs permettrons d'être toujours compétitive. En cela les entreprises investissent dans « la formation et le développement des compétences », en cela la formation du personnel est un enjeu crucial qui permettra à l'entreprise d'accroitre les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle revêt une valeur ajoutée qui favorisent l'adaptation et la flexibilité des individus face défis à relever. Donc nous nous fixons comme finalité de savoir ;

- Quels est la perception des pratiques de formation pour le développement des compétences au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les effets produits sur les compétences des ressources humaines après les actions de formation ?
- Est-il vraie que la formation permet une meilleure mobilité et adaptabilité au poste actuelle et future ?

Méthodologie de collecte d'information

Il existe de nombreuses techniques de collecte de données qualitatives, l'entretien est les techniques projectives.

Mais dans le cadre de notre travail de mémoire nous nous allons recourir à :

- Une série d'entretiens semi-directifs, semi-dirigé ou structuré. Qui nous permettra d'appréhender les procédures de mise en place de formation au sein de l'entreprise, en cela nous élaborions un questionnaire utilisé lors de l'enquête quantitative.
- Documentation, les procédures, les rapports d'activités ou des données statistiques.⁴

Le traitement des données :⁵

Le traitement des données que nous obtiendrons par rapport à notre enquête, seront représenté sous formes des graphes qui seront par la suite accompagne d'un commentaire.

⁴ ATER en science de l'éducation, universitaire louis pasteur, Strasbourg I-LISEC.7rue de l'université 67000 Strasbourg najoua.Mohib@lse-ulp.u-strasbg.fr.

Loi n°2004-991 du 4 mai 2004relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et dialogue social publiée au JO du 5 mai 5004.

⁵ Méthodologie de la recherche en science de gestion, 2è édition Person, P64

Chapitre01

Les fondements historique de la formation

Introduction du chapitre :

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

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

Section 01 : les fondements de la formation**1. L'évolution de la formation :**

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois 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 définitive sur le marché du travail.

Dès le début des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a vite dépassé la compétence des salariés.

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 les industries.⁷

⁷VATIER Raymond « développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprise Modernes d'édition (EMI), 4^{ème} Edition 1985 Paris, P34.

⁸Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Op.cit, p.325.

Dans les 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.⁸

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 économiques voient en dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et de s'adapter à l'évolution technologique.

1.1. Définition de la formation ⁹

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

Et pour ceux, il nous est primordial d'énumérer quelques définition de la formation. Entre plusieurs trouver nous avons choisis les suivants.

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

Définis la formation, « c'est un ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou ceux qui leurs seront confiées »

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs a facilité l'adaptation des individus ou des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribué à la réalisation des objectif d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectif précis »¹⁰

⁹Carole Pageau, « Guide de gestion des ressources humaines »édition Techno compétence, Montréal Canada, 2003, P.86.

¹⁰ VATIER Raymond, Op.cit, P38

1.2. Les objectifs de la formation et ses principaux avantages :

1.2.1. Les objectifs de la formation :

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

Pourriez-vous imaginer aujourd'hui de ne pas mettre à jours les logiciels de l'entreprise, de ne pas faire évoluer la bureautique... ? Ne pas se fermer, c'est de la compétence !

Parce que, toutes les entreprise, ont des objectifs de développement et à l'accroissement de la concurrence, nos entreprises doivent faire face à un savoir-faire, une flexibilité et une capacité d'adaptation accrues afin de rester compétitives.

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

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

1.3. La formation, une réponse à double attente :

1.3.1. Les attentes de l'entreprise et celles du personnel :

Comme nous venons de le préciser, de nombreux auteurs présentent la formation comme une fonction dont la caractéristique est, d'une part de ¹¹répondre à un besoin ressenti par l'entreprise, en l'occurrence, avoir le personnel le mieux adapté et d'autre part, répondre à l'attente des individus en matière de formation, afin qu'il puisse être en mesure de bien exécuter les travaux qui leur sont confiés et donner de pouvoir progresser.

- ❖ La tâche des responsables de l'entreprise va alors consister à trouver les moyens de répondre à ces deux types de besoins, tâche souvent complexe, du fait des attentes divergentes entre le personnel et l'entreprise en matière de formation.
- ❖ Les travailleurs attendent souvent des responsables de l'entreprise qu'elle consacre à la formation le maximum de ressources et de moyen, ce qui suppose que ces derniers

¹¹ LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986.P 289-321

sont invités à considérer l'entreprise tout autant comme une cellule économique, que comme structure de promotion sociale.

- ❖ De leur côté, ces responsables ont tendance à considérer que le seul but de la formation, est de pallier une pénurie de personnel de qualification donnée, et en tout état de cause, toute formation ne peut être envisagée, selon eux qu'en vue de la réalisation des objectifs économiques de leur entreprises.
- ❖ Dans le premier cas, les actions de formation dans l'entreprise sont vastes et permanentes, dans le second cas elles risquent d'être fractionnées est plus limitées dans le temps.
- ❖ Entre ces positions extrêmes, la place de la formation dans l'entreprise, oscille en réalité en fonction de la situation économique de l'entreprise ou encore de la personnalité des responsables en place.

1.4. Les avantages de la formation sous l'angle de l'organisation et l'individu

1.4.1. Les avantages de la formation pour l'entreprise :

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

- ❖ Elle entraîne une augmentation des profils 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 ;

Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ¹²

¹²W.B.WERTH- Lee Gosselin « la gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition MEGRAW-HI, 1992.P 321-322

Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes ;

- ❖ Elle aide au développement organisationnel;
- ❖ Elle aide acquérir des connaissances;
- ❖ Elle fait aider à la préparation des guides d'exécution et de méthodes;
- ❖ Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles;
- ❖ Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour la prise de décision et la résolution.

1.4.2. les avantages de la formation pour l'individu :

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

- ❖ Elle aide l'individu à prendre de 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 ;
- ❖ Fournir de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes ;
- ❖ Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu ;
- ❖ Permet de progresser vers la réalisation de buts personnel tout en améliorant les habiletés d'interactions ;
- ❖ Satisfait les besoins personnel des employés formés et des agents de la formation ;
- ❖ Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelles et de maîtrise de son avenir ;
- ❖ Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage
- ❖ Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'a écouté ;
- ❖ Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles.

1.5. Les typologies des actions de formation

1.5.1. L'initiative du salarié :

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

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

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

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

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

1.5.2. L'initiative de l'entreprise :

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

Il existe cinq (05) grand types d'objectifs de formation :

- ❖ Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
- ❖ Préparation du personnel a des promotions ou à des conversations internes (voire externes) il s'agit de développer la mobilité ;¹³
- ❖ Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaine valeurs dans l'entreprise ;
- ❖ Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet de l'entreprise ;
- ❖ Satisfaction d'élément d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnel, préparation à la retraite).

1.6. Les typologies de la formation

1.6.1. L'apprentissage :

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

- ❖ Chalandise : zone de chalandise, période d'attraction commerciale (zone de chalandise d'un magasin) ;
- ❖ Employabilité : niveau de capacité d'une personne lui permettant d'occuper un emploi.

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

1.6.2. Le coaching :

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

Le salarié est suivi pour être formé par un autre salarié plus compétent dans l'organisation. Elle permet ainsi au salarié d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières. ¹⁴

¹³ Jacques Soyer, Op. Cit, P 50

1.6.3. Le recyclage :

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

1.6.4. La formation curative ou cataplasme :

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

Il est crucial de préciser que cette liste n'est pas exhaustive, mais du moins ce sont les plus utilisées.

¹⁴ Jacques Soyer, idem p48

Section 02 : la politique de formation

Les définitions de la politique de formation existent à profusion, toutefois notre propos ici est avant tout d'appréhender ladite politique de formation à travers ses objectifs et ses principaux déterminants.

2. Définition de la politique de formation :

D'après Jacques Soyer la politique de formation est définie comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formations sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Nous considérons d'emblée, pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte au-moins (3) parties :

- a) Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut tendre. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- b) Celle qui définit les acteurs et leurs rôles. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- c) Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

2.1. Quels sont les objectifs d'une politique de formation :

Sans être exhaustif, nous formulons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation :

- ❖ Adapter le personnel à son poste actuel.
- ❖ Adapter les nouveaux entrants ;
- ❖ Développer le professionnalisme des salariés ;
- ❖ Préparer le personnel à des évaluations à venir ;
- ❖ Préparer à des reconversions ;
- ❖ Rendre capable le personnel de participer efficacement aux projets de l'entreprise.¹⁵

2.1.1. Quels sont les éléments dont une politique de formation doit tenir compte :

La culture d'entreprise, il s'agit d'un ensemble de valeurs qui oriente les pratiques et les comportements des hommes dans leur travail. Elles sont venues remplacer les cultures traditionnelles qui ne répondaient plus aux besoins d'identifications.¹⁶

Illustration de quelques éléments constitutifs de la culture d'entreprise.

- ❖ Modes de pensée, les intérêts intellectuels ; ces éléments sont les résultats de savoirs et de savoir-faire partagés ;

¹⁵Jacques Soyer , idem P28

¹⁶Jacques Soyer, Op,Cit, P29-33.

- ❖ Tradition, les rites et les règles de comportement (le style dominante de management) ; ils sont le résultat de la vie en groupe ;
- ❖ Idéaux, les croyances et les attitudes ; il s'agit là de l'intégration de principes religieux, philosophiques, syndicaux, politiques.

a) La direction :

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la formation, des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier).

b) La direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines recherche avant tout une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle à en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pressions pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

c) La direction, le département ou le service formation :

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leurs expériences du système formation d'une entreprise, la conception de leur rôle sont autant d'éléments qui influencent les principes politiques.

d) Le responsable hiérarchique :

Cet auteur est souvent apprécié uniquement sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

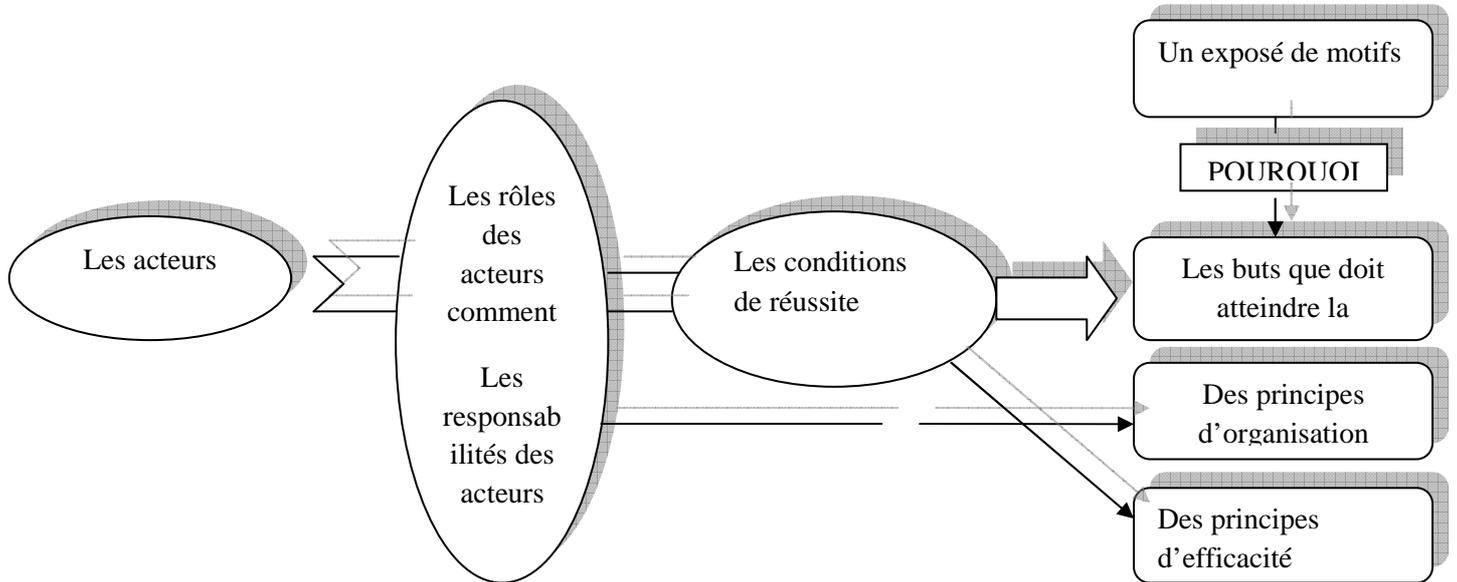
D'une part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation.

e) Les représentants du personnel :

Leur rôle sera plus ou moins grand en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation (le dialogue social est-il recherché ou évité ?).

La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social

SCHEMA N°1 : REPRESENTATION DE LA FORMATION

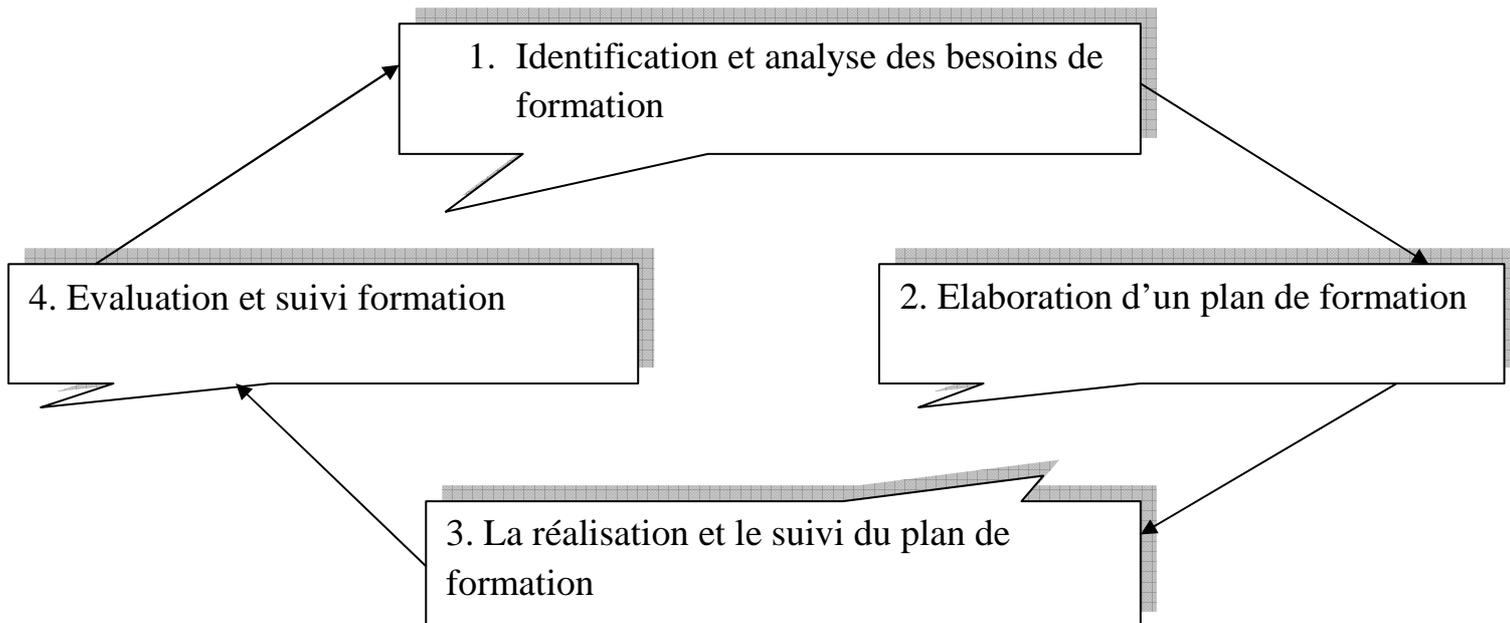


2.2. La mise en place d'une action de formation :

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

La démarche d'une action de formation comporte quatre (04) phases essentielles :

Schéma N°2 Les étapes à suivre pour la réalisation d'une action de formation



Source : élaboré par nous même

2.2.1. Etape d'identification et analyse des besoins de formation :

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

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

2.2.1.1. Les facteurs inducteurs des besoins de formation

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six (6) sources distinctes.

a) L'environnement externe de l'entreprise :

De plus en plus, les exigences des clients (qualité, service certification obligatoire), deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

b) L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Car en réalité, ce sont les hommes qui prennent des décisions, fixent des orientations, élaborent des stratégies pour adapter l'entreprise à son environnement externe.

c) Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Ils vont parler sur :

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

d) La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique.

e) L'expression des attentes des individus :

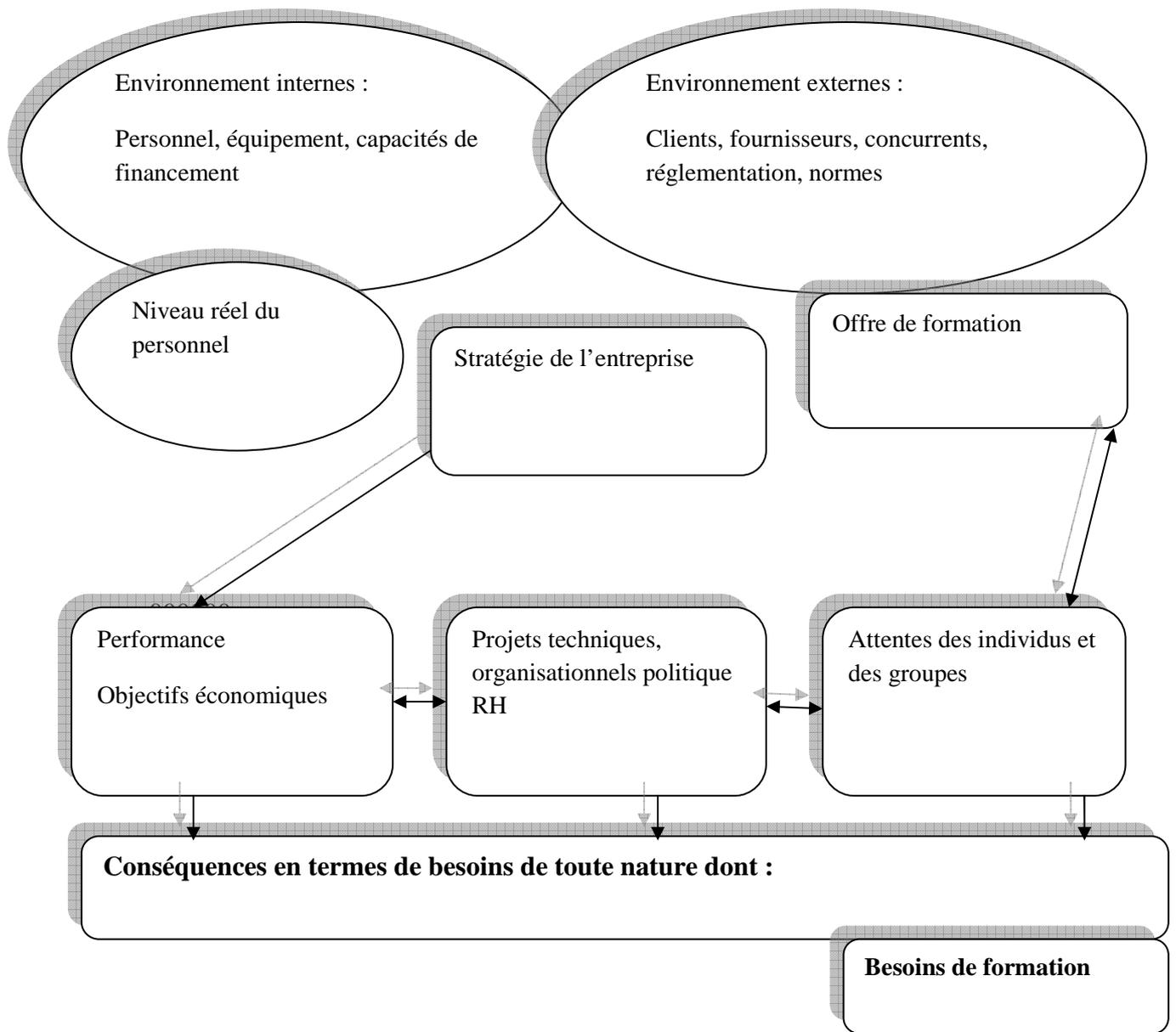
Les salariés expriment le besoin de se former et de se spécifier dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus.

f) L'offre de formation :

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

Ces besoins de formation sont donc induits par différents facteurs inducteurs, qui peuvent être représentés sous forme de schéma :

Schéma N°3 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : Alain Meignant, Op.cit, P 142

2.2.1.2.L'identification des besoins :

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

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

Situation actuelle :

Quelle est la situation actuelle ?

Situation désirée :

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

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

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

Les questions suivantes sont alors posées :

- ❖ Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- ❖ Quel est notre budget de formation ?
- ❖ Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences ?
- ❖ Quel est notre échéancier ?
- ❖ Qui participera à la formation ?

2.2.1.3. L'analyse des besoins de formation :

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

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

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

2.2.1.4.Méthodologies d'analyse des besoins de formation :

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

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

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

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

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

Source : Alain Meignant, Op, cit.P 142

2.3. Etape d'élaboration d'un plan de formation:

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

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

2.3.1. Définition du plan de formation :

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

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

D'après Alain Meignant, le plan de formation est « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelles et collective. »

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

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

2.3.2. La constitution du plan de formation :

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

- ❖ Etablir un référentiel de compétence requise ;
- ❖ Positionner les besoins en tenant en compte le référentiel ;
- ❖ Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents ;
- ❖ Appliquer une démarche qualité ;
- ❖ Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.¹⁸

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

- ❖ Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- ❖ Quel est le budget de formation ?
- ❖ Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- ❖ Qui sera le formateur ?
- ❖ Qui participera à la formation ?

¹⁸ Alain Meignant « Manager la formation », 4^e édition liaison, Paris 1997, P 221

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. ⁽¹⁹⁾

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

- ❖ L'identification des compétences requises ;
- ❖ L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- ❖ La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- ❖ Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

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

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

- ❖ La contribution attendue de la formation ;
- ❖ Les caractéristiques de la population à former ;
- ❖ Les objectifs de compétences ;
- ❖ Les contraintes et objectifs du délai ;
- ❖ Les modalités (moyens, organisation, etc.) ;
- ❖ Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs ;
- ❖ La vigilance sr le maillage des compétences ;
- ❖ Les modalités d'évaluation ;²⁰
- ❖ Les contraintes financières.

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

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

¹⁹ GUY Le Boterf « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition Organisation, Paris, 1993, P97

²⁰ Guy Le Bortef, « L'ingénierie des compétences », Edition Organisation, Paris, 1999. P191

Toujours dans la même vision de réalisation des étapes de formation, on va voir dans quelle mesure il y-a lieu d'assurer le suivi de la formation et son évaluation : le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

Section 03 : Etape de réalisation et de suivi du plan de formation

3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, externe ou stage en entreprise.

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

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

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

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

- ❖ Analyse de la demande ;
- ❖ Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;
- ❖ Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- ❖ Construction d'un plan de changement ;
- ❖ Formulation précise des objectifs ;
- ❖ Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- ❖ Détermination des méthodes d'évaluation ;
- ❖ Elaboration du cahier des charges ;
- ❖ Achat éventuel de service externe ;
- ❖ Planning des sessions ;
- ❖ Lancement des stages et animations ;
- ❖ Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- ❖ Evaluation des différents objectifs.

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

3.2. Le suivi du plan de formation :

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

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

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

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

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

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

En effet, le suivi de l'action est distribué dans le temps à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Les formateurs dans cette phase de l'action jouent un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres présents dans le système du formé.²¹

3.3. Etape d'évaluation de la formation :

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

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

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

²¹ Soyer Jacques, Op. cit, P 246

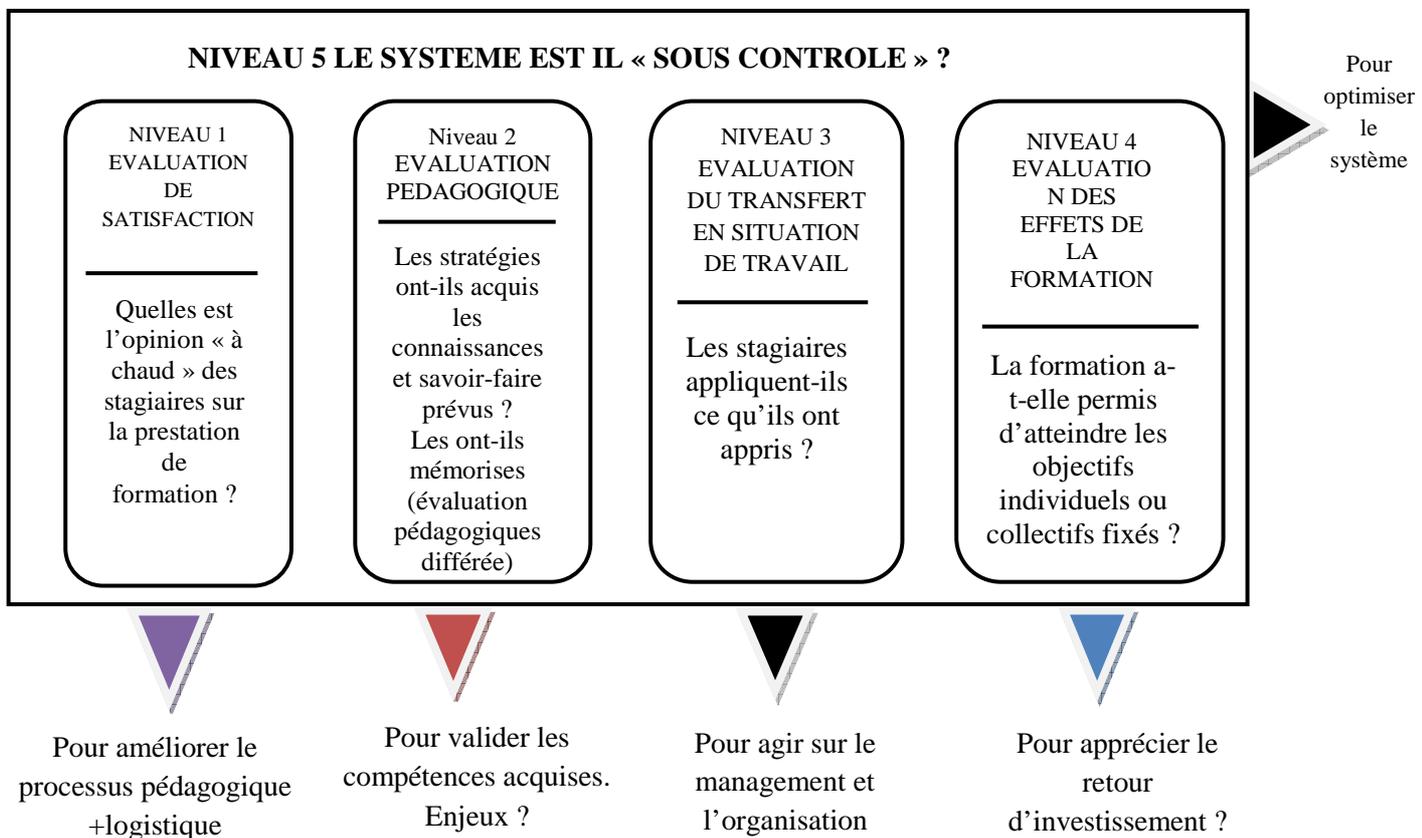
Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

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

A) Les niveaux d'évaluation :

Interroger sur les effets de la formation suppose que l'on ait bien défini les questions pour lesquelles ont désiré des réponses. Alain Meignant décrit (05) cinq niveaux possibles d'évaluation.

Schéma N°04 : les cinq niveaux de l'évaluation



Source : Alain Meignant, Op.cit, P 368

Comme commentaires des niveaux de la figure précédente, on va s'intéresser essentiellement à l'évaluation en aval du cycle de formation.

Niveau 01 : Evaluation de satisfaction :

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

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

Niveau 02 : Evaluation pédagogique :

La question à se poser est : quelle connaissance savoir-faire ou comportement nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

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

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

Niveau 03 : Evaluation du transfert de travail :

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

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

Et pour cela, le suivi du contrôle est évidemment centrale sur les questions de mémorisations que nous avons évoquées. Afin d'évoluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail.

L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'ils ont appris, en étant confronté en permanence à un processus intellectuel d'aller-retour et sa mise en œuvre sur le terrain.

Niveau 04 : Evaluation des effets de formation :

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

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

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

Niveau 05 : l'évaluation système :

Ce niveau est de nature différente, et repose sur une approche plus managériale. Elle est très proches dans le raisonnement, des démarches qualité. Les différentes normes ISO qui se sont développées (9901, 14001), et les modèles intégrés type QSE (Qualité Sécurité Environnement) reposent tous sur une évaluation du système de management. Le raisonnement de base du SMQ (Système de management de la qualité) est que, si l'entreprise satisfait aux exigences de ces normes, alors, la probabilité l'obtention d'un produit ou d'un service qualité est suffisante pour rassurer le client sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses attentes.

B) Les règles à suivre pour l'évaluation :

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

- ❖ ²²Aucune action ne devrait être engagée sans que le formateur et les clients ne soient posés la question suivante : « à quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? »
- ❖ Trouver les indicateurs pertinent pour évaluer, à partir des critères de performances observables et mesurables définis par le référentiel ;
- ❖ Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
- ❖ S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- ❖ Ne pas vouloir tout évaluer certaines actions ne sont évaluables par-rapport à un référentiel ;
- ❖ Diffuser les résultats aux clients de la formation s'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur la manière d'engager les actions ;
- ❖ L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer c'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

3.4. La qualité de formation :

Du moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation ?²²

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les normes ISO 9000 étudiées par AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : « l'ensemble des actions préétablies et systématique nécessaire pour donner la

²² Alain Meignant, Op.cit, P395

confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».

En définitive, mettre en assurance qualité le système de formation consiste à suivre les étapes suivantes:

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

3.5. Les normes concernant la formation :

3.5.1. Les normes ISO :

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

Concernant la formation professionnelle, la norme ISO 9001 permet de prendre en compte l'ensemble d'un processus de formation : conception, réalisation, évaluation et suivis.²³

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

Le tableau ci-dessous relève quelques points clé pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004.

²³ Guy Le Bortef.Op, cit, P444

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

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

Source : Guy Le Bortef, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, P445

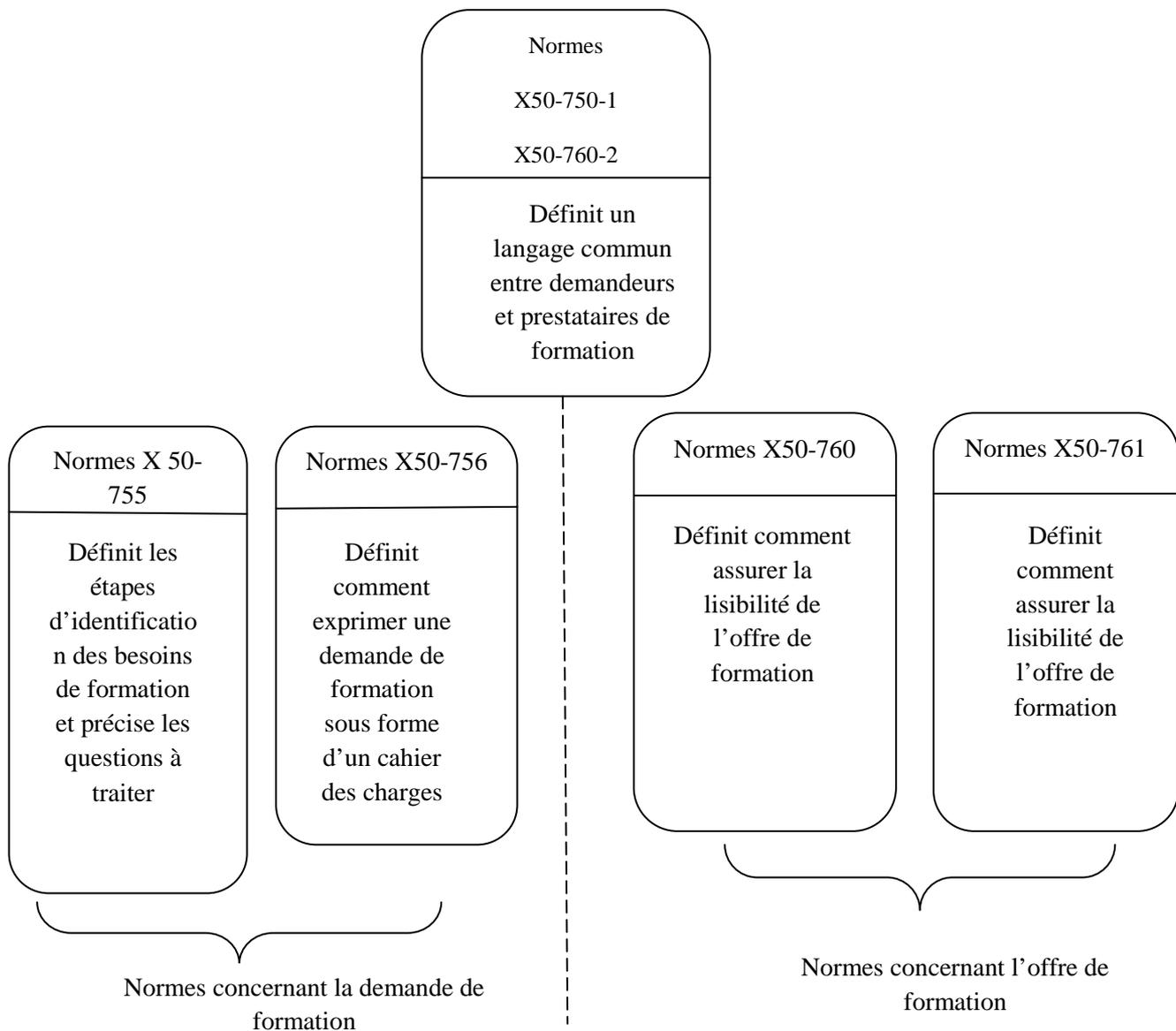
3.5.2. Les normes AFNOR :

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

Les normes AFNOR sont homologuées, depuis 1987. L'organisme certification est en France l'AFAQ (Association Française pour l'assurance de la qualité).²⁴

²⁴ Guy Le Bortef « ingénierie et évaluation des compétences, 4^e édition, Organisation, Paris 2002, P 442-445

Schéma N°05: sur les normes AFNOR de qualité de la formation



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

L'entreprise se trouve à l'ère de la mondialisation et l'ère de la concurrence, seules les entreprises bien organisées et structurées, technologiquement adaptées aux standards internationaux et dirigées par des professionnelles compétents peuvent être à la hauteur des nouveaux changements. C'est grâce aux compétences des ressources humaines que le gain en qualité et performance sera réalisé. Pour y'arriver, il faut investir dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines et ce à travers la formation professionnelle.

Donc dans une logique de compétences, la formation est un facteur clé de la compétitivité et de la création de richesses pour l'entreprise. Dans un but d'optimisation de la formation en entreprise, il faudrait veiller à ce qu'il y-ait élaboration d'un plan de formation adapté à ces besoins spécifiques.

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

Chapitre 02

Le rôle de la formation dans la construction des compétences

Introduction :

Sous l'influence conjuguée de la tertiarisation, des technologies de l'information et des reconfigurations privilégiant le cœur de métier, le centre des préoccupations stratégiques des organisations ne relève plus simplement de la matérialisation du couple produit/marché.

Depuis quelques années, force est de constater que l'on assiste à un redéploiement d'activités, considérées jusqu'alors comme moins essentielles. Ce transfert, ou plus exactement ce redimensionnement, s'effectue au profit de secteurs à forte dominante immatérielle, dont la création de valeur était jusqu'à ce jour encore trop peu perceptible, voir difficilement mesurable.

Cette mutations occasionne un nombre de bouleversements dans les différentes sphères industrielles ou tertiaires et apporte, à n'en pas douter, de profonds changements de types organisationnels et managériaux, dont nous ne sommes qu'aux prémices.

Ainsi tout savoir, toute compétence est de nature éphémère et temporelle, mais il n'en demeure pas moins vrai qu'ils sont indispensables à la connaissance future ou émergente. Les sources du progrès s'autoalimentent sans fin ou se détruisent par l'usage.

Aujourd'hui, la tradition orale ne peut plus suffire pour transmettre la connaissance. Elle nécessite indéniablement un tout autre formalisme qui repose principalement sur la capitalisation de nos « savoir-faire », de nos expériences, de nos expérimentations ou de nos compétences.

Section 01 : Les compétences aux services du développement de l'entreprise**La notion de compétence referme ;**

- ❖ « savoir » qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance ;
- ❖ « le faire » qui est l'art de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé, dans un contexte donné.²⁶

1. Quelques définitions de la notion de la compétence :²⁷

Avant de donner quelques illustrations de définition, nous avons trouvé mieux de faire une distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences »

- a) **Être compétent** : c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...) elle permet aussi de mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de

²⁶ Jean Yves Buck « Management des connaissances et des compétences », édition d'Organisation, Paris 2003 ; P 15-18

²⁷ Guy Le Boterf, Op cit, p97

ressources (savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...) on se réfère au domaine de l'action.

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

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

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

Jean Yves Buck définit globalement la compétence

« Un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de savoir faire mis en action dans une situation contextuelle pour laquelle il n'ya ou il n'y a pas toujours d'antériorité, afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable ».

Cette définition introduit une nouvelle notion, celle d'agir dans un contexte donné. La compétence ne se réduit donc pas à la réalisation d'une tâche, reproductible indéfiniment, car le contexte dans lequel elle s'exerce est éminemment mouvant. La compétence suppose donc que l'individu puisse s'adapter et adapter ses savoir faire.²⁸

Définition 02 : P. Zerifian « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelle auxquelles il est confronté...C'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. Enfin c'est une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux à assurer des domaines de coresponsabilités ».

Cette définition insiste sur trois dimensions fondamentales :

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

²⁸ Jean Yves Buck, Op, cit.p18

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

a. La dimension opératoire :

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

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

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

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

C'est pour cela que « la compétence est un construit organisationnel contingent au fonctionnement actuel et souhaite de l'entreprise, tout autant qu'une caractéristique du salarié »²⁹

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

b. La dimension cognitive et historique :

Pour J-Y PRAX,³⁰ « la notion de compétence se situe à la frontière de trois domaines : le domaine du parcours social, le domaine de l'expérience professionnelle et le domaines de l'éducation ».

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

En effet, la résolution d'un problème peut être le résultat de la répétition de la même situation, elle relève dans ce cas de l'ordre du réflexe et du savoir-faire routinière et

²⁹ D. PEMARTIN, Op.cit.P 35-36

³⁰ JEAN-YVES PRAX, « le guide du knowledge management », édition Dunod, Paris 2000,p 38

ponctuel. Pour parler de compétences, il faut que l'acteur comprenne les situations auxquelles il fait face.

ZERIFIAN évoque aussi la question des connaissances acquises et leur évolution avec la diversité des situations qui se présentent. La compétence n'est pas innée, mais acquise au cours de l'expérience, ce qui la différencie du savoir qui résulte de la formation et ceci marque le passage à la notion de savoir-agir. Un individu peut par exemple savoir les actions qu'il faut mettre en jeu pour dépasser une situation donnée, mais ne pas savoir les agencer car manque d'expérience.³¹

C'est pourquoi, un « savoir-agir est un ensemble de savoir –faire opérationnels validés », autrement dit : la compétence (savoir-agir) combine plusieurs savoir faire qui varient selon les situations professionnelles (opératoires) qui se présentent et qui s'apprécient par son efficacité ou la pertinence des résultats auxquels il donne lieu.³²

Pour Guy Le Boterf « savoir-agir avec compétence, cela suppose d'être capable de construire des combinaisons pertinentes de ressources, gérer des situations professionnelles variées en vue d'atteindre des objectifs donnés » ce qui veut dire que les compétences est ³³« une capacité combinatoire de plusieurs ressources incorporées » et qui puise dans de multiples savoir-faire.

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

Enfin la compétence ne peut se réduire uniquement à l'expérience de l'individu, elle implique aussi la prise en compte de son parcours « historique », car tous les salariés ayant rencontré les mêmes situations professionnelles n'en tireront pas les mêmes enseignements et les mêmes opportunités d'accroître leurs compétences.³⁴

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

c. La dimension collective³⁵ ;

Les compétences sont nécessairement individuelles. Il n'existe pas de compétence sans individus qui les portent parce que « les compétences réelles sont des constructions singulières spécifiques à chacun ».

³¹ P. ZERIFIAN, Op.cit, p71

³² D. PEMARTIN, Op.cit, P 37-38

³³ Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », édition organisation, Paris 2005.P 64

³⁴ P.ZARIFIAN, Op.cit.P.72

³⁵ D.PERMATIN,Op.cit, P. 41

Face à un impératif professionnel (réagir à un événement, atteindre un objectif, résoudre un problème, etc.) chaque acteur mettra en œuvre « sa propre façon de s’y prendre ».

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

La compétence collective apparaît alors comme un moyen privilégié pour faire face à la complexité.³⁶

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

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

La compétence collective ne peut se concrétiser qu’après avoir réunis un ensemble de conditions dont la première est d’offrir un espace organisationnel ayant pour but d’atteindre la convergence entre les intérêts de l’individu et ceux du groupe et surtout montrer à ceux qui détiennent la compétence qu’ils ont tout à gagner en offrant leurs savoir-faire à leur entreprise.

1.1. Quelles sont les enjeux attachés à la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d’élaborer de manières opérationnelles différentes problèmes comme suis:

- ❖ Cibler les besoins en connaissance élémentaire du personnel faiblement qualifié, et optimiser l’efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- ❖ Actualiser les principes professionnelles des salariés, dans un métier en mutation ou d’une modification importante de l’environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- ❖ Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité ;
- ❖ Optimiser les savoir faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l’entreprise ;
- ❖ Maintenir l’efficacité de pratiques professionnelles données ;
- ❖ Synchroniser le cycle de développement de l’entreprise et le cycle de développement et d’amélioration des compétences, afin de permettre à

³⁶ Guy Le Boterf, Op, cit, P 41

l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;

- ❖ Gérer la surqualification du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité. La surqualification peut être rapidement un facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- ❖ Gérer le patrimoine de savoir faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constitué de savoir faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- ❖ Mettre en valeurs des savoir faire et pratique professionnelles, existant par un système de gestion approprié, et plus généralement maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.2. Les typologies de compétences :

1.2.1. La compétence organisationnelle :

Née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle » (Selznick, 1957, Penrose, 1959), la compétence organisationnelle devient un concept courant en gestion dans la seconde partie des années 1980. En effet, c'est à cette époque que la théorie des ressources renouvelle le cadre conceptuel de l'analyse stratégique. L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché mais la valorisation supérieure de ses ressources interne tant tangible qu'intangibles.

Progressivement, la compétence organisationnelle apparait dans la littérature stratégique comme un savoir faire distinctif (« distinctive capabilities ») permettant à l'entreprise de se différencier et d'occuper une position dominante. En d'autre termes, elle se relève être une source d'avantage concurrentiel. Apparait dans les années 1990, le concept de « core competence » largement diffusé par Prahalad et Hamel (1990) au cours de la décennie qui suit, le concept fait l'objet d'un certain nombre de polémique qui vont permettre de distinguer

L'approche organisationnelle de l'approche stratégique. En effet, l'environnement est analysé comme de plus en plus « turbulent », les produits deviennent plus rapidement caducs, les consommateurs plus infidèles. Il ne s'agit plus pour l'entreprise de cultiver une capacité à faire quelque chose et obtenir un avantage concurrentiel ponctuel sur le marché mais de développer une capacité à s'adapter aux évolutions du marché pour conserver dans un temps un avantage concurrentiel. Galbraith, 1994 définis la compétence organisationnelle « comme étant la capacité de l'organisation à exécuter une tâche avec succès.³⁷

³⁷ Article, Valéry Michaux docteurs en science de gestion, Université Reims. Paris, 2005

Tableau N°3 : caractéristique liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemple de référence.

| | |
|---|---|
| La compétence organisationnelle est fondée sur des routines tacites difficilement imitables | Pour Nelson et Winter (1992), la connaissance engendrée par l'apprentissage est incorporée à des problèmes particuliers. Elles sont de nature tacite et donc ne sont pas ou difficilement transférables. Les auteurs soulignent que les routines constituent des modèles, scénario ou modalités d'interactions permettant aux acteurs de rentrer en contact de façon pertinente avec les autres acteurs au bon moment. Ces routines (formelles et informelles) sont mémorisées par les collectifs et construits au fur et à mesure de l'activité quotidienne par un principe de sélection (mémorisation des modèles efficaces). Le concept de routine organisationnelle est repris par des nombreux auteurs. |
| La compétence organisationnelle résulte de l'interaction entre des facteurs humains, organisationnels et techniques | La compétence organisationnelle sont définis par Prahalad et Hamel(1990) comme le résultat d'apprentissages collectifs et en particulier ceux qui permettent à l'entreprise de savoir comment coordonner des savoir-faire et intégrer diverses technologie. C'est pourquoi, elles sont difficilement imitables. Il est, en effet, plus simple pour un concurrent de s'approprier une technologie mais beaucoup plus difficile de dupliquer des processus de coordination (« partern »), d'apprentissage et d'intégration. Les compétences organisationnelles résulteraient de l'interaction entre des ressources techniques organisationnelles et humaines (par exemple, Chandler, 1990. |
| La compétence organisationnelle permet la coordination pertinente des acteurs | La compétence organisationnelle traduit la manière dont sont organisées au sein de l'entreprise les ressources physique et humaines (Chandler, 1990, Nanda 1996). Les compétences organisationnelles sont issues d'un processus par lequel les ressources sont utilisées et combinées au sein du contexte organisationnel avec les routines organisationnelles (Audreu et Ciborra, 1996). Les compétences organisationnelles sont constituées d'une combinaison de savoir faire et de technologie (Lawler et Ledford, 1997), résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Arregle,1995 ;Collis,1996) ou individus, technologies et autres ressources(Tarondeau et Wringht,1995). |

Source : Valéry Michaux docteurs en science de gestion, Université Reims

1.2.2. Les compétences collectives :

La compétence collective apparait progressivement dans le champ de la gestion au cours de la décennie 1990. Son émergence peut-être corrélée à la prise de conscience de l'aspect essentiel de la coopération, notamment transversale, dans la performance (par exemple, Aoki, 1998 ou Veltz et Zarifian, 1993,1994).Même si c'est un concept utilisé de plus fréquemment en gestion, il est aujourd'hui, plus encore que le concept de compétence organisationnelle.

La compétence collective peut-être définis comme étant un savoir agir qui émergent d'une équipe, par exemple les travaux de Wittorski(1994) mettent en évidence une capacité acquise par différents individus à travaille ensemble pour atteindre un objectif commun

.Dubois (1999) mettent en évidence des pratiques similaires (modalités de réponse à une même situation) à différents opérateurs menant les mêmes tâches au sein d'une même entité et s'entraîdant ponctuellement (mobilités de coopération) dans les situations inhabituelles ou plus difficiles.

1.3. Les typologies d'après Kartz (1974)

1.3.1. Les compétences techniques :

Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le salarié et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant ces compétences sont extrême difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétence en finance, en informatique, en technique de production assistée par ordinateur.) et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le salarié. Les compétences techniques sont le fruit de connaissance (expérience, formation initiale, formation permanente, d'aptitude et de capacité).

1.3.2. Les compétences humaines ou relationnelles :

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

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

Ce dernier peut-être listé selon plusieurs types de compétence à savoir :

- ❖ la capacité à entretenir des relations avec ses pairs ;
- ❖ la capacité à articuler et à rendre claires ses idées.

1.3.3. Les compétences politiques : ³⁸

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

1.3.4. Les compétences conceptuelles ou cognitives :

La compréhension de ses compétences relève en partie de la psychologie cognitive. Pour les études Hatchuel (1994) distingue deux types de compétence cognitive : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir-comprendre » : ce sont des processus d'ajustement par confrontation de la réalité perçue avec les représentations que l'on se fait, d'autre les compétences qui permettent de « savoir combiner », elles participent à la construction d'un futur souhaitable dans une logique de projets.³⁹

³⁸ Alain Labruffe « les compétences » édition, Afnor. Paris 2003, page 39-41

³⁹ Philippe Eray, Op.Cit, P 21-22

1.3.5. Les compétences individuelles :

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

1.4. Qu'est-ce que un référentiel de compétence :⁴⁰

ALAIN. LABRUFFE, « le référentiel est un outil indispensable à l'ensemble de l'organisme : il lui permet de clarifier, de façon concertée, toutes les facettes de la gestion des ressources humaines grâce à une appréciation précise des compétences requises dans une taches, un poste ou une fonction ».

1.4.1. Quels sont les objectifs d'un référentiel :

Un référentiel est constitué par le recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement, en termes de faits reconnus.

Les objectifs de ce dernier sont :

- ❖ Définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires correspondant à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire (savoir expliquer, savoir enseigner) ;
- ❖ Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction) ;
- ❖ Déterminer, pour chaque niveau des unités opératoires des connaissances précisant des normes prévoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques (modes d'emploi) ;
- ❖ Rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyses rédigées à partir des compétences requises ;
- ❖ Faciliter les procédures de GRH (embauche, accueil, formation, promotion, reconversion, reclassement), en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets ;

⁴⁰ Alain LABRUFFE, op, cit, p22

- ❖ Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, détecter les objectifs de progression (personne/service) et les gisements de compétence ;
- ❖ Développer l'efficacité personnelle grâce à la connaissance précise des points forts de chacun et des points à améliorer ;
- ❖ Prolonger les items les plus courants et ceux dont la réalisation s'avère la plus délicate ou la plus défectueuse par des protocoles, modes d'emploi et procédures précisant la réalisation de l'action définie.
- ❖ Etablir des cartes de compétences au moyen de tableaux comparatifs par service, par fonction, par personne.

Section 02 : Formation et composante de compétence

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

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

2.1. Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

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

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

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

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

2.2. Impact de la formation sur le savoir-faire :

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

Il ne faut pas non plus confondre le savoir-faire avec une compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en général ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il aille réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté.

Cette habilité manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent ; il y-a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogiques. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui procédera à l'accompagnement bien après la formation.⁴¹

2.3.Impact de la formation sur le savoir être :

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

La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir être ?

Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir être.

2.3.1. Savoir-être et savoir-faire :⁴²

Les nombreuses exigences imposées pour progresser dans l'échelle hiérarchique sont telles que certains salariés préfèrent rester dans leur poste actuel et chercher une satisfaction dans d'autres activités que leurs poste principal ou encore cherchent à diversifier leurs compétences. Il faut être conscient qu'il ne faut pas attendre après les autres pour progresser, dans sa vie professionnelle. On peut toujours perfectionner son cv, se renseigner lors d'une entrevue ou par ses propres moyens sur tout ce qui concerne une organisation qui nous intéresse et prendre conscience que les emplois intéressants sont souvent offerts sur le marché invisible.

⁴¹ Dennery Marc, Piloter un projet de formation, édition ESF France, 2000, P142

⁴² Sekiou Lakhdar et Blondin Louise « Gestion des Ressources Humaines » édition édition de Boeck, Bruxelles 2004, P388

Tableau N°04 : Savoir-être et savoir-faire en gestion des carrières

| Savoir | Description |
|--------------|---|
| Etre | <ul style="list-style-type: none"> -Enthousiaste : il savoir encourager les attitudes positives chez ceux qui prennent des décisions -Informé : lire beaucoup et discuter avec d'autres personnes sur des sujets professionnels -Présent : être là au moment voulu pour être choisi comme porte parole du groupe, pour faire des connaissance en relations publiques, pour se montrer un réseau -Conscient: réaliser que la présence dans les organismes professionnels d'une spécialité est nécessaire -Opportuniste : les fréquentations doivent viser toutes les personnes qui peuvent contribuer à l'avancement -Sociable : ne pas négliger les événements sociaux de l'organisation -Eveillé : chercher à connaître ceux dont le poste est intéressant -Bien : être chaleureux avec certains collègues, afin de se renseigner sur que d'autres collègues pensent de nous |
| Faire | <ul style="list-style-type: none"> -Fournir les résultats souhaités dans les délais prévus -Réussir dans la plupart des projets entrepris -Comprendre largement l'ensemble du secteur d'activité dans lequel on œuvre et les affaires de l'organisation -Présenter une image favorable face à la clientèle et aux partenaires commerciaux de l'organisation -Défendre la position de l'organisation au besoin -Etre visible mais avec circonspection -Utiliser un vocabulaire approprié à son secteur d'activité et être capable d'argumenter avec rigueur -Evaluer et être prêt à défendre ses prises de position sur des points à risque -Reconnaître les erreurs que l'on fait devant les autres, les analyser et corriger rapidement les façons de faire -Assumer l'importance de l'apparence personnelle -Aider et reconnaître les efforts de collaborateurs puisqu'il y'a possibilité d'obtenir leur loyauté -Eviter toujours d'identifier en public des concurrents -Garder toujours des contacts avec les personnes informées et influentes dans le domaine du travail |

Source : SEKIOU LAKHDAR et BLONDIN LOUISE, Op, cit, p.388

2.3.2. Développer des qualités morales :

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

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

2.3.3. Changer le caractère :

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

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

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

2.3.4. Développer les goûts et intérêts

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

Ses goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.⁴³

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

⁴³ S.Michel et M.Ledru, Capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, 1991, P122

2.3.5. Produire des comportements stéréotypes

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

2.4. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles

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

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

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

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

La formation peut-elle avoir des effets sur les démarches intellectuelles ?

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

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

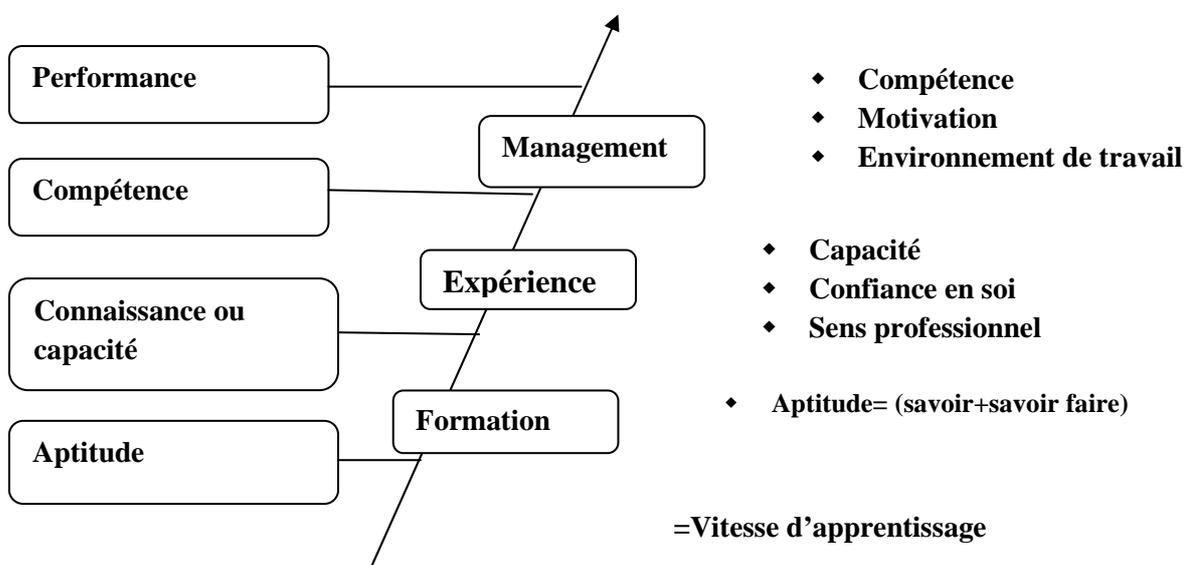
2.4.1. Impact de la formation sur la confiance en soi :

La confiance en soi se bâtit de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se⁴⁴ construit progressivement l'individu sur lui-même. Il s'agit d'un plus ou moins important jugement de soi.

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

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

Schéma N°06 : Les niveaux d'apprentissage selon Kirk Patrick



Source : Annick Cohen « Toute la Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris 2006, p244

⁴⁴ Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 1987, P112

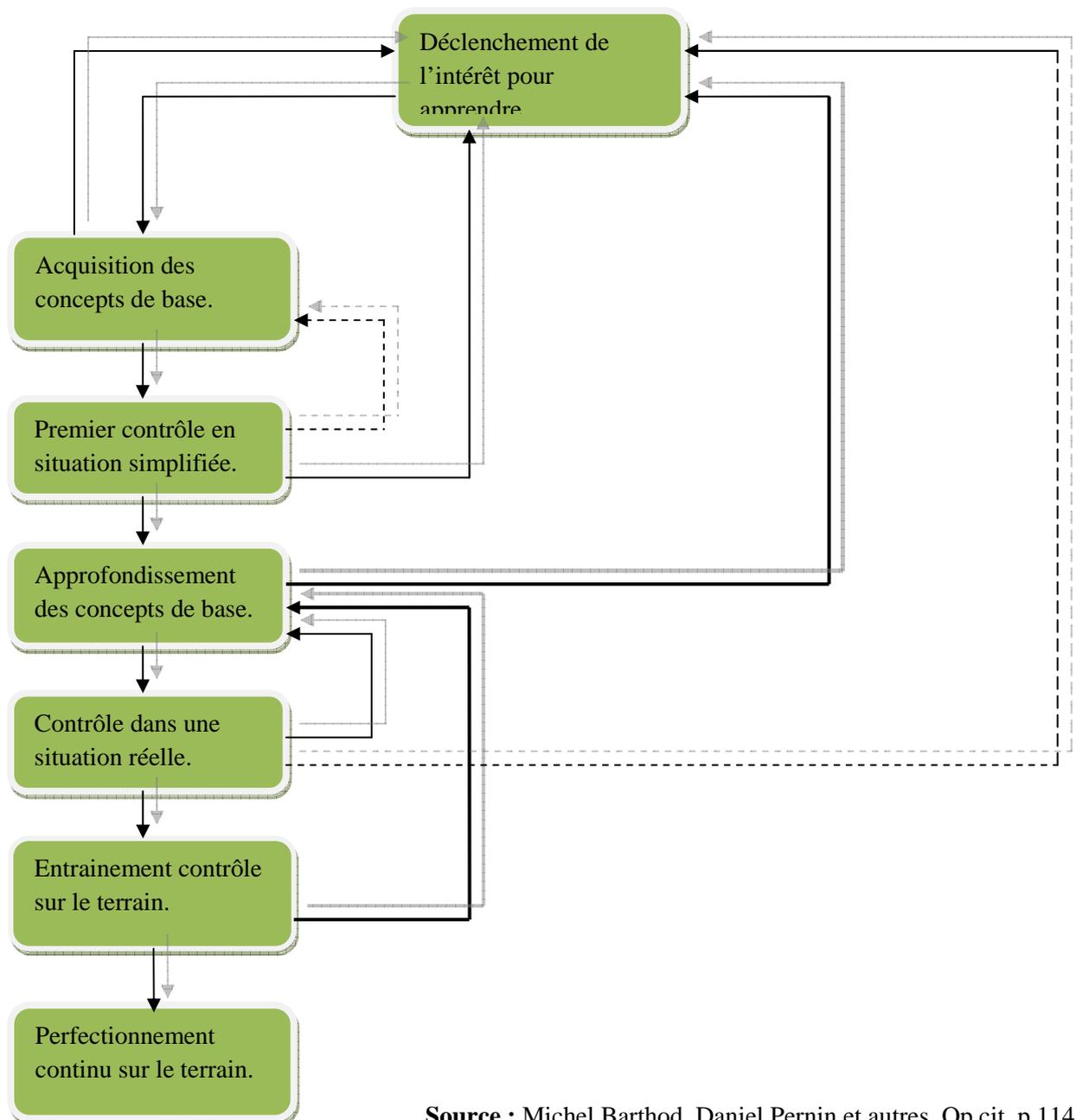
2.5. Les principes de la formation dans la construction des compétences :

Selon Daniel Pernin, pour mettre la formation aux services de construction des compétences il existe six principes.

2.5.1. Situer la formation dans un processus éducatif :

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

Schéma N°07: Le processus d'acquisition des compétences



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

Le schéma peut être commenté à travers les points suivants :

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

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

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

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

2.5.3. Promouvoir le bon usage de la formation :

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

2.5.4. Etablir des cahiers de charge :

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

2.5.5. Concevoir une action de formation adaptée :

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

2.5.6. Choisir les actions prioritaires :

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

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

Conclusion:

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

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

La compétence permet de mettre l'accent sur l'amélioration d'un certain nombre de prérogatives dont on avancera en l'occurrence :

- Le savoir être ;
- Le savoir faire ;
- Le savoir agir.

Ce qui permettra aux employés de répondre aux exigences incontournables de la qualité du service et de répliquer aux mutations qui surgissent dans l'environnement.

Chapitre 03

Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

Introduction du chapitre :

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la formation compétence et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous nous consacrons dans ce troisième chapitre à une présentation générale des caractéristiques de l'organisme d'accueil

Dans ce dernier chapitre nous allons essayer de savoir quel est l'apport de la formation et performance dans le développement des compétences au sein de L'ENIEM.

Et comme nous l'avons dit dans notre préambule à ce travail, pour pouvoir recueillir un maximum d'informations dans l'optique de bien réaliser notre travail afin d'atteindre nos objectifs d'études souhaités, nous avons jugé bon de mener une étude empirique « c'est-à-dire fondée sur les faits ou réalités du terrain » en se basant sur deux méthodes (qualitative et quantitative) développées par le biais d'entretiens et un questionnaire.

Section 01 : Champ spatial de l'étude : cas de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Électroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10Km de TIZI-OUZOU, elle s'étale sur une surface totale de 55ha, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI-OUZOU à proximité de la gare ferroviaire.

1. Historique :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménagers (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et montage de matériel électronique (SONALEC), elle à été transformé juridiquement en société - par actions, par le décret numéro 83/19/ du 02Janvier 1983.

Dans le cadre des réformes économique décidées par le gouvernement, elle est passée à l'autonomie en Octobre 1989 et dénommée ENIEM/EPE/SPA.

- EPE : Entreprise publique Economique ;
- SPA : Société par Action avec un capital social de 2.957.500,00DA.

Le développement du CAM s'est fait par étapes précises, on peut le résumer comme suit :

- La période 1979-1980 :
Phase de démarrage et de stabilisation de la production du CAM par la DIAG (Société Allemande), le complexe à démarre la production des petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les sèche-cheveux.
- La période 1980-1986 :
Phase de maîtrise du processus de fabrications et de montage par le personnel national de l'unité.
- La période Septembre 1986-1988 :

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

Réalisation des opérations de développement qui se traduit par la mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs par le partenaire Japonais MITSUI-TOSHIBA.

- La période 1989-1991 :

L'entrée de production de la nouvelle unité cuisinières par le partenaire Italien Intercoop/Techno-gaz.

Notons le passage de l'ENIEM, en Octobre 1989, à l'autonomie conformément à la loi 88.01 de 1988 portant orientations des entreprises publiques et économiques.

- La période 1992-1996 :

Mise en place de l'unité de fabrication congélateurs horizontaux du partenaire libanais LEMAITIC, reprise de montage des petits appareils ménagers en janvier 1993, réalisation du radiateur gaz butane (catalytique) en Février 1993 et la réalisation du projet réfrigérateur 5201 au cours du premier semestre de l'année 1995.

1.1. Les activités et Missions :

L'ENIEM est une entreprise stratégique sur le plan économique du pays ; sa mission est d'assurer la production et le montage des appareils de Réfrigération, de Congélation, de Cuisson et de Climatisation avec une intégration partielle.

Cette intégration concerne généralement la fabrication d'une partie des composants des appareils de froid et de cuisson, essentiel pour l'ENIEM. La mission de celle-ci est de satisfaire la demande nationale, et de placer son produit à l'échelle internationale.

Par la qualité de son produit, elle est placée parmi les professionnels de l'électroménager.

Tableau N°5: Tableau récapitulatif des activités de L'ENIEM

| Unité | Activités | Mission |
|---|---|---|
| Direction générale | Elle exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. | La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. |
| Froid Email : unité froid@Eniem.com.dz | -transformation de la tôle ; -traitement (peinture, plastification) ; -injection, plastique, polystyrène ; -Fabrication de pièces métallique (condenseur, évaporateur) ; -Isolation ; -Thermoformage ; -Assemblage. | La mission de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique. |
| Cuisson : Email : unité cuisson@Eniem.com.dz | -Transformation de la tôle ; -Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage) ; -Assemblage. | La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de technologie |

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

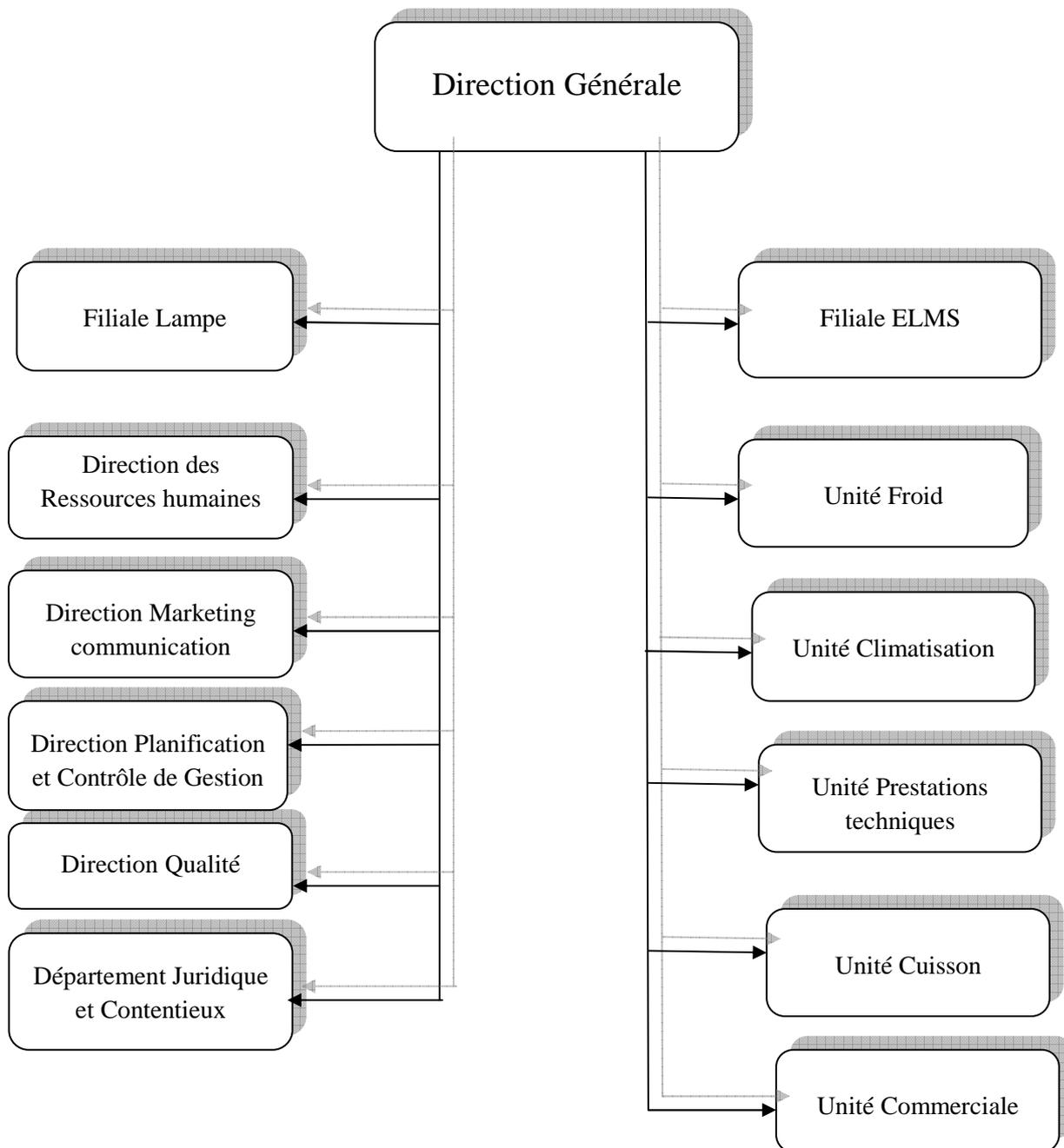
| | | |
|--|---|--|
| | | similaire. |
| Climatiseurs Email : clim@Eniem.com.dz | <ul style="list-style-type: none"> -Transformation de la tôle ; -Traitement et revêtement de surface (peinture) ; -Assemblage. | La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de technologie similaire. |
| | <p>En plus ces activités de réalisation les unités de produits (froid, cuisson et climatisation) assurent en leurs seins respectifs les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -achats ; -Contrôle qualités (réception, en cours de fabrications, finale) ; -Stockage (magasin, atelier) ; -sécurité industrielle. | |
| Prestation technique | <ul style="list-style-type: none"> -Conception et réalisation des outils/moules ; -Réalisation (usinage) de diverse pièce de rechange ; -Etalonnage/vérification des instruments de mesure ; -Impression ; -Production d'énergie de fluides ; -Entretien des bâtiments ; -Fabrication de palettes (menuiserie) ; -Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ; -Transport marchandise ; -Surveillance du site ; -Prestation sociale. | L'unité est chargée de fournir de la prestation technique et des services nécessaires aux unités de productions. |
| Commerciale Email : commerciale@Eniem.com.dz | <ul style="list-style-type: none"> -Marketing ; -Vente ; -Service après-vente ; -Gestion des stocks des produits finis. | Cette unité chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, et du service après-vente. |
| Filiale EIMS | | La mission globale de l'unité est de produire et de développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos). |
| Filiale FILAMP | L'unité lampes de Mohammedia(ULM) qui à démarrer en Février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le 1 ^{er} Janvier 1997 | |

Source : Interne de l'entreprise

1.2. Objectif Social :

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.⁴⁵

1.3. Présentation de l'organigramme Général des activités de L'ENIEM⁴⁶



⁴⁵ Source : interne à l'entreprise Unité commerciale,

⁴⁶ Source : interne à l'entreprise Unité commerciale,

Les principales activités de l'ENIEM :

A. Direction générale.

La direction générale est l'unité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, en tenant compte des résolutions du conseil d'administration. Elle exerce l'autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

B. Unité Froid :

La mission de cette unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

Les activités de cette unité sont :

- Transformation de la tôle,
- Traitement et retraitement de surface (peinture, évaporation),
- Injection plastique et polystyrène,
- Fabrication des pièces métalliques (condenseur, évaporateur),
- Isolation,
- Thermoformage,
- Assemblage.

C. unité cuisson :

La mission globale de l'unité est de produire des appareils de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tout produit de technologie similaire.

Ses activités sont :

- transformation de la tôle,
- traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chrono mage),
- assemblage.

D. Unité climatiseurs :

La mission globale de l'unité est de produire et de développer les produits climatiseurs.

Ses activités sont :

- Transformation de la tôle,
- Assemblage.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent en leurs seins respectifs les activités suivantes :

- Etude/Méthode de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle (réception, encours de fabrication) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité.

E. Unité prestation techniques :

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services aux unités de production.

F. Unité sanitaire :

Cette filiale, située à MILIANA DABS la wilaya d'AIN-DEFLA, est l'équipe des moyens de production. La mission de l'unité est de produire et développé les produits sanitaires (baignoire, lavabos).

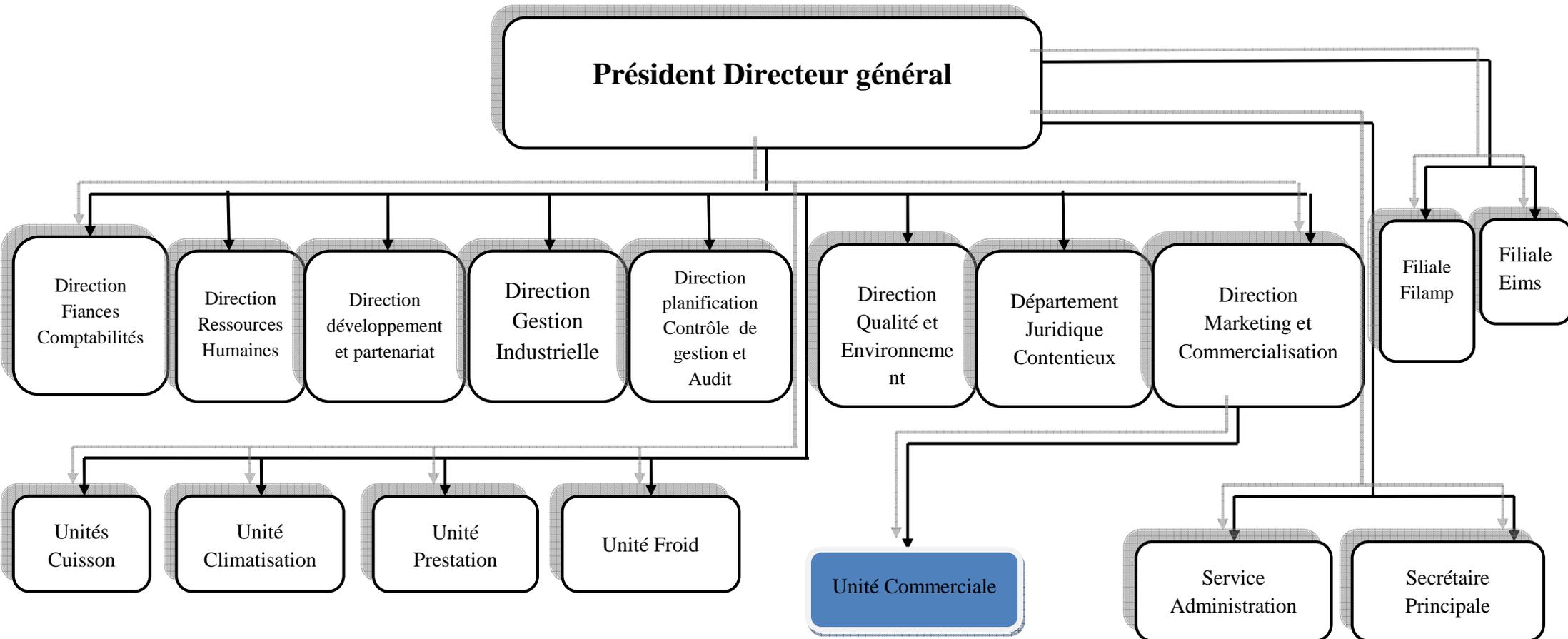
G. Unité filamp :

Cette filiale dont le capital est détenu à 100% par ENIEM é été filialisée en 1996 ; son siège social est situé à la zone industrielle de MOHAMMEDIA, willaya de Mascara à 80km à l'Est d'Oran. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et développement des produits d'éclairage.

H. Les gammes de produits de L'ENIEM :

- Réfrigérateur petit modèle,
- Réfrigérateur grand modèle,
- Congélateur vertical,
- Congélateur horizontal,
- Le combiné,
- Cuisinière 04 et 05 feux,
- Climatiseur type fenêtre,

Schéma N°8 : Présentation générale de l'organigramme d'accueil



Source : Internet unité Commerciale

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

1.4. La délimitation de champ d'étude : unité commerciale département Administration Générale et Ressources Humaines :

Il est nécessaire de souligner que jusqu'à l'année 1987, la commercialisation des produits ENIEM était assurée par l'exclusivité et le monopole de la SONACAT. Cette dernière a donné naissance à l'entreprise pour commercialiser la totalité de la production. Après l'avènement d'autonomie des entreprises, L' ENIEM a décidé de prendre en charge la fonction commerciale, en établissant des relations directement avec les clients et cela à partir de juin 1998.

1.4.1. Présentation de l'unité commerciale :

1.4.2. Les missions de l'unité commerciale :

L'unité commerciale de l'ENIEM a pour mission d'assurer la vente au niveau du marché local et extérieur.

Pour promouvoir ses ventes. L'unité commerciale réalise des études de marché, entame des actions promotionnelles et publicitaires et elle met en place la force de vente, afin de se positionner et faire face à la concurrence actuelle.

Les tâches principales de l'unité commerciale sont :

- ❖ Elaborer les programmes annuels et pluriannuels d'exploitation ;
- ❖ Conduire les actions de prospection de l'extérieur en vue de l'exploitation ;
- ❖ Participer aux manifestations commerciales au niveau mondial et international ;
- ❖ Veiller et suivi des clients externes et au respect des engagements,
- ❖ Traiter effectivement les doléances des clients,
- ❖ Participer tous aux travaux relatifs à la conception de la stratégie commerciale (plan d'action et tous autre choix de l'entreprise),
- ❖ Conduire les travaux d'études, l'analyse et de synthèse relatifs aux tendances modifications et évolution des marchés intérieurs et extérieurs ;
- ❖ Limiter et proposer l'entreprise à toutes actions visant à l'élargissement du marché,
- ❖ Concevoir et proposer la politique de l'entreprise en matière de garantie.

⁴⁷

1.4.3. Organisation de l'unité Commerciale :

L'unité commerciale est composée de (07) département à savoir :

A. Contrôleur de Gestion :

Il est pour rôle de prévoir les quantités à produire et celles à vendre, ces dernières changent selon les résultats des années précédents. Elles peuvent être supérieures ou inférieures aux provisions qui sont faites.

⁴⁷ Source : interne à l'entreprise Unité commerciale,

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

B. Département vente :

Il est chargé de vendre les produits fabriqués par l'entreprise, soit par la distribution directe à partir des points de vente propres à elle ou passant par des agents agréés et distributeurs, comme il est chargé aussi des appels d'offre.

C. Département marketing et exportation :

Il est chargé de valoriser les liens entre les producteurs et les consommateurs en se basant sur des études du marché pour connaître les différents besoins de mieux y répondre. Comme il a pour tâche la communication via les différents moyens media et hors media pour- faire la communication qui est de plus en plus forte de garder ses produits destinés à l'étranger.

D. Département finance et Comptabilité :

La mission principale de ce département est le règlement des opérations financières, gestion des salaires, l'élaboration des différents comptes comptables, les réalisations, les coûts, etc.

E. Département ressources humaines :

C'est notre structure d'accueil ou noms avant réaliser notre stage pratique.

Il est chargé de la gestion du personnel en termes de qualité et quantité à savoir l'effectif, la compétence du personnel, les départs volontaires ou les licenciements individuels, il sera développé ci-après.

F. Département service après-vente :

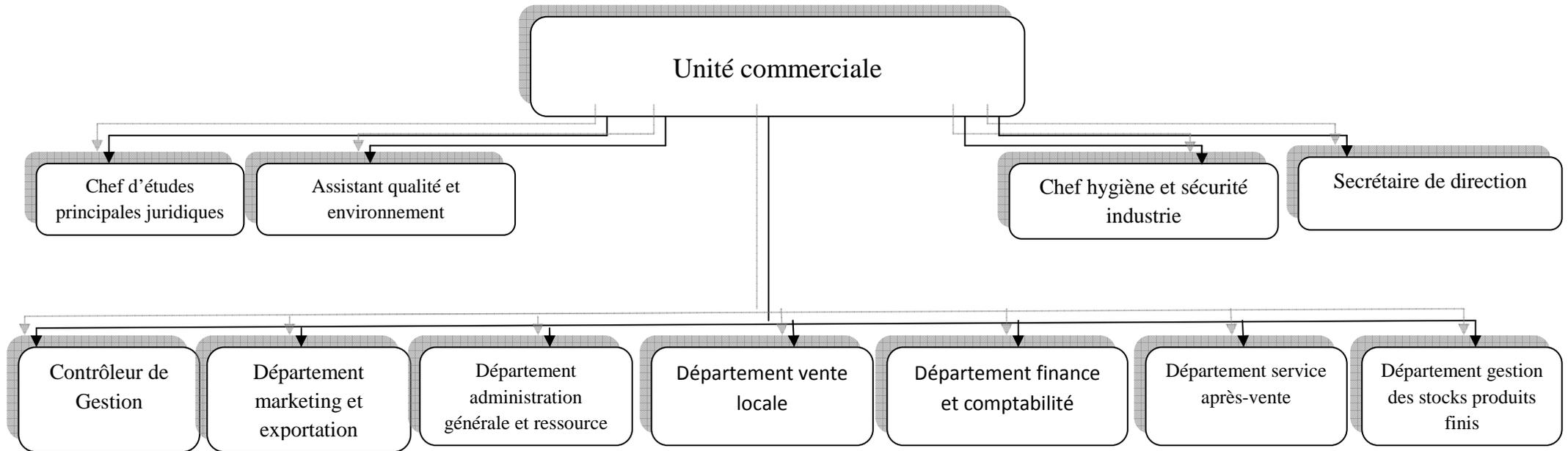
Ce département est chargé de la préparation des produits ENIEM dont la pièce et la main d'œuvre sont gratuites durant la durée de garantie. En dehors de cette période, la préparation est payante comme il assure la disponibilité de la pièce de recharge à ses agents agréés préparateurs.

G. Département gestion des stocks et produits finis :

Il assure l'approvisionnement de l'entreprise en matières nécessaires à la fonction de l'entreprise et ainsi éviter à cette dernière une éventuelle rupture de stocks. Comme il s'occupe aussi de la gestion des produits finis pour assurer la satisfaction des clients et fournisseurs.⁴⁸

⁴⁸ Source : interne à l'entreprise Unité Commerciale,

Schéma N°9: Présentation de l'unité commerciale



Source : Interne Unité Commercial

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

1.5. Présentation du département ressources humaines :

1.5.1. Organisation :

1.5.2. Il est chargé d'orienter et contrôler les activités de gestion des ressources humaines (gestion du personnel, emploi, formation) de tous les neuf (09) départements cités ci-dessus.

Les missions du département administratif:

- ❖ Participe à l'élaboration des procédures de gestion et administration du personnel et l'unité ;
- ❖ Participe, en collaboration avec les directeurs des ressources humaines, à la politique à moyen et long termes ;
- ❖ Définir, en collaboration avec le directeur des ressources humaines, la politique de formation au sein de l'unité et les lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et des moyens à mettre en œuvre ;
- ❖ Animer, orienter, suivre, contrôler la mise en œuvre du plan de formation de l'unité en conformité avec les orientations de la direction des ressources humaines conformément aux procédures en vigueur ;
- ❖ Superviser, coordonner et contrôler de l'activité de la gestion du personnel (Administration du personnel, paie, gestion sociale, emploi) ;
- ❖ Agit en tant que conseil pour toute question en relation avec la formation ressources humaines ;
- ❖ Planifie les actions envisagées pour répondre aux objectifs, ciblés et programmes.

1.5.3. Organisation Interne de la Direction Ressources Humaines :

Le chef du département est assisté dans ces tâches par :

- Chargé d'études personnel,
- Chargé de la formation,
- Chargé de l'emploi,
- Secrétaire de département,
- Section moyens communs.

A. Service gestion personnel et paie :

a. Mission de service de la gestion du personnel et paie :

Ce service a pour de :⁴⁹

- ❖ Contrôler et coordonner des activités en matière de paie, gestion du personnel et gestion sociale,
- ❖ Tenir les dossiers et des fichiers du personnel,
- ❖ Veiller à l'application de la législation et du règlement intérieurs en matière de discipline générale,
- ❖ Suivre le développement des carrières des travailleurs ;
- ❖ Mettre en application des procédures des ressources humaines ;

⁴⁹ Source : interne à l'entreprise Unité Commerciale,

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

- ❖ Mettre en œuvre des plans prévisionnels,
- ❖ Elaborer des bilans de l'apprentissage,
- ❖ Exécuter les opérations de recrutement et de promotions,
- ❖ Elaborer des situations périodiques d'activités concernant le volet formation,
- ❖ Participer à l'élaboration des rapports d'activités mensuelles ou annuelles liées aux services ressources humaines.

B. L'organisation du service gestion du personnel et paie :

Le service du personnel et paie est structuré en deux :

a. Section gestion personnel et paie :

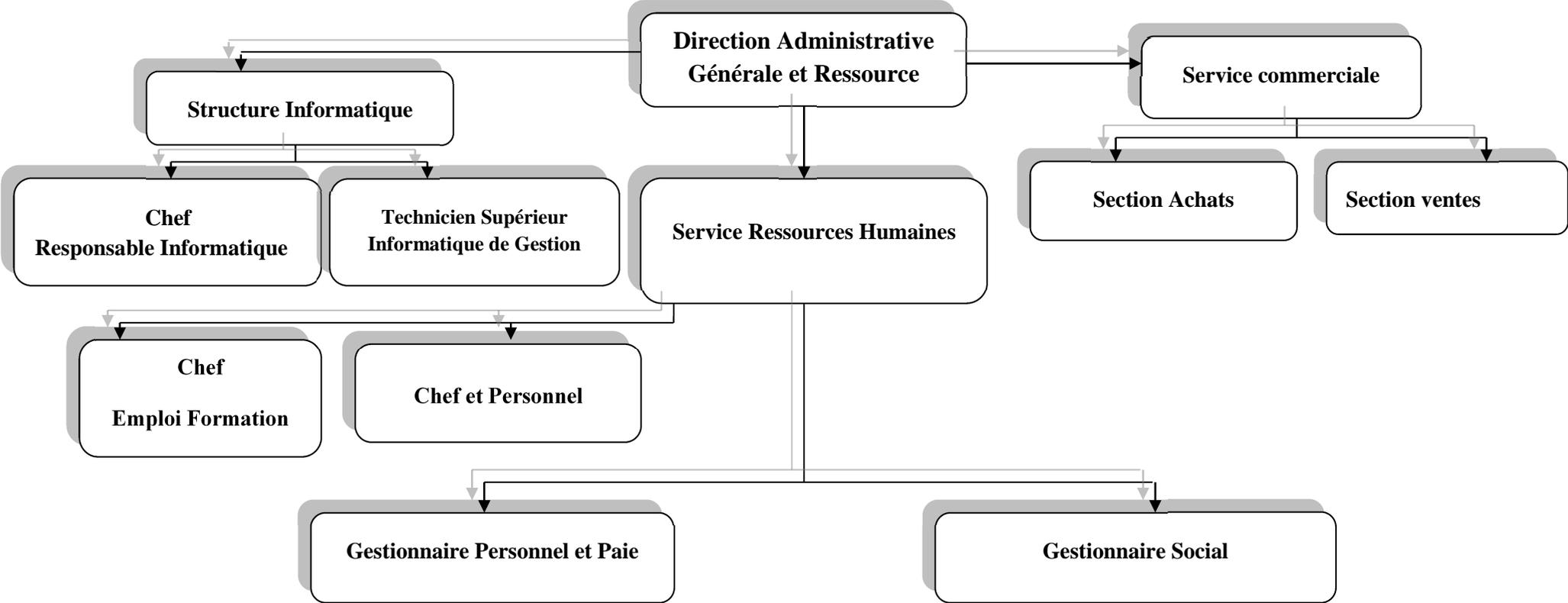
- ❖ Assurer la gestion administrative et paie conformément aux dispositions légales et procédurales en vigueur,
- ❖ Etablir à la demande des travailleurs les documents administratifs dont ils ont besoin (attestation de travail, relevé des émoluments),
- ❖ Suivre l'absentéisme des travailleurs et signaler les abondons de poste,
- ❖ Etablir et contrôler la paie.

b. Section gestion sociale :

- ❖ Reçoit, vérifie, complète et établit tous les documents nécessaires aux dossiers relatifs aux allocations familiales, allocation social, arrêt de travail, mutuelle et autres assurances sociales,
- ❖ Reçoit et traite les documents relatifs aux remboursements et les transmet,
- ❖ Assure toutes correspondances avec les organismes compétents en matière social (CNR ; CNAS ; CAAR),
- ❖ Etablir mensuellement les états de rapprochement concernant les allocations.⁵⁰

⁵⁰ Source interne à l'entreprise Unité Commerciale,

Schéma N°10: Présentation de la Direction Générale et des Ressources Humaines



Source : Interne Unité Commerciale

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

1.5. Présentation du département ressources humaines :

1.5.1. Organisation :

1.5.2. Il est chargé d'orienter et contrôler les activités de gestion des ressources humaines (gestion du personnel, emploi, formation) de tous les neuf (09) départements cités ci-dessus.

Les missions du département administratif:

- ❖ Participe à l'élaboration des procédures de gestion et administration du personnel et l'unité ;
- ❖ Participe, en collaboration avec les directeurs des ressources humaines, à la politique à moyen et long termes ;
- ❖ Définir, en collaboration avec le directeur des ressources humaines, la politique de formation au sein de l'unité et les lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et des moyens à mettre en œuvre ;
- ❖ Animer, orienter, suivre, contrôler la mise en œuvre du plan de formation de l'unité en conformité avec les orientations de la direction des ressources humaines conformément aux procédures en vigueur ;
- ❖ Superviser, coordonner et contrôler de l'activité de la gestion du personnel (Administration du personnel, paie, gestion sociale, emploi) ;
- ❖ Agit en tant que conseil pour toute question en relation avec la formation ressources humaines ;
- ❖ Planifie les actions envisagées pour répondre aux objectifs, ciblés et programmes.

1.5.3. Organisation Interne de la Direction Ressources Humaines :

Le chef du département est assisté dans ces tâches par :

- Chargé d'études personnel,
- Chargé de la formation,
- Chargé de l'emploi,
- Secrétaire de département,
- Section moyens communs.

A. Service gestion personnel et paie :

a. Mission de service de la gestion du personnel et paie :

Ce service a pour de :⁴⁹

- ❖ Contrôler et coordonner des activités en matière de paie, gestion du personnel et gestion sociale,
- ❖ Tenir les dossiers et des fichiers du personnel,
- ❖ Veiller à l'application de la législation et du règlement intérieurs en matière de discipline générale,
- ❖ Suivre le développement des carrières des travailleurs ;
- ❖ Mettre en application des procédures des ressources humaines ;

⁴⁹ Source : interne à l'entreprise Unité Commerciale,

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

- ❖ Mettre en œuvre des plans prévisionnels,
- ❖ Elaborer des bilans de l'apprentissage,
- ❖ Exécuter les opérations de recrutement et de promotions,
- ❖ Elaborer des situations périodiques d'activités concernant le volet formation,
- ❖ Participer à l'élaboration des rapports d'activités mensuelles ou annuelles liées aux services ressources humaines.

B. L'organisation du service gestion du personnel et paie :

Le service du personnel et paie est structuré en deux :

a. Section gestion personnel et paie :

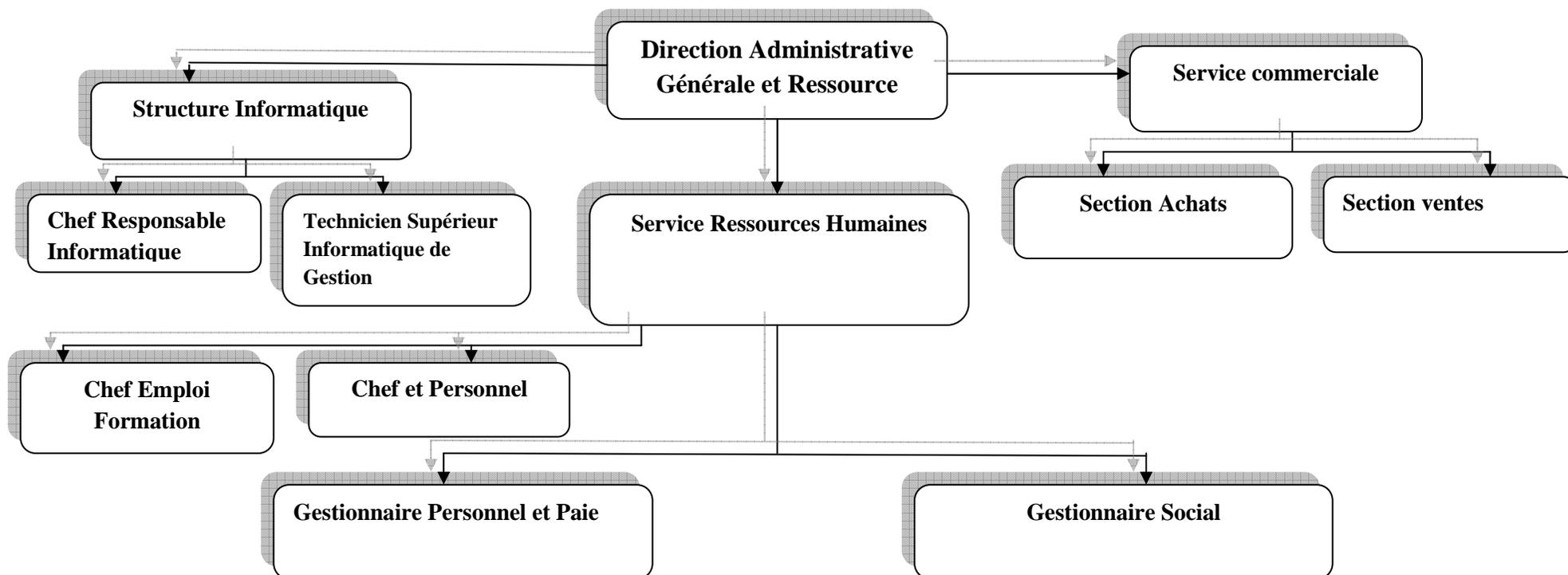
- ❖ Assurer la gestion administrative et paie conformément aux dispositions légales et procédurales en vigueur,
- ❖ Etablir à la demande des travailleurs les documents administratifs dont ils ont besoin (attestation de travail, relevé des émoluments),
- ❖ Suivre l'absentéisme des travailleurs et signaler les abondons de poste,
- ❖ Etablir et contrôler la paie.

b. Section gestion sociale :

- ❖ Reçoit, vérifie, complète et établit tous les documents nécessaires aux dossiers relatifs aux allocations familiales, allocation social, arrêt de travail, mutuelle et autres assurances sociales,
- ❖ Reçoit et traite les documents relatifs aux remboursements et les transmet,
- ❖ Assure toutes correspondances avec les organismes compétents en matière social (CNR ; CNAS ; CAAR),
- ❖ Etablir mensuellement les états de rapprochement concernant les allocations.⁵⁰

⁵⁰ Source interne à l'entreprise Unité Commerciale,

Schéma N°9: Présentation de la Direction Générale et des Ressources Humaines



Source : Interne Unité Commerciale

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

1.6. La communication :

Etudier la communication à l'ENIEM, revient à étudier l'ensemble des phénomènes et des techniques qui permettent d'établir une relation entre les individus et les groupes d'individus.

1.6.1. Le rôle de la communication :

ses attitudes ou ses comportements vis-à-vis de l'entreprise, d'une marque, d'un produit, ou d'une idée.

1.6.2. Les types de communication au sein de l'ENIEM :

On distingue différents types :

Elle englobe la communication orale et écrite.

a. La communication Orale :

C'est l'utilisation des mots parlés pour créer un dialogue entre deux ou plusieurs personnes.

b. La communication écrite :

C'est la transformation d'un message sur un support physique, elle doit être complétée, lisible, et compréhensible.

1.6.3. La communication non verbale :

Elle est obtenue sans l'utilisation des mots, c'est à travers des gestes, la posture, les expressions faciales, des symboles, ...etc., ce type de communication est efficace, il joue un rôle vital dans le milieu professionnel de L'ENIEM.

1.6.4. La communication visuelle :

Elle est fondée uniquement sur les dessins, illustrations, affichage, etc... à l'intention des travailleurs de l'ENIEM.

1.6.5. Les formes de la communication interne :

A l'ENIEM on distingue trois (3) formes de communications :

- ❖ Ascendante
- ❖ Descendante ;
- ❖ Latérale.

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

c. La communication ascendante :

Elle va du personnel vers la hiérarchie à travers des moyens utilisés tels que le téléphone, une demande ou par intermédiaire.

Exemple : cas de mutation, la personne concernée ou l'intéressé rédige une demande de mutation au chef de service pour étudier le cas, ce dernier envoie la demande au chef du département pour son avis, et enfin la direction pour l'avis favorable du directeur des ressources humaines.

d. La communication descendante :

Elle émane de la hiérarchie vers le personnel, elle permet à la hiérarchie d'informer et de faire participer les exécutants à sa décision. Cette communication se pratique par les moyens de notes d'information, le téléphone et des réunions.

e. La communication latérale :

Au sein de l'ENIEM, cette forme de communication concerne la relation entre les travailleurs de même niveau

1.7. La rémunération :

Le système de rémunération à l'ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir-faire, de qualification professionnelle, et du mérite.

Le système de rémunération est une contrepartie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.⁵¹

1.7.1. Le système de classification professionnelle :

Le système de classification des postes de travail de l'ENIEM, exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existant dans l'entreprise et se traduit par une nomenclature de ses postes.

La classification professionnelle fait ressortir les groupes socioprofessionnels correspondant aux postes d'exécution, de maîtrise, d'encadrement, et d'encadrement supérieur.

1.7.2. La grille des salaires :

La grille des salaires catégorielles correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous terme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise.

⁵¹ Articles 290, 293 et 294 de la convention collective, Op.cit.

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

La grille des salaires regroupe l'ensemble des salariés de base applicable au niveau de l'ENIEM, elle se compose de : (voir annexe 01)

1.7.3. Le système de prime et indemnités :

Ce système permet :

- ❖ La stimulation et l'encouragement avec comme objectif l'amélioration des performances de l'entreprise, le développement de l'initiative et de la créativité ;
- ❖ L'indemnisation de contraintes particulières liées aux conditions de travail ;
- ❖ Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle.

Selon la convention collective, le régime des primes et indemnité de l'ENIEM est comme suit :⁵²

A. Les primes :

a. Les primes de rendement individuel (PRI) :

Selon les efforts individuels fournis par chaque travailleur sur le plan quantitatif, ainsi que son comportement quotidien sur le plan de la discipline générale, de la ponctualité et de la disponibilité.

Le taux de la prime est fixé entre 0 et 20% du salaire de base.

Le (PRI) participe à la détermination de 1/2 pour le calcul de L'IEP (indemnité d'expérience professionnel).

b. Prime de rendement collectif (PRC) :

Destinée à récompenser l'atteinte d'objectifs fixés par l'employeur et du chiffre d'affaire assignés aux groupes homogènes suivants un plan annuel arrêté par l'employeur

Le taux de la prime varie entre 0 et 20% du salaire de base selon le taux de la réalisation des objectifs.

Le (PRC) participe à la détermination de 1/2 pour le calcul de l'indemnisation du congé payé.

c. Prime de responsabilité :

Destinée à sanctionner des positions professionnelles dont les titulaires auront à assumer de façon permanente des responsabilités directes sur le travail d'autres personnes et sur les moyens matériels et financiers de l'entreprise.

Elle est allouée mensuellement aux travailleurs occupants des postes de maîtrise, de supérieur et cadres, en raison des sujétions particulières auxquelles ils sont soumis.⁵³

⁵² Idem article, 157 et 162.

⁵³ Idem, article 304,305 et 306.

Chapitre 03 Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

B. Les indemnités :

a. Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

Elle est allouée à tout travailleur qui a l'ancienneté au poste de travail.

Le taux est fixé à 1,75% par année d'ancienneté dans l'entreprise.

L'IEP est destinée à valoriser la fidélité du travailleur à l'entreprise et l'expérience hors l'entreprise pour les nouveaux recrutés.

b. Indemnité des heures supplémentaires (IHS) :

Cette indemnité est destinée à rémunérer les heures travaillées au-delà de la durée hebdomadaire de travail (40 heures par semaines) et ce dans la limite de 20% de la durée légale de travail.

Le nombre d'heures supplémentaire est de (08) heures par semaine.

Les différents types d'heures supplémentaires sont :

- ❖ Les heures supplémentaires effectuées dans la semaine, le jour ;
- ❖ Les heures supplémentaires effectuées dans la nuit ;
- ❖ Les heures supplémentaires effectuées un jour de repos légal.

c. Indemnité de nuisance (IDN) :

Tout ce qui est inconfort, danger pour la santé, l'environnement comme le bruit, la fumée, la pollution, sont des nuisances.

Le taux de nuisance à l'ENIEM est fixé à 0,3%

Conclusion :

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

Section 02 : Cadre méthodologique

Notre étude empirique a suivi une méthodologie consistant à élaborer un guide d'entretien de même qu'un questionnaire, une fois exploitées, ces outils ont permis de cerner la politique de formation au sein de l'ENIEM.

1. Description de la démarche qualitative

1.1. Présentation des résultats:

La meilleure de manière était de suivre dans un premier temps une démarche qualitative nous permettant d'entrer en contact direct avec les différents intervenants de la Direction Administration Générale et Ressources Humaines.

Dans un premier temps nous sommes concerté avec le Chargé de l'emploi et Formation dans le but de s'immerger dans les profondeurs de l'organisation en général et les missions ou les tâches assignées à chaque employé participant dans la politique de formation, cela nous a permis de planifier une série d'entretiens ou d'échanges constructifs avec les différents chefs du département concernant le plan et le processus de formation, ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats concernant la gestion des compétences au sein même de l'ENIEM pour pouvoir enfin rédiger notre questionnaire.

1.2. Elaboration du guide d'entretien

Les résultats auxquels ont abouti après nos entretiens avec certains responsables peuvent être présentés comme suit:

1.3. La formation au sein de L'ENIEM :

L'entreprise ENIEM considère la formation professionnelle comme étant une de ses priorités majeures pour sa stratégie et l'atteinte de ces objectifs, la formation à pour objet de faire réaliser des profits et d'améliorer la quantité ainsi que la qualité de travail.

Donc il s'agit de recruter les bonnes personnes qui ont des compétences, des qualifications adéquates pour satisfaire les besoins de cette entreprise.

La formation à l'ENIEM est une exigence importante dans le recrutement du personnel et dans tous les modèles de gestion des ressources humaines, les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle dans le cadre de la politique de formation tracé par la direction générale ainsi la politique de formation se doivent de répondre à la fois aux objectifs de l'entreprise mais tout aussi des individus.

1.4. La politique de formation au sein de l'ENIEM:

Avant le lancement d'un plan de formation au sein de L'ENIEM, une note d'information est diffusée à tout le personnel dans le but de les tenir informés de la politique de formation.

1.4.1. Objectif des actions de formation de l'ENIEM :

La formation est une phase indispensable dans le déroulement de la gestion de carrière, à travers des actions qui sont mises en œuvre dont bénéficient les travailleurs. Ces actions visent à :

- ❖ Satisfaire des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;
- ❖ Permettre d'accroître le niveau de connaissances des travailleurs ;
- ❖ Perfectionnement les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;¹
- ❖ Faciliter la promotion interne des travailleurs ;
- ❖ Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise.

1.4.2. Les typologies de Formations au sein de L'ENIEM :

Chaque poste de travail nécessite de connaître le niveau de formation :

1.4.2.1. La formation initiale :

Il s'agit d'une action de formation de courte durée, telle que des séminaires. Elle permet la vulgarisation et la mise à jour des techniques ayant trait aux fonctions de l'ENIEM.

1.4.2.2. La formation de perfectionnement :

Pour les cadres généralement, elle est faite à moyen et à long terme. Elle permet d'améliorer la qualité du travail et de l'adapter aux changements de l'environnement.

Ils existent deux types de formation, à savoir :

- ❖ Formation alternée à moyenne durée (FAMD) pour une durée de 1 à 6 mois ;
- ❖ Formation alternée à longue durée (FALD) pour une durée de 1 à 12 mois et peut être plus. Et le budget de formation associé à ce dernier est pris en compte entièrement par l'Etat et non l'entreprise

¹ ART 16 et 87 de la convention Collective, Op- cit.

1.4.2.3. La formation sur le tas :

Elle est assurée quotidiennement à un poste de travail par le personnel au profit des travailleurs mis sous leur responsabilité.

1.4.2.4. Le recyclage :

Il permet d'occuper un poste différent ou supérieur avec les mêmes qualifications.

1.4.2.5. La formation spécifique :

Permet de répondre aux exigences spécifiques d'un métier donné, par ailleurs l'ENIEM rencontre des difficultés à trouver des formateurs pour ce type de formation, et cela à cause du peu d'entreprise exerçant les mêmes métiers techniques.

1.5. Le choix et le rythme de formation :

1.5.1. Les stages à temps-complet :

Au cours de la formation, si les objectifs de l'entreprise sont atteints, la formation prend fin avant la date prévue. Dans ce cas, le formé doit rejoindre l'entreprise et par la même, bénéficier d'une promotion.

1.5.2. Les stages à mi-temps :

Dans ce cas le salarié peut bénéficier d'une formation sur une période donnée.

1.5.3. Les conférences et les séminaires périodiques :

Ils ne rompent pas avec le cycle productif, car cette formation reste liée directement à leur travail.²

1.6. Les modes de formation :

Il existe deux modes de formations au niveau de l'ENIEM :

1.6.1. formation interne :

Elle consiste à mettre en œuvre des actions de formation au profit de son personnel, par l'utilisation de différents moyens (humains, matériels et financier) pour leurs qualifications dans leurs postes de travail.

1.6.2. formation externe :

Toutefois, si l'entreprise ne dispose pas de compétences pour les former à l'interne, elle fait recours à la formation externe.

Ceci consiste à mettre en œuvre des actions de formation par l'ENIEM au profit de son personnel, en utilisant des moyens humains et matériels d'un organisme extérieur.

² Articles 209,293 et 294 de la convention collective, Op-cit.

Dans le cadre de choix entre la formation interne et la formation externe, l'ENIEM donne la priorité à la formation interne dans le cadre de promotions. Ce qui lui permettra de minimiser les coûts liés à la formation.

1.7. Le processus de formation :

La formation au sein de l'ENIEM s'effectue selon un ordre préétabli en respectant les étapes suivantes :

1.7.1. Collecte et identification des besoins de formation :

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs et améliore le savoir faire et le savoir être des travailleurs, elle identifie ses besoins en formation par les responsables de la structure qui sont chargés de les notifier par écrit au responsable du personnel de chaque unité.

Enfin, ces besoins doivent être approuvés par les directeurs d'unités et transmis à la direction des ressources humaines pour une consolidation globale et approbation définitive sous forme de plan de formation annuel, qu'il transmet aux différentes unités pour application.

1.7.2. Analyse des besoins de formation :³

Une fois les besoins en formation identifiés dans le cadre de la G.P.E.C, il faut les analyser à travers une demande ou un courrier portant l'expression de besoins en formation qui comporte une liste d'agents à former envoyée au directeur des ressources humaines pour consultation, étude et contrôle, afin d'élaborer un plan de formation.

Enfin, après la validation, il doit transmettre au comité de participation, dans un délai de quinze jours (15 jours) pour l'exécution.

1.7.3. Elaboration du plan de formation :

Le plan de formation est un document élaboré chaque année au niveau de l'ENIEM. (Voir annexe 02)

Il comporte l'ensemble des formations que l'entreprise envisage de réaliser en vue d'atteindre ses objectifs :

- ❖ Les objectifs fixés, en prenant en compte les besoins de formation exprimés par les salariés ;
- ❖ Les objectifs exprimés par les cadres hiérarchiques.

Et pour faciliter le suivi, et le déroulement des formations le responsable de formation est chargé d'établir un planning de réalisation du plan de formation.⁴

³,Articles 157et 162.

⁴,Articles 304,305 et 306

Elle contient :

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

Pour une période minimale de (15) jours, le comité de participation (CP) est chargé d'exprimer son avis sur le plan de formation. Bien que son avis ne soit pas forcément pris en considération.

Après la validation du plan de formation, des consultations seront faites pour une finalité d'élaboration d'un cahier des charges dont le contenu est le suivant :

- ❖ La présentation de l'entreprise, son historique et son capital ;
- ❖ L'objet de la formation ;
- ❖ Les fiches techniques de l'action de formation ;
- ❖ Présentation des offres techniques et financières.

a. Les offres techniques : elles doivent contenir :

- ❖ L'agrément de l'état ;
- ❖ Le registre de commerce ;
- ❖ La référence professionnelle des organisations ;
- ❖ Attestation de bonne exécution ;
- ❖ Casier judiciaire ;
- ❖ Le CV curriculum Vitae du formateur ;
- ❖ Le programme ;
- ❖ Le numéro d'identification fiscal (NIF).

b. Les offres financières : elles doivent contenir :

- ❖ Les délais de formation ;
- ❖ Les coûts des heures de formation ;
- ❖ La lettre de soumission.

Après la validation du cahier des charges par la commission des marchés, l'entreprise lance un avis d'appel d'offres pour (Voir annexe 03) pour les soumissionnaires intéressés.

La commission d'ouverture de plis fait un choix parmi les soumissions à base d'une évaluation des offres techniques et financières qui est représentée dans une grille d'évaluation des organismes de formation (voir annexe n°04) synthétisée dans un procès verbal (PV) écrit et signé.

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

Enfin, la commission des marchés et la commission à la quelle le projet a été attribué signent une convention sous forme d'un contrat de formation.

1.7.3.1. Mise en place du plan de formation :

La mise en place de ce plan de formation doit impérativement suivre deux (02) étapes :

1.7.3.2. Le plan prévisionnel : (annexe n°05)⁵

Celui-ci est fait par rapport à la disponibilité des agents à former et la disponibilité des organismes de formations.

1.7.3.3. Le lancement de la formation :

Le lancement se fait soit sur site ou à la carte, ceci dépendra du nombre du personnel formé qui est de (03) personnes ou plus, ou en collaboration avec des organismes extérieurs.

- ❖ Universel School ;
- ❖ Institut des Sciences et de la Technologie ;
- ❖ ONDEFOC Rouïba ; Office National de Développement et de promotion de la formation continue ;
- ❖ Institut Supérieur de Gestion et Planification.

a. Les procédures d'achat de la formation :

Soumission d'appel d'offre ou consultation :

Montant : ≤ 200000 DA = consultation directe \Leftrightarrow RESPONSABLES COMMERCIALE (N-1)

Montant ≥ 200000 DA et $\left\{ \begin{array}{l} - Avis CMU (commission des Marchés Unités sur la base d'un TCO$

$\leq 4M$ DA consultation directes \Leftrightarrow - Avis de CCM (commission centrale des marchés pour le DG sur la base d'un Tableau Comparatif d'Offres.

b. Déblocage des fonds :

Il se fait sur la base d'une demande auprès du Président Directeur Général (PDG), après l'accord du déblocage des fonds, on doit établir et signer une convention de formation avec les organismes formateurs. La date du déroulement de la formation sera fixée en collaboration par les deux parties prenantes.

c. Le déroulement de la formation :

Elle doit se faire soit sur le site ENIEM soit au niveau de l'organisme formateur, le responsable de la formation doit établir des convocations de participation à la formation pour les employés concernés par cette dernière.

⁵ Art 97-101 et 103 de la convention collective, Op-cit.

d. suivi de la formation :

Il se fera pendant la formation, en cours de formation et après la formation sur la base d'un questionnaire (évaluation à chaud) et sur la base d'une fiche d'évaluation (évaluation à froid).⁶

1.7.4. L'évaluation de la formation au sein de l'ENIEM :

Toute formation appliquée à l'ENIEM fait l'objet d'une évaluation par le responsable hiérarchique, qui s'assure que la formation a été efficace, et atteint les objectifs souhaitables tant sur les plans suivants :

- ❖ Evaluation à chaud, et évaluation à froid ;
- ❖ Evaluation quantitative, et évaluation qualitative.

1.7.4.1. Evaluation à chaud :

Cette évaluation se fait juste après l'action de formation à l'aide d'un questionnaire (Voir annexe 06) pour apprécier l'acquisition des connaissances, ainsi que l'impression des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, afin de mesurer leurs satisfactions.

Après l'étude de tous les questionnaires d'évaluation, le responsable de formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus (Voir annexe 07).

1.7.4.2. Evaluation à froid :

Cette évaluation se fait quelques temps après l'action de formation dans une période différée selon les catégories socioprofessionnelles concernées.⁷

Le responsable hiérarchique de chaque salarié formé est chargé de remplir une fiche d'évaluation de la formation (Voir annexe 08), avec pour objectif de savoir si les salariés

Formés possèdent et mettent en œuvre les compétences pour les quelles ils ont été préparés.

| Catégorie durée de la formation | Evaluation |
|------------------------------------|------------|
| Exécution | 01 mois |
| Maitrise | 02 mois |
| Cadre | 03 mois |
| Cadres supérieurs | 04 mois |

Source : interne de l'entreprise

⁶ Article 124et131,

⁷ Idem, article 134

1.7.4.3.L'évaluation quantitative :

Le responsable de formation établit deux bilan semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer quantitativement l'ensemble des actions de formations planifiés et non planifiées, ainsi que leurs coûts de réalisation et l'écart existant entre le nombre des agents planifiés et ceux qui sont réalisés.

1.7.4.4. L'évaluation qualitative :

Le responsable de formation établit deux bilans semestriels, puis un bilan annuel pour évaluer qualitativement si les formations réalisées font l'objet d'une amélioration, en s'appuyant sur une synthèse de fiches d'évaluation à froid, qui inclut les taux d'atteintes des objectifs des actions de formation (Voir annexe 09).

1.8. La gestion des compétences :

1.8.1. L'identification des compétences :

Dans l'entreprise ENIEM les compétences sont identifiées par une seule et unique pratique répandue et dénommée « L'observation ». C'est sur cette base que chaque supérieur hiérarchique tente ou essaye de corriger ou détecter les écarts afin à combler ce manque compétence, de ses subordonnés et ce sur la base des observations effectuées quotidiennement. Les supérieures observent leurs subordonnés au moment du travail et apprécient le résultat de chacune de leurs tâches en fonction du temps qui a été consacré.

1.8.2. La construction des compétences :

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

- L'apprentissage sur le tas : il s'agit du moyen le plus habituel de construction de compétences. Au sein de L'ENIEM, ce type d'apprentissage est surtout caractéristique des métiers relevant du technique qui relèvent du terrain.
- L'expérience : l'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences. Au sein de L'ENIEM, cette acquisition des compétences est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail (ancienneté dans le poste).
- La motivation : en tant que « savoir combinatoire » de deux composantes, qui sont la capacité et la volonté d'agir, nous pouvons dire que ce sont les leviers de la motivation qui favorisent l'auto apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances, ce qui permet la construction de nouvelles compétences.
- La mobilité : une mobilité, qu'elle que soit verticale ou horizontale favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances et mène vers la construction des compétences.

1.8.3. Le référentiel de compétences :

La réalisation du référentiel de compétence est un investissement pour l'entreprise, il doit donc être ciblé afin de permettre d'éviter les erreurs d'attribution.

2-L'enquête par questionnaire :

Dans cette section nous présenterons d'abord le cadre méthodologique, ensuite notre enquête se fondera sur un questionnaire, on comprendra notamment l'objectif poursuivi, la population concernée, ce qui nous permettra d'émettre nos hypothèses de travail.

On terminera cette section par la mise en évidence des points faibles, les difficultés rencontrées pendant la durée du stage, puis nous fournirons quelques suggestions relatives à la politique de formation pour essayer d'émettre un certain nombre de propositions et solutions quant aux problèmes dont souffre l'entreprise en la matière (formation).

2.1. Comme Outils et méthodes de collecte de données :

Afin d'atteindre l'objectif escompté, pour la réalisation de notre enquête nous avons opté pour une méthode descriptive, et également une étude documentaire en faisant appel à des ouvrages, revues, thèses et sites internet, mais également quantitative du fait que nous sommes basés sur un questionnaire (Voir annexe 10).

2.1.1. Le questionnaire :

Les interrogations du questionnaire comportent deux parties :

- ❖ Une première partie nous permettra de fournir quelques précisions « âges, ancienneté, catégorie... » Permettant d'affiner l'étude.
- ❖ Une seconde partie précise les souhaits du salarié et les stages qu'il voudrait bien suivre.

La motivation pour le choix de cette méthode est en premier lieu sa nécessité puisque notre recherche est de nature quantitative, le questionnaire nous permet de collecter des informations générales et ponctuelles relatives à la perception des apprenants potentiels et des personnes qui les connaissent par rapport aux besoins de formation et perfectionnement.

La conception de notre questionnaire s'est inspirée à la fois de la littérature et des études antérieures proches de notre thématique.

2.1.2. L'objectif de l'enquête

L'objectif consiste à comprendre et à montrer quelle est l'importance donnée à la formation au sein de l'ENIEM, puis de voir ses éventuels apports. Nous mettrons également l'accent sur l'identification des besoins de formations au sein de cette entité. Nous avons mené une enquête au niveau de l'unité Commerciale.

2.2. Les hypothèses de l'enquête.

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèse permettant de le soumettre à une interrogation systématique.

Les aspects de la réalité mis en relief par les questions posées sont:

- ❖ La façon dont les besoins en formations sont identifiés ;
- ❖ Le niveau d'application du système d'évaluation ;
- ❖ Ce que les employés attendent de la formation ;
- ❖ Appréciation de la formation par les employés formés.

Les hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous effectuons par le biais du questionnaire :

- ❖ ENIEM utilise tous les moyens possibles pour détecter les besoins de ses salariés ;
- ❖ Le service formation de l'ENIEM accorde une importance à l'évaluation après une formation standard ;
- ❖ Le service formation atteint ses objectifs en termes de formation.

2.3. La population de l'enquête :

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein du service formation et personnel.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de l'ENIEM, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas qui consiste à répartir les ceux-ci en fonction des caractéristiques suivantes:

Les catégories socioprofessionnelles (Cadre, Maîtrise et Exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 110 salariés, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 110 questionnaires distribués, nous avons reçus 92 questionnaires soit 11 personnes qui n'ont pas répondu. Autrement dit un taux de 83% de réponse. Concernant la forme du questionnaire, celui-ci se compose de:

- ❖ Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- ❖ Question semi-ouverte : réponse au choix multiples;
- ❖ Une question ouverte.

Pour la réalisation de l'enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- ❖ La distribution des questionnaires pour les cadres et la réalisation d'un entretien avec la catégorie exécution;

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

- ❖ La récupération des questionnaires après deux à trois jours, et il y'avait quelques uns en une semaine de leurs distributions.
- ❖ Et enfin de dépouillement.

2.4. Dépouillement, traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire :

2.4.1. Traitement analyse et présentation des résultats du questionnaire :

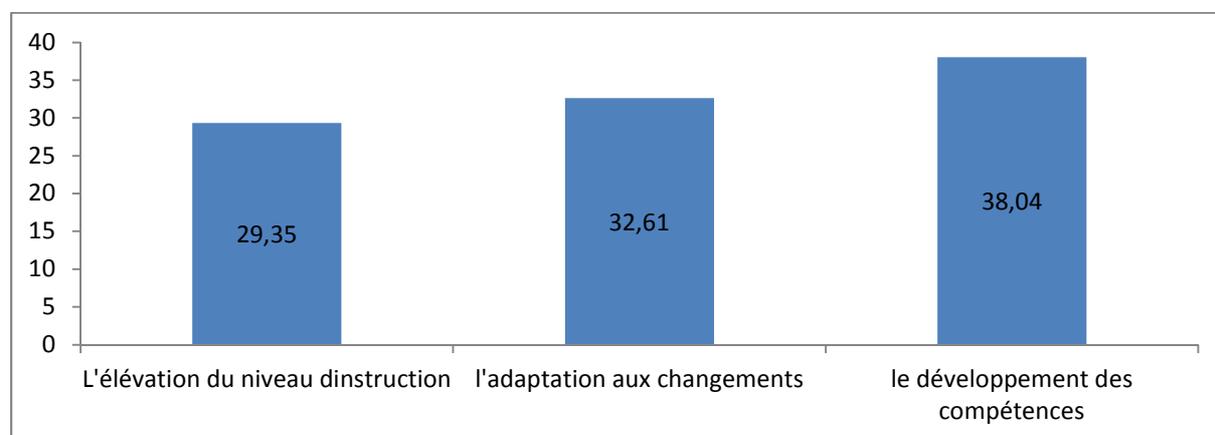
Question N°1 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour ?

a. Tableau N°6 : La formation est-elle nécessaire.

| La formation | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------------------|--------|-------------|
| L'élévation du niveau d'instruction | 27 | 29,35% |
| l'adaptation aux changements | 30 | 32,61% |
| le développement des compétences | 35 | 38,04% |
| Autre | 0 | 0% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°1: La formation est-elle nécessaire



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

c. Commentaire :

Nous constatons que l'élévation du niveau d'instruction des individus forme est au nombre de 27, soit un taux de 29.35%, et l'adaptation aux changements, est de 30 de nombres soit un taux de 32.61% et ainsi le développement des compétences doit se réfère aux graphes au tableau suivant.

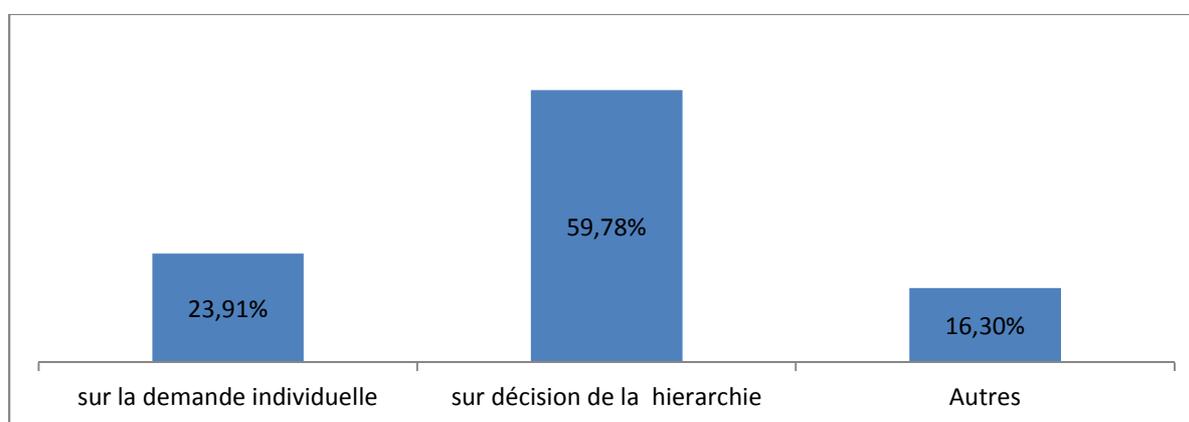
Question N°2 : Sur quelle base avez-vous déjà été sélectionné pour la formation ?

a. Tableau N°7 : La base de sélection des salariés

| base de sélection | Nombre | pourcentage |
|-------------------------------|--------|-------------|
| sur la demande individuelle | 22 | 23,91% |
| sur décision de la hiérarchie | 55 | 59,78% |
| Autres | 15 | 16,30% |

Source : fait par nous même

b. Graphe N°2 : Perception de la formation par le personnel formé



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

c. Commentaire :

Nous constatons que 22 employés ont suivi une formation sur la demande individuelle soit 23.91%, 55 autres formes sur la base de la décision hiérarchique, soit 59.78% et 15 autres employés formes sur la base d'initiatives personnelles d'envoi en formation.

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

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

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

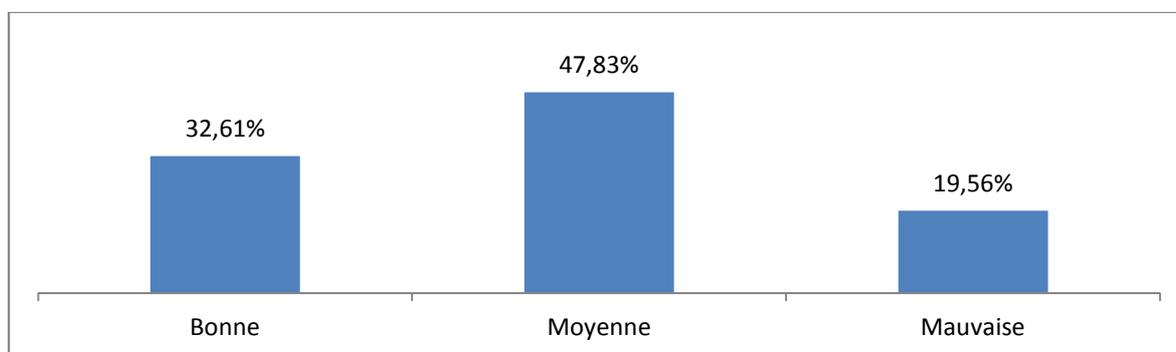
Question N°3 : Comment avez trouvé la qualité des équipements pédagogiques ?

a. Tableau N°8: La qualité des équipements

| Qualité des équipements | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------|--------|-------------|
| Bonne | 30 | 32.61% |
| Moyenne | 44 | 47.83% |
| Mauvaise | 18 | 19.56% |

Source : élabore par nous même

b. Graphe N°3 : La qualité des équipements pédagogique



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

c. Commentaire :

Sur les 92 personnes interrogés, nous remarquons que 74.83% affirment que les équipements étaient moyens, et 32.61% trouvent que celle-ci étaient moyennement bonne, alors que 19.56% jugent que la qualité équipements en très mauvaise.

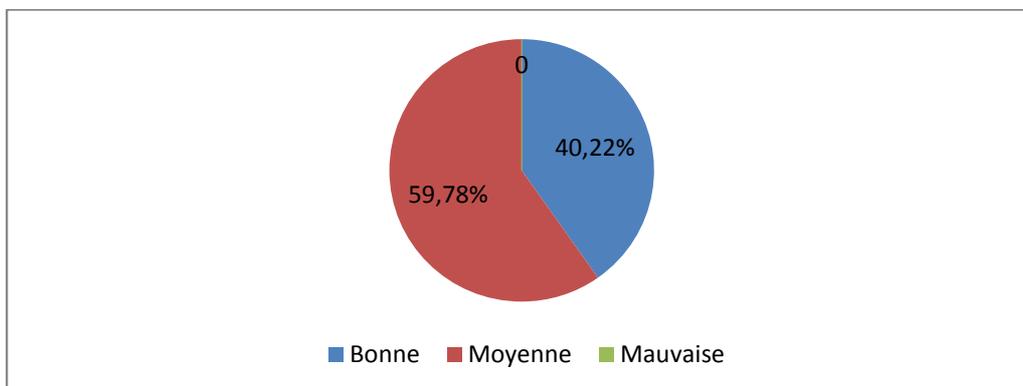
Question N°4 : Comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?

a. Tableau N° 9: La prestation des animateurs

| Prestation des animateurs | Nombre | Pourcentage |
|---------------------------|--------|-------------|
| Bonne | 37 | 40.22% |
| Moyenne | 55 | 59.78% |
| Mauvaise | 0 | % |

Source : élabore par nous même

b. Graphe N°4 : Représentation de la prestation des animateurs



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

c. Commentaire :

59.78% des salariés interrogés affirment que la prestation des animateurs était bonne, et 40.22% l'on trouvé moyenne.

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

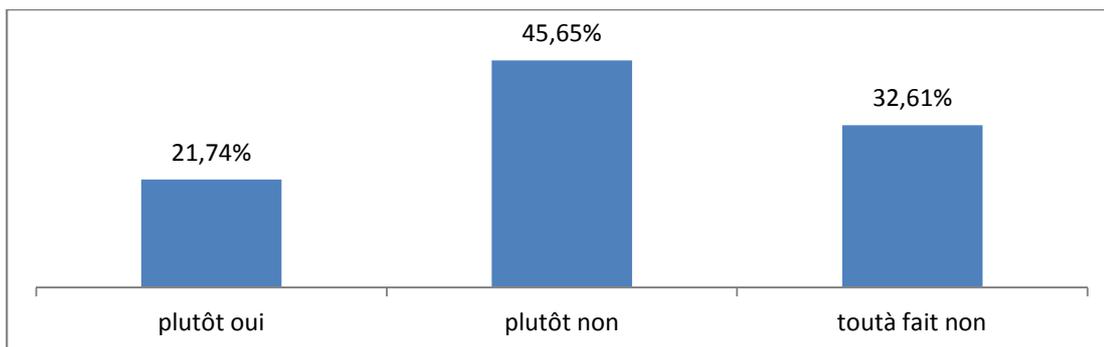
Question N°5 : La documentation remise était-elle suffisante ?

a. Tableau N°10 : La documentation est elle suffisante

| La documentation est elle suffisante | Nombre | Pourcentage |
|---|---------------|--------------------|
| Plutôt oui | 20 | 21.74% |
| Plutôt non | 42 | 45.65% |
| Tout a fait non | 30 | 32.61% |
| | | |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°5 : La documentation est elle suffisante



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

c. Commentaire :

Nous observons que concernant la documentation 21.74% des employés jugent plutôt oui, et 45.65% jugent plutôt non satisfaisante et 32.61% jugent cela tout à fait insatisfaisant.

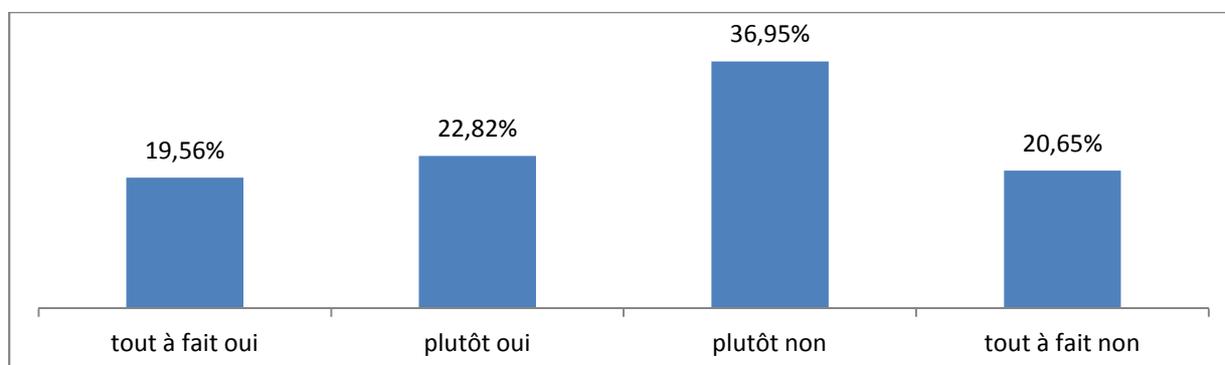
Question N°6 : Etait elle riche (la documentation) ?

a. Tableau N°11 : Perception de la formation

| Perception de la formation par le personnel formé | Nombre | Pourcentage |
|---|--------|-------------|
| Tout à fait oui | 18 | 19.56% |
| Plutôt oui | 21 | 22.82% |
| Plutôt non | 34 | 36.95% |
| Tout à fait non | 19 | 20.65% |

Source : fait par nous même

b. Graphe N°6 : La documentation répond telle aux attentes



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

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

c. Commentaire :

Nous constatons qu'après formation les employés jugent que la documentation es tout à fait oui soit un taux de 19,56%, plutôt oui soit un taux 22,82%, plutôt non soit un taux 36,95% et 20,65% jugent tout à fait non.

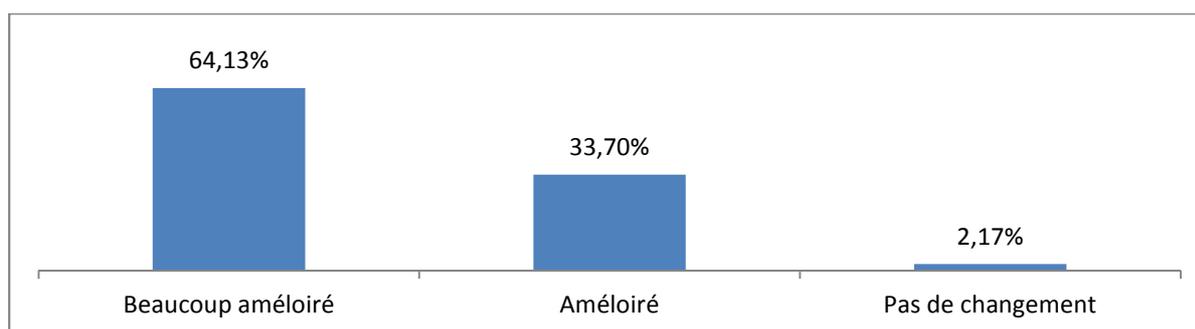
Question N° 7 : Apres avoir reçu la formation ?

a. Tableau N° 12: Evaluation en phase aval de la formation:

| Evaluation des connaissances | Nombre | Pourcentage |
|------------------------------|--------|-------------|
| Beaucoup amélioré | 59 | 64.13% |
| Amélioré | 31 | 33.70% |
| Pas de changement | 2 | 2.17% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°7 : Evaluation des connaissances



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

c. Commentaire :

Nous pouvons constater d'après ce schéma ci-dessus que 64.13% du personnel formé jugent que leurs niveau était beaucoup amélioré, et 33.70% jugeait amélioré contre 2.17% qui disent qu'il n'y a pas de changement.

Nous pouvons dire que la société ENIEM accorde une grande importance à la formation c'est pour cette raison que celle-ci impose l'évaluation de ses salarié après l'achèvement de leur stage de formation pour avoir une idée sur les résultats obtenus et apportés. Ainsi on procède aux modifications nécessaires sur le plan de formation en cas de besoin mal compris des salariés.

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

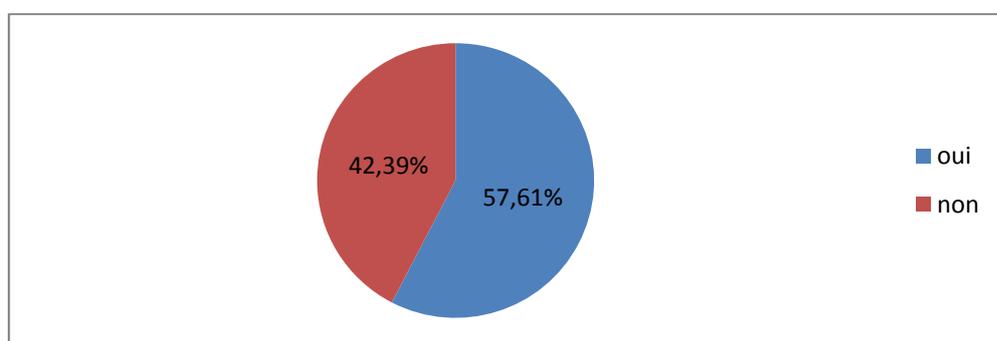
Question N°8 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

a. Tableau N°13: Application des connaissances acquises

| Connaissance acquises | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------|--------|-------------|
| Oui | 53 | 57.61% |
| Non | 39 | 42.39% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°8 : Application des connaissances acquises



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

c. Commentaire :

Sur les 92 personnes interrogées nous avons, 57.61% (oui) confirment qu'ils ont pu mettre en application les connaissances acquises au cours de la formation soit 53 salariés contre 42.39% qui affirment le contraire soit 39 salariés.

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

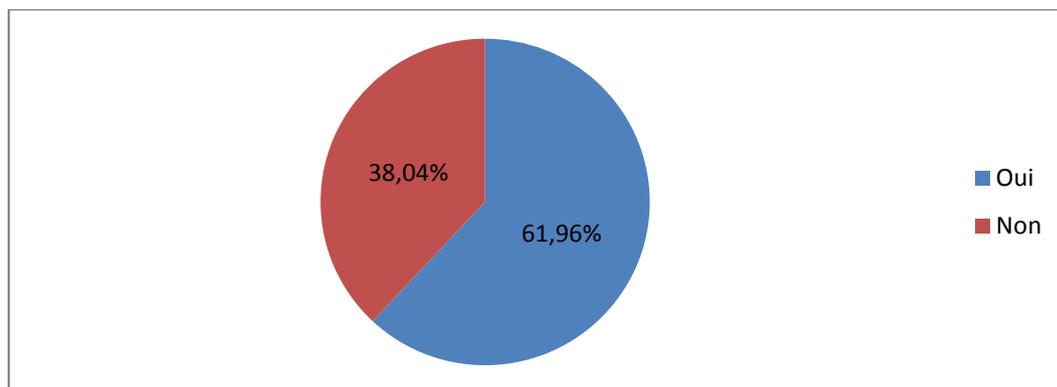
Question N°9 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

a. Tableau N°14: Evaluation des salariés formes

| L'évaluation de la formation | Nombre | Pourcentage |
|------------------------------|--------|-------------|
| Oui | 57 | 61.96% |
| Non | 35 | 38.04% |

Source : fait par nous même

b. Graphe N°9 : Participation aux évaluations de formation



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

c. Commentaire :

Nous pouvons constater d'après ce schéma ci-dessus que 61.96% du personnel formé était évalué après son stage de formation, et 38.04% n'ont pas eu droit à une évaluation.

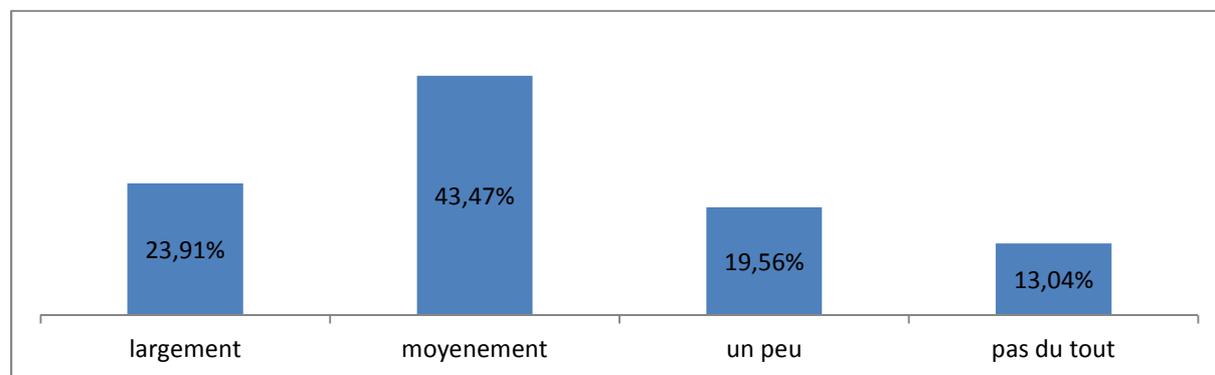
Question N°10 : Selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?

a. Tableau N°15: Degré d'atteinte des attentes des salariés

| L'atteinte des attentes | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------|--------|-------------|
| Largement | 22 | 23.91% |
| Moyennement | 40 | 43.47% |
| Un peu | 18 | 19.56% |
| Pas du tout | 12 | 13.04% |

Source : Elabore par nous même

b. Graphe N°10 : Représentation du degré d'atteinte des attentes des salariés



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

c. Commentaire :

A partir de ces statistiques, nous pouvons dire que 23.91% des employés interrogés pensent que leurs attentes ont été largement atteintes, 43.47% déclarent que leurs attentes ont été moyennement comblées, 19.56% affirment que leurs attentes l'ont été un peu et enfin 13.04% disent qu'aucune de leurs attentes n'a été comblée.

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

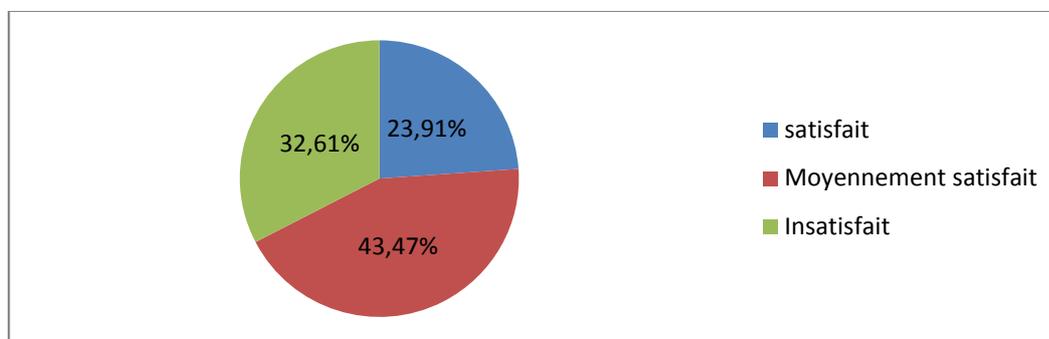
Question N°11 : A l'issue de cette formation, êtes vous dans l'ensemble ?

a. Tableau N°16 : Degré de satisfaction des employés

| Degré de satisfaction | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------|--------|-------------|
| Satisfait | 22 | 23.91% |
| Moyennement satisfait | 40 | 43.47% |
| Insatisfait | 30 | 32.61% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N° 11: Représentation du degré de satisfaction des répondants



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

c. Commentaire :

Plus de la moitié des interrogés (43.47%) sont moyennement satisfaits de la formation reçue au sein de l'entreprise ENIEM ? cette perception est justifiée selon les formes par le fait que leurs attentes ont été moyennement satisfaites et qu'elle ne tient pas compte de la totalité de leurs besoins. Les employés qui ont exprimé leurs satisfactions (représente 23.91% des interrogés) affirment que l'entreprise à réalise des progrès considérables en matière de formation ces dernières années, mais sur le fait qu'il reste encore du chemin à faire.

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

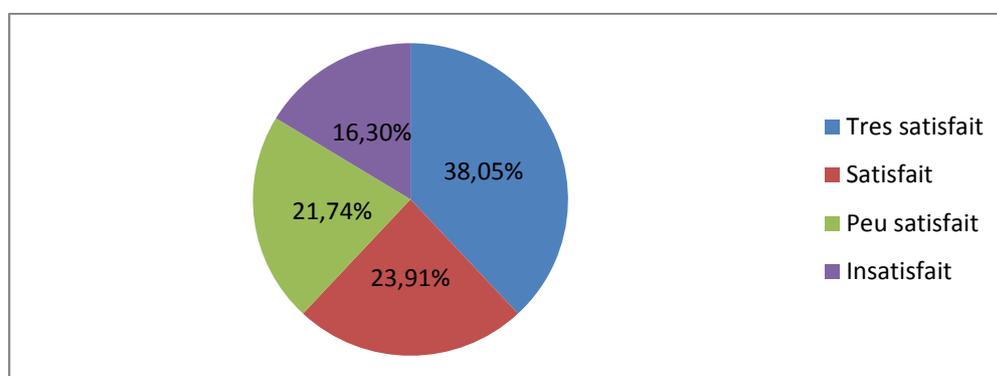
Questions N°11 : A l'issue de cette formation, êtes vous dans l'ensemble ?

a. Tableau N°17: Etes-vous satisfait

| A l'issue de la formation | Nombre | Pourcentage |
|---------------------------|--------|-------------|
| Très satisfait | 35 | 38.05% |
| Satisfait | 22 | 23.91% |
| Peu satisfait | 20 | 21.74% |
| insatisfait | 15 | 16.30% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°12 : Etes-vous satisfait à l'issue de la formation



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

c. Commentaire :

Nous constatons que plus de la moitié des interrogés 38.05% sont très satisfait de la formation reçue, tandis que 23.91% sont satisfait alors que 21.74% des employés juge que celle était très peu satisfaisante et seulement 16.30% d'entre eux ont jugé la formation insatisfaisante.

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

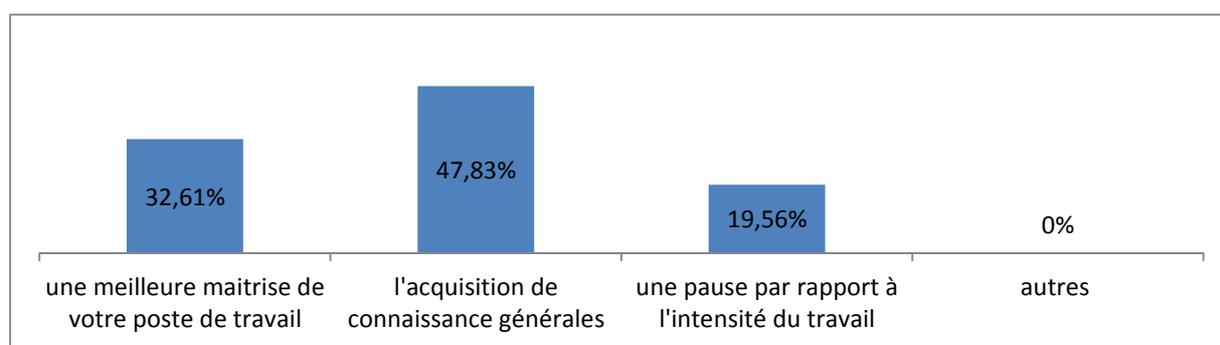
Question N°12 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous à permis ?

a. Tableau N° 18: Apport de la formation sur les employés

| Apport de la formation | Nombre | pourcentage |
|--|--------|-------------|
| Une meilleure maitrise de votre poste de travail | 30 | 32.61% |
| L'acquisition de connaissances générales | 44 | 47.83% |
| Une pause par rapport à l'intensité du travail | 18 | 19.56% |
| Autres | 0 | 0 |

Source : fait par nous même

b. Graphe N°13 : Apport de la formation sur les employés



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

c. Commentaire :

D'après ce schéma, nous constatons que sur les 92 employés interrogés soit disant satisfait qui affirment que la formation leurs à permis une acquisition de connaissance générales avec une proportion de 47.83%, 32.61% pensent qu'elle permet une meilleure maitrise de leur poste, ainsi 19.56% disent qu'elle sert d'une pause par rapport à l'intensité du travail.

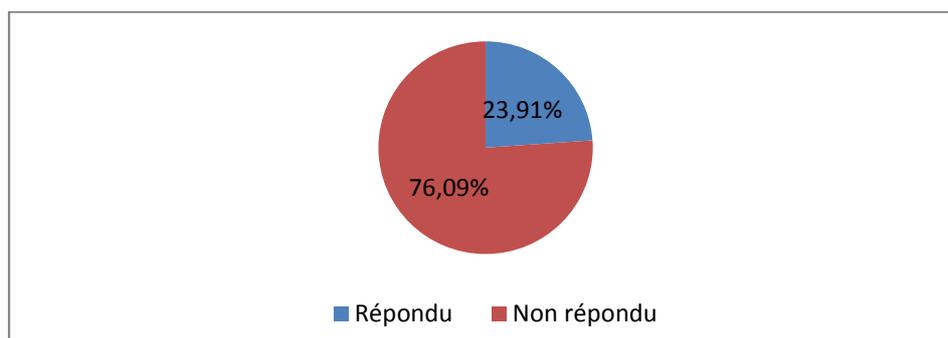
Question N°13 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

a. Tableau N°19: Les raisons de non satisfaction de la formation

| Les raisons | Répondu | Non répondu |
|-------------|---------|-------------|
| Nombre | 22 | 70 |
| Pourcentage | 23.91% | 76.09% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N° 14: Représentation des raisons de non satisfaction de la formation



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

c. Commentaire :

Parmi les employés interrogés, 23.91% ont déclaré que les raisons d'insatisfaction peuvent être comme suit :

- Le fait d'avoir de très bonnes notions sans être capable de les mettre en pratique (coté communication) ;
- Manque de reconnaissance et sentiment de dévalorisation ;
- Une durée de formation courte ;
- Le non prise en considération de la demande individuelle en formation (la décision hiérarchique domine).

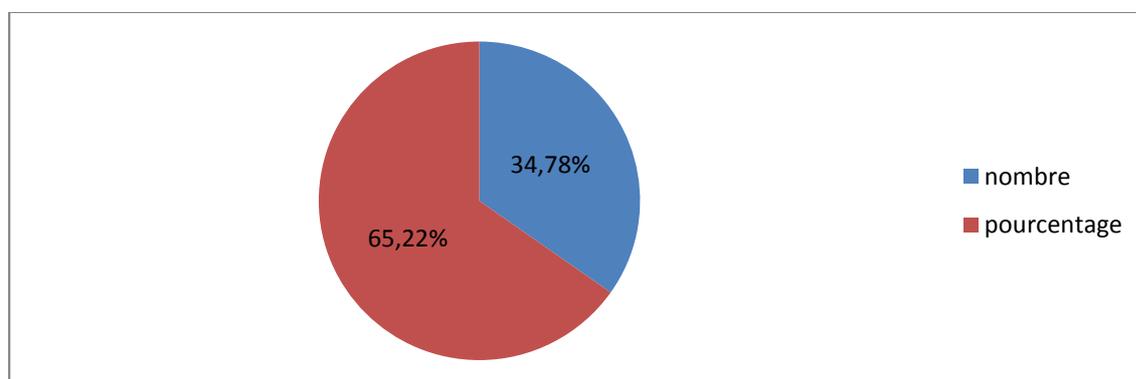
Question N° Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

a. Tableau N°20: Nombre de salariés ayant présentés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation

| Suggestions | Répondu | Non répondu |
|--------------------|---------|-------------|
| Nombre | 32 | 60 |
| Pourcentage | 34.78% | 65.22% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°15: Représentation du nombre de salariés ayant proposés des suggestions pour l'amélioration de la qualité de formation



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

c. Commentaire :

D'après les employés questionnés 35.05% d'entre eux proposent pour l'amélioration de la formation les suggestions suivantes :

- Bien identifier les besoins en formation.
- Rendre les formations de longue durée et diplomates.
- Se former dans le domaine du poste de travail occupé par l'employé afin qu'il puisse maîtriser sa spécialité et éviter les formations hors domaines d'activité qui ne vas rien apporter de plus pour l'entreprise.
- Faire au préalable des tests de niveau afin de bien orienter la formation vers le niveau adéquat.
- Intensifier les formations périodiques sur la communication et le management.
- Permettre à l'auto formation d'être considérée et récompensé.

Fiche signalétique : Présentation de l'échantillon

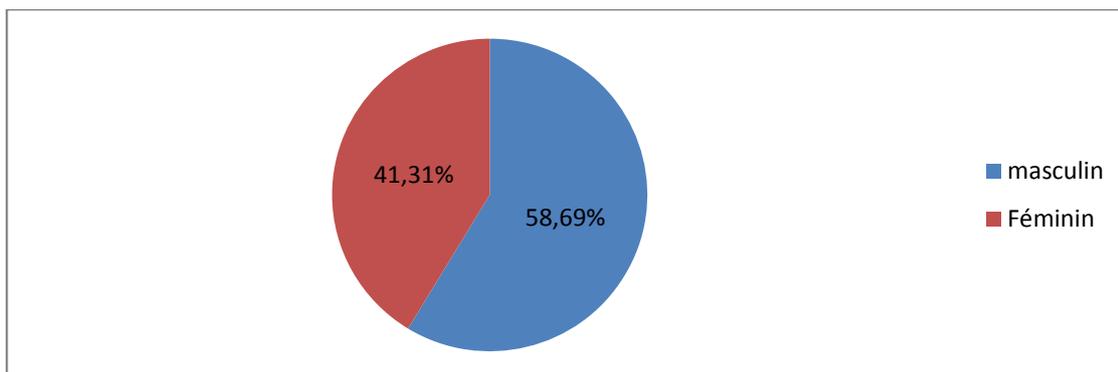
Question N°15 : Quel est votre sexe ?

a. Tableau N°21: Répartition de l'échantillon par sexe

| Sexe | Nombre | Pourcentage |
|----------|--------|-------------|
| Masculin | 54 | 58.69% |
| Féminin | 38 | 41.31% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°16 : Représentation de l'échantillon par sexe



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

c. Commentaire :

Nous constatons qu'au sein de L'ENIEM, on a évité de discriminer par le sexe les salariés. De ce fait, il y'a une parité entre le sexe masculin et féminin. Rappelons que l'effectif total de L'ENIEM est prédominé par le genre masculin. Le responsable chargé de l'élaboration du plan de formation nous a assuré que la parité entre les deux genres est due à un effort d'égalitarisme dans le ciblage des actions de formation.

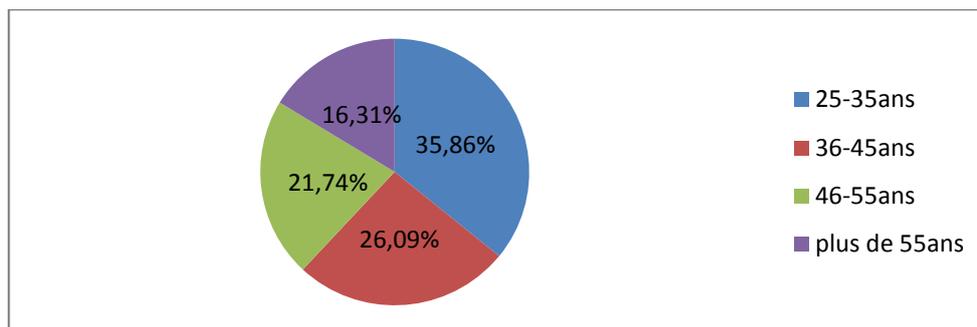
Question N°16 : Dans quelle tranche d'âges situe-vous ?

a. Tableau N°22 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

| Tranche d'âge | Nombre | Pourcentage |
|---------------|--------|-------------|
| 25-35ans | 33 | 35.86% |
| 36-45ans | 24 | 26.09% |
| 46-55ans | 20 | 21.74% |
| Plus de 55ans | 15 | 16.31% |

Source : fait par nous même

b. Graphe N° 17: Représentation de l'échantillon par tranche d'âge



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

c. Commentaire :

De ces données, nous pouvons constater que le plus grand nombre de salariés appartient à la tranche d'âge des 24-35ans avec un taux de 35.86%, en seconde position celle des salariés ayant entre 36-45ans soit 26.09%, en troisième position ceux de la tranche de 46-55ans avec une proportion de 21.74% et en dernier lieu arrivé la classe la plus mure des plus de 55ans avec un taux de 16.31%.

L'analyse des réponses obtenues nous a fait remarquer qu'une grande partie des employés formés ont un âge variant entre 25-55ans. ENIEM tend à former en premier lieu une population plus ou moins jeune et en second lieu, une population ayant une certaine expérience.

Ceci s'explique par le fait que ENIEM cible les employés jeunes lors de l'élaboration du plan de formation, en vue de leur faire bénéficier de nouveaux savoirs et savoir-faire, de renforcer leur employabilité et leur permettre, par la suite, d'être mobiles professionnellement (verticalement par le biais d'une promotion, ou horizontalement par un changement de poste).

En effet, les employés âgés montrent moins de motivation à suivre une formation, comptant seulement sur leur expérience et les qualifications déjà obtenues. Aussi, les responsables privilégient et considèrent la formation en direction des jeunes comme un véritable investissement, puisque les employés plus âgés sont proches de la retraite. Les formés reviennent à engager des investissements dont sera pas projeté dans le futur.

Chapitre 03 Adaptation du plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

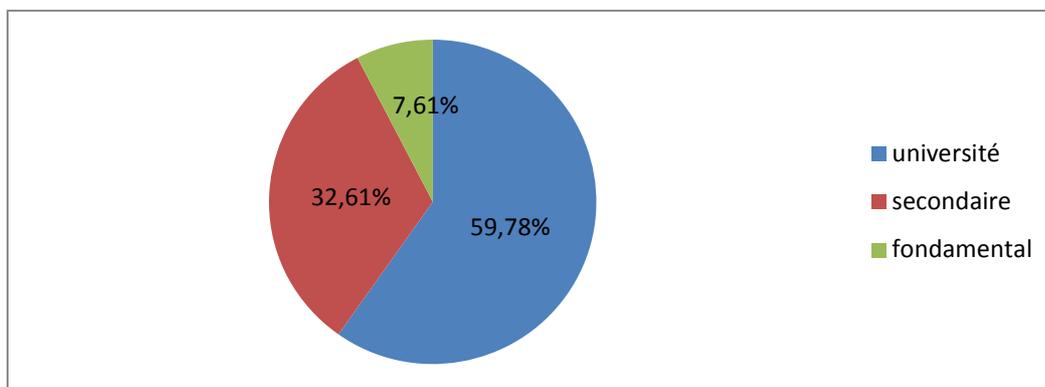
Question N°17 : Quel est votre niveau d'instruction ?

a. Tableau N° 23: Niveau d'instruction des répondants

| Niveau d'instruction | Nombre | Pourcentage |
|----------------------|--------|-------------|
| Universitaire | 55 | 59.78% |
| Secondaire | 30 | 32.61% |
| Fondamental | 7 | 7.61% |

Source : Elaboré par nous même

b. Graphe N°18 : Représentation du niveau d'instruction des répondants



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

c. Commentaire :

Nous constatons qu'une grande partie des formés interrogés soit 59.78% ont un niveau d'instruction assez élevé, ce qui conditionne leur engagement dans l'effort de formation. Aussi, le contenu des formations proposées exigent des acquis de départ souvent importants, ce qui limite parfois l'accès à la formation à certains employés avec un niveau d'instruction faible.

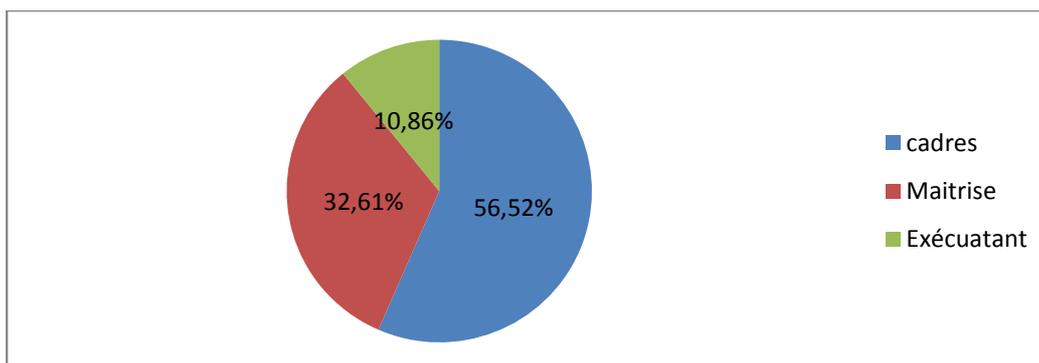
Question N°18 : Catégorie socioprofessionnelle ?

- a. **Tableau N°24 : Effectif de la direction des ressources humaines ENIEM par catégorie socioprofessionnelle**

| Groupes socioprofessionnels | Effectifs | pourcentage |
|------------------------------------|------------------|--------------------|
| Cadres | 52 | 56.52% |
| Maitrise | 30 | 32.61% |
| Exécutant | 10 | 10.86% |
| Total | 92 | 100% |

Source : division des ressources humaines et de la formation

- b. **Graphe N°19: Représentation des effectifs de la direction ressources humaines par catégorie socioprofessionnelle**



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

- c. **Commentaire :**

Nous constatons que 56,52% des interrogés sont des cadres, les maitrises ont répondu 32,61% et des exécutants ont répondu à 10,86%.

2.4.2. Analyse des résultats et Insuffisances relevées

2.4.3. Les insuffisances constatées

Sur la base des entretiens que nous avons mené avec les responsables de la Direction de Formation, ainsi que bon nombre d'employés de L'ENIEM, en addition aux résultats de l'enquête par questionnaire que nous mené et son analyse de formation au sein de l'entreprise :

Ajouté à cela, les besoins sont souvent mal exprimés par les employés, qui ne parviennent pas à mettre le doigt sur les failles à combler en matière de compétences à acquérir. Même lorsqu'ils arrivent à le faire, la circulation de l'information est telle que les besoins exprimés ne sont portés à la connaissance des responsables en charge d'élaborer le plan de formation qu'une fois ce dernier bouclé. Ainsi, la participation des employés aux programmes de formation est le fruit de la direction ou de leur responsable hiérarchique.

Nous avons également noté un manque d'équité dans la répartition des actions de formation, ce qui conduit à l'affaiblissement de l'efficacité de la formation, puisque les employés non bénéficiaire de formation se sentent « exclus ».

Sur la base des avis des employés sondés, nous ajoutons à ces constats la qualité des actions de formation, qui est jugé moyenne. En effet, plusieurs employés ont exprimés leur mécontentement quant aux durées de formation, jugées courtes, mais aussi quant au caractère trop théorique du contenu ces mêmes employés nous ont affirmé avoir porté à la connaissance des responsables ces constatations à travers les fiches d'évaluation à chaud, juste après la formation, qui ont été prises en considération.

En effet, bien que l'évaluation à chaud soit en application et permet d'avoir un aperçu sur la satisfaction des participants à la formation, les résultats ne sont pas exploités. Il y'a une absence d'un système complet d'évaluation de la formation qui signifie que les responsables de la formation n'ont pas de motivations suffisantes qui rendent cette évaluation obligatoire, et appliquée d'une manière complète. Aussi, cette évaluation ne rend pas compte du degré de transfert des connaissances des employés formés. En effet, il faut souligner que pour que l'action de formation soit utile, utilisable et utilisée, il faut savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées une fois que l'employé stagiaire ait réintégré son poste de travail.

Existence d'un manque d'un suivi rigoureux de la part des responsables de la direction de la formation en matière d'évaluation à froid pour assurer la mise en pratique des acquis de la formation.

Nous avons relevé un déficit important qui est l'absence d'un référentiel de compétences formalisés, qui est dû au fait que les fiches emploi types demeurent inachevées. Ce manque induit la non pertinence de la référentielle formation en application actuellement.

2.4.4. En guise de conclusion, nous avancerons que

Malgré les nombreuses efforts consentis en matière de politique de formation beaucoup d'éléments restent à développer dans l'élaboration et le déploiement du plan de formation au de l'ENIEM. Nous allons tenter, dans ce qui suit, d'émettre des propositions qui pourraient, à notre sens, améliorer encore la politique de formation au sein de l'ENIEM, en lui permettant de participer d'avantage à la construction et au développement des compétences des employés.

L'efficacité d'une formation est fortement liée à une bonne identification des besoins à combler par celle-ci. Cette identification que nous recommandons est basée sur le référentiel de compétence, ce dernier reporterait les compétences requises et exigées pour chaque poste.

Il est à noter que le référentiel de compétence au sein de l'ENIEM est en cours d'élaboration par la direction.

Donc une fois le référentiel de compétence finalisé, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, en comparant les compétences existantes avec celles requises, pour dégager l'écart entre elles, ce qui permettrait de mieux cibler celles à acquérir.

Aussi, travailler sur une meilleure répartition des actions de formation sur l'ensemble de l'effectif, par une plus grande transparence dans la diffusion de l'information relative au plan de formation de l'entreprise.

Accorder à la formation la dimension stratégique, par sa déclinaison sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'en améliorer la qualité et renforcera sa dimension stratégique.

Ensuite cibler les meilleurs organismes de formation afin de pouvoir travailler avec des professionnels certifiés ayant de l'expérience.

Améliorer les conditions de déroulement des actions de formations, d'où la mobilisation des moyens pédagogique nécessaire, programmer plus de cas pratiques lors des formations afin de permettre à l'agent de s'adapter aux NTIC d'un cote de développer ses compétences.

Conclusion générale

La formation professionnelle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié. 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. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnée.

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de formation et de mesurer les rendements obtenus sur ses investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints, en comparant les objectifs d'apprentissages aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation).

Il est possible de juger à quel point, l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Au terme de notre étude, nous avons déduit que depuis 2005, l'ENIEM accorde une certaine importance à former son personnel, mais on a constaté que l'effort de formation fourni reste toujours insuffisant. La démarche de formation n'est pas suivie dans les bonnes et dues formes, en effet de grandes lacunes ont été soulevées de la première étape que représente l'étape de la détection des besoins en formation des ressources humaines.

La formation de notre étude est le meilleur moyen de développement des compétences de ressources humaines et son impact positif permet aux entreprises de se positionner au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et compétitivité à tous les niveaux.

La formation est un outil du développement des hommes et des entreprises au même temps ; Elle est un levier stratégique pour le développement des connaissances et de savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'attendre les compétences requises des postes « dans une logique de développement des connaissances et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité ». La formation se développe, Elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable puisqu'en fin des entreprises ayant une solide politique de formation sont performantes, du fait notamment que la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire pour faire face aux changements. La formation est un moyen de développement économique et social, elle est aussi une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir. Elle est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise.

Références bibliographiques

Ouvrages

1. ANNICK COHEN « Toute la fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris 2006.
2. ARDOUIN THIERRY, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème Edition Dunod, Paris.
3. BARABEL MICHEL et autres, le grand livre de la formation, Edition Dunod, Paris 2012.
4. BELANGER.L et autres « Gestion des Ressources Humaines » une Approche Globale et intégrée » Gaeton Morin éditeur, Montréal Canada, 1981.
5. BARTHOD MICHEL, PERIN DANIEL et autres, « développement des compétences et stratégies de l'entreprise », édition d'organisation, Parsi 1987.
6. CAROLE PAGEAU, « Guide de gestion des ressources humaines »,Techno compétence, Montréal Canada.
7. CRISTOL DENIS, gestion des compétences collectives et retours des équipes autonomes, 2000.
8. DEJOUX CECILE, Gestion des compétences et GPEC, édition Dunond, Paris 2008.
9. DENNERY MARC, piloter un projet de formation, édition ESF France.2000.
10. DIETRICH.A, DEJOUX.C, management par les compétences, édition Dareois, Paris 2006.
11. ERAY PHILIPPE, « Précis de développement des compétences ; concilier formation et organisation », Edition Liaisons, Paris, 1999.
12. Le BOTERF GUY, ingénierie et évaluation des compétences, 2dition Organisation, Paris 2005.
13. Le BOTERF GUY, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisations, Paris 2000.
14. Le BOTERF GUY, l'ingénierie des compétences, Edition Organisation, Paris, 1999.
15. Le BOTERF GUY et autres, comment manager la qualité de la formation, Edition Organisations, Paris, 1995.
16. Le BOTERF GUY, l'ingénierie et l'évaluation de la formation, Edition organisation, Paris 1993.
17. Le BOTERF GUY, construire les compétences individuelles et collectives, 7ème édition-eyrolles, Paris 2008.
18. MEIGNANT ALAIN, Manager la formation, 7ème édition, Liaisons, Paris, 2006.
19. MEIGNANT ALAIN, « Manager la formation »,4émé édition Liaisons, Paris 1997.
20. MICHEL.S et LEDRU.M, « Capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, 1991.
21. PERRETTI JEAN MARIE, Ressource Humaines, édition Vuibert, Paris 2007.
22. PERRETTI JEAN MARIE, Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert entreprise, Paris 1987.
23. PRAX JEAN-YVES, le guide du knowledge management, Dunod. Paris 2000.
24. SEKIOU LAKHDAR et BLONDIN LOUISE « Gestion du Personnel » les éditions d'organisations, collection gestion, Paris 1986.
25. SOYER JACQUES, Fonction formation, édition organisation, Paris 2003.
26. VATIER RAYMOND, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise Modernes d'édition (EMI) 4ème édition 1985, paris.
27. VINCENT CHARLES, « la formation relais de la stratégie de l'entreprise », entreprise moderne d'édition, Paris 1990.
28. ZARIFIAN PHILIPPE, Objectif Compétences, édition Liaison, Paris 2001.
29. ZARIFIAN PHILIPPE, L'autonomie dans les organisations, édition l'harmattan, Paris 2000.
30. ZARIFFIAN PHILIPPE, Objectif compétences, édition Liaison, 1999.

Références bibliographiques

Autres : AFNOR NF X 50-120.

Travaux universitaire :

Mémoire sur la formation et le développement des compétences cas de NAFTAL, cote ML/4040.

ARTICLE:

Valéry Michaux docteurs en science de gestion, Université Reims

« Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée »

N°212 – MOHIB Najoua « LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DANS L'AGIR PROFESSIONNEL »

Annexes

ANNEXE 01

TABLEAU DES SALAIRES

ANNEE 2010

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 13 325 | 13 485 | 13 645 | 13 805 | 13 965 | 14 125 | 14 285 | 14 445 | 14 605 | 14 765 | 14 925 | 15 085 | 15 245 | 15 405 | 15 565 | 15 725 | 15 885 | 16 045 | 16 205 | 16 365 |
| 2 | 13 585 | 13 745 | 13 905 | 14 065 | 14 225 | 14 385 | 14 545 | 14 705 | 14 865 | 15 025 | 15 185 | 15 345 | 15 505 | 15 665 | 15 825 | 15 985 | 16 145 | 16 305 | 16 465 | 16 625 |
| 3 | 13 845 | 14 005 | 14 165 | 14 325 | 14 485 | 14 645 | 14 805 | 14 965 | 15 125 | 15 285 | 15 445 | 15 605 | 15 765 | 15 925 | 16 085 | 16 245 | 16 405 | 16 565 | 16 725 | 16 885 |
| 4 | 14 105 | 14 265 | 14 425 | 14 585 | 14 745 | 14 905 | 15 065 | 15 225 | 15 385 | 15 545 | 15 705 | 15 865 | 16 025 | 16 185 | 16 345 | 16 505 | 16 665 | 16 825 | 16 985 | 17 145 |
| 5 | 14 365 | 14 525 | 14 685 | 14 845 | 15 005 | 15 165 | 15 325 | 15 485 | 15 645 | 15 805 | 15 965 | 16 125 | 16 285 | 16 445 | 16 605 | 16 765 | 16 925 | 17 085 | 17 245 | 17 405 |
| 6 | 14 625 | 14 785 | 14 945 | 15 105 | 15 265 | 15 425 | 15 585 | 15 745 | 15 905 | 16 065 | 16 225 | 16 385 | 16 545 | 16 705 | 16 865 | 17 025 | 17 185 | 17 345 | 17 505 | 17 665 |
| 7 | 14 885 | 15 045 | 15 205 | 15 365 | 15 525 | 15 685 | 15 845 | 16 005 | 16 165 | 16 325 | 16 485 | 16 645 | 16 805 | 16 965 | 17 125 | 17 285 | 17 445 | 17 605 | 17 765 | 17 925 |
| 8 | 15 145 | 15 305 | 15 465 | 15 625 | 15 785 | 15 945 | 16 105 | 16 265 | 16 425 | 16 585 | 16 745 | 16 905 | 17 065 | 17 225 | 17 385 | 17 545 | 17 705 | 17 865 | 18 025 | 18 185 |
| 9 | 15 405 | 15 565 | 15 725 | 15 885 | 16 045 | 16 205 | 16 365 | 16 525 | 16 685 | 16 845 | 17 005 | 17 165 | 17 325 | 17 485 | 17 645 | 17 805 | 17 965 | 18 125 | 18 285 | 18 445 |
| 10 | 15 665 | 15 825 | 15 985 | 16 145 | 16 305 | 16 465 | 16 625 | 16 785 | 16 945 | 17 105 | 17 265 | 17 425 | 17 585 | 17 745 | 17 905 | 18 065 | 18 225 | 18 385 | 18 545 | 18 705 |
| 11 | 15 925 | 16 085 | 16 245 | 16 405 | 16 565 | 16 725 | 16 885 | 17 045 | 17 205 | 17 365 | 17 525 | 17 685 | 17 845 | 18 005 | 18 165 | 18 325 | 18 485 | 18 645 | 18 805 | 18 965 |
| 12 | 16 185 | 16 345 | 16 505 | 16 665 | 16 825 | 16 985 | 17 145 | 17 305 | 17 465 | 17 625 | 17 785 | 17 945 | 18 105 | 18 265 | 18 425 | 18 585 | 18 745 | 18 905 | 19 065 | 19 225 |
| 13 | 16 445 | 16 605 | 16 765 | 16 925 | 17 085 | 17 245 | 17 405 | 17 565 | 17 725 | 17 885 | 18 045 | 18 205 | 18 365 | 18 525 | 18 685 | 18 845 | 19 005 | 19 165 | 19 325 | 19 485 |
| 14 | 16 705 | 16 865 | 17 025 | 17 185 | 17 345 | 17 505 | 17 665 | 17 825 | 17 985 | 18 145 | 18 305 | 18 465 | 18 625 | 18 785 | 18 945 | 19 105 | 19 265 | 19 425 | 19 585 | 19 745 |
| 15 | 16 965 | 17 125 | 17 285 | 17 445 | 17 605 | 17 765 | 17 925 | 18 085 | 18 245 | 18 405 | 18 565 | 18 725 | 18 885 | 19 045 | 19 205 | 19 365 | 19 525 | 19 685 | 19 845 | 20 005 |
| 16 | 17 225 | 17 385 | 17 545 | 17 705 | 17 865 | 18 025 | 18 185 | 18 345 | 18 505 | 18 665 | 18 825 | 18 985 | 19 145 | 19 305 | 19 465 | 19 625 | 19 785 | 19 945 | 20 105 | 20 265 |
| 17 | 17 485 | 17 645 | 17 805 | 17 965 | 18 125 | 18 285 | 18 445 | 18 605 | 18 765 | 18 925 | 19 085 | 19 245 | 19 405 | 19 565 | 19 725 | 19 885 | 20 045 | 20 205 | 20 365 | 20 525 |
| 18 | 17 745 | 17 905 | 18 065 | 18 225 | 18 385 | 18 545 | 18 705 | 18 865 | 19 025 | 19 185 | 19 345 | 19 505 | 19 665 | 19 825 | 19 985 | 20 145 | 20 305 | 20 465 | 20 625 | 20 785 |
| 19 | 18 005 | 18 165 | 18 325 | 18 485 | 18 645 | 18 805 | 18 965 | 19 125 | 19 285 | 19 445 | 19 605 | 19 765 | 19 925 | 20 085 | 20 245 | 20 405 | 20 565 | 20 725 | 20 885 | 21 045 |
| 20 | 18 265 | 18 425 | 18 585 | 18 745 | 18 905 | 19 065 | 19 225 | 19 385 | 19 545 | 19 705 | 19 865 | 20 025 | 20 185 | 20 345 | 20 505 | 20 665 | 20 825 | 20 985 | 21 145 | 21 305 |
| 21 | 18 525 | 18 685 | 18 845 | 19 005 | 19 165 | 19 325 | 19 485 | 19 645 | 19 805 | 19 965 | 20 125 | 20 285 | 20 445 | 20 605 | 20 765 | 20 925 | 21 085 | 21 245 | 21 405 | 21 565 |
| 22 | 18 785 | 18 945 | 19 105 | 19 265 | 19 425 | 19 585 | 19 745 | 19 905 | 20 065 | 20 225 | 20 385 | 20 545 | 20 705 | 20 865 | 21 025 | 21 185 | 21 345 | 21 505 | 21 665 | 21 825 |
| 23 | 19 045 | 19 205 | 19 365 | 19 525 | 19 685 | 19 845 | 20 005 | 20 165 | 20 325 | 20 485 | 20 645 | 20 805 | 20 965 | 21 125 | 21 285 | 21 445 | 21 605 | 21 765 | 21 925 | 22 085 |
| 24 | 19 305 | 19 465 | 19 625 | 19 785 | 19 945 | 20 105 | 20 265 | 20 425 | 20 585 | 20 745 | 20 905 | 21 065 | 21 225 | 21 385 | 21 545 | 21 705 | 21 865 | 22 025 | 22 185 | 22 345 |
| 25 | 19 565 | 19 725 | 19 885 | 20 045 | 20 205 | 20 365 | 20 525 | 20 685 | 20 845 | 21 005 | 21 165 | 21 325 | 21 485 | 21 645 | 21 805 | 21 965 | 22 125 | 22 285 | 22 445 | 22 605 |
| 26 | 19 825 | 19 985 | 20 145 | 20 305 | 20 465 | 20 625 | 20 785 | 20 945 | 21 105 | 21 265 | 21 425 | 21 585 | 21 745 | 21 905 | 22 065 | 22 225 | 22 385 | 22 545 | 22 705 | 22 865 |
| 27 | 20 085 | 20 245 | 20 405 | 20 565 | 20 725 | 20 885 | 21 045 | 21 205 | 21 365 | 21 525 | 21 685 | 21 845 | 22 005 | 22 165 | 22 325 | 22 485 | 22 645 | 22 805 | 22 965 | 23 125 |
| 28 | 20 345 | 20 505 | 20 665 | 20 825 | 20 985 | 21 145 | 21 305 | 21 465 | 21 625 | 21 785 | 21 945 | 22 105 | 22 265 | 22 425 | 22 585 | 22 745 | 22 905 | 23 065 | 23 225 | 23 385 |
| 29 | 20 605 | 20 765 | 20 925 | 21 085 | 21 245 | 21 405 | 21 565 | 21 725 | 21 885 | 22 045 | 22 205 | 22 365 | 22 525 | 22 685 | 22 845 | 23 005 | 23 165 | 23 325 | 23 485 | 23 645 |
| 30 | 20 865 | 21 025 | 21 185 | 21 345 | 21 505 | 21 665 | 21 825 | 21 985 | 22 145 | 22 305 | 22 465 | 22 625 | 22 785 | 22 945 | 23 105 | 23 265 | 23 425 | 23 585 | 23 745 | 23 905 |
| 31 | 21 125 | 21 285 | 21 445 | 21 605 | 21 765 | 21 925 | 22 085 | 22 245 | 22 405 | 22 565 | 22 725 | 22 885 | 23 045 | 23 205 | 23 365 | 23 525 | 23 685 | 23 845 | 24 005 | 24 165 |
| 32 | 21 385 | 21 545 | 21 705 | 21 865 | 22 025 | 22 185 | 22 345 | 22 505 | 22 665 | 22 825 | 22 985 | 23 145 | 23 305 | 23 465 | 23 625 | 23 785 | 23 945 | 24 105 | 24 265 | 24 425 |
| 33 | 21 645 | 21 805 | 21 965 | 22 125 | 22 285 | 22 445 | 22 605 | 22 765 | 22 925 | 23 085 | 23 245 | 23 405 | 23 565 | 23 725 | 23 885 | 24 045 | 24 205 | 24 365 | 24 525 | 24 685 |
| 34 | 21 905 | 22 065 | 22 225 | 22 385 | 22 545 | 22 705 | 22 865 | 23 025 | 23 185 | 23 345 | 23 505 | 23 665 | 23 825 | 23 985 | 24 145 | 24 305 | 24 465 | 24 625 | 24 785 | 24 945 |
| 35 | 22 165 | 22 325 | 22 485 | 22 645 | 22 805 | 22 965 | 23 125 | 23 285 | 23 445 | 23 605 | 23 765 | 23 925 | 24 085 | 24 245 | 24 405 | 24 565 | 24 725 | 24 885 | 25 045 | 25 205 |
| 36 | 22 425 | 22 585 | 22 745 | 22 905 | 23 065 | 23 225 | 23 385 | 23 545 | 23 705 | 23 865 | 24 025 | 24 185 | 24 345 | 24 505 | 24 665 | 24 825 | 24 985 | 25 145 | 25 305 | 25 465 |
| 37 | 22 685 | 22 845 | 23 005 | 23 165 | 23 325 | 23 485 | 23 645 | 23 805 | 23 965 | 24 125 | 24 285 | 24 445 | 24 605 | 24 765 | 24 925 | 25 085 | 25 245 | 25 405 | 25 565 | 25 725 |
| 38 | 22 945 | 23 105 | 23 265 | 23 425 | 23 585 | 23 745 | 23 905 | 24 065 | 24 225 | 24 385 | 24 545 | 24 705 | 24 865 | 25 025 | 25 185 | 25 345 | 25 505 | 25 665 | 25 825 | 25 985 |
| 39 | 23 205 | 23 365 | 23 525 | 23 685 | 23 845 | 24 005 | 24 165 | 24 325 | 24 485 | 24 645 | 24 805 | 24 965 | 25 125 | 25 285 | 25 445 | 25 605 | 25 765 | 25 925 | 26 085 | 26 245 |
| 40 | 23 465 | 23 625 | 23 785 | 23 945 | 24 105 | 24 265 | 24 425 | 24 585 | 24 745 | 24 905 | 25 065 | 25 225 | 25 385 | 25 545 | 25 705 | 25 865 | 26 025 | 26 185 | 26 345 | 26 505 |
| 41 | 23 725 | 23 885 | 24 045 | 24 205 | 24 365 | 24 525 | 24 685 | 24 845 | 25 005 | 25 165 | 25 325 | 25 485 | 25 645 | 25 805 | 25 965 | 26 125 | 26 285 | 26 445 | 26 605 | 26 765 |
| 42 | 23 985 | 24 145 | 24 305 | 24 465 | 24 625 | 24 785 | 24 945 | 25 105 | 25 265 | 25 425 | 25 585 | 25 745 | 25 905 | 26 065 | 26 225 | 26 385 | 26 545 | 26 705 | 26 865 | 27 025 |
| 43 | 24 245 | 24 405 | 24 565 | 24 725 | 24 885 | 25 045 | 25 205 | 25 365 | 25 525 | 25 685 | 25 845 | 26 005 | 26 165 | 26 325 | 26 485 | 26 645 | 26 805 | 26 965 | 27 125 | 27 285 |
| 44 | 24 505 | 24 665 | 24 825 | 24 985 | 25 145 | 25 305 | 25 465 | 25 625 | 25 785 | 25 945 | 26 105 | 26 265 | 26 425 | 26 585 | 26 745 | 26 905 | 27 065 | 27 225 | 27 385 | 27 545 |
| 45 | 24 765 | 24 925 | 25 085 | 25 245 | 25 405 | 25 565 | 25 725 | 25 885 | 26 045 | 26 205 | 26 365 | 26 525 | 26 685 | 26 845 | 27 005 | 27 165 | 27 325 | 27 485 | 27 645 | 27 805 |
| 46 | 25 025 | 25 185 | 25 345 | 25 505 | 25 665 | 25 825 | 25 985 | 26 145 | 26 305 | 26 465 | 26 625 | 26 785 | 26 945 | 27 105 | 27 265 | 27 425 | 27 585 | 27 745 | 27 905 | 28 065 |
| 47 | 25 285 | 25 445 | 25 605 | 25 765 | 25 925 | 26 085 | 26 245 | 26 405 | 26 565 | 26 725 | 26 885 | 27 045 | 27 205 | 27 365 | 27 525 | 27 685 | 27 845 | 28 005 | 28 165 | 28 325 |
| 48 | 25 545 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PROJET DE PLAN DE FORMATION 2015

| Système / No | Thème | Nom et Prénoms | | | | FONCTION | | | | GSP Nbre | OBJECTIF | ORGA | Durée | Coût (TTC) en | OBS |
|--------------------|---|--------------------|-----------------|--|---------------------------|----------|---|---------|------------|---|----------|------|-------|---------------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | TECHNIQUE DE COMMUNICATION | BELKADI ALI | | | CHEF DE SERVICE | C | 9 | EXTERNE | 200 000,00 | APPRENDRE LES MEILLEURES TECHNIQUES DE COMMUNICATION INTERPERSONNELLE | | 5J | | | |
| | | HAMZI MAHFOUD | | | CHARGE D,ETUDES PRINCIPAL | | | | | | | | | | |
| | | CHALAL MD AKLI | | | CHARGE D,ETUDES PRINCIPAL | | | | | | | | | | |
| | | FAKED KHALIL | | | CHARGE D,ETUDES | | | | | | | | | | |
| | | HAMOUNI LOUNES | | | CHEF DE SERVICE | | | | | | | | | | |
| | | DIBOUN FERHAT | | | chef de section | | | | | | | | | | |
| | | SIFI FARID | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| | | AMOKRANE SADEK | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| AMANI MED AMEZIANE | | | chef de service | | | | | | | | | | | | |
| 2 | MAITRISE STATISTIQUE DES PROCÉDES (CARTE DE CONTRÔLE) msp | DIBOUN FERHAT | | | chef de section | C | 4 | ext | 150 000,00 | exploitation et interpretation des differents outils de contrôle | | 03J | | | |
| | | SIFI FARID | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| | | AMOKRANE SADEK | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| | | AMANI MED AMEZIANE | | | chef de service | | | | | | | | | | |
| | | DIBOUN FERHAT | | | chef section | | | | | | | | | | |
| 3 | isolation thermique (procédé de mousage) | SIFI FARID | | | chargé d'étude | C | 3 | int | 50 000,00 | Maitrise des procédés spéciaux | | 05J | | | |
| | | AMOKRANE SADEK | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| | | DIBOUN FERHAT | | | chef section | | | | | | | | | | |
| 4 | TRAITEMENT DE SURFACE DES METAUX | SIFI FARID | | | chargé d'étude | C/M | 5 | int | 70 000,00 | repérer les indicateurs de suivi | | 05J | | | |
| | | AMOKRANE SADEK | | | chargé d'étude | | | | | | | | | | |
| | | AMANI MED AMEZIANE | | | chef service | | | | | | | | | | |
| | | ZEGHMI MOH | | | inspecteur principale | | | | | | | | | | |

| N° | Thème / Qualification | Org. | Durée (en h) | Durée (en J) | Date de Réalisation | | Nombre d'Agents Prévisus | Coût de la Formation en DA | | | Nombre de Participants en GSP | | | | OBS |
|----|---|----------|--------------|--------------|---------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|----------------|------------|-------------------------------|---|---|-------------|---|
| | | | | | Date de DEBUT | Date de FIN | | Salaires et Charges | Frais Pédagog. | Coût total | C | M | E | Total Agent | |
| 1 | Exigences de la norme ISO/CEI 17025:2005 | ALGERIAC | 24 | 4 | 07/01/2013 | 10/01/2013 | 0 | 67 504,00 | 531 000,00 | 598 504,00 | 7 | 2 | 0 | 9 | ACTION HORS PLAN INITIÉE PAR LA DRH |
| 2 | ISO 9001:2008 | DQE | 12 | 2 | 27/05/2013 | 28/05/2013 | 0 | 33 256,00 | | 33 256,00 | 3 | 6 | 2 | 11 | ACTION HORS PLAN INITIÉE PAR LA DRH |
| 3 | FRS Peinture | ENIEM | 6 | 1 | 25/04/2013 | 25/04/2013 | 6 | 2 000,00 | | 2 000,00 | 0 | 0 | 2 | 2 | action en cours (les autres éléments non formés en 2013 pour cause d'indisponibilité seront formés en 2014) |
| 4 | Formation de Portes et Armatures | ENIEM | 18 | 3 | 15/04/2013 | 17/04/2013 | 10 | 18 000,00 | | 18 000,00 | 0 | 0 | 6 | 6 | en cours |
| 5 | Soudage Argon | ENIEM | 40 | 13 | 31/03/2013 | 14/11/2013 | 5 | 76 000,00 | | 76 000,00 | 0 | 0 | 6 | 6 | |
| 6 | Soudage Étirage | ENIEM | 40 | 6 | 31/03/2013 | à ce jour | 19 | 18 000,00 | | 18 000,00 | 0 | 0 | 3 | 3 | en cours |
| 7 | FALD Ingénierie de la Formation | INPED | 150 | 25 | 03/03/2013 | 04/07/2013 | 1 | 50 000,00 | 228 000,00 | 278 000,00 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| 8 | La Gestion de la Production | ISC | 30 | 5 | 01/12/2013 | 05/12/2013 | 6 | 70 000,00 | 77 334,25 | 147 334,25 | 7 | 0 | 0 | 7 | Absence d'un élément |
| 9 | La maîtrise des paramètres de la Gestion des Stocks | ISC | 35 | 5 | 07/11/2013 | 13/11/2013 | 2 | 21 570,00 | 37 674,00 | 59 244,00 | | 3 | | 3 | |
| 10 | Les techniques d'approvisionnement | ISC | 35 | 5 | 24/11/2013 | 28/11/2013 | 2 | 20 000,00 | 36 652,00 | 56 652,00 | 2 | 0 | 0 | 2 | |
| 11 | La mise en place de la TQM | IST | 24 | 4 | 24/11/2013 | 27/11/2013 | 7 | 64 000,00 | 92 448,00 | 156 448,00 | 8 | 0 | 0 | 8 | |
| 12 | FALD en GRH | INPED | 240 | 40 | 01/12/2013 | | 2 | 160 000,00 | 490 400,00 | 650 400,00 | 2 | | | 2 | action en cours |
| 13 | La Gestion de Projets Assistée par Ordinateur | ISC | 30 | 5 | 22/12/2013 | 26/12/2013 | 5 | 50 000,00 | 58 422,00 | 108 422,00 | 5 | | | 5 | |

GRILLE D'EVALUATION D'ORGANISME DE FORMATION

Intitulé de l'Action de Formation : ANGLAIS COMMERCIAL

| | RAISON SOCIALE DE L'ORGANISME FORMATEUR | DATE DE REALISATION | VALEUR TECHNIQUE DU DOSSIER PRESENTE (Total = 55 Pts) | | | | TOTAL POINTS(55 Pts) |
|---|---|---|---|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| | | | Adaptation du Programmes (20pts) | CV Formateur (20pts) | Moyens Logistiques (05pts) | Référence Professionnelle (10pts) | |
| 1 | Universal school | à déterminer avec l'organisme Sélectionné | 20 | 18 | 5 | 10 | 53,00 |
| 2 | ENSI | | 15 | 15 | 5 | 2 | 37,00 |
| 3 | IST | | 20 | 16 | 5 | 10 | 51,00 |
| 4 | ISC | | 20 | 12 | 5 | 0 | 37,00 |
| 5 | | | | | | | |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| ENIEM/UP STRUCTURE : DRHA | FICHE D'EVALUATION SYNTHÈSE | Etabli par : Fonction : Date : Visa : |
|------------------------------|---|--|

- **THEME DE L'ACTION :** La Gestion de la Maintenance
- **DATE DE DEROULEMENT :** Du 14/09/2014 au 22/09/2014
- **DUREE :** 49 H
- **ORGANISME FORMATEUR :** Universal School T.O
- Après étude des questionnaires d'évaluation (nombre 11) du séminaire sur le thème cité ci-dessous, il ressort les résultats suivants :

1) **Programme du Séminaire :**

- **Bon (11/11)**
- Moyen
- Mauvais

2) **Temps accordé au débat :**

- Suffisant (04/11)
- **Insuffisant (07/11)**
- Trop long

3) **Durée du séminaire:**

- Longue
- **Courte (09/11)**
- Correcte (02/11)

4) **Qualité de l'exposé:**

- **Bonne (11/11)**
- Moyenne
- Mauvaise

5) **Qualité de l'animateur:**

- **Bonne (11/11)**
- Moyenne
- Mauvaise

6) **Documentation :**

D'une bonne qualité, elle a été remise à temp.

7) **Points forts du séminaire :**

La qualité de l'exposé.

8) **Points faibles du séminaire :**

La durée de séminaire est trop courte.

9) **Suggestions :**

RAS.

10) **Conclusion :**

Cette formation a permis aux apprenants de connaître l'organisation de la fonction maintenance, et la gestion technique de cette dernière (volet mécanique, électrique, hydraulique.....).

évaluation à l'issue de la fin de formation
- par ~~l'animateur~~ le Responsable Hierarchy 2020

| | | |
|---|---|--|
| ENIEM UNITE : STRUCTURE : | FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION | Etabli par : Fonction : Date : Visa : |
|---|---|--|

Thème de l'action :

Date de déroulement :

Organisme formateur :

Nom et Prénom du Participant :

Fonction :

| Eléments d'appréciation | | Observations | | | |
|-------------------------|--|--------------|------------|-------|-----|
| | | Bien | Assez bien | Moyen | Nul |
| 1° | Atteinte de l'objectif | | | | |
| 2° | Rédaction des écarts | | | | |
| 3° | Amélioration des performances | | | | |
| 4° | Amélioration dans l'exécution des tâches | | | | |
| 5° | Amélioration de la prise de conscience de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. | | | | |

Formation :

Satisfaisante :

Moyenne :

Nécessite un autre Perfectionnement :

SIGNATURE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

B. PLAN QUALITATIVE

| N° | TRONÇON DE COURS / UNITÉ D'ENSEIGNEMENT | OBJECTIF | COURS / ÉVALUATION | Taux de réalisation des objectifs | | | | Qualitatif |
|----|---|--|--------------------|-----------------------------------|------------|-------|------|--|
| | | | | Quantitativement | | | | |
| | | | | BIEN | ASSEZ BIEN | MOYEN | NUIT | |
| 1 | La Gestion de Parc Hôtel Restant | Atteinte d'objectif | | 0% | 100% | 0% | 0% | Cette action de formation a permis au participant de connaître les outils de la gestion technique et opérationnelle nécessaire afin d'exercer le métier du parc roulinants, et d'acquérir les connaissances essentielles et développer les habilités requises à ce métier. |
| | | Réduction des Ecart | | 100% | 0% | 0% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 100% | 0% | 0% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 100% | 0% | 0% | 0% | |
| 2 | Exploitation et Programmation de Tour CHC | Atteinte d'objectif | | 33% | 0% | 0% | 0% | Cette action de formation a permis au apprenants de réaliser des pièces conforme aux plans afin de rentabiliser les équipements. |
| | | Réduction des Ecart | | 33% | 0% | 0% | 67% | |
| | | Amélioration des performances | | 33% | 0% | 0% | 67% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 33% | 0% | 0% | 67% | |
| 3 | Gestion de Projet Informatique | Atteinte d'objectif | | 50% | 0% | 0% | 50% | Cette action de formation a permis aux apprenants de conduire avec efficacité un projet ERP |
| | | Réduction des Ecart | | 25% | 38% | 33% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 13% | 38% | 50% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 13% | 38% | 50% | 0% | |
| 4 | La Norme ISO 14001/2004 | Atteinte d'objectif | | 38% | 38% | 25% | 0% | Cette action de formation a permis aux participants de connaître les exigences de cette Norme |
| | | Réduction des Ecart | | 20% | 38% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 0% | 100% | 0% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 25% | 75% | 0% | 0% | |
| 5 | La Langage de Modélisation UML | Atteinte d'objectif | | 20% | 80% | 0% | 0% | Cette action de formation a permis aux participants d'appréhender ce qui est "Unified Modeling Language", et de maîtriser les aspects syntaxiques du langage UML. |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Atteinte d'objectif | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Réduction des Ecart | | 43% | 29% | 29% | 0% | |
| | | Amélioration des performances | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration dans l'exécution des tâches | | 43% | 14% | 43% | 0% | |
| | | Amélioration de la prise de Conscience | | 43% | 14% | 43% | | |

| ETAT DES PLANIFICATIONS MENSUELISEE DES ACTIONS DE FORMATION ANNEE 2016 | | | | |
|---|-----------------------|--|------------------------------|-------------------|
| MOIS | N° d'action sur le PF | Désignation de l'action de Formation | Nbre d'Agts Prevu dans le PF | Budget Alloué (en |
| Janvier | / | / | / | / |
| S/ total Janvier | | | | |
| Fevrier | | | | |
| S/ total Fevrier | | | | |
| Mars | 127 | Recouvrement des Créances | 4 | 300 000,00 |
| | 140 | Bireautique | 6 | 200 000,00 |
| S/ total Mars | | | 10 | 500 000,00 |
| Avril | 128 | Force de Ventes | 2 | 150 000,00 |
| | 129 | Bench-Marketing | 2 | 150 000,00 |
| | 138 | la Pratique des Contrats Commerciaux | 2 | 150 000,00 |
| S/ total Avril | | | 6 | 450 000,00 |
| Mai | 124 | FAMD Ingénierie de la Formation | 1 | 250 000,00 |
| | 125 | Master Marketing & Management Commercial | 2 | 900 000,00 |
| | 126 | Master en Informatique | 1 | 450 000,00 |
| | 134 | Gestion des Stocks & Magasinage | 7 | 25 000,00 |
| S/ total Mai | | | 11 | 1 600 000,00 |
| Jun | | | | |
| S/ total Juin | | | 0 | 0,00 |
| Juillet | 130 | Etudes du Pôle Marché Instruments de Collecte de l'Information | 2 | 150 000,00 |
| | 135 | Sensibilisation aux Notions H,S,E | 6 | 25 000,00 |
| | 137 | Les dimensions juridiques recouvrement des créances | 2 | 150 000,00 |
| S/ total Juillet | | | 10 | 325 000,00 |
| Août | | | | |
| S/ total Août | | | | |
| Septemb re | 131 | Management et Gestion des Stocks et des Approvisionnement | 2 | 70 000,00 |
| | 132 | La Pratique de la Paie | 2 | 70 000,00 |
| S/ total Septembre | | | 4 | 140 000,00 |
| Octobre | 133 | Techniques d'Achats | 2 | 140 000,00 |
| | 136 | La gestion des déchets | 5 | 25 000,00 |
| S/ total Octobre | | | 7 | 165 000,00 |
| Novembr e | 139 | le Contentieux des Conflits Individuels et Collectifs du Travail | 2 | 150 000,00 |
| | S/ total Novembre | | | 2 |
| Décemb re | | | | |
| S/ total Décembre | | | 0 | 0,00 |
| total Année | | | | |

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou

(UMMTO)

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences gestions –Option Management stratégique des entreprises- à L'université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou ; ayant pour thème : « L'apport de la politique de Formation/Perfectionnement au Développement des Compétences », je vous pris de bien vouloir le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, je vous assure que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Je vous remercie d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Questionnaire

Q1 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

- L'élévation du niveau d'instruction ;
- L'adaptation aux changements ;
- Le développement des compétences ;
- Autres (précisez).....
.....

Q2 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- Sur demande individuelle ;
- Sur décision de la hiérarchie ;
- Autres (précisez).....

Q3 : Comment avez-vous trouvé la qualité des équipements pédagogiques ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise.

Q4 : Comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise.

Q5 : La documentation remise était-elle suffisante ?

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non.

Q6 : Etait-elle riche la documentation ?

- Tout a fait oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout a fait non.

Q7 : Après avoir reçu la formation :

- Considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoirs) s'est :
 - Beaucoup amélioré
 - Amélioré
 - Pas de changement.

- Considérez-vous que votre habilité (savoir faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :
 - Beaucoup amélioré
 - Amélioré
 - Pas de changement.
- Considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :
 - Beaucoup amélioré
 - Amélioré
 - Pas de changement.

Q8 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- Oui Non

Q9 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Oui Non

Q10 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Largement
 Moyennement
 Un peu pas du tout.

Q11 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
 Satisfait
 Peu satisfait
 Insatisfait.

Q12 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail ;
- L'acquisition de connaissances générales ;
- Une pause par rapport à l'intensité du travail ;
- Autres

Q13 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

1.
2.
3.
4.

Q14 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

1.
2.
3.
4.

Q15 : le sexe

- Masculin
- Femme.

Q16 : L'âge :

- 25-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- Plus de 55 ans.

Q17 : Niveau d'instruction :

- Universitaire
- Secondaire
- Fondamental.

Q18 : Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Méthodologie de recherche

Introduction générale

Chapitre 01 : Les fondements historique de la formation

Section 01 : Les fondements de la formation

| | |
|--|----|
| 1. L'évolution de la formation..... | 6 |
| 1.1. Définition de la formation..... | 7 |
| 1.2. Les objectifs de la formation et ses principaux avantages..... | 8 |
| 1.2.1. Les objectifs de la formation..... | 8 |
| 1.3. La formation, une réponse à double attente..... | 8 |
| 1.3.1. Les attentes de l'entreprise et celles du personnel..... | 8 |
| 1.4. Les avantages de la formation sous l'angle de l'organisation et l'individu | 9 |
| 1.4.1. Les avantages de la formation pour l'entreprise..... | 9 |
| 1.4.2. Les avantages de la formation pour l'individu..... | 10 |
| 1.5. Les typologies des actions de formation..... | 11 |
| 1.5.1. L'initiative du salarié..... | 11 |
| 1.5.2. L'initiative de l'entreprise..... | 11 |
| 1.6. Les typologies de la formation..... | 12 |
| 1.6.1. L'apprentissage..... | 12 |
| 1.6.2. Le coaching..... | 12 |
| 1.6.3. Recyclage..... | 13 |
| 1.6.4. La formation curative ou cataplasme..... | 13 |

Section 02 : La politique de formation

| | |
|---|----|
| 2.1. Définition de la politique de formation..... | 14 |
| 2.1.1. Les éléments déterminant une politique de formation..... | 14 |
| 2.2. La mise en place d'une action de formation..... | 17 |
| 2.2.1. Etape d'indentification et analyse des besoins de formation..... | 17 |
| 2.2.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation..... | 18 |
| 2.2.1.2. L'identification des besoins..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1.3. L'analyse des besoins de formation..... | 20 |
| 2.2.1.4. Méthodologie d'analyse des besoins de formation..... | 21 |
| 2.3. Etape d'élaboration d'un plan de formation..... | 22 |
| 2.3.1. Définition du plan de formation..... | 22 |
| 2.3.2. La constitution du plan de formation..... | 22 |

Section 03 : Etape de la réalisation et suivi du plan de formation

| | |
|---|----|
| 3.1. Réalisation du plan de formation..... | 24 |
| 3.2. Le suivi du plan de formation..... | 25 |
| 3.3. Etapes d'évaluation de la formation..... | 25 |
| 3.4. La qualité de formation..... | 29 |
| 3.5. Les normes concernant la formation..... | 30 |
| 3.5.1. Les normes ISO..... | 30 |
| 3.5.2. Les normes AFNOR..... | 31 |

Chapitre 02 : Le rôle de la formation dans la construction des compétences

Section 01 : Les compétences aux services du développement de l'entreprise

| | |
|--|----|
| 1. Quelques définitions de la notion de la compétence..... | 34 |
| 1.1. Quelles sont les enjeux attachés à la compétence..... | 38 |
| 1.2. Les typologies de compétences..... | 39 |
| 1.2.1. La compétence organisationnelle..... | 39 |
| 1.2.2. Les compétences collectives..... | 40 |
| 1.3. Les typologies d'après Kartz..... | 41 |
| 1.3.1. Les compétences techniques..... | 41 |
| 1.3.2. Les compétences humaines ou relationnelles..... | 41 |
| 1.3.3. Les compétences politiques..... | 41 |
| 1.3.4. Les compétences conceptuelles ou cognitives..... | 41 |
| 1.3.5. Les compétences individuelles..... | 42 |
| 1.4. Qu'est-ce que un référentiel de compétence..... | 42 |
| 1.4.1. Quels sont les objectifs d'un référentiel..... | 42 |

Section 02 : Formation et composante de compétence.

| | |
|--|----|
| 2. Impact de la formation sur les savoirs..... | 44 |
| 2.1. Impact de la formation sur le savoir-faire..... | 44 |
| 2.2. Impact de la formation sur le savoir-être..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1. Savoir-être et savoir-faire..... | 45 |
| 2.2.2. Développer des qualités morales..... | 47 |
| 2.2.3. Changer le caractère..... | 47 |
| 2.2.4. Développer les goûts et intérêts..... | 47 |
| 2.2.5. Produire des comportements stéréotypes..... | 48 |
| 2.3. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles..... | 48 |
| 2.3.1. Impact de la formation sur la confiance en soi..... | 49 |
| 2.4. Les principes de la formation dans la construction des compétences..... | 50 |
| 2.4.1. Situer la formation dans un processus éducatif..... | 50 |
| 2.4.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages..... | 51 |
| 2.4.3. Promouvoir le bon usage de la formation..... | 52 |
| 2.4.4. Etablir des charges de charge..... | 52 |
| 2.4.5. Concevoir une action de formation adaptée..... | 52 |
| 2.4.6. Choisir les actions prioritaires..... | 52 |

Chapitre 03 : Adaptation au plan de formation aux besoins de l'entreprise : Cas de l'ENIEM

Section 01 : Champ spatial de l'étude :

| | |
|--|----|
| 1. Historique | 53 |
| 1.1. Les activités et missions | 54 |
| 1.2. Objectif social..... | 56 |
| 1.3. Présentation de l'organigramme générale des activités de l'ENIEM..... | 56 |
| 1.4. La délimitation de champ d'étude : unité commerciale département administrative Générale et Ressources Humaines | 60 |
| 1.4.1. Présentation de l'unité commerciale..... | 60 |
| 1.4.2. Les missions de l'unité commerciale..... | 60 |
| 1.4.3. Organisation de l'unité commerciale..... | 60 |
| 1.5. Présentation du département ressources humaines..... | 63 |
| 1.5.1. Organisation..... | 63 |
| 1.5.2. Les missions du département administratif..... | 63 |
| 1.5.3. Organisation interne de la direction ressources humaines..... | 63 |
| 1.6. La communication..... | 66 |
| 1.6.1. Le rôle de la communication | 66 |
| 1.6.2. Les types de communication au sein de l'ENIEM..... | 66 |
| 1.6.3. La communication non verbale..... | 66 |

| | |
|---|----|
| 1.6.4. La communication visuelle..... | 66 |
| 1.6.5. Les formes de la communication interne..... | 66 |
| 1.7. La rémunération | 67 |
| 1.7.1. Le système de classification professionnelle | 67 |
| 1.7.2. La grille des salariés | 67 |
| 1.7.3. Le système de prime et indemnités..... | 68 |

Section 02 : Cadre méthodologique :

| | |
|--|----|
| 1. Description de la démarche qualitative | 70 |
| 1.1. Présentation des résultats..... | 70 |
| 1.2. Elaboration du guide d'entretien | 70 |
| 1.3. La formation au sein de l'ENIEM..... | 70 |
| 1.4. La politique de formation au sein de l'ENIEM..... | 71 |
| 1.4.1. Objectif des actions de formation de l'ENIEM | 71 |
| 1.4.2. Les typologies de formation au sein de l'ENIEM..... | 71 |
| 1.4.2.1. La formation initiale | 71 |
| 1.4.2.2. La formation de perfectionnement..... | 71 |
| 1.4.2.3. La formation sur le tas | 72 |
| 1.4.2.4. Le recyclage..... | 72 |
| 1.4.2.5. La formation spécifique..... | 72 |
| 1.5. Le choix et le rythme de formation | 72 |
| 1.5.1. Les stages à temps-complet | 72 |
| 1.5.2. Les stages à mi-temps | 72 |
| 1.5.3. Les conférences et les séminaires périodiques..... | 72 |
| 1.6. Les modes de formation | 72 |
| 1.6.1. Formation interne..... | 72 |
| 1.6.2. Formation externe..... | 72 |
| 1.7. Le processus de formation..... | 73 |
| 1.7.1. Collecte et identification des besoins de formation | 73 |
| 1.7.2. Analyse des besoins de formation | 73 |
| 1.7.3. Elaboration du plan de formation..... | 73 |
| 1.7.3.1. Mise en place du plan de formation..... | 75 |
| 1.7.3.2. Le plan prévisionnel..... | 75 |
| 1.7.3.3. Le lancement de formation | 75 |
| 1.7.4. L'évaluation de formation au sein de l'ENIEM | 76 |
| 1.7.4.1. Evaluation à chaud..... | 76 |

| | |
|---|-----------|
| 1.7.4.2. Evaluation à froid..... | 76 |
| 1.7.4.3. L'évaluation quantitative | 77 |
| 1.7.4.4. L'évaluation qualitative | 77 |
| 1.8. La gestion des compétences | 77 |
| 1.8.1. L'identification des compétences | 77 |
| 1.8.2. La construction des compétences | 77 |
| 1.8.3. Le référentiel de compétences | 78 |
| 2- L'enquête par questionnaire..... | 78 |
| 2.1. Outils et méthodes de collecte de données | 78 |
| 2.1.1. Le questionnaire | 78 |
| 2.1.2. L'objectif de l'enquête | 78 |
| 2.2. Les hypothèses de l'enquête | 79 |
| 2.3. La population de l'enquête | 79 |
| 2.4. Dépouillement, traitement, analyse et présentation des résultats des questionnaires..... | 80 |
| 2.4.1. Traitement, analyse et présentation des résultats du questionnaire | 80 |
| 2.4.2. Analyse des résultats : Insuffisances relevées | 97 |
| 2.4.3. Les insuffisances constatées | 97 |
| 2.4.4. En guise de conclusion, nous n'avancerons que..... | 98 |
| Conclusion générale | 99 |

Bibliographie

Annexes