

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'études

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

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Rôle de la formation dans le développement des compétences
Cas de SAA Direction Régionale Tizi Ouzou**

Réalisé par :

- AHMED ALI Nacerredine
- AIT AHMED Rafik

Encadré par :

- M^{me}. AMNACHE Sabrina

Devant le jury composé de :

- M, UMMTO, Président.
- M^{me} AMNACHE Sabrina, (MCA), FSECG, UMMTO, rapporteur.
- M, FSECG, UMMTO, examinateur.

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Mme Amnache Sabrina pour son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous exprimons toute ma reconnaissance et gratitude à l'administration et à l'ensemble du corps enseignant de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou pour leurs efforts à nous garantir la continuité et l'aboutissement de notre programme universitaire.

Nous tenons à remercier notre chef de spécialité Mme Ouamer qui a veillé à la bonne conduite et marche de notre programme master, et n'a pas lésiné sur les moyens et efforts afin que notre cursus se déroule dans de meilleurs conditions.

Nous tenons à remercier l'ensemble du personnel de la SAA pour leur patience, leurs conseils pleins de sens et pour le suivi et l'intérêt qu'ils ont portés à nos travaux.

On ne manquerait pas d'exprimer nos sincères remerciements à nos chers parents pour leur encouragement, et leur soutien inconditionnel, tout au long de notre parcours étudiant.

À tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, notre respect et gratitude.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Sommaire

Remerciements	1
Introduction générale :.....	2
Chapitre 01 : Fondement Théorique sur la formation du personnel.....	5
Section 01 : Cadre général de la formation.....	7
1. La définition linguistique de la formation	7
2. Evolution historique de la formation	9
3. Importance de la Formation.....	10
4. Principes de Formation	10
5. Les Composants de la fonction Formation.....	12
6. Les Avantages de la formation	12
7. Les types de formation.....	14
8. Domaine d'application de la Formation.....	17
9. L'importance de la formation dans l'entreprise.....	17
10. Les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche du progrès :	18
11. Modernisation de la formation :	19
12. Les nouvelles pratiques de formation :	20
13. La place et organisation du service formation dans l'entreprise :	21
14. La mission de la fonction formation :	22
Section 02 : Le processus de formation	22
1. Définition du processus de la formation :	22
2. Les principaux acteurs du processus de la formation :	23
3. Objectifs de la mise en place du processus formation :	26
4. Les salariés et la formation dans l'entreprise :	27
5. Les Enjeux de la Formation :	28
Section 03 : le plan et la politique de formation :	29
1. Définition du plan de formation :	29
2. Contenu :	29
3. Les choix de la politique de formation :	30
Conclusion du premier chapitre:.....	32
Chapitre 02 : Généralités sur les compétences :	33
Section 01 : la compétence.	34
1. Définition de la compétence professionnelle :	34
2. Les caractéristiques d'une compétence :	36
3. Les types de compétences :	39
4. Les enjeux de la compétence :	40

5. Objectifs de développement des compétences :.....	41
6. Le bilan des compétences :	41
7. Pratiques d'évaluation des compétences professionnelles :	42
Section 02 : détermination des besoins	44
1. Notion de besoins de la formation :.....	44
2. L'utilité de l'analyse de besoin :	45
3. Les outils d'identification des besoins de formation :.....	46
4. Les sources d'identification de besoin de formation :	47
5. Les indicateurs de besoins de formation :.....	48
6. Niveau d'identification des besoins :	49
7. Les niveaux d'analyses des besoins :	50
Section 03 : L'évaluation professionnelle des besoins de formation.....	51
1. Définition de l'évaluation professionnelle :	51
2. Les acteurs de l'évaluation :	52
3. Les types des évaluations :	52
4. Critères de l'évaluation des compétences	54
5. Outils d'évaluation du personnel	55
6. Les différentes méthodes d'évaluation du personnel.....	56
7. Les enjeux de l'évaluation	59
8. Les difficultés de l'évaluation	60
9. Définition de l'évaluation de la formation :	61
10. Objectif de l'évaluation de la formation :	62
11. les quatres types d'évaluation	63
Conclusion du deuxième chapitre :	68
Chapitre 3: Cas Pratique sur la formation au sein de la SAA:	69
Section 01 : Définition de bases sur Assurance.....	70
1. L'Assurance :.....	70
2. Une Compagnie d'assurance :	70
3. Entreprise d'assurance :	71
Section 02 : Organisme d'accueil	71
1. Présentation de l'organisme d'accueil	71
2. Historique de la société :	72
3. Les produits commercialisés par la SAA sont :	73
4. Organisation :	74
5. Sa place dans le marché :	76
6. SON (PLAN) Stratégique :	76

7. Politique RH	81
Section 03 : La Formation au sein de la SAA	82
1. La forme juridique :	82
2. La politique de formation de l'entreprise SAA:	84
3. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines	88
4. ORGANISATION DE LA FORMATION Au sein de la SAA	89
5. Les types de formation :	94
6. Enquête :	97
7. Résultats de l'enquête : Chiffres	106
Conclusion Générale :	110
Liste des figures :	111
Liste des tableaux :	111
ANNEXES	112
Bibliographie :	121
Table des matières :	124

Introduction générale :

Les ressources humaines constituent un des leviers importants du développement de l'entreprise et de l'amélioration de sa compétitivité, dans chaque organisation, les ressources humaines qualifiées et formées sont considérées comme les ressources les plus importantes et aussi le principal moteur de la productivité. Néanmoins, l'évolution de l'entreprise et de son environnement font que les exigences requises auprès du personnel changent tout le temps, et que les compétences de ce personnel devraient être développées pour répondre aux exigences évolutives de leurs fonctions. C'est pour cela que l'entreprise est appelée à identifier, régulièrement, les besoins en développement des compétences de son personnel. Ces besoins pourraient être comblés de plusieurs manières, dont notamment la formation.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte que l'introduction des technologies de pointe dans le milieu du travail ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises.

Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité que le renouvellement des équipements et des technologies. La santé des entreprises sur les plans économique et social résulte donc tout autant de la formation du personnel que des évolutions technologiques et des modifications touchant l'organisation du travail.

Afin d'atteindre ce résultat, et pour que l'employé puisse accomplir son devoir dans les meilleures conditions, toutes les moyens nécessaires doivent être fournis pour

accroître l'efficacité et l'efficacité du personnel pour accomplir leur missions et répondre aux exigences de leurs fonctions avec succès. Le développement des ressources humaines est l'une des politiques de développement les plus importantes, car elle vise à mobiliser : les aptitudes et les compétences qui ciblent toutes les énergies humaines. Elle représente une méthode d'enseignement, car elle accorde au personnel des connaissances, des informations, des principes et des valeurs, qui renforce leurs connaissances et leurs rendements. Elle représente aussi un moyen de formation donnant au personnel les méthodes scientifiques et les techniques avancées dans le rendement optimale du travail, un moyen de l'art, car elle donne une expérience vaste et des compétences individuelles lui permettant de se développer mentalement et manuellement. Un moyen de comportement, car il vise à influencer positivement le personnel et leur comportement d'actions et leur donner l'occasion de revenir sur leur parcours au travail (leurs actions au travail, leurs relations avec leurs collègues, leurs supérieurs et subordonnés, etc. ...).

La complexité croissante des emplois à l'époque moderne a donné une importance accrue au développement des ressources humaines, simples et facile à apprendre et moins vulnérables aux changements environnementaux tels que la technologie, par exemple. Néanmoins, ces fonctions sont devenues complexes et extrêmement vulnérables aux changements environnementaux rapides nécessitant des efforts considérables continus pour apprendre, où la possibilité de constance des compétences de base nécessaire pour effectuer une fonction particulière au cours d'une période future est devenue très faible, voire impossible.

La formation est clairement l'un des meilleurs leviers RH pour atteindre la performance individuelle et collective recherchée : développer les compétences nécessaires aujourd'hui, anticiper les besoins en compétences de demain, assurer aux salariés leur employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés, l'enjeu de la formation est bien de valoriser le potentiel humain, afin que celle-ci puisse rester compétitive, continuer son développement et s'inscrire dans la durée.

L'entreprise étant une organisation poursuivant des objectifs bien déterminés, elle a besoin, pour une productivité accrue, de voir ses ressources humaines bien formées. D'où la nécessité mettre en place un plan de formation adéquat à ses besoins.

Choix du thème :

Notre choix s'est porté sur ce thème d'actualité, qui constitue l'un des leviers pour améliorer les performances.

Objectif de recherche :

Le choix du sujet n'est pas fortuit et plusieurs objectifs sont assignés à cette recherche :

Sur le plan théorique, l'idée est d'approfondir les concepts acquis dans le cadre de notre formation master ressources humaines sur ce sujet qui reste d'actualité.

Sur le plan pratique, confronter les concepts et les acquis théorique à la réalité du terrain de l'entreprise algérienne SAA.

Problématique :

La question centrale dans notre travail à laquelle nous tenterons d'y répondre est :

Comment la formation des salariés contribue aux développements des compétences ?

A cette question principale, on tentera de répondre à d'autres questions en relation avec notre thématique :

- La formation à elle un rôle dans le développement des capacités des employés ?
- La formation du personnel peut-il s'avérer comme un facteur clé du succès pour une organisation ?
- En quoi la formation peut aider les employés à améliorer et accroître leur connaissance ?

Structure du mémoire :

Notre travail sera divisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur les généralités qui comprennent le cadre théorique sur la formation du personnel.
- Le deuxième chapitre : les généralités sur les compétences .
- Le troisième chapitre concerne la présentation de l'organisme d'accueil et le cas pratique au sein de la compagnie SAA.

Méthodologie de recherche :

Afin de réaliser notre travail de recherche, bien mener ces études, et répondre aux questions évoquées précédemment, nous allons opter pour les démarches suivantes :

1-Premièrement, la recherche bibliographique, la consultation des ouvrages, des articles, revus, ainsi que les sites web, afin d'obtenir des informations nécessaires à notre étude.

2- Deuxièmement, les renseignements qu'on va recueillir sur le lieu du stage.

Chapitre 01 : Fondement Théorique sur la formation du personnel

Introduction du chapitre :

La formation est aujourd'hui une clé importante dans la compétitivité des entreprises, elle constitue un levier décisif de la performance qui est une notion fréquemment évoquée dans la vie professionnelle.

Pour les grandes entreprises, la formation est devenue un outil de stratégie et de perspective avec les objectifs de développement de l'activité, l'intérêt se porte donc de plus en plus sur l'évaluation de son efficacité.

Les établissements, quelle que soit leur taille ou leur type, s'efforcent de suivre le rythme des développements technologiques, la formation est considérée comme l'un des moyens importants qui permettent de développer les compétences et les capacités des personnes travaillant. L'intérêt pour l'atteinte des objectifs de formation est devenu un facteur de réussite de l'institution et de ses efforts de développement et de réussite.

Cet objectif ne peut être atteint qu'en élaborant des programmes de formation efficaces et compatibles avec les besoins de l'institution

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des adultes. 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 professionnelle sont désormais axés sur le « développement des compétences » afin de « contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale ». Une revue des différentes recherches et études parcourus dans le domaine de la formation fait alors apparaître que la problématique du développement des compétences.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter quelques définitions sur la compétence et la formation, ainsi que quelques notions importantes qui concernent cette branche importante de la fonction ressource humaine.

Section 01 : Cadre général de la formation

Dans cette section, on va parler sur la formation et ses différentes définitions

1. La définition linguistique de la formation

Le mot «formation» est dérivé du verbe «former», du latin « Forman » qui signifie donner une certaine forme à quelque chose, et ce concept en langue étrangère correspond au concept « d'entraînement à la formation », traduit vers l'arabe sous le concept « d'entraînement ».

La formation peut être définie comme la pratique qui a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et e la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et sociale.

« la formation est un ensemble des dispositifs permettant aux salariés de se former durant leur vie professionnelle à un autre métier, d'accéder à une qualification, de bénéficier de compétences nouvelles. »¹.

« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »²

Quelques spécialistes de la GRH ont donné leur point de vue sur la formation, selon **JM.Perreti**³ « La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants.... L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires». Elle s'inscrit dans un plan de formation ».de son coté, **Raymond Vatier** avance que la formation est : « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiés pour la bonne marche de l'organisation ».

Guy le BOTERF en collaboration avec Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent(1995)⁴, proposent une autre définition, « La formation est l'un des moyens de

¹ Chloé Guillot-Soulez, «petit lexique-gestion des ressources humaines », Edition GUALINO, PARIS 2016-2017, pp 224.

² Thierry ARDOUIN, Ingénierie de formation,4 Edition DUNOD ,Paris 2013,pp10.

³J.M.PERETTI,Livre « Gestion des ressources humaines »,éditions 11,page 186.

⁴ Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la

production des compétences nécessaire à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».

Nous retenons avec **Marcel David** trois aspects fondamentaux inhérents à la formation, à la fois différente et complémentaire⁵ :

- La formation comme moyen de développement.
- La formation comme moyen de croissance.
- La formation comme moyen pour faire face aux changements.
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

Ainsi, la formation est une dimension de l'activité humaine, liée au changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence.

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels »⁶ elle porte sur :

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

La formation fait référence aux activités d'enseignement et d'apprentissage menées dans le but principal d'aider les membres d'une organisation d'acquérir et de répondre aux connaissances, aux compétences, aux capacités et aux attitudes nécessaire par cette organisation ,c'est l'acte d'augmenter les connaissances et les compétences d'un employé pour faire un travail particulier.⁷

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.⁸

formation », Édition d'Organisation, page 238.

⁵ MARCEL David et autres, l'Individuel et le Collectif dans la Formation des Travailleurs, Edition Economico, Paris(France) 1997, P. 170.

⁶ MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57

⁷Human resource management, Bhusan Mahapatro,P 281.

⁸ SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, p.33

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »⁹

2. Evolution historique de la formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation comme suivant : Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs, avant Jésus Christ 70, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles. L'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux- même et vite sinon ... ».

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devient une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation TWI (*training with in industry*) aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail¹⁰.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a rendu vite dépassée la compétence du salarié. Le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations. La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés et devenue une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui n'hésitent pas à lancer les programmes spécifiques de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution. Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré. Dans un tel contexte de changement, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte de façon à faire coïncider les contenus des tâches et des programmes de formation.

⁹ CITEAU J. P., « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

¹⁰ Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001, p. 325.

3. Importance de la Formation

Cole (2002)¹¹, a mentionné dans son livre Gestion des ressources humaines du personnel, que la formation est beaucoup plus une activité d'apprentissage pour acquérir de meilleures compétences et connaissances nécessaires à l'exécution d'une tâche. L'idée de la formation est la nécessité d'une plus grande productivité et sécurité dans l'exploitation d'équipements spécifiques ou la nécessité d'une force de vente efficace, pour n'en citer que quelques-uns.

Pour obtenir les connaissances, les compétences et les capacités souhaitées des employés pour bien performer à leur poste, il faut des programmes de formation appropriés qui peuvent également avoir un impact sur la motivation et l'engagement des employés, ces derniers peuvent bâtir ou briser la réputation de leur entreprise ainsi que la rentabilité.

L'outil, le fer de lance de la DRH pour réussir le développement des équipes demeure la formation, levier indispensable aux gains évolutifs en compétences des individus. La DRH doit définir une stratégie de formation en s'appuyant sur de multiples modes d'apprentissage et des technologies digitales de développement de compétences spécifiques.

La formation est pilotée par la DRH en adéquation avec les besoins identifiés par le management lors des évaluations des compétences, en lien avec les stratégies organisationnelles et RH¹².

4. Principes de Formation

La formation possède un certain nombre de principes ou de règles qui devraient être pris en compte pendant la formation au sein de l'organisation afin que la formation soit efficace. Parmi les principes les plus importants, on peut citer :

- **La formation est une activité continue et non une activité superflue pour une certaine période:**¹³Cela signifie que la formation n'est pas un luxe auquel l'organisation a recourt de son choix, elle est indispensable, après le choix de la personne pour exercer un poste déterminé, vient alors le processus de préparation et de formation visant à apprendre au travailleur son travail, à travers des entrevues de la nouvelle personne avec les fonctionnaires du département des Ressources humaines en

¹¹ Gerald Cole, Auteur du livre humanresources management

¹² Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD, Jean-Pierre HERBINIER, « Les fondamentaux de la GRH », Chapitre 13, pages 185 et 186.

¹³ Christophe Parmentier, L'essentiel de la formation, « préparer, animer, évaluer », page 118.

présence de son responsable. Ces entrevues se font dans la première période d'entrée au travail. Les programmes de formation sont aussi préparés pour les anciens employés de l'organisation pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances exigées par les avancées technologiques, les aider à améliorer leur habilités de travail, et leur permettre d'être au courant des méthodes et des conditions techniques et professionnelles qui entourent le fonctionnement du travail.

Les programmes de formation sont aussi destinés aux candidats à une promotion afin d'acquérir les capacités et les compétences leur permettant d'assumer les responsabilités et les charges de niveaux supérieures. Les programmes de formation sont généralement organisés si des changements sont apportés aux systèmes et procédures de travail. Ces programmes aident à faire face aux nouveaux changements.

- **La formation est une activité qui change et se renouvelle** : Cela signifie que la formation traite de nombreuses variables à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et ne peut rester figée, elle doit être plutôt caractérisée par le changement et le renouvellement. La personne qui fait une formation est sujette aux changements dans ses habitudes, son comportement, et dans ses compétences, ainsi les emplois occupés par les stagiaires changent à leur tour, pour faire face à d'autres exigences de changement dans les conditions économiques, dans les techniques de travail, par conséquent, le département de formation devient responsable du renouvellement et du développement des activités de formation.

- **la formation une activité administrative et artistique** : la formation étant un travail administratif, doit avoir les éléments de travail administratif efficace, y compris la définition des objectifs et des politiques pour la préparation des plans et des programmes, et la disponibilité des ressources matérielles et leur évaluation.

- **la formation comporte des éléments administratifs et organisationnels** : la formation est basée sur des éléments administratifs et organisationnels notamment :
 - un plan d'action fixant les objectifs et les activités.
 - l'existence de moyens et d'équipements nécessaires pour la bonne exécution du travail.

- la mise en place d'un système pour mesurer le rendement des employés et évaluer leur compétence, afin de connaître les besoins de formation avec précision et objectivité.
- Créer un système de récompenses financières et morales liant entre l'avancement professionnel, les avantages, et les formes d'évaluation financière et morale obtenus par le travailleur d'une part et le rendement au travail, d'autre part.

5. Les Composants de la fonction Formation

Selon Michel Barabel (2002), la formation professionnelle remplit les fonctions suivantes¹⁴ :

Fonction de réalisation : faire le recueil des besoins, élaborer l'ingénierie de formation et déployer les actions prévues dans le plan ;

Fonction de régulation : mettre en place des arbitrages et effectuer les ajustements nécessaires

Fonction de contrôle : contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du PF (taux de présence, taux de satisfaction), comparer par rapport au plan initial. »

Ardouin quant à lui distingue les fonctions suivantes :

Fonction de conseiller d'orientation professionnelle

Fonction de chef de projet formation dont le rôle est l'élaboration et exécution du PF

Fonction d'ergonome de la formation qui consiste à assurer l'adéquation individu-travail

Fonction de consultant (accompagner les évolutions socio-organisationnelles).

6. Les Avantages de la formation

La formation est d'une grande importance dans l'organisation, car elle entraîne un certain nombre d'avantages pour les organisations de travail et d'autres organisations. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

¹⁴ Michel Barabel, Le grand livre de la formation, Ed Dunod, 2012, Page 20

- **Augmentation de la production** : qui signifie une augmentation de la quantité de production avec une meilleure qualité. Former les salariés à exercer leurs fonctions signifie leur maîtrise du travail et donc une meilleure productivité.

- **Réduction des coûts** : La formation entraîne une réduction des coûts car les programmes de formation donnent un rendement plus élevé que les coûts engendrés, la formation du personnel sur l'utilisation des machines selon les méthodes appropriées contribue à réduire les coûts, à préserver les équipements, à économiser les matières, et à diminuer les risques.

- **Réduire le roulement du personnel**: former les travailleurs et leur donner des connaissances et augmenter leur capacité à mener à bien leur travail, signifie trouver une certaine stabilité et constance dans la vie des travailleurs et accroître leur désir et leurs capacités à servir l'Organisation¹⁵.

- **Remonter le moral des travailleurs**: la formation a un impact majeur sur le moral, car souvent le travailleur sent que l'organisation est sérieuse pour l'aider, et disposée à le développer et lui assurer un travail pour vivre, de manière à accroître son dévouement pour son travail, ceci influence sa relation avec l'organisation et l'incite à s'adonner volontairement au travail, sans lassitude et sans ennui, et représente une source de motivation pour lui.

- **Assurer une force de réserve dans l'organisation** : La formation est une source importante pour les demandes urgentes de main d'œuvre, notamment en période de prospérité économique et dans le domaine du développement industriel, parce que c'est par la formation que se planifie et se développe la main-d'œuvre nécessaire.

- **Réduire le nombre d'accidents de travail** : La plupart des accidents de travail sont causés par l'incompétence, la déficience, et l'incapacité du personnel, plus qu'un défaut du matériel, de l'équipement ou des conditions du travail, ainsi une formation appropriée focalisant sur certains sujets tels que la sécurité et le maintien de la sécurité des travailleurs est nécessaire.

La DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme¹⁶.

¹⁵ P. GILLET, Construire la formation, Paris, CEPEC, 1994, page 71

¹⁶ Livre Capital Learning « la formation au service de la performance de l'entreprise », Jérôme Bruet, Noria LAROSE, Page 35.

7. Les types de formation

Il existe plusieurs types de formation :

✓ *La formation continue (ou la formation sur le tas) :*

La formation constitue dans l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou d'autres fonctions susceptibles de leur être confiées. Le but habituellement poursuivi par les activités de formation continue est de provoquer chez les travailleurs des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habilités, de leurs attitudes et de leurs comportements. La formation continue nécessite non seulement de l'argent et de l'expertise mais exige aussi beaucoup de temps pour assurer de bien faire les choses. Pour développer et gérer en continu le capital-compétence, il faut inévitablement identifier les interventions prioritaires et s'assurer que tous les acteurs dans ce domaine agissent de façon complémentaire.

✓ *La formation professionnelle spécialisée (initiales) :*

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

✓ *La formation de perfectionnement professionnel :*

Le perfectionnement professionnel est les sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être¹⁷.

✓ *Le recyclage :*

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.

¹⁷ SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, Page 45.

✓ ***Le séminaire :***

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène L'apport de ces formations est caractérisé d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet Et d'autre part, permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré. L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir-faire et savoir être.

✓ ***L'alphabétique fonctionnelle :***

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

✓ ***La formation hors temps du travail :***

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre de leur travail, que ce soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.

✓ ***La formation d'initiation¹⁸ :***

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine Permet aux employés d'apprendre à accomplir leurs tâches en utilisant le matériel et l'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur milieu de travail.

✓ ***La formation interne :***

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les

¹⁸ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris (France), 2008, Page 45.

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

✓ ***La formation externe :***

L'entreprise, dont les capacités propre sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieur de l'entreprise. La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande. De ce fait les entreprises ont le choix entre trois types de formules en l'occurrence la formation intra-entreprise, la formation intra-entreprise et la formation à l'étranger

Et selon Jaques Soyer, 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. 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.

✓ ***Le coaching :***

Le coaching une méthode très personnalisée C'est une formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des taches auxquels le salarié doit s'adapter. Elle s'effectue sur le lieu de travail ou dans un endroit réserve à cette fin. Le salarié est suivi pour être formé par un autre salarié plus compétant 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 taches particulières. Une telle démarche a pour avantage d'engendrer une participation, une rétroaction et un transfert élevé chez le formé. Cependant, il y a un risque de coûts élevé pour l'organisation, ainsi que le risque de conflits de personnalités.

✓ *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 important de préciser que cette liste n'est pas exhaustive, cependant ce sont les types de formations les plus utilisées.

8. Domaine d'application de la Formation

Selon Marie Dominique Pujol¹⁹, il existe plusieurs domaines, on peut citer :

✓ *Domaine technique :*

Dans les entreprises de tailles moyennes, on privilège beaucoup plus les formations techniques du métier ou de la fonction (informatique, technique de vente, bureautique, finance....etc).

✓ *Domaine comportementale :*

Ce sont des formations qui stimulent beaucoup plus le savoir-faire, et sont basées surtout sur le côté sciences humaines (Communication, gestion du temps ,innovation, management...)

✓ *Domaine mixte :*

On peut les appelés formation à la carte, c'est-à-dire des formations qui sont demandés afin de résoudre un problème dans un service, une équipe de projet, la formation englobe tous les aspects du problème et est directement appliqué sur le terrain.

9. L'importance de la formation dans l'entreprise

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :²⁰

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre la direction et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre des stratégies les plus adaptés, de changements dans les modes de production : c'est en effet, l'amélioration de la technicité des agents qui constituent l'intégration du progrès technique ;

¹⁹ Marie Dominique Pujol dans son ouvrage « ressources humaines boîte à outils ».

²⁰ Bernard Martory, Daniel Crozet « Gestion des ressources humaines » (2016), pages 95

- Elle améliore l'adaptation des hommes en poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert 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 ;
- Elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

10. Les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche du progrès :

Les formations menées au sein des entreprises se distinguent des autres formes d'acquisition du savoir :²¹

- Elles ont des objectifs de rentabilité : la formation est envisagée comme un moyen d'accroître les performances.
- C'est l'entreprise qui en définit les modalités et en contrôle l'application ; en revanche le salarié formé peut bénéficier de son expérience et en profiter tout au long de sa vie professionnelle.
- Elles s'adressent à des travailleurs actifs et empiètent sur le temps de travail. L'entreprise doit faire un choix entre production effective et investissement.

La formation est indispensable à l'amélioration du potentiel de chacun au service de l'entreprise. Elle est pour les éléments les plus dynamiques un prérequis à leur investissement durable au sein de celle-ci. Car chacun a compris que, pour réussir un parcours professionnel dans un environnement économique et social en perpétuel changement, il est indispensable non seulement d'affiner en permanence ses compétences mais d'en acquérir de nouvelles.

La performance de l'entreprise sur son marché dépend de plus en plus de sa capacité à être agile dans un environnement en perpétuelle évolution. Elle doit donc créer de la cohérence dans le fonctionnement de ses équipes pour que celles-ci puissent intégrer les changements qui s'imposent.

Cela nécessite aussi de développer chez chaque collaborateur un certain nombre de qualités relationnelles et comportementales qu'il ne possède pas toujours d'emblée.

²¹ <http://www.deullin.com/formation-interne/la-formation-interne-outil-stratégique-des-entreprises-agiles/>

11. Modernisation de la formation :

Aujourd'hui, la technologie occupe une grande place dans notre vie, au cours de ces dernières années les TIC sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelées NTIC, elles se sont vite imposées comme l'outil indispensable au développement et l'amélioration du system de formation dans l'entreprise.

Cette évolution conduit a amélioré la performance de cette dernière avec l'apparition du digital (Smartphones, tablette, réseaux sociaux, vidéo et autre plate-forme collaborative ou de Cloud), qui prend place dans la société en tant que facteur de compétitivité pour les entreprises.

Le monde de la formation professionnelle n'y échappe pas, elle se traduit par de nouvelle façon d'apprendre en exploitant les outils digitaux, on parle alors de "Formation Digitale " qui a connu une évolution au fils des années.

Bien que les premières expériences d'apprentissage via un ordinateur remontent aux années 60, On peut considérer que l'apparition du e-Learning sous une forme autre qu'expérimentale date du milieu des années 90.

Suite à ce bouleversement, le marché voit apparaître de nouveaux acteurs, non plus issus du web, mais de la formation.

Les modes d'apprentissage renvoient aux nouvelles pratiques de développement des compétences, de transmission des connaissances et de développement personnel, dans la sphère digitale et relationnelle.

Les modes d'apprentissage se regroupent selon des modalités présentielles (mentorat, immersion terrain) ou à distance (e-mentorat, webinar...), de manière synchrone (classe inversée, salle de classe...) ou asynchrone (MOOC, e-learning...). La DRH doit repenser son approche de la formation, en la rendant flexible dans ses modalités et en créant des indicateurs pour évaluer les conséquences des formations sur les compétences²².

²² Les fondamentaux de la GRH « 100 défis RH illustrés », Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD, Jean-Pierre HERBINIER,P190.

12. Les nouvelles pratiques de formation :

Pour répondre aux besoins croissants de développement des compétences, les organisations innovent et renouvellent leurs pratiques. Cinq principaux axes se dégagent.²³

✓ *Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de co-développement :*

Les communautés de pratiques au service de l'apprentissage se développent sous diverses formes et en s'appuyant souvent sur les réseaux sociaux numériques internes. Les ateliers de co-développement ou ateliers participatifs sont des démarches structurées orientées vers la résolution de problèmes collectifs ; un groupe de personnes se réunit et échange autour d'un problème. Ces ateliers sont particulièrement utilisés pour le co-développement professionnel des managers. Ainsi, un manager apprend sur sa propre pratique en aidant les autres managers du groupe à progresser sur les leurs. L'apprentissage se fait à travers une mise en situation de collaboration pour résoudre des difficultés réelles soumises par chaque participant. Ces ateliers permettent de développer le savoir-faire et le savoir-être du manager ainsi que l'apprentissage d'un fonctionnement coopératif. Réparties dans la durée, les séances favorisent un retour sur résultat et l'évolution des compétences de chacun.

✓ *Les jeux sérieux (serious games) :*

Le jeu est une modalité riche pour le développement des compétences. Lorsque le jeu est utilisé en formation, l'apprenant est acteur de son apprentissage. Les jeux sérieux, bâtis à partir de situations réelles, amènent les participants à prendre des décisions, à acquérir des connaissances et adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort car il mobilise les émotions pour ancrer durablement les apprentissages.

✓ *La formation à distance et la formation mobile [mobile learning] :*

Le développement de la formation à distance (e-learning) est renforcé par le mobile learning avec les smartphones et les tablettes qui permettent à chacun d'accéder à tout moment à des savoirs dans un cadre professionnel ou personnel. Ces modalités s'inscrivent dans le cadre d'une mixité entre e-learning/présentiel.

²³J.M.Peretti, livre « Gestion des ressources humaines »,21 éditions, pages 178-179.

✓ *Les MOOC, les COOC et les SPOOC :*

Un MOOC {Massive Open Online Courses) est un cours qui met à disposition un contenu pédagogique (cours; vidéos; quiz) et se clôture par l'obtention d'un certificat. L'offre de MOOC se développe et est déjà considérable dans tous les domaines. Elle offre aux salariés des opportunités pour développer leurs compétences.

Les services formation orientent; conseillent et valorisent le bon usage de ces MOOC pour développer le capital humain. Les SPOC {Small Private Online Courses), cours en ligne en cercle restreint avec un nombre d'accès volontairement limité; s'apparentent plutôt aux formations e-learning qui existent déjà sur Internet. Enfin; les COOC (Corporate Open Online Courses) sont des cours en ligne destinés à des salariés de l'entreprise; mais également à des candidats potentiels ou plus largement à tous les partenaires de l'entreprise (fournisseurs; clients; prospects).

✓ *Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et le partage de compétences :*

Les modalités de développement des compétences changent sous l'impulsion des transformations numériques. L'efficacité des réseaux sociaux internes s'appuie sur les salariés et leurs réseaux formels et informels ; en tenant compte des distances géographiques, culturelles et linguistiques. Les RSE favorisent la transversalité, le partage des bonnes pratiques, le développement des compétences individuelles et collectives ainsi que l'innovation participative.

✓ *Le tutorat, le tutorat inversé et le tutorat réciproque :*

Le tutorat est une pratique courante en formation professionnelle continue. Le tuteur est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de sa formation. Les missions du tuteur sont encadrées par les textes juridiques. Elles concernent notamment l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise et son accompagnement quotidien dans l'acquisition des gestes et savoir-faire professionnels.

13. La place et organisation du service formation dans l'entreprise :

La localisation, l'étendue et le positionnement du service formation varient selon les entreprises en fonction de nombreux facteurs et notamment²⁴ :

²⁴ Michel Barabel ,Op Cit, page 26

- **La taille de l'entreprise** : dans les grandes entreprises, la fonction est constituée de service dédié avec plusieurs gestionnaires et prescripteurs internes de la formation.
- **Le secteur d'activité** : l'investissement formation dépend fortement des degrés de complexité, d'instabilité, intensité concurrentielle, de prévisibilité du secteur.
- **Nature de la présence syndicale** : la nature des syndicats influence souvent les pratiques de formation de l'entreprise.
- **Vision de la direction** : plus ou moins bienveillante vis-à-vis de la formation.
- **Culture managériale** : les tendances et les décisions habituelles prises à l'égard de la formation par l'équipe managériale joue un rôle dans la prise de décision concernant la formation.

14. La mission de la fonction formation :

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction partagée entre l'entreprise et les managers²⁵.

De manière générale, une politique de formation assure quatre fonctions (faisandier et Soyer,2007) :

- **Fonction de pilotage** : identifier les besoins en formation en fonction de l'environnement, construire le plan de formation, gérer financièrement la formation, assurer l'adéquation entre la GPEC et la formation.
- **Fonction de la régulation** : mettre en place des arbitrages et réaliser les ajustements nécessaires.
- **Fonction de réalisation** : faire le recueil des besoins, construire ingénieries de formation et réaliser les actions prévues au plan.
- **Fonction de contrôle** : contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du plan de formation.

Section 02 : Le processus de formation

1. Définition du processus de la formation :

Les processus de formation désignent l'ensemble des règles, actions et interactions réalisées dans le cadre de la gestion de la politique de formation en entreprise. Ils sont en général la responsabilité du service formation ou du service ressources humaines.

²⁵ Michel Barabel, Grand livre de la formation ,édition Dunod, Paris 2012, page 21

Selon la taille de l'entreprise et sa politique de formation, ils peuvent être plus ou moins nombreux et codifiés.

Généralement, le processus de l'ingénierie de la formation peut comprendre

- L'analyse de la demande.
- L'analyse des besoins de formation.
- La conception du projet formatif.
- Coordination et suivi de la mise en œuvre des actions de formation.
- Conception et mise en œuvre et l'évaluation de la formation.

2. Les principaux acteurs du processus de la formation :

Nous présentons les principaux acteurs d'un processus de formation.

✓ *La Direction :*

La Direction Générale et le Comité de Direction (quand il existe) définissent la stratégie de l'entreprise, les enjeux, les objectifs à atteindre à moyen et long terme, les ressources prévues pour y parvenir. Cette stratégie implique une démarche d'anticipation qui tient compte de la concurrence et des évolutions de l'environnement (économiques, financières, technologiques, sociales, etc.). Cependant, le «plan stratégique» n'est souvent connu que d'un cercle restreint et la difficulté est bien là : car pour élaborer la politique formation, le Responsable Formation doit connaître et comprendre la stratégie de l'entreprise et les grands projets associés, pour en analyser les impacts sur les ressources humaines. En cela, il devrait pouvoir s'appuyer sur le (ou la) DRH qui, étant généralement membre du Comité de Direction, peut relayer l'information.

✓ *La Direction des ressources humaines :*

Généralement, la fonction formation fait partie de la Direction des Ressources Humaines. Selon la taille du service, le Responsable Formation peut être pratiquement un adjoint du DRH. Ses interactions avec l'équipe RH sont nombreuses et son rôle à nouveau stratégique. Il échange des informations, conseils, et services. Sa capacité à analyser et concevoir, argumenter et convaincre et communiquer est indispensable. Par rapport au DRH, le Responsable Formation doit :

- décliner la politique RH en politique formation ;
- proposer les axes d'orientation ;
- proposer les dispositifs, moyens pédagogiques et ressources financières appropriés pour mettre en œuvre la démarche compétences ;
- participer à la GPEC en apportant des solutions formation/professionnalisation
- proposer des indicateurs de suivi et de performance.

✓ ***Les formateurs internes :***

La formation interne, on le verra, est intéressante à bien des égards. Elle limite les coûts de formation et s'avère indispensable pour transmettre des savoirs et savoir-faire qu'on ne trouve pas à l'extérieur (sujets techniques par exemple). Le Responsable Formation a ici pour mission de :

- repérer les salariés (cadres, agents de maîtrise, experts...) pour en faire des formateurs occasionnels et constituer un réseau ;
- les faire adhérer au projet ;
- organiser des sessions type « formation de formateurs » ;
- les aider à bâtir les programmes de formation, donc à formaliser leurs connaissances ;
- élaborer avec eux les supports de formation et d'évaluation ;
- coordonner le réseau de formateurs et le motiver dans la durée.

✓ ***Les salariés :***

Ce sont des clients exigeants. Le Responsable Formation leur «doit» désormais : montée en compétences, employabilité, individualisation et sécurisation des parcours.

Néanmoins, son expertise lui permet d'être un conseiller reconnu qui informe, explique et accompagne. Comment être efficace ? « en maîtrisant outils et dispositifs » :

- les expliquer aux salariés, soucieux de leur développement professionnel mais parfois méfiants par rapport à la formation,
- orienter vers un dispositif ou un autre : tout ne relève pas du plan de formation,
- expliquer les finalités des parcours proposés. Accompagner les salariés dans la co-construction de leurs parcours...

✓ *Les managers de proximité :*

Le Responsable Formation ne peut connaître tout le personnel. Le manager, lui, connaît ses collaborateurs, leurs postes et tâches, points forts et faibles, motivations... Il est une source d'informations précieuse pour le Responsable Formation qui doit mettre en œuvre des solutions adaptées à chacun (individualisation des parcours). Par ailleurs, savoir comment fonctionnent ces mêmes salariés en équipe est essentiel pour mettre en place une action collective.

De son côté, **Jacques Soyer**²⁶ mentionne les acteurs de la formation comme suit :

Le directeur général lui-même. La formule, envisageable dans les PME, n'est pas toujours réaliste pour des organisations plus vastes ; de plus, si le titulaire n'est pas sensible à l'importance des aspects humains dans la gestion d'un changement et s'il n'écoute pas les spécialistes de la DRH, il vaut mieux éviter cette solution.

Le DRH. C'est la formule la plus répandue, mais pas toujours la plus efficace ; elle exige la compétence du titulaire et sa bonne intégration dans l'équipe de direction : est-il perçu par les autres directeurs comme un allié, un prestataire de services de qualité ou comme un « perturbateur » se préoccupant essentiellement de la politique sociale, un gardien des règles sociales oubliant son rôle de gestionnaire des ressources humaines ?

Le responsable formation : si celui-ci participe au comité de direction ou s'il est systématiquement invité pour l'étude de tous les projets stratégiques de l'entreprise. Cette solution présente toutefois deux inconvénients : le pilotage repose sur une seule personne et il s'agit d'un fonctionnel.

Le comité de direction : Il s'agit certainement de la meilleure formule, malheureusement les directeurs généraux acceptent rarement que leur comité consacre tout le temps nécessaire au pilotage de la formation. Cette solution présente l'avantage, sur les trois précédentes, d'impliquer un plus grand nombre de personnes et surtout l'ensemble des stratèges, ce qui augmente les chances de trouver des acteurs compétents au niveau de la gestion du changement.

Un groupe pilote formation : constitué spécialement à cet effet. Cette formule présente un certain nombre d'avantages ; elle décentralise la responsabilité du pilotage, elle fait prendre

²⁶ Jacques Soyer, livre Fonction Formation, Page 24.

les décisions par des opérationnels proches des stratégies, elle permet de choisir ses membres parmi les managers les plus aptes à prendre en compte la dimension humaine des projets, enfin elle offre la possibilité de ne mettre en jeu que des volontaires. Cette dernière formule est certainement la plus réaliste et la plus efficace.

L'entreprise qui laisse le pilotage de son système formation entre les mains des fonctionnels de sa DRH se place bien souvent dans une situation qui interdit une véritable intégration de la formation dans sa stratégie.

Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise, c'est confier son pilotage à des stratégies, mais c'est aussi décentraliser ses autres fonctions de régulation et de réalisation et mettre en place un véritable réseau d'acteurs.

Phases	Etapes
Investigations	Analyser
	Concevoir
Mise en œuvre	Réaliser
	Evaluer

Tableau 1 : Pilotage de la formation

3. Objectifs de la mise en place du processus formation²⁷ :

Les actions de formation professionnelle peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

✓ *Objectifs sur l'initiative de l'entreprise*

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Partager les savoirs et les savoir-faire.

²⁷ SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007, Page 280.

- Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Devenir les liens sociaux et la communication interne.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Répondre à des besoins personnels des salariés, sans lien avec la gestion de l'emploi.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

✓ *Les objectifs sur l'initiative de salarié*

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé.
- Evolution vers d'autre poste voisin.
- -Promotion dans l'entreprise.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise.
- Développement d'un savoir-faire ou savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou un loisir.

4. Les salariés et la formation dans l'entreprise²⁸ :

Dans chaque société, on trouve différentes catégories d'emplois, des critères de classement par rapport à la profession exercée, aussi par rapport à la nature des secteurs d'activité, statu, position occupée (hiérarchie), y compris les qualifications professionnelles. Mais généralement il existe trois catégories essentielles :

✓ *Cadres :*

Cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeants, cadres moyens, a pour but de gérer, de décider, contrôler tout l'ensemble de l'entreprise.

✓ *Agents de maîtrise :*

²⁸ Jacques SOYER, Op.cit., Page 322.

Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise, mais cette catégorie dispose certaine qualification.

✓ ***Les agents d'exécution :***

Cette catégorie à loin de qualification, exécute des taches élémentaire, son travail est dicté par le chef hiérarchique.

Cependant cette nomenclature des professions varie d'une entreprise à l'autre, et peut exister dans les entreprises familiales, l'entreprise doit poursuivre ses objectifs en fonction des exigences de l'environnement et du personnel à partir d'un programme de formation (cohérent, dynamique, précis).

5. Les Enjeux de la Formation²⁹ :

✓ ***Les employeurs :***

- procurer à l'organisation des employés possédants les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat (Meignant 2009).
- Maintenir et améliorer la flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer la communication et la culture d'entreprise.
- Mobiliser, impliqué et fidéliser les salariés.
- Permettre l'employabilité des salariés.

✓ ***Les salariés :***

- Améliorer leur employabilité.
- Réaliser leurs projets professionnels en tant que salariés acteur de la vie professionnelle.
- Améliorer leurs profils et leurs positions sur le marché du travail.

✓ ***L'Etat :***

- Réduire l'inégalité sociale et professionnelle.
- La formation garantit le maintien dans le l'emploi.
- Moyen de développer les territoires et leurs attractivités.
- Renforcer la compétitivité des entreprises par le biais de la formation.

²⁹ Michel BARABEL, OP.CIT ,Page 82

Section 03 : le plan et la politique de formation :

1. Définition du plan de formation :

MEIGNANT.A. définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »³⁰

2. Contenu :

Le plan comprend³¹ :

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

³⁰ MEIGNANT.A, « Manager la formation »,Edition Liaison, Paris, 2003, P.191.

³¹ J.M.PERETTI « GESTION RESSOURCES HUMAINES », EDITION 21,PAGE 172.

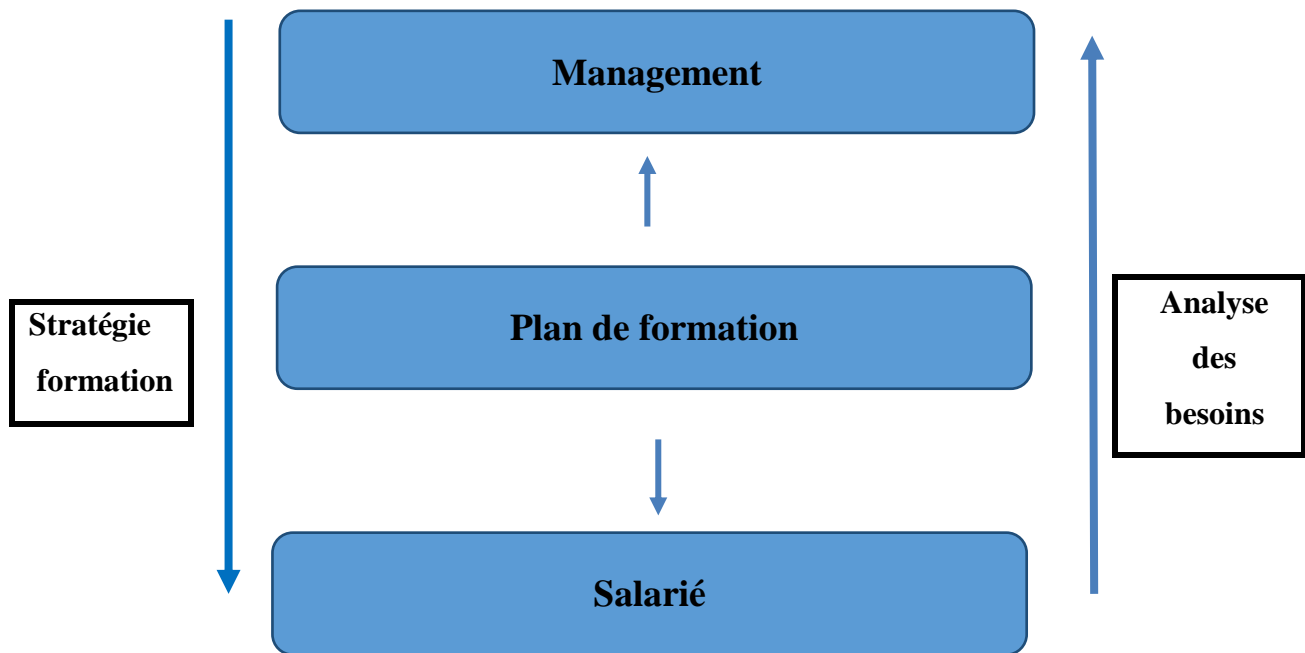


Figure 1 : L'ingénierie de formation, Christophe Parmentier, Edition d'organisations, 2008, P : 151

3. Les choix de la politique de formation :

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.

Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises.

Il faut d'ailleurs noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent largement les choix de l'entreprise. Le droit à la formation professionnelle a souvent comme conséquence de rendre les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Les principaux choix portent sur³² :

✓ **Les objectifs de la formation :**

- le budget ;

³² J.M.PERETTI , OP.CIT ,PAGE 173.

- les contenus.
- les bénéficiaires ;
- les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques ;
- le développement du e-learning (formation via le Net) et de l'utilisation de l'ensemble des NTIC et des MOOC disponibles ;
- le développement du tutorat ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- le développement du coaching;
- l'implication du salarié avec le CPF.

Selon **A.Meignant**, Afin de mener à bien une politique de formation au sein d'une organisation, il faut la manager. Ce management passe par de nombreux acteurs et outils.

Dans un premier temps l'un des volets les plus importants semble être celui de la communication. Plus la communication sera fluide et descendante plus le projet à mettre ou mis en place sera efficace. Pour cela il faut utiliser les bons outils et les bons acteurs. **Meignant** propose d'autres techniques de communications que celles utilisées habituellement en entreprise. Il faut donner un sens aux mots utiliser et que ces derniers signifient la même chose pour tous. Il faut être légitime, d'où l'intervention d'acteurs externes à l'entreprise, où au contraire de personnages clés de l'entreprise.

Ensuite il faut définir qu'est-ce qu'une politique de formation. Comment la définir, identifier les acteurs, mettre en place un planning et des processus et enfin budgéter.

Selon lui, Le management de la formation à de grands enjeux, il faut les définir pour mettre en place la solution adaptée. Ici, il est sujet des quatre facteurs clés (STAR):

- **Sélection en amont de la formation:** Il s'agit en amont de la formation, de définir les objectifs à atteindre ainsi que les personnes pouvant suivre les actions de formation avec profit.
- **Training :** Compétences du Formateur adaptation du contenu au public en formation ainsi que la pédagogie.
- **Adéquation :** Rendre les formations synchrones avec les situations professionnelles.
- **Résultats :** indirectement il s'agit de la motivation. Un apprenant est moins réceptif s'il ne voit pas l'utilité de l'action de formation.

Conclusion du premier chapitre:

La formation consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation. La formation est pilotée par la DRH en adéquation avec les besoins identifiés par le management lors des évaluations des compétences, en lien avec les stratégies organisationnelles et RH. Les actions de formation visent à renforcer les compétences des individus ou à en développer de nouvelles. Ces actions doivent être évaluées au même titre que le processus de formation en tant que tel. La formation contribue à l'amélioration de la performance individuelle et collective et à l'évolution professionnelle des personnes.

On observe aujourd'hui combien le management et le développement de la formation révèlent une grande convergence de leurs formats et outils.

D'un côté, la montée en compétences sur le digital, l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail ou une culture du partage et de la coopération plus affirmée, bouleversent et redessinent à la fois l'environnement et la fonction managériale dans l'entreprise. Le sacrosaint schéma linéaire qui va du recueil des besoins jusqu'à l'inscription d'un salarié en formation s'en trouve remis en cause.

De l'autre, la formation s'inscrit dans des logiques plus systémiques supplantant progressivement le terme de programme à celui de parcours de formation. L'ensemble du processus de management d'un collaborateur est pris en compte, de son intégration à son évolution professionnelle, dans un monde économique et social où l'obsolescence des compétences fait peser un risque sur la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 02 : Généralités sur les compétences :

Introduction au chapitre :

Aujourd'hui, face à l'accélération des changements dans l'entreprise, la formation prend une nouvelle dimension stratégique. Les DRH s'interrogent sur les structures et les règles sociales à mettre en place pour obtenir, au moindre coût, les compétences dont l'entreprise a besoin.

Dans ce présent chapitre nous allons traiter quelques points essentiels concernant les compétences, ses différentes définitions et notions, les types, caractéristiques, les enjeux...etc

Section 01 : la compétence.

La compétence est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues. Elle se distingue en cela du potentiel qui serait une (compétence de devenir).

1. Définition de la compétence professionnelle :

Selon le dictionnaire des ressources humaines :

« La compétence rassemble trois types de savoir ; un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »³³.

De l'avis de Christian Batal :

« Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »³⁴

Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.

Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils.

Les savoirs-être : correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales.

³³Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2ème Edition Vuibert, 2001, P 60.

³⁴ Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998, P 150

Les méta-connaissances³⁵ : connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore connaissances sur ses propres connaissances, elles désignent un savoir de second degré. Elles sont typiques de ce qui est surtout acquis par l'expérience.

D'après Madeleine Grawitz la compétence est : « Une qualité permettant de répartir les tâches suivant la capacité de chacun, d'obtenir aussi une intégration sociale, rationnelle, et d'éviter des mesures coercitives au profit d'une société consensuelle ». ³⁶

De nombreuses notions gravitent autour de la compétence sans pour autant en présenter les mêmes caractéristiques. Sans être exhaustif, voici quelques notions souvent confondues avec la compétence :

Notions	Définitions
Attitude	Dispositions naturelles ou acquises d'une personne qui la poussent à réagir devant chaque situation d'une manière qui lui est propre, et à s'y adapter.
Aptitude	Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.
Capacité	Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu. La possession d'une capacité n'est pas synonyme de compétence. Être capable ne signifie pas être compétent.
Qualification	Jugement officiel et légitimé qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme – expérience).
Savoir	Connaissances théoriques ou pratiques. Elles sont acquises en formation initiale et continue. Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail.
Savoir-faire	Ensemble des connaissances pratiques qui résulte d'un apprentissage en situation par expérimentation (s'acquiert dans et par le travail).

Tableau 2 : notions souvent confondues avec la compétence

Les notions qui sont confondues avec la compétence.

³⁵ Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives, 3^e Edition, P11

³⁶ Madeleine GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8^eme Edition Dalloz, Paris, 2004, P 75.

« **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...).

« **Avoir des compétences** » : c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétence³⁷.

2. Les caractéristiques d'une compétence :

La puissance du concept de compétence tient aux caractéristiques suivantes :

✓ *Une compétence est complexe*

Elle intègre des savoirs, des stratégies, des habiletés, des attitudes dans un **processus** (composantes) débouchant sur des **manifestations**. La GRH doit respecter cette complexité. La compétence est plus que son énoncé ou que son sujet : c'est la mobilisation cyclique et répétée, dans des contextes de plus en plus complexes, d'un processus qui sollicite simultanément toutes les **composantes** de la compétence.

✓ *Une compétence est relative*

Contrairement à un objectif qui est formulé pour être atteint, une compétence ne sera jamais "atteinte" : elle se développe tout au long de la vie. Le niveau de son développement se caractérise par la diversité et la complexité des **contextes** dans lesquels elle peut se manifester.

✓ *Une compétence est potentielle*

Une **compétence** est tournée vers l'avenir : on la projette, on évalue la probabilité qu'elle puisse se mobiliser (et donc générer diverses performances) à l'avenir, dans des contextes différents du contexte de l'apprentissage, lorsque l'employé sera seul devant une tâche à accomplir.³⁸

✓ *Une compétence s'exerce en situation*

La compétence se traduit essentiellement par la capacité de **gérer avec efficience une situation**, soit en modifiant la situation pour qu'elle nous convienne (assimilation), soit en

³⁷Guy Le Boterf, « Repenser la compétence », P 21.

³⁸ <http://csrdn.qc.ca/discas/reforme/definitionCompetence>.

s'adaptant soi-même à la situation (accommodation). La compétence n'est pas un attribut absolu de la personne ; elle est reliée à une situation. À preuve, on peut être compétent dans une situation donnée et le devenir plus ou moins ensuite si la situation se modifie.

✓ *Une compétence est complète et insécable*

Il n'existe pas telle chose qu'une partie de compétence ou 50% de compétence. Une compétence doit permettre de **gérer complètement une situation**, sinon ce n'est pas une compétence, mais une ressource ou une simple dimension de la compétence. Un pilote compétent doit savoir décoller, naviguer et atterrir.

✓ *Une compétence est transférable*

Parce qu'elle doit générer une diversité de performances dans une diversité de contextes, une compétence ne peut se réduire à un projet, à un résultat ou à une performance reproductible. Elle suppose que Le salarié soit capable de réutiliser des processus **en les adaptant délibérément** au nouveau contexte, et donc qu'il sache faire la différence entre l'essentiel et le contextuel.

Chaque compétence est contextualisée par rapport à un domaine d'application ou une classe de situations³⁹.

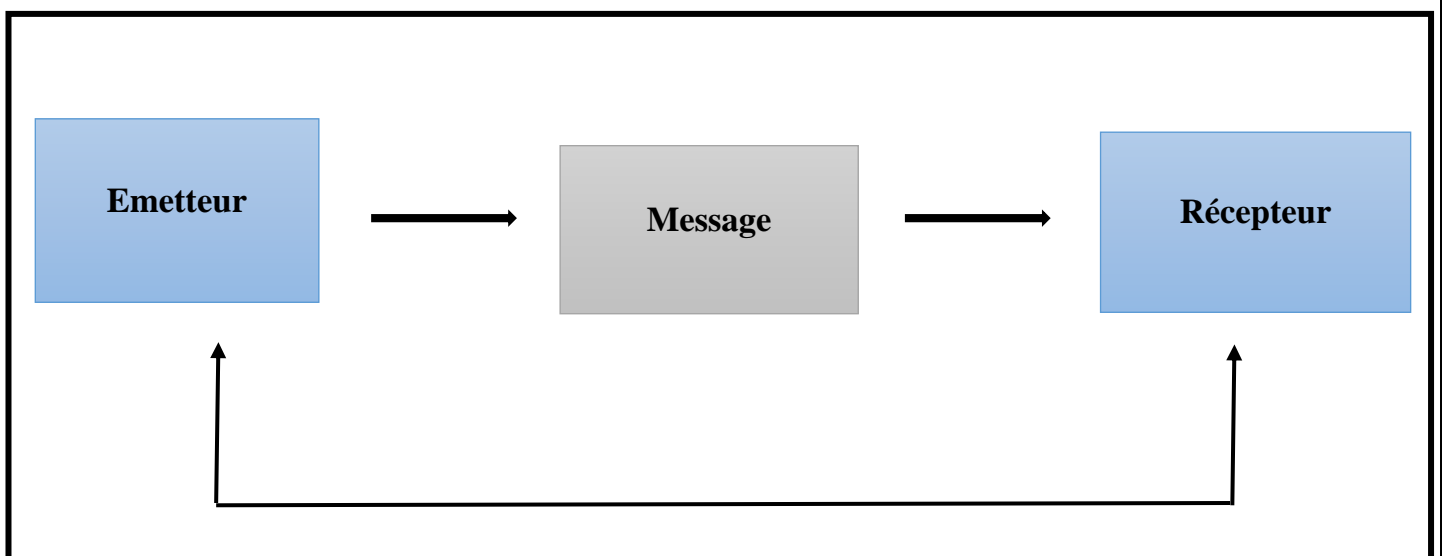


Figure 2 :Le schéma classique de la communication d'un message¹

³⁹GUY LE BOTERF, « Ingénierie et évaluation des compétences », 5ème Edition, P83

✓ *Une compétence est consciente*

Le caractère potentiel d'une compétence permet de la comparer à de l'argent en banque : un potentiel d'action qui peut se manifester dans une diversité de contextes mais qui ne s'actualisera que lorsqu'on le **dépensera**. Cet argent ne me sert à rien si je ne sais pas quel est l'état de mon compte en banque, si je ne sais pas ce qu'il me permet ou non d'acheter et je n'ai pas défini des besoins qu'il me permet de satisfaire. Un compte de banque sans titulaire sommeille (et, par les temps qui courent, finit par se dévaluer !). Il en va de même de la compétence, qui doit être consciente et associée à des besoins et à des intentions à atteindre dans le temps et l'espace qu'il faut.

Pour sa part Laetitia lethielleux⁴⁰, décrit les caractéristiques d'une compétence comme suit :

- La compétence est finalisée, on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective, elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constitué d'une combinaison : les savoirs, savoir être, savoir-faire.
- La compétence est observable lors de la mise en situation.
- La compétence est un processus de construction permanente, elle évolue dans le temps, et tout au long de la carrière de l'individu.

Pour sa part, G.I. BOTERF⁴¹ estime que la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation, donc posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent.

⁴⁰ Laetitia lethielleux, Livre « essentiel sur la GRH » 9 eme Edition, 2015-2016, page 50

⁴¹ Le Boterf, Guy (1994) De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'organisation, Page 16.

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Évaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation (cf. le DIF et le CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

Tableau 3 : Divers domaine d'utilisation de la compétence

3. Les types de compétences :

Il existe quatre types de compétences qui sont comme suit :

✓ *Les compétences individuelles :*

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement.

✓ *Les compétences collectives :*

Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de

travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer⁴².

✓ ***Les compétences organisationnelles :***

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

✓ ***Les compétences transversales :***

Les compétences générales ou transversales sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier. A vrai dire qui est utiles dans de nombreux emplois. (Exemple : Savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèses) qui renvoi par conséquent à retrouver souvent dans les référentiels des compétences.

Autrement, ce sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toutes les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit à dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales. Ces dernières sont parfois aussi appelées, à tort, « savoir-être »⁴³.

Les auteurs ont cherché à concevoir un véritable référentiel global, qui pourrait être utilisable par tous. Leur proposition constitue la troisième partie de leur document.

4. Les enjeux de la compétence :

On distingue deux types d'enjeux qui sont :

✓ ***Les enjeux Economiques :***

Face aux défis de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique face aux changements et aux évolutions de l'environnement de l'entreprise.

⁴² Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d'Organisation, 1998, Page 155.

⁴³ Christophe Parmentier, « iniginierie de la formation »,Page 61.

✓ *Les enjeux organisationnels :*

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation⁴⁴.

5. Objectifs de développement des compétences :

Le développement des compétences concerne l'ensemble des individus, et ce, quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à :

- **améliorer l'efficacité professionnelle** : gestion du temps, gestion du stress, affirmation de soi conduite de réunion.
- **améliorer sa maîtrise d'une langue** : cours d'anglais, allemand, espagnole...
- **développer ses compétences managériales** dans le cadre de l'acquisition de nouvelles responsabilités : management d'équipe, leadership, gestion des conflits...
- **maintenir à jour ses compétences techniques.**
- **obtenir un diplôme** ou un certificat pour accéder à un nouveau métier.
- **élargir sa palette de compétences** pour gagner en performance dans le cadre de ses missions quotidiennes.
- **se préparer en vue d'un audit de certification à une norme de qualité** :ISO, lean, management de qualité ...⁴⁵

6. Le bilan des compétences :

Le salarié a la possibilité de réaliser un bilan de compétence, lorsqu'il souhaite effectuer un changement dans sa vie professionnelle ou simplement faire le point sur son parcours, il peut solliciter par l'initiative de l'entreprise ou de l'initiative du salarié qu'à le droit à avoir un congé de bilan de compétence.

⁴⁴ Laetitia lethielleux l'essentiel de la GRH, 9ème édition, 2015, Page 53

⁴⁵ <https://www.polygone-rh.fr/>

La seule personne destinataire et d'un document de synthèse et la personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est ceux –ci ne peuvent être communiqués à d'autres qu'avec son accord.

A travers le bilan de compétence le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise.⁴⁶

Ce bilan est passé par trois étapes comme suit :⁴⁷

✓ ***Etape préliminaire :***

Dans cette phase le salarié est reçu individuellement pour définir ses besoins et pour que l'administration l'informe des différentes conditions du déroulement du bilan de compétences, et aussi des moyens utilisés.

✓ ***Etape d'investigation :***

C'est la phase de pratique elle est menée de façon individuelle et/ ou collective, elle permet d'identifier et d'évaluer les compétences et aptitudes de ce salarié pour pouvoir déterminer les résultats de ce bilan.

✓ ***Etape de conclusion :***

C'est la dernière phase car les résultats du bilan sont exposés au salarié.

7. Pratiques d'évaluation des compétences professionnelles⁴⁸ :

Les pratiques d'évaluation des compétences ne sont pas uniformes. Elles sont multiples et donnent lieu à une grande variété d'objectifs, de méthodes et d'acteurs. Afin de les analyser, nous proposons la grille suivante structurée autour de cinq critères essentiels :

⁴⁶ BERNIER Philippe, « optimiser la compétence » Dunod. p. 106.

⁴⁷ LIGER Philippe, le marketing des ressources humaines, (attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} Ed, Edition Dunod, Paris, 2007, p 186.

⁴⁸ Livre Christophe Dierendonck, L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel, p211.

<i>1) Dans quel objectif ?</i>		<i>Recrutement, mobilité, rémunération...</i>
<i>2) Centration ?</i>	<i>Sur le travail</i>	<i>Taches, postes, responsabilité...</i>
	<i>Sur la personne</i>	<i>Capacités, connaissances, comportements...</i>
<i>3) Comment ?</i>	<i>Basée sur déclarations/avis</i>	<i>Par questionnaire</i>
		<i>Par entretiens libres</i>
		<i>Par entretiens structurés</i>
		<i>En s'appuyant sur listes des compétences</i>
		<i>En s'appuyant sur un référentiel</i>
<i>4) Par qui ?</i>	<i>Par autrui</i>	<i>Une ou plusieurs personnes ?</i>
		<i>De quel statut ?</i>
		<i>De quelle expertise de domaine ?</i>
		<i>De quelle expertise de l'évaluation ?</i>
	<i>Par soi-même</i>	<i>Seul</i>
		<i>Aidé par d'autres</i>
<i>5) pour qui ?</i>	<i>Pour autrui</i>	<i>Destinataire externe</i>
	<i>Pour soi-même</i>	<i>Meilleure connaissance de soi</i>

Tableau 4 : Les pratiques d'évaluation des compétences

La compétence constitue un instrument de la conduite du changement parce qu'elle est le concept qui va permettre non seulement d'analyser ces effets contre-productifs dans un contexte en mutation, mais aussi de les pallier en fondant une représentation et un usage de la main-d'œuvre qui en prennent l'exact contre-pied⁴⁹.

⁴⁹ Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives, 3^{ème} édition, P115

Section 02 : détermination des besoins.

La formation n'est pas réalisée en dehors de son contexte et de la prise en compte des acteurs de l'organisation. Il est alors nécessaire de chercher à faire un essai de définition de la notion « des besoins en formation » ou bien « besoins de formation » et les identifier.

1. Notion de besoins de la formation :

En se référant au domaine de la psychologie et les relations sociales, nous croisons différentes réalités auxquelles sont confrontés les responsables de formation, mais aussi les hiérarchiques; et on peut dire que le besoin correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente, ou une demande, pour cela on cite les besoins suivants :

✓ *Le besoin suite à un manque*⁵⁰ :

Le manque est dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications. Le besoin alors amène à s'interroger sur l'écart ou le différentiel, entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système du travail ou à la politique de l'entreprise.

✓ *Le besoin suite à un dysfonctionnement*⁵¹ :

Le problème peut avoir été identifié et donc correspondre à des dysfonctionnements ou des écarts, mais pour lesquels les objectifs de formation n'ont pas encore été cernés. Tout le travail du responsable de formation est, par l'analyse des dysfonctionnements avec les intéressés, de dégager ce qui relèverait de la formation et donc d'élaborer les objectifs de formation correspondants.

⁵⁰ Thierry Ardouin, citée par Christophe Charmentier « Ingénierie de Formation » édition Organisation, 2008, page : 157

⁵¹ Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

✓ *Le besoin suite à des attentes*⁵²:

Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. Elles peuvent être aussi la traduction d'un besoin déjà repéré et analysé comme une volonté individuelle ou une mode. Il y a un désir de formation et l'expression d'objectif de formation ; mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

✓ *Le besoin suite à une demande*⁵³ :

La demande correspond, elle, à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation- problème à résoudre. L'objet de l'analyse est bien d'arriver à cette première étape, c'est-à-dire à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire. Le terme « besoin » peut prêter à caution, qu'il recouvre plusieurs réalités bien au-delà de l'analyse de la situation professionnelle. Il est de ce fait assez surprenant, malgré toutes les limites et critiques dont il fait l'objet, qu'il se soit imposé et reste « indétrôné » à ce jour.

2. L'utilité de l'analyse de besoin :

C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecter de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts (besoins) entre un résultat actuel et un résultat désiré.

Essentiellement, l'analyse de besoins permet de :

- Décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer
- Établir les liens avec les enjeux de l'organisation
- Préciser les profils des clientèles visées, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues
- Définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure
- Envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

⁵² Thierry Ardouin, Op cit, page : 73

⁵³ Thierry Ardouin, Idem, page : 73.

Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais aussi par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation⁵⁴.

3. Les outils d'identification des besoins de formation :

Trois modèles peuvent être proposés par le formateur à l'entité qui analyse son fonctionnement dans le but de construire des plans d'action (on peut les appeler des plans de changement), bases des besoins de formation aux quels :

- le modèle sociotechnique associée à l'approche marketing ;
- l'analyse modulaire de système ;
- l'analyse stratégique.

✓ *Le modèle sociotechnique :*

Associée à l'approche marketing Toute unité de travail réalise des produits ou des services en vue de satisfaire des besoins de clients (internes ou externes) avec des moyens matériels et humains dont une partie est interne et une autre externe. Cette partie externe est apportée par des « fournisseurs » qui répondent à des cahiers des charges élaborées par l'unité. Les moyens internes sont mis en œuvre en respectant des méthodes et des règles sociales préétablies. L'ensemble des questions posées servent de guide pour la recherche des dysfonctionnements.

✓ *L'analyse modulaire de système :*

Toute unité de travail pour fonctionner correctement doit assurer quatre fonctions : le pilotage, la régulation, la transformation (ou réalisation) et le contrôle.

Un jeu de questions, proposé aux acteurs de l'unité, leur permet également d'identifier des problèmes ou des améliorations. La liste des questions peut servir de guide pour la recherche des dysfonctionnements. Lorsqu'il proposera cet outil, le responsable formation pourra aussi définir le canevas de questions avec la hiérarchie du secteur concerné. Cette dernière imagine certainement des hypothèses sur les dysfonctionnements ou les améliorations potentielles.

⁵⁴ MARTORY B., CROZET D. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Dunod. Paris, 2002, p.89.

✓ *L'analyse stratégique*

L'analyse stratégique permet, dans le cadre d'un recueil des besoins de formation, l'étude des relations entre les acteurs d'une situation, notamment celles portant sur le pouvoir à disposition de chacun. L'analyse stratégique peut être utilisée pour découvrir ou détailler les problèmes spécifiques du sous-système « règles sociales ». On pourra détecter les désaccords et les blocages ou prévoir ceux qui apparaîtront à la suite d'un changement. Lorsque le formateur aide une organisation à repérer ses dysfonctionnements, ce modèle peut donc lui être utile pour identifier les progrès possibles au niveau d'un rééquilibrage des pouvoirs.

4. Les sources d'identification de besoin de formation⁵⁵ :

Quatre grandes sources des besoins de formation à prendre en compte, que ces sources soient de l'environnement interne ou bien externe

✓ *Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise*

Le besoin de formation exprimera alors l'écart existant entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter que ce problème existe.

✓ *Les projets de changement ou d'investissement.*

La réalisation et la réussite de ces projets dépendent de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques. Afin de l'identifier on mettra en œuvre les opérations suivantes :

- Caractérisation du projet ;
- Identification des facteurs de réussite du projet ne relevant pas de formation ;
- Sélection des paramètres d'exploitation sensibles ;
- Identification des emplois et des effectifs concernés ;
- La formulation des besoins de formation en termes opératoires.

✓ *L'évolution des métiers et des professions*

⁵⁵ Guy LE BOTERF, OP.CIT, pages 56, 100 , 104

Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).

✓ *Les changements culturels*

La culture d'entreprise se réfère à des ensembles de valeurs. De modes de réactions, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets de l'entreprise ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel.

5. Les indicateurs de besoins de formation :

Il existe plusieurs indicateurs de besoins de formation on peut citer⁵⁶ :

✓ *La stratégie adaptée par l'entreprise.*

Ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en œuvre de nouvelles techniques, la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gain de productivité...

Pour déployer ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes.

✓ *La politique sociale de l'entreprise.*

Une entreprise qui a un métier très spécifique pour lequel il est coûteux de former le personnel aura intérêt, au moins pour ce personnel spécialisé, à le fidéliser pour rentabiliser l'investissement dans la formation donnée. Du coup, elle devra être attentive aux attentes de ce personnel en termes d'évolution de carrière et mettre en place des dispositifs promotionnels dans lesquels la formation jouera un rôle.

Ce ne sera évidemment pas le cas pour une entreprise employant de façon saisonnière une population peu qualifiée. Les besoins promotionnels seront entendus dans la première entreprise plus aisément que dans la seconde.

Le plus important c'est que la politique sociale induit aussi des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification.

⁵⁶ MARCEL David et autres, l'Individuel et le Collectif dans la Formation des Travailleurs, Edition Economico, Paris(France) 1997, P. 170.

✓ *Les attentes des individus*

Tel groupe de salariés concernés par un changement va exprimer un besoin collectif. Ce peut être aussi un groupe de salariés d'une même équipe de travail souhaitant se perfectionner dans un domaine d'activité professionnelle. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que se propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise.

✓ *L'offre de formation*

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

Les besoins de formation sont donc induits, avec des pondérations variables, par ces différents facteurs inducteurs.

6. Niveau d'identification des besoins :

✓ *Les besoins personnels :*

Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation.

✓ *Les besoins individuels :*

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

✓ *Les besoins collectifs :*

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée... là

encore, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise. Des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles⁵⁷.

7. Les niveaux d'analyses des besoins :

L'analyse des « besoins » est donc la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait un rôle. Cette transcription se traduit par une demande à expliciter et s'appuie sur différentes méthodes et procédures selon qu'il s'agit d'un besoin de l'organisation, collectif (ou de service), individuel ou personnel⁵⁸.

✓ *Niveau Macro :*

Le niveau le plus global correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. Au niveau de l'entreprise, il s'agit des besoins en rapport avec toute l'entreprise. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux (qualité, évolution socio-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale)

✓ *Niveau Méso :*

Au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unités comme un changement de ligne de production, l'arrivée de nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.

✓ *Niveau Micro :*

- **Le niveau individuel :** il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'arguer et/ ou sa hiérarchie.

- **Le niveau personnel :** il s'agit des besoins en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. Cette dimension n'est pas gérée directement par le service formation mais ce dernier

⁵⁷ Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999, pages : 126, 127

⁵⁸ Thierry ARDOUIN Op Cit, p52.

peut, et doit, être un facilitateur notamment par l'information sur le congé individuel de formation et le bilan de compétence.

Section 03 : L'évaluation professionnelle des besoins de formation

Développer les compétences nécessite de les évaluer, c'est-à-dire de les mesurer régulièrement, d'étudier si les objectifs préalablement fixés atteints et enfin de déterminer de nouveaux objectifs d'évaluation.

La réussite d'une telle démarche repose sur la qualité de l'évaluation des compétences véritable pierre angulaire de tout système de formation.

1. Définition de l'évaluation professionnelle :

L'évaluation professionnelle peut se définir comme une appréciation que porte l'employeur sur la performance d'un collaborateur et la qualité du travail réalisé au cours d'une période donnée⁵⁹.

« L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel ou de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés. L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercés pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'apprécié »⁶⁰

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation. Éric CAMPOY et al perçoivent l'appréciation comme : « L'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié, ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... »⁶¹.

⁵⁹www.calexa group.com, « cabinet de conseil SIRH ».

⁶⁰ Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998, P 159.

⁶¹ E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P 256

2. Les acteurs de l'évaluation :

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

✓ *L'évaluation par hiérarchie :*

Elle est la plus fréquente dans les entreprises. Dans 90% des cas c'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son salarié, en général à travers un entretien. Il peut être secondé par la direction des ressources humaines.

✓ *L'évaluation par le salarié :*

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

✓ *L'évaluation par le collaborateur ou le manager :*

C'est une approche plus complète d'évaluation qui consiste à demander aux collègues, aux collaborateurs ou aux autres éléments d'évaluer les personnes sur la base de critères bien définis. C'est une manière de mettre en contact le personnel de l'entreprise et permettre à chacun de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités et son style de management.

3. Les types des évaluations :

La grande majorité de la littérature consacrée à l'évaluation se concentre sur l'évaluation des impacts des projets de développement, mais il est important de reconnaître que pour la conception méthodologique des évaluations des ODD, une évaluation exhaustive des programmes des ODD au niveau-pays doit avoir lieu à :

✓ *L'évaluation formative*

L'objet de cette évaluation est de fournir des informations régulières à l'équipe de direction et aux autres parties prenantes pour contribuer à renforcer la mise en œuvre des programmes et projets. Il existe un lien étroit entre le suivi et l'évaluation

permettant de tirer au mieux parti du suivi en tant qu'outil de gestion souple et non uniquement de responsabilisation. L'évaluation formative associe des méthodes quantitatives et qualitatives, souvent combinées d'une manière à former une approche mixte.

« C'est un mode d'évaluation dont l'objectif principal est donc la régulation du processus d'apprentissage. Il s'agit donc, essentiellement, d'un processus de rétroaction. En fournissant à l'apprenant, qui en est le principal destinataire »⁶².

L'évaluation formative n'est pas, dans tous les cas, qu'une évaluation terminale, qui se situerait toujours après une tâche ; elle constitue également, par nature, une évaluation diagnostique ou une évaluation pronostique qui peut donc intervenir en début de séquence d'apprentissage ou avant une séance de travail subordonnée à un objectif spécifique.

✓ *L'évaluation formatrice*

L'évaluation formatrice est une

« ... évaluation qui, vise l'appropriation par l'apprenant des critères de réalisation du produit et d'appréciation de la production, l'activité didactique se centrant pour cela sur des tâches concrètes et non sur des objectifs formels. »

Ce type d'évaluation est, on le voit, essentiellement conçu comme un outil spécifique d'apprentissage qui a sa place dans le processus même de l'apprentissage. L'évaluation formatrice est donc le vecteur d'une réelle appropriation des savoirs et des savoir-faire.⁶³

✓ *L'évaluation sommative*

L'évaluation sommative, faisant la somme des apprentissages réalisés, se traduit le plus souvent dans une note.

« ... porte sur un objectif terminal, plutôt que sur des savoirs partiels : si l'on fait l'effort d'établir un bilan, on voudrait qu'il renseigne sur quelque chose d'important et d'utile socialement [...]. Elle porte normalement sur des résultats acquis de façon relativement

⁶²Le groupe-classe ou l'équipe pédagogique impliquée dans l'action éducative peuvent naturellement être également destinataires des informations fournies à l'occasion d'une évaluation formative.

⁶³C. Hadji, *L'évaluation, règles du jeu, Des intentions aux outils*. Paris : ESF Éditeur, 1989.

stable, car totaliser des acquisitions qui s'oublieraient immédiatement n'aurait pas de sens. »

Une recommandation à méditer, en tout cas, pour redonner à l'évaluation sommative sa véritable fonction : faire le bilan des apprentissages appropriés et consolidés.⁶⁴

4. Critères de l'évaluation des compétences

Les critères d'évaluation sont liés aux objectifs des cours : il s'agit de qualités que votre professeur recherche dans vos travaux et dont la présence lui indique que vous atteignez les buts fixés. Voilà ci-dessous les critères d'évaluation les plus importants utilisés⁶⁵.

✓ La validité :

L'indice de validité est une corrélation. Il existe 3 types de validité :

- la validité de contenu qui pose la question de savoir si le contenu de la méthode d'évaluation est bien représentatif du contenu du domaine que cette méthode est censée mesurer ;
- la validité de critère qui va regarder la relation avec un critère mesurant déjà bien le construit et qui va légitimer la valeur même de l'outil, elle va vérifier que l'outil élaboré mesure réellement le phénomène qu'il est supposé mesurer ;
- la validité de concept qui va mesurer le bon construit théorique et qui évalue si le test permet de prédire le ou les traits de caractère en situation.

✓ La fidélité :

La fidélité est obtenue lorsqu'une procédure appliquée deux fois aux mêmes sujets donne des résultats pratiquement équivalents. Il existe quatre méthodes pour évaluer la fidélité d'un test, la méthode de stabilité temporelle, la méthode des formes parallèles sans délai, méthode des formes parallèles avec délai et méthode de la consistance interne.

⁶⁴ J. Cardinet, CARDINET, J. Pour apprécier le travail des élèves, De Boeck, 2ème édition. 1988, p. 15-16.

⁶⁵ Claude Billet « le guide les techniques d'évaluation » Dunod, Paris, 2005, p22

✓ **La fiabilité :**

La fiabilité garantit des résultats cohérents. Appliquée à une vérification de compétence, cela signifie que deux rendements identiques devraient recevoir la même note. Les facteurs humains peuvent avoir une incidence significative sur la fiabilité. Parmi ces facteurs citons :

- la fatigue : manque de sommeil ou de repos avant la vérification de compétence ;
- les émotions : problèmes professionnels ou personnels ; - la santé : rhume, grippe, etc..
- le moment de la journée : très tôt le matin ou tard dans la journée ;
- les distractions : le bruit, les interruptions, etc

✓ **La sensibilité :**

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un test n'est pas sensible si 99% des personnes donnent la même bonne réponse à la même question. Il ne permet pas de classer et de différencier.

✓ **L'acceptabilité :**

« L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans les cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concrète. Elle est fiable quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones de flou quant à l'outil, aux objectifs visés par la démarche »⁶⁶

✓ **Le coût :**

Toute procédure d'évaluation, entraîne systématiquement un cout de l'opération, quel est alors le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

5. Outils d'évaluation du personnel

Pour procéder à l'évaluation du personnel, l'entreprise a plusieurs outils à sa disposition. Voici un tableau listant les outils d'évaluation du personnel, leurs avantages et leurs inconvénients :

⁶⁶ A GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1994, P.30.

<i>Outils de l'évaluation du personnel</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Grille d'évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse simple. • Calcul d'une note facilité. • Rapidité d'exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de possibilités d'expression pour le salarié. • Manque d'amplitude pour la notation.
<i>Questionnaire ou formulaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Excellent compromis. • Réponses précises. • Notation plus proche de la réalité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doit s'adapter au salarié. • Peut être incomplet.
<i>Rapport</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Précis. • Complet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Long à rédiger. • Possible manque de neutralité.

Tableau 5 : Les avantages et inconvénients des outils de l'évaluation du personnel

Tous les outils d'évaluation du personnel sont une base pour l'entretien annuel d'évaluation. Seules, leur valeur et surtout leur efficacité sont réduites.

« La performance doit [...] porter sur un contenu représentatif de la compétence, mais aussi être produite sous une forme permettant de l'apprécier. Il suffit de proposer sur le même sujet un Q.C.M. (questionnaire à choix multiple) et un sujet de synthèse pour apprécier l'importance de la forme de l'évaluation sur le résultat. »⁶⁷

6. Les différentes méthodes d'évaluation du personnel

- L'évaluation annuelle du personnel

⁶⁷ Y. Abernot, Les méthodes d'évaluation scolaire. Paris : Bordas, 1988, , p. 84.

L'évaluation annuelle du personnel est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Elle est indissociable de l'entretien annuel d'évaluation qui se déroule dans le mois qui suit l'évaluation.

L'évaluation annuelle du personnel concerne l'ensemble des employés, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant. Elle permet de :

- Faire un bilan sur l'année de travail passée ;
- Parler des attentes du salarié et de l'entreprise ;
- Discuter des perspectives d'évolution ;
- Fixer les objectifs pour l'année à venir.

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel.

La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- de faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre.
- de fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action.
- de mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs.
- de connaître des sources de motivation ou de mécontentement.
- d'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion.
- de mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

✓ ***L'entretien individuel :***

« Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir »⁶⁸

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandu dans la plupart des entreprises quelle que soient leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son

⁶⁸ Jean Marie Peretti, Ressources humaines, Ed Vuibert, 2013, Page 448

jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

- *L'auto-évaluation du personnel*

L'auto-évaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel.

Souvent, l'auto-évaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés.

✓ *La méthode du 360°*

Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »⁶⁹

Pour Guillot-Soulez « Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel ». ⁷⁰

Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son supérieur hiérarchique.

✓ *L'acensement Center :*

Ou littéralement Centres d'évaluations, ce sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise.

L'acensement Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »⁷¹

On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de

⁶⁹ G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2eme Edition Séfi, Paris, 2006.

⁷⁰ Chloé GUILLOT SOULEZ, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition, Paris, 2008, P.23

⁷¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, Op cit, P.31

proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.

La principale originalité de cet outil est de center l'évaluation sur le devenir et la façon dont on peut prédire que la personne va affronter le futur, à partir des comportements observables et mesurables.

7. Les enjeux de l'évaluation

Cohen (2006) parle des enjeux de l'appréciation à différents niveaux :

✓ *Les enjeux pour les entreprises :*

L'appréciation permet de mettre en place une GRH qui corresponde avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs. La responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux, tout en garantissant la gestion équitable des équipes. L'entreprise a à sa portée des données sur les RH et cela lui permet de prendre des décisions cohérentes en matière de rémunération, gestion des plans de carrière et de mobilité, ainsi que pour l'élaboration des plans de formation.

✓ *Les enjeux pour les managers :*

L'appréciation/l'évaluation crée un climat de communication entre managers et collaborateurs.

Les objectifs attendus par le manager sont :

- Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs.
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels.
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs.
- Faire le point sur le travail du collaborateur.
- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies.
- Vérifier l'atteinte des objectifs (taux de réalisation et manière de les atteindre).
- Fixer les objectifs pour l'année suivante.
- Evaluer (objectivement) les compétences et les performances des collaborateurs.

- Identifier les objectifs de professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste ou de développer de nouvelles compétences.
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.
- Détecter le potentiel du collaborateur.

L'auteur ajoute que le manager peut individualiser les objectifs et les programmes de ses collaborateurs, les modifier et les suivre régulièrement. Il fait des propositions (salaires, promotions, mobilité et formation) sur le plan de la GRH au vu de l'entretien d'appréciation et de la politique RH.

✓ *Les enjeux pour la DRH*

Les entretiens annuels et professionnels constituent un réservoir d'informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions. Ces informations sont des aides à la prise de décisions équitables. Donc un travail rigoureux d'exploitation des conclusions des entretiens doit être fait conjointement avec les responsables des appréciations. La DRH a comme autre grand objectif de mesurer le climat social de l'entreprise. « C'est un réel observatoire que la DRH doit savoir utiliser pour faire progresser son organisation. L'appréciation est donc une pratique de GRH permettant d'objectiver et orienter les décisions RH ».

✓ *Les enjeux pour les salariés :*

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Il y a une série d'aspects relatifs au bon fonctionnement de l'entreprise tels que comprendre les valeurs de l'entreprise, ses objectifs, et s'impliquer dans ses tâches, se former... dont le salarié doit tirer de l'entretien.

8. Les difficultés de l'évaluation

Il n'est peut-être pas inutile de terminer en rappelant quelques problèmes, souvent évoqués, liés à l'évaluation du travail des salariés.

✓ *Fidélité*

La fidélité de l'évaluation est très fréquemment remise en question. En effet, c'est un lieu commun de signaler que les formateurs ne formulent pas les mêmes jugements devant le même produit à évaluer.

Il faut ajouter que, dès que l'on veut évaluer des attitudes par exemple la subjectivité de l'évaluation et les jugements de valeur propres à l'évaluateur interviennent de façon plus importante encore.⁷²

✓ *Validité*

Le problème de la validité de l'évaluation est l'un des plus épineux qui soit.

« Non seulement un test valide doit mesurer ce qu'il prétend mesurer, mais, en outre, il ne doit pas mesurer quelque chose d'autre. »⁷³

✓ *Sensibilité*

Si tous les problèmes évoqués - et ce sont loin d'être les seuls - peuvent donner à croire que les formateurs évaluent « n'importe comment », il ne faut pas perdre de vue que la grande majorité ont le sentiment d'évaluer honnêtement le travail de leurs salariés. L'évaluation est l'une des pratiques les plus sensibles du métier des managers, l'une des plus difficiles aussi. Et c'est malheureusement aussi celle pour laquelle ils sont le moins préparés.

Mais, au fond, une des ambiguïtés principales de l'évaluation ne réside-t-elle pas surtout dans le fait que si on sait assez souvent ce qui est évalué, on ne sait jamais avec précision qui est évalué.

9. Définition de l'évaluation de la formation :

Plusieurs définitions peuvent être données au processus d'évaluation de la formation, notamment :

L'évaluation fait partie intégrante du processus de formation, et fait référence aux procédures utilisées pour mesurer l'efficacité de la formation, et son succès dans la réalisation des objectifs, mesurer la compétence des stagiaires, et le changement apporté par la formation ainsi que mesurer la compétence des formateurs qui ont mené les programmes de formation.

⁷² D. Morissette - M. Gingras, *Enseigner des attitudes, Planifier, intervenir, évaluer*. Bruxelles : De Boeck, 3ème édition 1991, pp. 131-164.

⁷³G. de Landsheere, *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*, Presses Universitaires de France, 2ème édition revue et augmentée. 1992, p. 324.

Le processus d'évaluation de la formation est défini comme un processus visant à mesurer l'efficacité et l'efficience du plan de formation, et dans quelle mesure les objectifs fixés ont été réalisés ainsi que souligner les forces et les faiblesses.

« L'évaluation représente l'ensemble des actions engagées dans le cadre d'un processus formel afin d'exprimer un jugement de valeur sur la formation et sur l'utilité de la formation dans l'atteinte d'objectifs stratégiques, opérationnels, de formation ou pédagogiques. »⁷⁴

L'évaluation de la formation est le processus de comparaison des résultats obtenus avec les objectifs à atteindre pour les dirigeants, les formateurs et les stagiaires.

10. Objectif de l'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation a pour but de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs fixés par la formation et résultats effectivement obtenus. Et d'une manière plus large, s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation au niveau de l'entreprise⁷⁵.

L'évaluation de la formation vise à atteindre les objectifs suivants :

- Donner au stagiaire la possibilité d'appliquer ce qu'il a appris pendant la formation ;
- Permettre au stagiaire d'exprimer son point de vue sur l'efficacité du travail pédagogique ;
- déterminer et identifier les nouveaux besoins de formation ;
- identifier les points forts pour les renforcer et les faiblesses pour les éviter ;
- S'assurer que les objectifs énoncés dans le plan répondent aux besoins de formation ;
- Identifier les problèmes administratifs affectant le plan de formation ;
- mesurer à quel point les programmes atteignent leurs objectifs pour les personnel en termes d'acquisition de compétences et d'information ;

⁷⁴ PHILIPPE Bernier, « Toute la fonction Formation : Savoirs. Savoir-être. Savoir-faire », DUNOD ,PARIS 2015 PP 79

⁷⁵ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation>.

11. les quatre types d'évaluation⁷⁶

✓ *L'évaluation de satisfaction :*

Elle vient s'assurer que toutes les conditions pour « permettre d'apprendre » étaient réunies. Bien souvent réalisée à la fin d'une formation (mais pas seulement), il s'agit là d'interroger les stagiaires et formateurs pour savoir si toutes les conditions de réussite d'une action de formation ont bien été réunies : respect du programme et des objectifs, respect du timing, bonnes conditions de réalisation, appréciations des méthodes pédagogiques...

✓ *L'évaluation des acquis*

Elle vient valider les connaissances acquises par le stagiaire, et donc vérifier que les objectifs de formation sont atteints. L'évaluation des acquis consiste à s'interroger sur les savoirs et savoir-faire acquis après la formation, et notamment à mesurer la progression des stagiaires. Elle peut se réaliser en fin de formation comme quelques semaines après. Les outils principalement utilisés peuvent être des tests de réussite, des questionnaires fermés/ouverts, des mises en situation, des entretiens, des études de cas...

✓ *L'évaluation du transfert en situation de travail*

Elle peut se faire par le manager, qui vient vérifier que, suite à la formation, le salarié a pu atteindre son objectif opérationnel. L'évaluation du transfert en situation de travail : permet au manager de vérifier dans quelle mesure les stagiaires mettent en œuvre leurs acquis en situation de travail. Elle se réalise bien souvent sur la base d'un référentiel de compétences, et d'une évaluation faite par l'observation.

✓ *L'évaluation du retour sur investissement*

Là aussi, elle ne peut être faite que par le manager, qui vérifie que la formation (entre autre) a permis d'atteindre l'objectif stratégique fixé au départ, seul objectif qui permet de mesurer le retour sur investissement. L'évaluation des effets de la formation : permet de s'interroger a posteriori sur l'impact de la formation sur les résultats. C'est là que se mesure le réel « retour sur investissement » d'une formation.

⁷⁶ PHILIPPE Bernier, « Toute la fonction Formation : Savoirs. Savoir-être. Savoir-faire », DUNOD ,PARIS 2015 PP 82

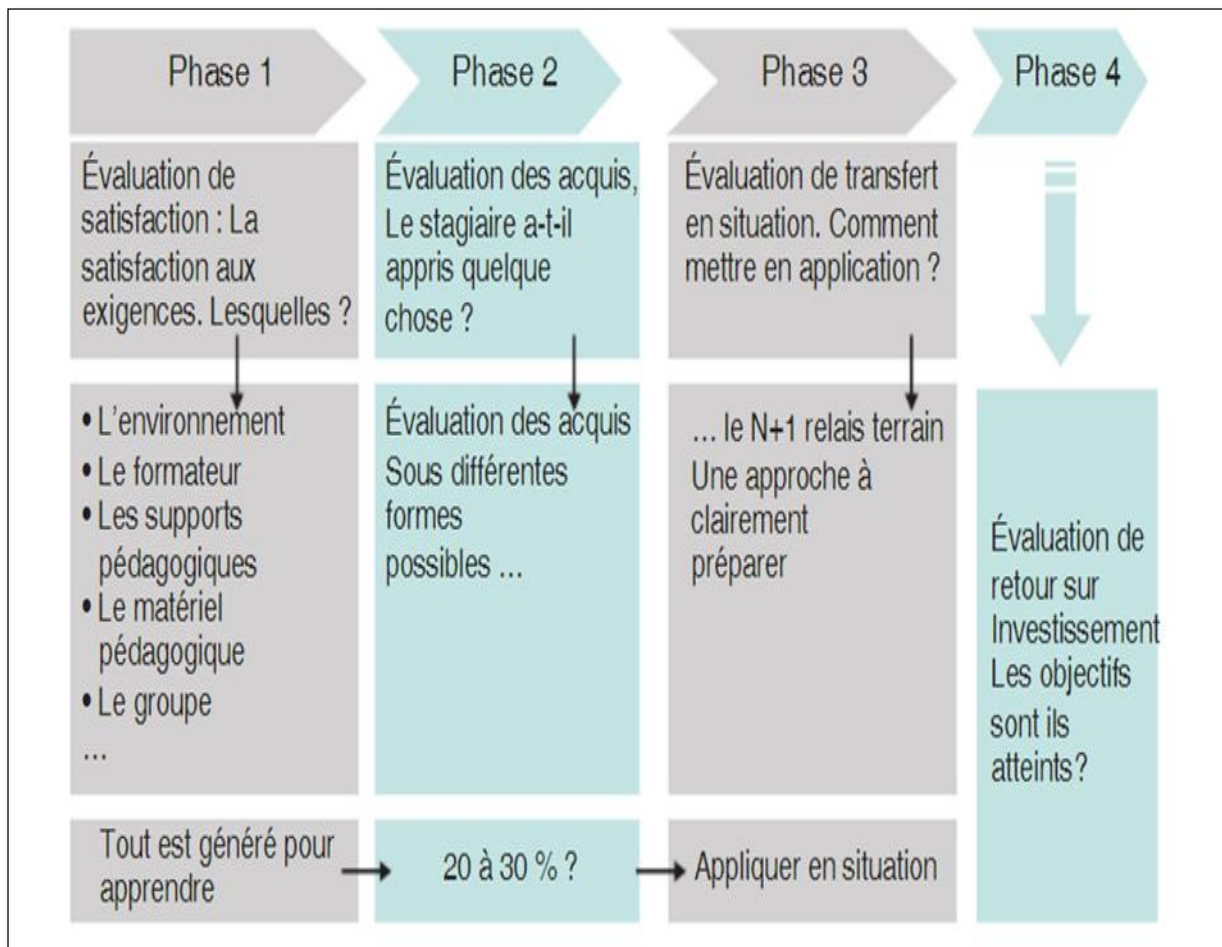


Figure 3 : les 4 niveaux d'évaluation d'une façon détaillée. Source : PHILIPPE Bernier, « Toute la fonction Formation : Savoirs.Savoir-être. Savoir-faire », DUNOD ,PARIS 2015 PP 84

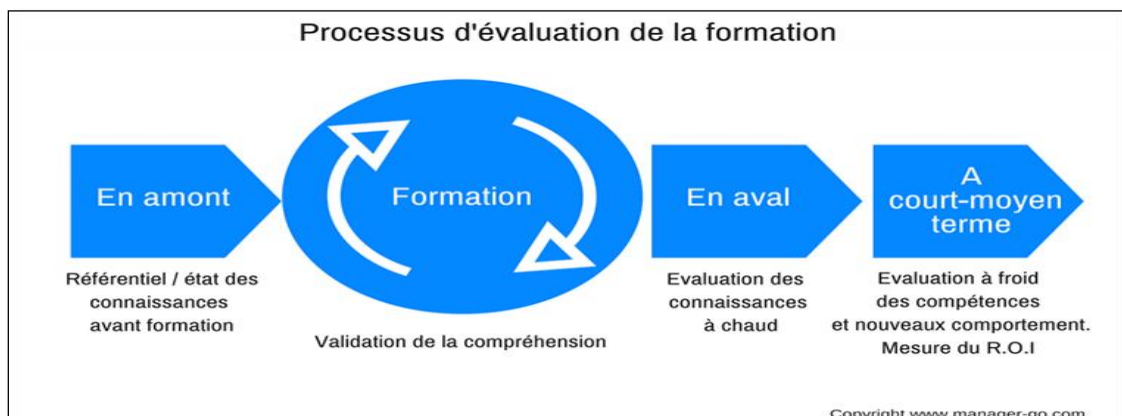


Figure 4 : Processus évaluation en amont et en aval

METHODES D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME DE FORMATION :

Pour évaluer l'efficacité du programme de formation, nous comptons sur des indicateurs et critères numériques qui reflètent la réalité de la formation dans l'organisation. Les départements de gestion des ressources humaines mesurent et analysent ces indicateurs et critères numériques, pour juger de l'efficacité des programmes de formation. Nous distinguons deux types de méthodes d'évaluation de l'efficacité de la formation :

- Évaluation de l'efficacité de la formation grâce aux indicateurs du tableau de bord de la formation
- Évaluation de l'efficacité de la formation la mesure antérieure et postérieure des variables du programme de formation

1- Evaluation de l'efficacité à travers le tableau de bord de la formation :

Définition du tableau de bord de la formation : le tableau de bord de formation est un tableau composé d'un ensemble de chiffre et pourcentages, qui représentent des indicateurs numériques de la réalité du processus de formation, et aide à mesurer et évaluer l'efficacité de la formation⁷⁷. Il utilise les indicateurs et pourcentages suivants :

⁷⁷ A MEIGNANT « Manager la formation », 7^{ème} Edition, Paris 2006, P196

<i>Indicateur</i>	<i>Méthode de calcul</i>
<i>Indicateur de calcul</i>	<i>Nombre d'employés ayant bénéficié de la formation = le nombre global de travailleurs / nombre de travail en formation x 100</i>
<i>Indicateur de durée de formation</i>	<i>Moyenne de durée de formation = nombre de sessions de formation / nombre d'heures de formation x 100</i>
<i>Indicateurs de couts de formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coût de formation de l'employé = nombre d'employés en formation / budget de formation x 100</i> - <i>Coût d'un jour de formation = nombre de jours de formation / total du budget de formation x 100</i> - <i>Coût d'une heure de formation = nombre d'heures de formation / total du budget de formation x 100</i> - <i>Part des salaires de formation = total du budget de formation / total des budgets x 100</i> - <i>Part de l'employé de la formation = total du budget de formation / moyenne du nombre de travailleurs x 100</i>

Tableau 6 : Indicateurs du tableau de bord de formation

Evaluation de l'efficacité de la formation par la mesure antérieure et postérieure :

Pour évaluer l'efficacité des programmes de formation, on mesure la variation des niveaux de connaissances et de comportements des employés participants aux programmes de formation, pour des périodes courtes. On peut distinguer entre deux types de mesures :

- Mesurer le changement dans les connaissances et les comportements d'un seul groupe de stagiaires, dans des périodes courtes, appelée conception avec une seule application.
- Mesure le changement des connaissances et comportement d'un seul groupe de stagiaire avant, pendant et après l'application du programme de formation, dans une courte période de temps, a travers une conception de mesure antérieure et postérieure, appelée conception à deux groupe (le groupe expérimental et le groupe de contrôle).

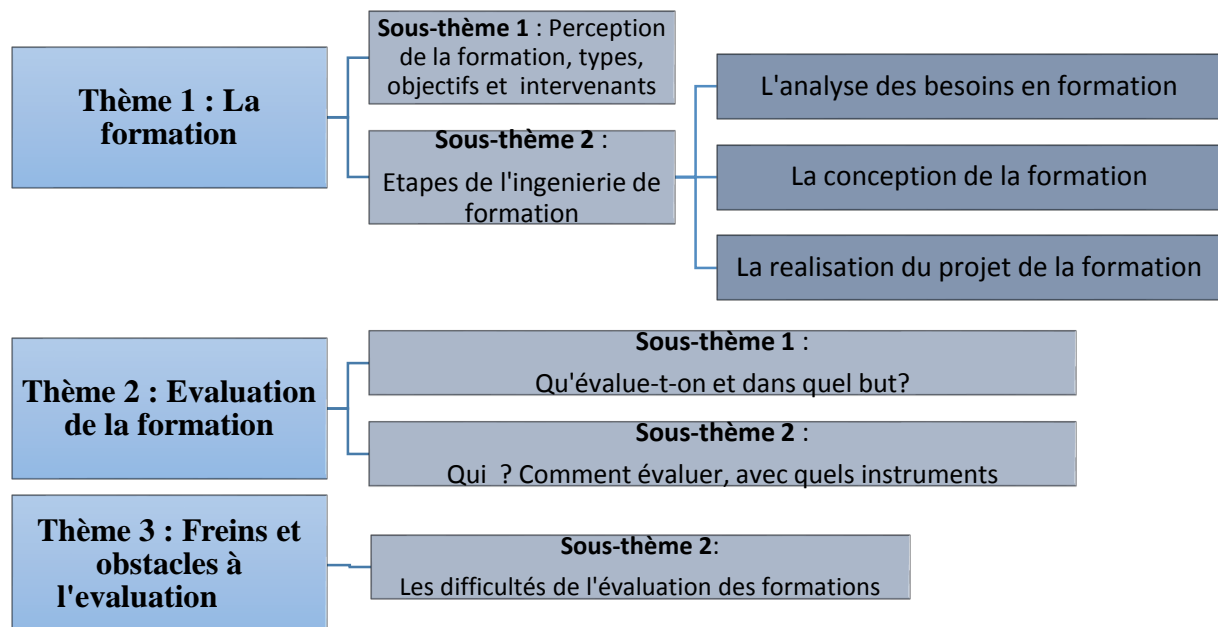


Figure 5 : Retracer le processus de formation et son évaluation

Conclusion du deuxième chapitre :

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

Chapitre 03 : Cas Pratique sur la formation au sein de la SAA :

Introduction du chapitre :

La réglementation algérienne en vigueur, notamment la loi 90-11 du 25 avril 1990 stipule que les entreprises doivent obligatoirement consacrer 1% de leur masse salariale à la formation professionnelle, sept articles ont été d'ailleurs consacrés à ce sujet dans cette loi.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié. Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et du savoir-faire. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

Section 01 : Définition de bases sur Assurance

1. L'Assurance :

Sur le plan juridique, l'assurance se définit comme une convention passée entre un assureur et un souscripteur, dans laquelle l'assureur s'engage, moyennant paiement d'une prime par le preneur d'assurance, à délivrer une prestation en cas de survenance d'un sinistre.

L'assurance est une technique fondée sur l'esprit de solidarité. En effet, l'assurance est l'opération par laquelle une entreprise d'assurance organise en mutualité un ensemble d'individus et/ou d'entreprises exposés aux mêmes risques et répartit ces risques et les compense selon la loi statistique des grands nombres, à l'aide d'un fonds alimenté par des primes ou des cotisations collectées au préalable.

2. Une Compagnie d'assurance :

Une compagnie d'assurances propose des prestations financières suite à la survenue d'un risque divers (dégradation de bien, vol, décès...).

Il s'agit d'une société de service et ses services sont destinés à tout individu, association ou entreprise qui souhaitent anticiper la couverture d'un risque par un versement de cotisations régulier. Son activité consiste à créer, gérer et vendre des produits d'assurance à destination de clients qui deviennent des assurés.

3. Entreprise d'assurance⁷⁸ :

La matière première de l'assurance, c'est le risque. Des individus ou des entreprises prennent contact avec l'entreprise d'assurance pour lui soumettre leur risque. Il s'agit pour les particuliers de se protéger contre des risques touchant à leur personne (décès, incapacité, invalidité, accidents de la vie de la famille...) ou à leurs biens (habitation, voiture...). Pour les entreprises, il s'agira également de protéger les biens, de plus en plus de se protéger des conséquences d'une attaque informatique (« cyber risque »), d'assurer le bon acheminement des produits ou d'obtenir une indemnité en cas de perte d'une « personne-clé » à la bonne marche de l'entreprise.

À l'exception des contrats responsables en santé, où la sélection est interdite, il y a donc l'analyse et la sélection du risque au cœur du métier de l'assurance. Si un risque n'est pas bon, l'assureur doit savoir le refuser dans l'intérêt de la communauté des assurés, car ce n'est pas une tarification légèrement supérieure qui le fera changer de nature.

Section 02 : Organisme d'accueil

1. Présentation de l'organisme d'accueil

LA SAA est l'une des plus grandes entreprises publiques opérant depuis 1963 dans le secteur de l'assurance Algérienne.

Entreprise Publique Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, La Société Nationale d'Assurance SAA, est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie.

La société nationale d'assurance «SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et de 39% pour l'Egypte).

Dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, la SAA est devenue le 27 MAI 1966, 100% Algérienne par ordonnance n° 66-127 à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activités, a conduit la SAA à se consacrer au **marché intérieur des risques simples** et à ne pratiquer que :

⁷⁸Philippe trainar, Livre Gestion de l'entreprise d'assurance, Page 19.

- L'assurance automobile
- L'assurance vie et les risques des particuliers
- Commerçants et artisans.

Cependant, avec l'avènement des réformes économiques, la SAA a été transformée en société par actions, le 27 janvier 1982, transformation qui a été accompagnée la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente.

En 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l'ordonnance 95/07. Cette ordonnance était modifiée en 2004 (N°06/04 modifiant et complétant Ordonnance 95/07) qui a comme nouveauté au niveau de la «SAA »:

Introduction des réformes de l'activité d'assurance et libéralisation du marché qui ont conduit à :

- L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers
- Réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux et courtiers),
- La mise en place des outils de contrôle du marché.

Accélération du développement et modernisation de l'entreprise :

- Extension du réseau commercial
- Réforme du mode de rémunération d'une grande partie du personnel commercial,
- Introduction de nouveaux produits, notamment en assurance de personnes,
- Mise en place de nouveaux services, notamment dans l'assistance,
- Réforme dans l'organisation et le management,
- Mise en place d'un système de gestion informatique des opérations techniques et comptables adaptés.

2. Historique de la société :

✓ *La création de la SAA*

- **12/12/1963** : sous forme d'une Société mixte Algéro-Egyptienne (61%-39%)
- **1966** : la nationalisation de la SAA par Ordonnance N° 66-127 SAA 100% Algérienne
- **1976** : la SAA se spécialise dans la branche des risques simples

- **1982** : la SAA se transforme en SPA
- **1989** : transformations de la SAA en EPE (Entreprise publique économique)
- **1990** : la SAA se lance dans les couvertures de : Risque agricole, Risque industriel, engineering, transports, assurance de personnes
- **1995** : Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, Mise en place des outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances
- **2003** : mise en place un nouveau plan stratégique (introduire L'ERP ORASS adapté par la SAA)
- **2004** : création de division par segment de marché afin de booster la productivité, Création de FGA
- **2010** : séparations des Assurances de personnes de celle relative aux assurances Dommages
- **2011** : capital de la SAA est parti à 20 Milliards de dinar
- **2015** : lancements de programme de Relooking du réseau (la diversification)
- **2016** : Changement de siège Social du boulevard « Ché Guevara » au Quartier des affaires Beb Ezzouar
- **2017** : la SAA avec :
 - ✓ Un Capital de 30 Milliards de dinar
 - ✓ Fond propre 34 Milliards de dinar
 - ✓ Placement 46 Milliards de dinar
 - ✓ Actifs Immobilier 29 Milliards de dinars

3. Les produits commercialisés par la SAA sont :

✓ *Couverture des Biens en Assurance Dommage*

- Assurance des Risques Industriels
- Assurance Véhicules
- Assurance des Commerçants, des Particuliers et des Professionnels
- Assurance liées à la construction et montage
- Assurance de Transport
- Assurance Multirisque Habitations, immeubles et locaux commerciaux
- Assurance-Crédit

✓ **Couverture en Responsabilité Civile RC :**

- Assurance RC Générale
- Assurance RC Professionnelle
- Assurance RC Chef de famille
- Assurance RC Perte d'exploitation générale
- Assurance RC Produits livrés
- Assurance RC Décennale
- Assurance RC Hôpitaux et Cliniques
- Assurance RC Médecines, Dentistes, Sages-femmes
- Assurance RC Pharmaciens
- Assurance RC Laboratoires d'analyses
- Assurance RC Comptables, Experts comptables, commissaires aux comptes

Les Activités de la SAA s'étend de nombreux domaines et s'adresse à une large Clientèles (Particuliers, Professionnelles et entreprises)

4. Organisation :

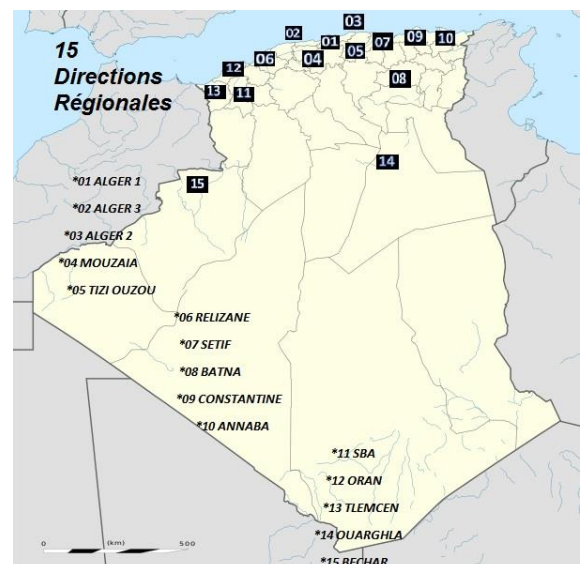
La Société Nationale d'Assurance emploie plus de **4007** personnes.

Ces employés sont répartis sur le réseau de la SAA qui s'étend à travers tout le territoire Algérien, Le réseau de distribution est constitué de **15** Directions Régionales, de **293** agences directes, **210** agences agréées, 20 Courtiers ainsi que **147** guichet Bancassurance.

- Une filiale d'expertise composée de **25** centres.
- Une filiale imprimerie.
- 03** centres de formation

Réseaux :

- D'avocats
- Médecin



- Expert agricoles & vétérinaires

Réseaux Commercial :

- Convention SAA/BDL
- Convention SAA/BADR
- Convention SAA/BNA

Pour assurer une meilleure prise en charge des doléances des clients et répondre à des besoins de proximité ,la SAA dispose d'un réseau de distribution implanté à travers le territoire nationale ,composé d'agences directes ,et directes et agences bancaires pour la commercialisation de ses produits d'assurance

Le réseau direct : Constitué des agences implantées à travers le territoire national, cela est la fruit d'une politique d'investissement qui met au centre de ses préoccupation le développement du réseau qui constitue une étape incontournable pour permettre à la SAA de mieux servir sa clientèle

Les agents généraux : A côté des conditions posées par la législation en vigueur pour l'octroi d'agrément des agents généraux, et dans un soucis permanent de maintenir l'image de marque de la compagnie, voir l'améliorer d'avantage, la SAA impose d'autres conditions particulières pour la sélection du réseau indirect, dans la mesure ou l'agent général est le mandataire de la compagnie, c'est la raison pour laquelle, le réseau de la SAA ne comporte pas beaucoup agents généraux répartis à travers le territoire national, le nombre d'agents ne représente pas grand-chose du réseau de distribution global.

Le réseau de la bancassurance : Suite à la promulgation de la loi 06.04 modifiant et complétant l'ordonnance 95-07 ,et donnant ainsi la possibilité aux compagnies d'assurances de commercialiser les produits d'assurance par le biais du réseau bancaire, la SAA est partenaires avec les banques publics ,qui commercialisent actuellement les produits dans le respect des dispositions règlementaires en vigueur ,le réseau des agences actuel est chez entre le BDL,BADR et la banque nationale d'Algérie.

5. Sa place dans le marché :

La SAA maintient sa position de **LEADER** depuis sa création dans le marché national d'assurance

✓ *Sur le marché Algérien*

- Le 1^{er} Assureur avec 23 % de part de marché
- Le 1^{er} Assureur avec 31% en branche Automobile
- Le 4^{ém} Assureur avec 13% HORS Automobile

✓ *Sur le marché National*

- Le 2^{ém} Assureur à l'échelle Maghrébine
- Le 3^{ém} Assureur à l'échelle Arabe
- Dans le peloton des six premiers Assureurs du continent Africain

6. SON (PLAN) Stratégique :

L'hypothèse retenue est celle d'augmenter progressivement la part relative des autres branches par rapport à la branche automobile dans l'optique de conforter la stratégie de l'entreprise en termes de diversification des souscriptions

Concernant

- le portefeuille en termes des chiffres d'affaires, la SAA vise à constituer un portefeuille aussi diversifié que possible, tant en taille de risque qu'en matière de segment d'activité, la stratégie soutenue par une politique volontariste d'amélioration de la qualité de service rendu à la clientèle par l'augmentation de la cadence de règlement des sinistres.

Pour cela, au sein de DR Tizi ouzou, il existe deux types d'agences :

Type A : Si l'objectif du chiffre d'affaire est atteint, elle est classifiée Catégorie A.

Type B : Si l'objectif du chiffre d'affaire n'est pas atteint, elle est classifiée Catégorie B.

(Voir organigramme dans Annexe).

- la branche Auto : pour la réalisation des objectifs, la société prévoit de mettre en œuvre l'action suivante :

- révision de la garantie Tous Risques limités
- proposition d'une garantie (Dommages + incendie) pour les souscripteurs de la Carte Inter Arabe
- extension de la garantie Assistance auto au territoire Tunisien
- envoi des Avis d'échéance par SMS ou Email...

Les Risques des particuliers et professionnels (RPP) :

La réalisation de cet apport nouveau se concrétisera par de nouvelles formules de couverture sont en phase de conception visant à encourager les ventes combinées (packages) de couvertures auto-MRH & CAT-NAT a des tarifs avantageux

Risque Industriels :

La stratégie de souscription de la société vers davantage de risque s'adressant aux PME/PMI, les actions entreprendre pour développer le portefeuille des risques industriels doivent être soutenues par une démarche marketing dans le sens d'intégrer ses missions l'action commerciale et l'animation du réseau

Assurance Agricole :

Pour accentuer cette branche l'entreprise mettra en œuvre les actions selon 3 plans

Plan Technique :

- Lancement des produits d'assurances Multirisque entreprise agroalimentaire et systèmes d'irrigations
- Elaboration du guide de l'expert agricole, vétérinaire

Plan Commercial :

- Organisation de journées d'études avec les chambres d'agriculture de Wilayas
- Organisation d'un séminaire SAA/BADR, SAA/Ministère de la pêche /BADR

Plan de la Communication :

- Participation aux salons spécialisés dans l'agriculture

- Organisation des portes ouvertes sur les assurances agricoles au niveau des DR et Agences
- Dotation des DR de supports de communication pour l'assurance agricole

Assurance Transport :

Les principaux axes di programme d'action selon 3 plans :

Plan Technique :

- Veiller à la qualité des affaires à souscrire
- Accélérer la procédure d'indemnisation du sinistre recevable

Plan formation :

- Renforcer la formation du personnel en charge des assurances transports
- Organiser des formations spécifiques selon la demande et les besoins de la DR
- Faire participer le personnel a des séminaires organisés par différents organismes en relation avec les transports

Plan Commercial :

Des séminaires seront organisés pour la clientèle notamment pour les transitaires.

La SAA est l'un des membres fondateurs de l'UNION Algérienne des Sociétés d'Assurances et Réassurances (UAR), elle Contribue au développement d'une forte expertise à travers sa filiale SAE, dont elle est l'Unique actionnaire.

Outre l'organisation présentée ci-dessus, et qui concerne le niveau centrale ,une meilleure prise en charge des clients de la SAA passe inévitablement par une structuration qui prend en ligne de compte à la fois les besoins du marché en matière d'implantation géographique ,mais aussi ,le volume d'important d'affaire que l'entreprise gère ,c'est ainsi que le processus prévu pour assurer une meilleure coordination entre les différentes agences et le niveau central à a été conçu de la manière suivante:

- a) **Le Niveau siège :** qui représente l'organe central chargé de concevoir la stratégie et la politique de l'entreprise et assurer leur mise en place.

b) **Les succursales** : elles sont attachées directement au siège et veillent à la coordination, l'animation, le contrôle et la gestion des agences directes et indirectes qui leurs sont confiées.

c) **Les agences** : qui constituent le réseau de distribution de la compagnie.

PARTS DE MARCHE SAA PAR BRANCHE (EN MILLIONS DA)

BRANCHE	SAA		CROISSANCE		SECTEUR		CROISSANCE		PART DE LA SAA	
	2018	2017	Valeur	%	2018	2017	Valeur	%	2018	2017
Automobile	20 038	19 631	407	+2,07%	69 021	65 597	3 424	5,22%	29,03%	29,93%
IRD	6 453	5 993	460	7,67%	46 628	45 867	761	1,66%	13,84%	13,07%
Assurance Agricole	614	492	122	24,78%	2 474	2 624	-150	-5,72	24,82%	18,75%
Assurance Transport	489	405	83	20,53%	5 828	5 887	-59	-1%	8,38%	6,88%
Ass. Crédit-Caution	85	5	80	1 597%	2 144	2136	8	0,35%	3,96%	0,23%
Total Ass. Dommages	27 679	26 527	+1 152	+4,34%	126 095	122 111	+3 983	+3,26%	21,95%	21,72%
Evolution Hors Auto	7 640	6 895	745	10,80%	57 074	56 515	+560	+0,99%	13,39%	12,20%

Tableau 7 : La part des marchés de la SAA

Compagnies d'assurance algériennes :classement 2019

En milliers

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaires 2019		Chiffre d'affaires 2018		Evolution 2018- 2019 ⁽¹⁾	Parts 2019
		DZD	USD	DZD	USD		
Compagnies d'assurance de dommages							
1	SAA	29 117 000	243 418	27 679 000	231 673	5,20%	20,16%
2	CAAT	24 589 000	205 564	24 126 000	201 935	1,92%	17,02%
3	CAAR	15 365 000	128 452	15 195 000	127 182	1,12%	10,64%
4	CNMA	14 312 000	119 648	14 025 000	117 389	2,05%	9,91%

Tableau 8 : Classements compagnies assurance Année 2019

Ce classement publié par le **magazine Atlas Assurance** confirme par chiffres la première place qu'occupe la SAA dans le marché Algérien.

7. Politique RH

La SAA soutient une culture de confiance qui s'appuie sur l'épanouissement au travail et sur la prise en compte du potentiel et le développement de ses collaborateurs.

L'expertise, la technicité et la diversité des missions proposées assureront le développement des compétences dans un environnement porteur.

La SAA offre une évolution de carrière dynamique. Il existe des opportunités d'évolution au sein de filières d'expertise et de management dans lesquelles vous pouvez changer de métier si vous le souhaitez.

En termes de recrutement, la SAA propose de très grandes opportunités d'offres d'emploi et mobilise les ressources nécessaires pour élargir sa force de vente.

Les Métiers :

- Métiers de la finance
- Métiers de la souscription
- Actuariat

- Vente et commerce
- Audit
- Marketing et communication
- Ressources Humaines...

Section 03 : La Formation au sein de la SAA

1. La forme juridique :

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, dans ses deux articles mentionnés ci-dessous, positionne la formation, comme étant un droit et une obligation pour l'employé.

Art. 6 - Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à une occupation effective,
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité,
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite,
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail,
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due, aux œuvres sociales,
- à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

Art. 7 - Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- accomplir au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur.
- contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité.
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction.
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation, accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité,

- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité,
- ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité,
- ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, mode d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme Employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie,
- observer les obligations découlant du contrat de travail.

Le décret exécutif N°96-92 du 14 CHAOUAL 1416 correspondant au 03 Mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires stipule :

Article 01 : le présent décret a pour objet de définir les conditions, règles et modalités relatives aux actions de la formation spécialisée préparant à l'accès aux emplois publics ainsi qu'au perfectionnement et recyclage des fonctionnaires relevant des institutions et administrations publiques.

Article 02: les actions prévues à l'article ci-dessus permettent en ce qui concerne respectivement :

1) Formation spécialisée.

- a) Occupation initial d'un emploi public
- b) L'accès à un corps ou grade supérieur aux fonctionnaires en activité.
- c) La préparation aux concours et examens professionnels

2) Perfectionnement :

- Amélioration, enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances et aptitudes de base du fonctionnaire.

3) Le recyclage :

- L'adaptation a un nouvel emploi, compte tenu soit de l'évolution des méthodes ou techniques, soit de changement important dans l'organisation ou les missions de service.

Article 03 : les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et recyclage.

Article 04 : le plan de formation, de perfectionnement et recyclage prévu à l'article 03 ci-dessus doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de ressources humaines.

Article 07 : il est institué au niveau de chaque institution et administration publique, une commission chargée de la sélection de fonctionnaire appelé à suivre un cycle de formation, de perfectionnement et recyclage.

Article 10 : l'organisation des cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage donnant accès aux emplois publics des institutions et administrations es fixée :

-par l'arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique, pour les emplois relevant des corps communs de l'institution et administrations publique.

-par l'arrêté conjoint du ministre concerné et de l'autorité chargée de la fonction publique pour les emplois relevant des corps spécifiques aux différentes institutions et administrations publique.

2. La politique de formation de l'entreprise SAA:

En réponse aux changements permanents et accélérés de son environnement technique et concurrentiel, SAA se doit de suivre leur rythme et d'être en phase avec le développement. Pour se faire, elle a opté pour la formation comme outil stratégique de sa politique de développement en s'appuyant sur les orientations de la direction générale.

Afin de mener à bien les activités lui étant assignées, chaque individu au sein de SAA, devrait disposer d'un certain niveau de compétence requis. C'est pourquoi l'entreprise veille à garantir aux employés des opportunités, ceci a pour but d'améliorer et accroître leurs performances dans le cadre de promotion, de transfert ou d'un autre plan de carrière.

La politique de formation de la SAA aspire à :

- Préparer les jeunes cadres hautement qualifiés pour assurer la relève ;
- Apprêter le personnel aux changements et aux développements technologiques ;
- Valoriser le potentiel humain et les performances du personnel ;
- Développer un capital humain en conformité avec les qualifications dictées par l'évolution continue de l'activité de l'organisation.

La stratégie de la SAA en matière de formation concorde avec les modifications de l'environnement, ceci par une démarche qualité, un développement technologique et de nouvelles méthodes de gestion et de contrôle.

Il est impérativement recommandé d'utiliser rationnellement les moyens financiers nécessaires à la réalisation du plan de formation. Aussi, il s'avère indispensable aux structures opérationnelles de procéder à une priorisation en termes de formations afin que celles-ci soient conformes avec la démarche qualité.

Chaque employé a besoin de cette formation pour :

- Maintenir en permanence sa compétence.
- faire évoluer sa compétence pour accroître ses chances de Promotion.
- Réduire les risques de chômage en développant son adaptabilité à un futur incertain.

✓ ***Procédure de la formation :***

Avant de commencer, il est utile de rappeler la définition de la formation :

La formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les travailleurs d'une entreprise sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences et qualifications. L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation de l'entreprise sont concrétisées à travers les plans annuels et pluriannuels de formation et de perfectionnement. Tous les niveaux et tous les acteurs intervenants directement ou indirectement dans le processus de formation, sont, à des degrés divers, concernés par cette activité de l'entreprise. Comme beaucoup d'autre fonction, la formation a désormais ses propres exigences, particulièrement en termes d'ingénierie, de montage, de pilotage, d'animation des actions mais aussi, d'évaluation, de mesure de la qualité des résultats et des effets de la formation sur l'organisation du travail.

1- Identification et analyse des besoins en formation :

Le travail d'identification des besoins de formation est fondamental dans le processus de formation ; il permet d'en cerner les données de départ et le résultat attendu par la formation.

- ***La notion de besoin de formation :***

les besoins de formation constituent des écarts qu'il faut analyser pour les traduire en objectifs de formation et qu'ils doivent nécessairement être identifiées de façon consensuelle par les différents acteurs, qui sont les responsables hiérarchiques, les travailleurs concernés

et les partenaires sociaux. Le besoin de formation se structure par rapport à la confrontation de deux situations⁷⁹ :

- La compétence professionnelle requise par l'exercice d'un métier ou d'une activité, qui constitue le référentiel et consiste en la mise en œuvre de connaissances, d'aptitudes, d'habileté, de savoir-faire professionnel.

- La mesure de la compétence professionnelle qui consiste à apprécier à l'aide d'instruments, les capacités d'un travailleur en termes de connaissances théoriques, connaissances pratiques, habilités et comportements.

- ***Les types de besoins de formation :***

SOYET.J⁸⁰ décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs ».

• **Les besoins personnels** : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur d l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

• **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

• **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les outils et les méthodes de recueil des demandes de formation :**

• **Le questionnaire :**

Un questionnaire est composé d'un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information recherchée auprès des personnes concernées, et doit fournir différents éléments pour conceptualiser la demande.

• **L'entretien individuel de formation :**

⁷⁹ Jean Marie Peretti, « GRH », 8^{ème} édition, 2003-2004, P 413.

⁸⁰ SOYER Jacques, OP.CIT, p48

Le service formation profite de l'entretien annuel d'évaluation de la performance pour faire le recueil des besoins de formation mais des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelle sont privilégiés.

- **La fiche de recueil des besoins individuels :**

Il s'agit d'une fiche concernant le recueil des besoins individuel en formation.

- **Le catalogue :**

Il s'agit de la diffusion d'un catalogue de stages, donnant aux collaborateurs le choix de cocher les formations dont ils ont besoin.

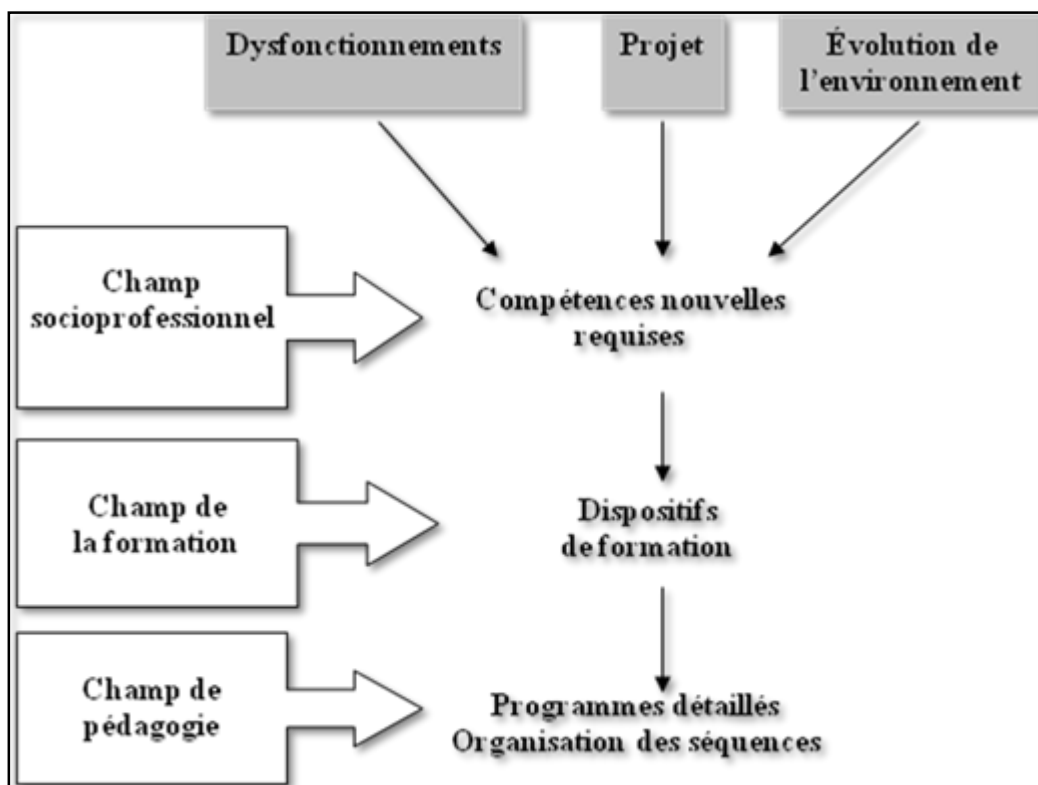


Figure 6 : démarche pour l'analyse des besoins de formation

Etape de Formation :

Etapes de formation	Types d'évaluation	Acteurs clés
Analyse	Des besoins de formation Des populations cibles	Supérieur hiérarchique DE LA SAA
Conception	De l'offre de formation De la planification Du PF	RESPONSABLE FORMATION
Réalisation	Diagnostique et/ou pronostique des participants, Evaluation formative, De l'application du PF, De l'assiduité et participation, Du processus, régulation, A « chaud ou de satisfaction »	Formateur Service RH

Tableau 9 : les étapes de formation et les acteurs clés

3. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines

✓ ***Le chef de service ressources humaines***

Son rôle est d'animer, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie, emploi et formation), il assure la gestion des moyens communs de l'unité.

✓ ***Chargé d'étude personnel (responsable de formation)***

- Il entreprend toute étude et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie ;
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation ;
- Elabore le plan de formation et son bilan ;
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement) ;

✓ ***Chef de section gestion personnel et paie***

Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative, la paie et la gestion sociale de l'unité.

✓ ***Chef de section des moyens généraux***

Gérer les moyens généraux de l'unité (mobilier, véhicule, courrier, moyen de communication).

Les services administration et ressources humaines est considéré comme étant le pilier de la SAA, il assure la gestion de tous les agents de la société, ainsi que leurs besoins en formation.

Les activités des responsables de ressources humaines sont :

- ***Le recrutement*** : C'est d'assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de la société, la direction régionale de Tizi Ouzou peut donner un avis favorable ou défavorable au recrutement d'un nouveau élément, mais c'est généralement au niveau de la direction générale à Alger que se font les recrutements.
- ***La formation*** : Afin d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- ***La motivation*** : Par la récompense, félicitation, prime, promotion. La sanction : rétrogradation et le licenciement.
- ***La communication et la transparence*** : Elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise ;
- ***L'administration du personnel*** : Il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion des présences et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuel et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

4. ORGANISATION DE LA FORMATION Au sein de la SAA

La SAA a pris conscience que les ressources humaines sont très importantes pour l'entreprise, de ce fait elle essaye d'œuvrer pour l'amélioration permanente de la qualification de cette

dernière. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans le domaine technique que dans ceux de la gestion et du management.

Aussi, l'entreprise essaye de concentrer des efforts dans la formation pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève. Les ressources et les moyens de la SAA en matière de formation sont : des formateurs expérimentés, des ateliers, et salles spécialisées et des équipements adaptés.

Du côté juridique de la formation, la SAA procède selon la loi N°90-11 d'Avril 1990 relative à la formation. L'entreprise a pour obligation de consacrer un pourcentage (1%) de sa masse salariale (M.S) pour la formation professionnelle (budget de formation).

Une fois par an, le Responsable RH transmet une fiche d'enregistrement "Recensement des besoins en formation" à chaque responsable de service.

Chaque responsable de service recense les besoins en formation pour leur service. La fiche d'enregistrement « Recensement des besoins en formation » est archivée pour l'année en cours par le responsable de la Comptabilité et de la gestion du Personnel. Après réception de cette fiche, le Responsable RH émet un planning annuel de formation prévisionnel en tenant compte :

- Des souhaits du personnel.
- Des besoins de l'encadrement.
- Des besoins stratégiques de l'entreprise.
- Du budget.
- Des formations prévues mais non réalisées.

Après rédaction et approbation par le DRH, le planning est proposé à la direction générale à ALGER (Bab ezzouar) puis validé par l'Encadrement.

Ce planning est conservé pendant 3 ans par le responsable de la Comptabilité et de la gestion du Personnel.

Une identification des formations proposées sur le marché est réalisée par le Directeur, en Collaboration avec les responsables concernés.

L'identification des formations s'effectue à partir des catalogues et organismes de formation.

Le bilan des formations est étudié lors d'une revue de Direction biannuelle. Les formations

Effectivement réalisées sont repérées sur le planning annuel de formation ; les formations prévues mais non réalisées sont reconduites pour l'année suivante.

Toute personne affectée à un poste est préalablement formée pour atteindre le niveau de qualification approprié, sous la responsabilité du responsable du service concerné. Elle est également informée de la Politique Qualité mise en place par l'entreprise Les enregistrements écrits sont conservés dans les dossiers formation.

Des formations complémentaires sont également mises en place lors de l'introduction de nouvelles techniques, procédés et équipements. Les enregistrements écrits sont conservés dans les dossiers formations.

Le présent thème est destiné à analyser l'impact de la formation sur le développement des compétences des bénéficiaires des plans de formation.

Notre population est choisie en raison de son implication dans les plans formation, en qualité de cadre. Ils sont à la fois organisateurs de plan de formation et bénéficiaires, d'où l'analyse des réponses sur ces deux aspects, nous visons par compétences les trois

(03) piliers qui la composent :

- Le développement du savoir.
- Le développement du savoir-faire
- Le développement du savoir-être.

✓ ***Partenaire de formation :***

Pour la Formation, La SAA forme ses cadres et employés dans plusieurs instituts existants sur le marché Algérien, outre ses trois centre de formations qui existe en Algérie (dont un à Tizi ouzou), on peut citer :

- **EHEA (Ecole des hauts Eudes en assurance).**
- **INSTITUT ALGÉRIEN DES HAUTES ETUDES FINANCIÈRES (IAHEF)**
- **INSTITUT SUPÉRIEUR D'ASSURANCE ET DE GESTION (INSAG)**
- **INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION ET DE PLANIFICATION (ISGP)**

✓ ***Le suivi de la formation :***

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

- **Le suivi administratif :**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

- **Le suivi comptable :**

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers (les frais versés aux stagiaires eux-mêmes, les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation, déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier).....

<p>EHEA : (Ecole des hautes Etudes en assurance)</p>	<p>Afin de répondre à un besoin de formation supérieure en assurance, sur impulsion du Ministère des Finances, l'Ecole des Hautes Etudes d'Assurance (SPA) a été créée en 2010 par 14 compagnies membres de l'Union Algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR). L'EHEA est la première école algérienne de formation supérieure en assurance, elle offre des formations de haut niveau en partenariat avec l'ENASS-IFPASS, instituts du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).</p>
<p>INSTITUT ALGÉRIEN DES HAUTES ETUDES FINANCIÈRES (IAHEF)</p>	<p>L'IAHEF organise des formations de haut niveau dans les métiers de la finance, destinées aux cadres et aux responsables du secteur bancaire et celui des assurances.</p> <p>Parmi les formations phares dispensées figurent : Le Commerce des Valeurs Mobilières, Project Financing, Management financier, Audit, Contrôle de gestion, etc.</p> <p>L'institut est aussi disposé à répondre aux besoins spécifiques en formations des banques, des sociétés d'assurance, des institutions financières et des entreprises.</p>
<p>INSTITUT SUPÉRIEUR D'ASSURANCE ET DE GESTION (INSAG) :</p>	<p>L'INSAG (Institut Supérieur d'Assurances et de Gestion) est un établissement privé de formation classique, alternée ou continue dont les locaux se situent à Alger. Il s'agit de l'ex ISTG issu de FormConsult, fondé en 1992.</p> <p>L'INSAG est partenaire de l'ESA pour les formations de Master et Bachelor en Assurances, de l'Université de Paris Versailles pour les formations de Licence et Master en Management de la logistique, et de l'ISECOMA pour les formations commerciales de Bachelor Ingénieur Commercial, et Ingénieur Technico-commercial.</p>
<p>INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION ET DE PLANIFICATION (ISGP) :</p>	<p>L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification – (ISGP) créé par décret n°84-293 du 06 octobre 1984, est un établissement public à caractère industriel (EPIC) jouissant d'une autonomie financière.</p>

Tableau 10 : Différents instituts et écoles Assurance

5. Les types de formation :

Les types de formation que la SAA offre à ses salariés sont :

- **Séminaires** : ils s'effectuent dans une période de 1 à 5 jours, les séminaires permettent la mise à niveau des connaissances des salariés ; l'institut IAHEF et EHEA proposent des séminaires intéressants.

Parmi les séminaires que proposent EHEA :

- ✓ Mettre en œuvre un management des risques dans les compagnies d'assurance.
 - ✓ Marketing Digital des assurances
 - ✓ Gouvernance de la donnée
 - ✓ Manager data scientifique des métiers de l'assurance
 - ✓ Mettre en œuvre un programme global de compliance dans les compagnies d'assurance
 - ✓ Mettre en œuvre un contrôle de gestion performant dans les compagnies d'assurance
 - ✓ La Réassurance
 - ✓ L'innovation technologique et évolution de l'industrie de l'assurance
- **Recyclage** : permet d'occuper un poste différent ou supérieur avec les mêmes qualifications (catégorie) ;
 - **Formation sur le tas** : c'est une formation continue qui permet de former directement dans les lieux de travail, elle est assurée quotidiennement par un encadreur pour une période de 03 mois ;
 - **Perfectionnement professionnel** : c'est une action de formation pour l'adaptation des salariés dans leurs postes;
 - **Formation spécifique** : permet de répondre aux exigences spécifiques d'un métier donné.
 - ✓ **Certificat en Réassurance** :

Il est destiné aux gestionnaires de la Réassurance, les gestionnaires comptables de la réassurance, courtiers et tous collaborateurs souhaitant se perfectionner en réassurance.

- ✓ **CP Gestionnaire de sinistre Matériel & corporels Automobile** :

Cette formation a pour objectif :

- Acquérir une méthodologie de gestion des sinistres automobiles.

- Comprendre le rapport d'expertise pour en optimiser le traitement et la gestion des dossiers fraudes.
- Maitriser les différents fondements juridiques permettant l'exercice d'un recours matériel automobile.
- Évaluer et indemniser le dommage corporel automobile.
- ✓ **CP directeur d'agence :**

Maîtriser les compétences managériales, techniques et commerciales pour piloter avec succès une agence d'assurance.

- **Formation spécialisée** : elle est adaptée spécialement pour préparer les futurs responsables (cadres).

On distingue deux types de formation spécialisée :

- 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.

Le budget de formation associé à cette dernière est assuré par l'Etat et non par l'entreprise.

Pour la formation alternée à longue durée (FALD), le salarié bénéficiaire doit signer un contrat dans lequel il s'engage à ne pas quitter l'entreprise dans les cinq (05) années à venir, en cas de démission, le salarié est obligé de rembourser les frais de formation. Sachant que la durée arrêtée pour ce contrat dans la convention collective de la SAA est de deux (02) ans. Même si la durée du contrat et celle de la convention collective ne sont pas compatibles, le responsable de formation a confirmé qu'ils n'ont pas rencontrés de problèmes avec les salariés sur ce sujet.

Parmi ces formations, on trouve :

- **Master Gestion Assurance :**

Ce programme de formation a pour objectifs de former des cadres de haut niveau, il vise en particulier à préparer les étudiants au métier de manager d'entreprise d'assurance appelé à exercer principalement les 4 fonctions suivantes :

- Une fonction de développement marketing et commerciale.
- Une fonction d'expert technicien en assurances.

- Une fonction de management et d'organisation.
- Une fonction financière.

- **Master Finance et comptabilité :**

Il est destiné aux salariés en fonction n'ayant pas poursuivi de formation approfondie en finance et comptabilité d'assurance, l'objectif est d'acquérir des compétences et une vision exhaustive des besoins en gestion financière, comptable et fiscale nécessaire au pilotage d'entreprise d'assurance.

A noter que ces formations sont destinées aux cadres qui ont le niveau BAC+4 et qui accumulent deux ans d'expérience.

- **Master Manager de l'Assurance :**

La formation permet d'acquérir les connaissances techniques fondamentales de l'assurance, de management, de marketing, de droit qui facilitent l'adaptation aux divers postes de travail et l'exercice des métiers de l'assurance de personnes et de l'assurance dommage.

Il est utile de rappeler que les bénéficiaires de cette formation doivent être au minimum licenciés ou justifiant d'une expérience professionnelle.

6. Enquête :

Les enquêtés	Codification	Surnom	sexe	Age	Poste
N°1	A1	Karim	Homme	47 ans	Conseiller client
N°2	A2	Kamel	Homme	42 ans	Gestion sinistre
N°3	A3	Amina	Femme	38 ans	Comptabilité
N°4	A4	Redouane	Homme	45 ans	Sécurité
N°5	A5	Nacera	Femme	40 ans	Marketing
N°6	A6	Lilia	Femme	34 ans	Assistante
N°7	A7	Mohamed	Homme	43 ans	Chargé d'étude
N°8	A8	Fatma	Femme	39 ans	IARD

Tableau 11 : listes employés concernés par enquête

Une lecture du tableau laisse apparaître que la totalité des enquêtés sont des cadres.

Nous avons volontairement opté pour cette catégorie en vue de leur position dans la hiérarchie.

En effet, ils sont des initiateurs d'action de formation, et souvent eux même bénéficiaires des plans de formation. Ils ont suivi au moins une formation au sein des instituts ou écoles citées précédemment.

Le choix d'individualité ayant un rapport direct avec le thème est de nature à donner des informations de qualité.

Age	Effectifs	Pourcentage
30-35	1	12.5
35-39	2	25
40-45	4	50
46-50	1	12.5
Total	8	100

Tableau 12 : Tranche d'âge des salariés enquêtés

Karim, 47 Ans, Conseiller client travaille pour le compte d'une Agence SAA située en bas de la direction, il avait rejoint la compagnie en 2007, il est diplômé en BP assurance, après quelques années de travail, la compagnie décide de l'envoyer en formation à Alger, a **INSAG** plus précisément, la formation choisie est BACHELOR en assurance, la durée est d'une année.

« Cette Formation m'a vraiment plu, elle est riche en enseignement, elle m'a permis d'avoir plus de connaissance sur le management de l'assurance, c'est vraiment un atout supplémentaire pour moi ». nous dira **Karim**.

Les principales missions de ce poste :

- Assurer la prospection.
- Réaliser des ventes de contrats d'assurance.
- Conseiller les clients.
- Gérer et suivre les dossiers clients.
- Atteindre des objectifs commerciaux.
- Reporting.

Lilia 34 ans, Assistante de direction, travaille au sein de la direction régionale, diplômée en TS en GRH, elle a rejoint la compagnie en 2014, désireuse de basculer vers le technique, elle émet une demande de formation pour qu'elle réalise son vœux, en 2019, elle est envoyé à **INSAG** au même titre que quelques collègues.

Après un an au sein de l'institut, elle est lauréate d'un **Bachelor** en assurance qui lui permet de décrocher un poste d'agent de production (conseiller client) dans une agence directe.

Kamel, 42 ans, s'occupe de la gestion des sinistres automobile, chaque jour, il reçoit d'innombrables dossiers qui lui sont envoyés des différentes agences, il essaye au maximum de gérer les sinistres afin d'indemniser les souscripteurs.

Il a fait ses débuts en 2010 au sein de la direction, il est diplômé en Licence en sciences économiques (BAC+4), en 2017, il a fait un master en assurance au sein de **EHEA**, ce qui lui a permis de consolider des bases solides en assurances.

« Cette formation a été vraiment riche en enseignements, elle est encadrée par des professionnels de l'assurance qui comptabilisent plus de 30 ans d'expériences, cette formation destinée aux cadres des compagnies d'assurances n'ayant de connaissances approfondies en assurances permet accroître les connaissances acquises au cours de notre expérience initiale, elle touche tous les volets liés au management de la compagnie d'assurance, tels que management des risques, techniques quantitatives, réassurance.....etc. Ce diplôme acquis peut me permettre de propulser vers le haut ». nous dira **Kamel**.

Mohamed, 41 ans chargé d'études dans le département Marketing, titulaire d'un CAPA en droit a rejoint la compagnie il y a quelques années dans l'ambition de devenir cadre supérieur, en 2019, il est envoyé en formation à INSIM pour la formation Master Management Marketing, appelée également « MBA spécialisée PPA » d'une durée de 2 ans, les compétences visées sont : maîtriser l'ensemble du processus marketing, identifier de nouveaux besoins, connaître les attitudes et comportements d'achat et d'analyse des ventes. Il permet d'accéder à l'ensemble des missions de la fonction marketing.

Les débouchés de cette formation que Mr Mohamed a bénéficiés sont : responsable marketing, chargé d'études marketing, chef de produits, responsable de communication, responsable des relations presse, responsable commercial, consultant.

« Cette formation m'a vraiment été bénéfique, elle est très intéressante, elle m'a permis de connaître beaucoup de choses, vu que ma formation initiale n'avait pas beaucoup de relation avec le marketing ». affirme **Mohamed**.

Amina 38 ans, travaille dans le service Comptabilité et finance, titulaire d'une licence (bac+4) en finance, elle a rejoint ce service en 2013 après avoir postulé à une offre d'emploi faite par la SAA, en 2017, elle a été envoyée en formation au sein de **EHEA** pour sa formation master finance et comptabilité des entreprises d'assurance, cette formation est destinée aux salariés en fonction n'ayant pas poursuivi de formation approfondie en finance et comptabilité

d'assurance, son objectif est acquérir des compétences et une vision exhaustive des besoins en gestion financière, comptable et fiscale nécessaire au pilotage d'entreprise d'assurance.

« C'était vraiment difficile pour moi de suivre cette formation en alternance, le niveau de cette formation était élevé et les professeurs étaient exigeants, donc c'était dure de concilier entre le travail et formation, malgré cela, je suis parvenu à boucler ma formation avec succès, et acquérir un diplôme de qualité qui me permettra d'évoluer dans ma carrière professionnel », nous dira Amina qui semble satisfaite de sa formation ».

Nacera, 40 ans travaille dans le service marketing, elle a bénéficié aussi à l'image des autres d'une formation master manager de l'assurance a **INSAG**.

La compagnie en sa qualité d'entreprise apprenante évolue dans un environnement où la concurrence exige toujours plus de rigueur et de compétitivité. En prenant en compte ces éléments, elle a encore engagé une large opération de valorisation des compétences et d'adaptation des profils techniques aux conditions nouvelles et futures de l'activité d'assurance.

Dans ce cadre, des formations **diplômantes**, spécialisées et de haut niveau qui contribuent à l'amélioration des compétences et du professionnalisme du personnel, ont concerné 17 agents.

Quant aux formations **qualifiantes**, au nombre de dix, elles ont eu lieu au niveau des du centre pédagogiques de la SAA. Les programmes ont été axés sur le perfectionnement dans le cadre du dispositif dédié à la formation continue.

Le Tableau ci-dessous nous montre la fiche de quelques postes :

Agent de production (conseiller client)	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la prospection. -Réaliser des ventes de contrats d'assurance. -Conseiller les clients. -Gérer et suivre les dossiers clients. -Atteindre des objectifs commerciaux. -Reporting
Gestion des sinistres automobile	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion technique des dossiers sinistres auto matériel. -Mise à jour des provisions (règlement, classement sans suite et recours). -Gestion des réclamations et assistance au Réseau Commercial. -Assure une gestion proactive des dossiers en invitant à temps les agences à formaliser les dossiers. -Veille au règlement dans les délais des dossiers relevant de son pouvoir. -Participe aux opérations d'inventaire de fin d'année et d'évaluation des dossiers. -Saisie et règlement des dossiers reçus de la liquidation....
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> -Élabore une politique et stratégie de communication corporate -Conçoit et met en œuvre une politique de relations publiques -Effectue un bilan des stratégies de communication -Piloter l'ensemble de la communication médiatique (rédaction de communiqués, dossiers de presse, ...) -Elaboration des plans marketing stratégiques de la société -Participer au pilotage des activités commerciales et participer au développement des ventes (B2B, B2C). -Assurer une veille concurrentielle et proposer les plans de développement sur le marché

Tableau 13 : Fiche de poste des salariés concernés par enquête

	<u>Etape 1</u> Fixation des orientations à prendre en compte pour l'identification des besoins de compétence	<u>Etape 2</u> Identification des besoins de compétence au niveau de chaque unité	<u>Etape 3</u> Consolidation et sélection des besoins pris en compte dans le P.F pré-chiffrage du PF	<u>Etape 4</u> Hiérarchisation et adoption du PF, budgété	<u>Etape 5</u> Mise en œuvre du PF	<u>Etape 6</u> Assurance de la mise en œuvre des compétences et évaluation des effets de la formation
Directeur et comité de direction	Fixent les orientations			Hiérarchisent les actions de formation, décident le PF		Évaluent l'impact de la formation sur le fonctionnement, Évaluent le responsable de formation
Responsable de formation	Réalise le bilan des résultats des entretiens, -Prépare le projet de note d'orientation	Informe sur les orientations générales, Apporte un appui méthodologique	Elabore le projet de PF	Conseille la direction et le comité de direction pour la détermination du PF définitif	Pilote-la mise œuvre du PF, Rédige les cahiers de charges, Organise les appels d'offres et sélectionne les prestataires	Apporte un appui méthodologique à l'évaluation.
Responsable d'unité		Identifient les besoins de compétence, Identifient l'impact attendu sur le fonctionnement de l'unité.	Coopèrent à l'élaboration du PF pour la partie cahier de charge simplifié		Participent à la rédaction des cahiers de charge, Sont informés sur PF	Évaluent la mise en œuvre des compétences en situation de travail et l'impact sur le fonctionnement de l'unité

Représentant du personnel	Le comité d'entreprise est consulté sur les orientations de la formation personnelle			Le comité d'entreprise est consulté sur le projet de PF	Le comité d'entreprise est consulté sur la réalisation du PF	
Salariés		Expriment leurs besoins individuels de compétence et projets personnalisés			Réalisent leur PF, Evaluent leur formation	Participent à l'évaluation des compétences mises en œuvre
Prestataires Formateurs					Proposent et réalisent les programmes pédagogiques	Procèdent à l'évaluation pédagogique (validation des acquis)

Tableau 14 : le plan de formation : les étapes et le système d'acteurs, **Source** : Guy Le Boterf, 1990, « ingénierie et évaluation des compétences », 4eme édition d'organisation, page 373

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, l'on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne en cours d'une mise en situation, d'un test. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Plusieurs facteurs interdépendants : les motivations, les aptitudes, les tâches, le climat, la culture d'entreprise conditionne la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences⁸¹.

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non comme fin en soi, elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leur poste de travail, et les prépare à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut à la place qu'il faut.

Evaluation de la Formation :

La formation professionnelle est une obligation pour les entreprises. La mise en place d'un plan de formation contribue largement à développer les compétences des salariés tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise. Dans ce cadre, l'évaluation de la formation est un dispositif stratégique nécessaire⁸².

Cette étape permet de savoir à quelle mesure le programme de formation a été utile et profitable. Il existe deux types d'évaluation :

L'évaluation à chaud :

Les participants doivent renseigner une fiche d'évaluation à chaud, juste à la fin de la formation, contenant des détails sur la qualité du support pédagogique, le degré de satisfaction par rapport à l'instructeur, au contenu et à la prise en charge sur le plan administratif et organisationnel.

L'évaluation à froid :

Après trois mois de la formation, un formulaire est envoyé au responsable de l'employé formé et doit être restitué au service Talent Développement. L'évaluation à froid permet de mesurer le degré d'application du savoir acquis lors de la formation et de juger l'accroissement du rendement et des performances de l'employé formé.

⁸¹ OIRY Ewan, de la qualification à la compétence rupture ou continuité, préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris(France), 2003, P. 52.

⁸² <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation.htm>.

Ceci permet de donner un feedback sur l'efficacité du formateur et envisager des améliorations pour les programmes de formation future.

La SAA prône ce type d'évaluation pour mesurer l'efficacité de la formation de ses employés.

Type de formation	Objet de l'évaluation	Outils de l'évaluation
Formation technique (thèmes spécifiques, une logique combinant la pratique et la théorie)	-Le degré de satisfaction des stagiaires -Qualité d'organisation	Questionnaire standard d'évaluation à chaud
	- La progression pédagogique et la compréhension des apprenants	Outil informel : Simulation et discussion
Formation sur les thèmes généraux (Stratégiques)	-Le degré de satisfaction des stagiaires - Qualité d'organisation	Questionnaire standard d'évaluation à chaud
	-Résultats sur le travail	Outil informel : Discussion
Formation individuelle	-Le degré de satisfaction des stagiaires	Questionnaire standard d'évaluation à chaud
Formation de préparation aux concours de promotion interne	-appréhender et d'évaluer la valeur professionnelle des candidats	-deux épreuves écrites (un sujet sur la culture générale et un sujet sur l'assurance sociale)
Conférence, séminaires et journées d'études	Absence d'évaluation	-

Tableau 15 : Type d'évaluation prônée par SAA

Evaluation	Avant	Pendant	A la fin	Après
Besoins	*			*
Ressources	*			
Pré-requis	*	*		
Objectifs		*	*	
Attentes		*	*	
Acquis		*		*

Tableau 16 : les différentes périodes d'évaluation

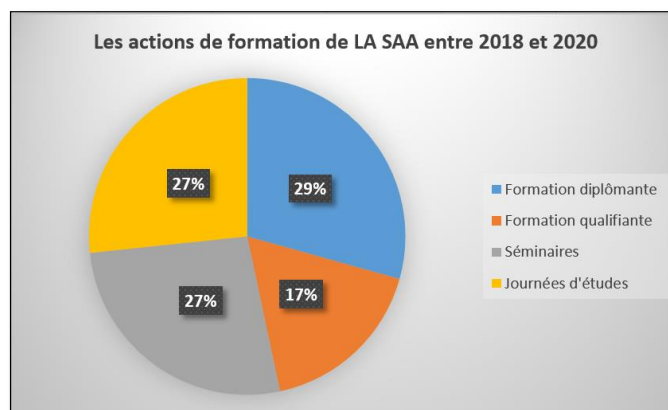
7. Résultats de l'enquête : Chiffres

En plus de sa politique de recrutement, la SAA veille à la consolidation des compétences et au développement personnel grâce à une politique de formation soutenue.

L'effort de formation vise essentiellement le développement des compétences techniques et commerciales des agents de la compagnie.

La SAA a réalisé de l'année 2018 à 2020, 150 actions de formation, qui se répartissent comme suit :

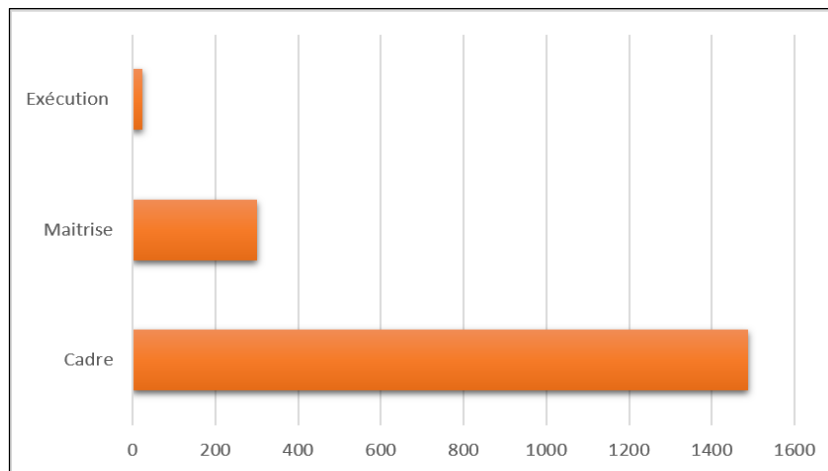
- 44 actions de formation diplômante
- 26 actions de formation qualifiante
- 40 séminaires
- 40 journées d'études.



Ces actions ont touché 1812 agents, ce qui représente 45% de l'effectif global de la compagnie et 20% de l'effectif prévu à former. La répartition par catégorie socioprofessionnelle est la suivante :

- Cadre 1487, soit 42% de l'effectif formé.
- Maitrise 301, soit 17% de l'effectif formé.

- Exécution 24, soit 1% de l'effectif formé.



Les principaux thèmes de formation avaient pour objet de répondre aux besoins spécifiques des différentes directions opérationnelles et d'accompagner la politique générale de l'entreprise. Les actions réalisées ou engagées découlent des priorités affichées dans le plan stratégique de l'entreprise.

✓ ***Formation Diplômante en Algérie:***

Ce type de formation de longue durée compte 24 actions réalisées auprès des écoles et instituts algériens allant du niveau Master et DESS au niveau CMP dans les domaines, assurances, finances, comptabilité, gestion et contrôle.

L'objectif attendu de ces actions est essentiellement l'acquisition des connaissances et consolider la formation de base des apprenants.

✓ ***Formation diplômante à l'étranger :***

Durant l'année 2016, la SAA a réalisé trois (03) actions de formation diplômante, il s'agit de deux (02) Formations Post-Maîtrise en Assurance auprès de l'Institut de Financement de Développement du Maghreb Arabe –I.F.I.D- Tunis et une (01) formation de préparation de diplôme de doctorat.

✓ ***Formation Qualifiante***

Dix (10) actions de formation de type qualifiante ont été réalisées durant l'année 2016. Ces actions ont touché 244 agents. Plusieurs thèmes ont été enseignés tels que les finances, le

nouveau système Comptable, le management, la communication, la gestion des archives, l'informatique et la langue anglaise.

✓ **Séminaires**

114 cadres ont participé à 30 séminaires organisés au niveau national ayant pour thème : La gestion RH, l'informatique, la confection de cahier des charges, les assurances, le risk-management, les finances et fiscalité, la communication, l'audit et techniques actuarielles. Tandis que 8 cadres ont participé à des séminaires organisés à l'étranger dispensés par des partenaires réassureurs et courtiers.

✓ **Journées d'Etudes**

Quarante (40) journées d'études ont été réalisées durant l'année 2019 à travers les succursales. 1384 agents ont participé à ces journées, soit environ 34 % de l'effectif réalisé.

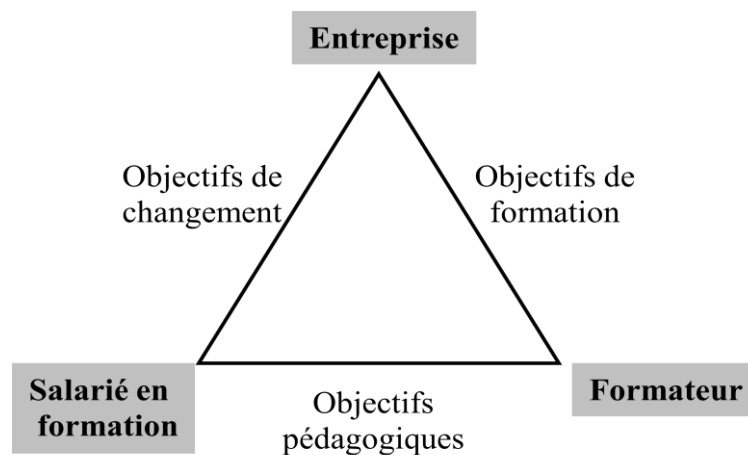


Figure 7 : importance de besoins en formation pour entreprise

CENTRE DE FORMATION

Guide gestion technique :

Durant l'année 2019, le Centre de formation de Tizi Ouzou a accueilli 2 actions de formation qualifiante, 9 journées d'études organisées par les différentes entités de la SAA ,2 regroupements AMANA et 1 regroupement UAR/MF.

Il s'agit des formations :

- Formation des futurs Directeurs d'agences,
- Gestion des archives

Ainsi, le centre a connu l'accueil de 894 agents et la prise en charge en matière d'hébergement et restauration de 267 apprenants de l'intérieur du pays.

Conclusion Générale :

Investir dans la formation est une nécessité absolue pour l'entreprise, on peut dire que c'est l'un des facteurs qui lui garantit sa pérennité. A cet effet, les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, gérer et développer les capacités professionnelles des acteurs de la vie économique et sociale. Aujourd'hui, la formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer ; Il semble que l'évaluation de formation est une étape essentielle pour donner un sens à l'ensemble des activités de formation.

Etant une activité centrale de la GRH, la formation permet d'acquérir les connaissances, les compétences, ainsi que les comportements et attitudes à savoir, le savoir, savoir-faire, savoir être. Aujourd'hui la formation est considérée comme un élément très important dans l'entreprise de faite qu'elle représente un investissement bénéfique pour cette dernière, ainsi que sa contribution à son succès. Au cours de ces dernières années les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement qui a conduit à l'amélioration du système de formation, notamment avec l'arrivée de la digitalisation, vue comme un facteur majeur de compétitivité pour les entreprises.

L'entreprise se doit d'être strictement attachée aux compétences de tous ses salariés. Elle doit accorder l'importance qu'il se doit à la compétitivité qui s'articule essentiellement sur la formation de son personnel. En effet, lorsque les compétences du personnel stagnent ou ne s'améliorent pas, la compétitivité, qui est la clé de réussite de l'entreprise, disparaît. Il appartient alors à l'entreprise d'insister sur l'importance de la formation des salariés. Elle doit veiller à garder ses compétences humaines, qui présentent un élément concurrentiel difficile à imiter.

L'objectif de ce mémoire était de montrer l'importance de cette fonction de la GRH dans l'amélioration de la performance et développement des compétences, ainsi que le degré d'importance que doit accorder l'entreprise à la formation du personnel.

Par ailleurs la réalisation de ce travail nous a permis d'acquérir et d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la GRH et en particulier en formation. Il nous a permis également d'affiner notre capacité d'analyse et d'avoir une idée plus réaliste de l'importance de la formation au sein de l'entreprise.

Liste des figures :

Figure 1 : L'ingénierie de formation, Christophe Parmentier, Edition d'organisations, 2008, P : 151	30
Figure 2 :Le schéma classique de la communication d'un message	37
Figure 3 : les 4 niveaux d'évaluation d'une façon détaillée. Source : PHILIPPE Bernier, « Toute la fonction Formation : Savoirs.Savoir-être. Savoir-faire », DUNOD ,PARIS 2015 PP 84	64
Figure 4 : Processus évaluation en amont et en aval	64
Figure 5 : Retracer le processus de formation et son évaluation	67
Figure 6 : démarche pour l'analyse des besoins de formation	87
Figure 7 : importance de besoins en formation pour entreprise	108

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Pilotage de la formation	26
Tableau 2 : notions souvent confondues avec la compétence	35
Tableau 3 : Divers domaine d'utilisation de la compétence	39
Tableau 4 : Les pratiques d'évaluation des compétences	43
Tableau 5 : Les avantages et inconvénients des outils de l'évaluation du personnel	56
Tableau 6 : Indicateurs du tableau de bord de formation	66
Tableau 7 : La part des marchés de la SAA	80
Tableau 8 : Classements compagnies assurance Année 2019	81
Tableau 9 : les étapes de formation et les acteurs clés	88
Tableau 10 : Différents instituts et écoles Assurance	93
Tableau 11 : listes employés concernés par enquête	97
Tableau 12 : Tranche d'âge des salariés enquêtés	98
Tableau 13 : Fiche de poste des salariés concernés par enquête	101
Tableau 14 : le plan de formation : les étapes et le système d'acteurs, Source : Guy Le Boterf, 1990, « ingénierie et évaluation des compétences », 4emeédition d'organisation, page 373	103
Tableau 15 : Type d'évaluation prônée par SAA	105
Tableau 16 : les différentes périodes d'évaluation	106

ANNEXES

ANNEXE 01

Diagnostic de la formation dans l'entreprise.

Les questions suivantes permettent d'effectuer un diagnostic de son organisation, réparties en quatre rubriques principales.

La politique de formation.

1. Existe-t-il une politique formation dans l'entreprise ?
Oui
2. Sur quelle(s) procédure(s) la politique s'appuie-t-elle ?
Développement de la compétence des ressources humaines
3. Qui définit la politique de formation :

- La direction seule ? Sur proposition du responsable formation ?
 Les représentants du personnel ? Autres.

La direction seule

4. La politique formation est-elle formalisée par écrit ?
oui
5. Cette formulation donne-t-elle lieu à communication : auprès des représentants du personnel, de la hiérarchie, du personnel ?
Oui
6. La formulation est-elle en lien avec la politique de l'emploi ? La politique générale ?
La formation est un outil pour la promotion, la mobilité, l'adaptation, et de changement....
7. Le responsable formation connaît-il les perspectives d'embauches ou d'évolutions des emplois et en tient-il compte dans le plan de formation ?
Oui le responsable de formation connaît bien la stratégie de l'entreprise puisqu'il est un acteur de déclinaison des objectifs stratégique de l'entreprise

8 Qui a en charge l'ingénierie de formation ? Quel est l'intitulé de l'emploi :

- Directeur de la formation, Responsable, Chargé, Assistant.

Equipe formateurs

ANNEXE 02

Référentiel des emplois et des compétences

Domaine de compétence :

Famille :

Version :

Missions :

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

Relations fonctionnelles :

Avec :

.....
.....

Références du titulaire

Formation de base	
Formation spécifique	

Compétences requises

Type	Contenu	Niveau
Savoirs		
Savoir faire		
Savoir- être		

L'environnement et contexte

L'emploi implique :

ANNEXE 03 : Exemple Evaluation à Chaud

1. Comment vous sentez-vous à l'issue de la formation ?

- Je n'ai rien appris. J'ai peu appris. J'ai appris de manière satisfaisante. J'ai beaucoup appris.

2. Pensez-vous que l'alternance théorie-pratique a permis une efficacité maximale ?

- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

3. Êtes-vous satisfait des contenus proposés ?

- Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

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

- Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

5. Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?

- Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

6. Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?

- Aucune partie Une faible partie des acquis Une partie acceptable des acquis Une grosse partie des acquis

7. Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?

- Pas avant 1 an Pas avant 3 mois Dans les trois mois Dans le mois qui suit la formation

8. Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?

- Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

9. Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

- Sceptique Dubitatif Confiant Optimiste

ANNEXE 04

Bilan des actions collectives de formation

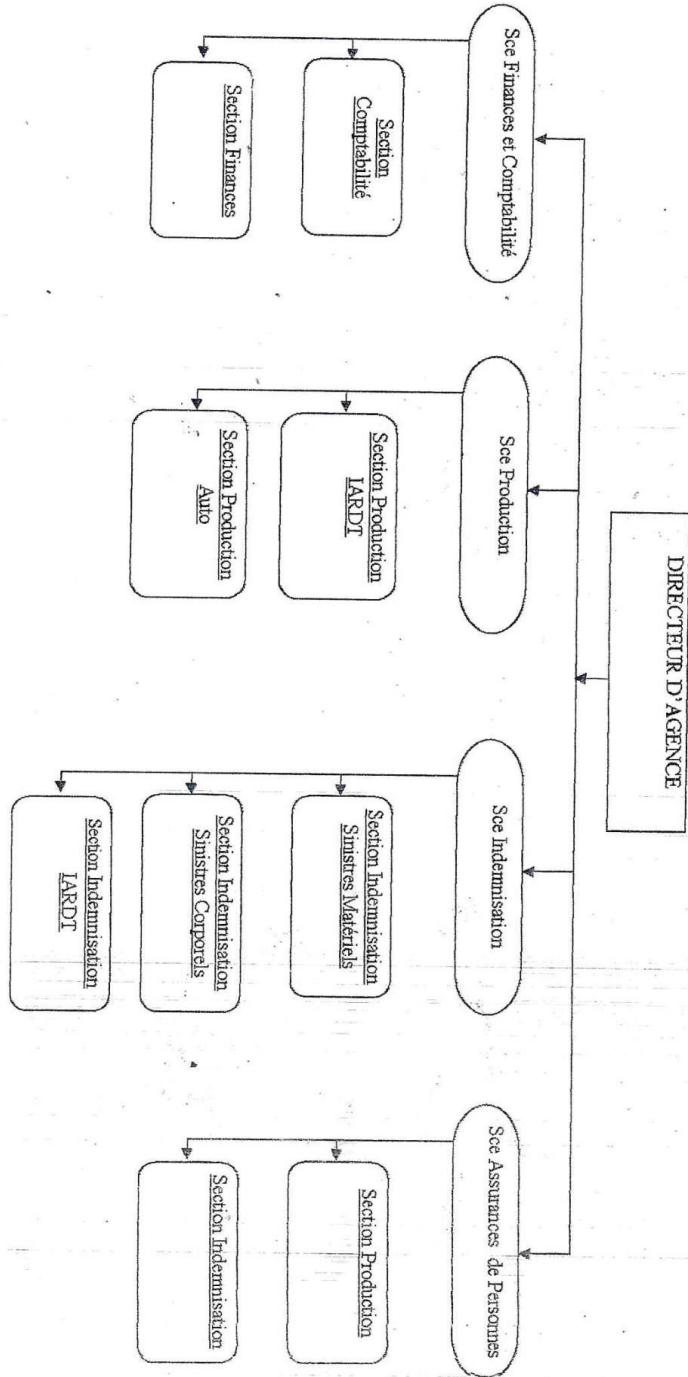
Agence ou structure

Thème de Formation	Objectif de formation	Type de formation	Population concerné	Structure concerné	effectif	Date début et fin formation	Organisme formateur	Coût Global	observation

NB : Le coût global comprend :

- **Frais pédagogique**
- **Frais prise en charge**
- **Frais prise en charge(restauration+hébergement)**
- **Billetterie et transport**

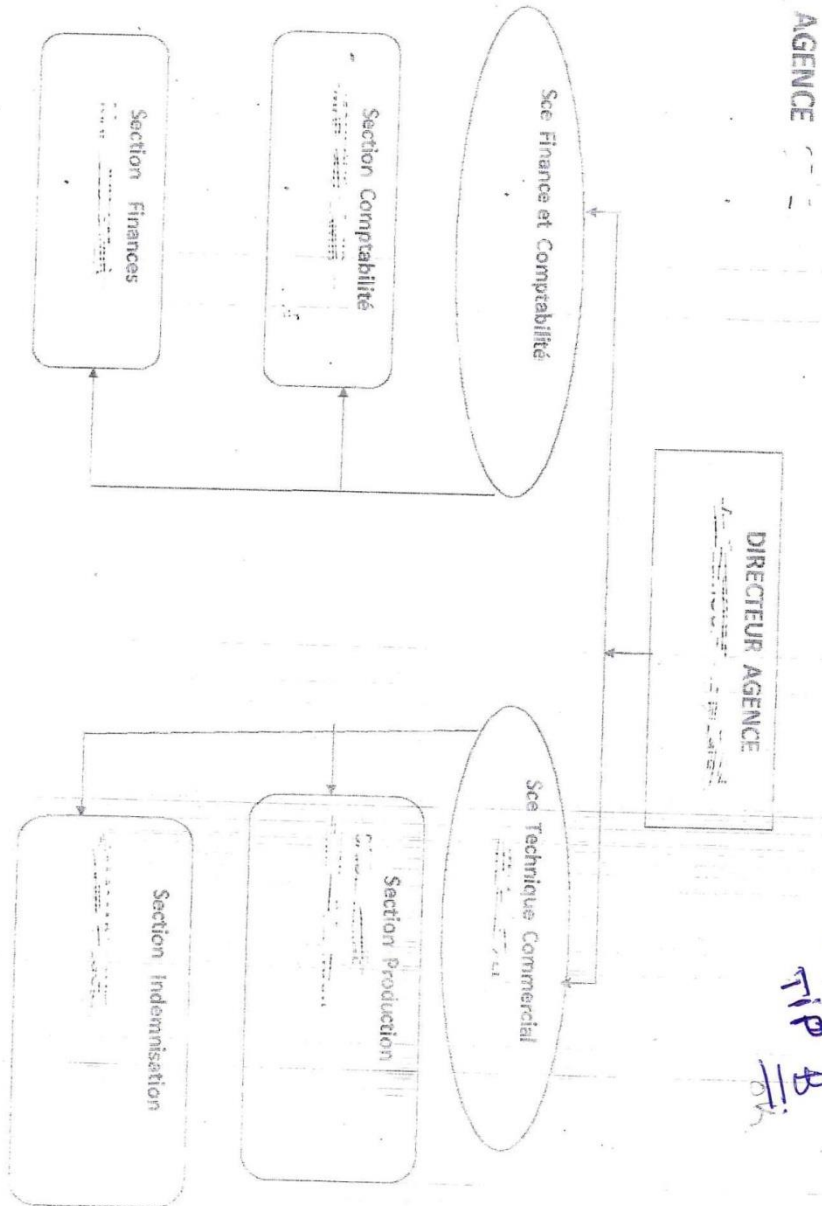
Annexe06 : Agence TYPE A



AG - 11-2010

TYPE "A"

ANNEXE 07 : AGENCE TYPE B



"
TIP
B
/10/11

Fiche : 11

.....

STRUCTURE DE FORMATION
FICHE INDIVIDUELLE DE SUIVI

Structure

Nom Prénom

Date et lieu de naissance

Poste occupé

Niveau scolaire

Diplôme

CYCLES DE FORMATION SUIVIS

Type de formation (qualifiante ou diplômante)	Lieu de déroulement	Date de déroulement	Mention, appréciation/ notes obtenues	Observations

Fiche n° 1

DEMANDE INDIVIDUELLE DE FORMATION

Le travailleur, avec l'aide de son responsable opérationnel (direct) complète cette fiche, transmet au directeur de l'agence ou directeur central en respectant la voie hiérarchique qui communique à la structure formation(DAG).

Nom..... Prénom

Date de naissance

Niveau scolaire Diplôme

Formation antérieure

DirectionS/Direction Service.....

Poste occupé

Statut : Cadre supérieur Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

Nom Prénom du responsable direct

Période souhaitée pour la programmation de la formation.....

Énoncé des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter (les traduire en objectifs)

Avis et signature du responsable direct

Avis et signature du responsable
Hiérarchique

L'intéressé

fiche reçue le

NB : en cas de nécessité cette fiche peut être accompagnée de la fiche signalétique de l'intéressé

Bibliographie :

❖ Ouvrages

- A GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1994,
- A MEIGNANT « Manager la formation », 7^{ème} Edition, Paris 2006,
- Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD, Jean-Pierre HERBINIER, « Les fondamentaux de la GRH »
- Bernard Martory, Daniel Crozet « Gestion des ressources humaines » (2016)
- BERNIER Philippe, « optimiser la compétence » Dunod.
- C. Hadji, L'évaluation, règles du jeu, Des intentions aux outils. Paris : ESF Éditeur, 1989.
- Chloé GUILLOT SOULEZ, la gestion des ressources humaines, Gualino, Lextenso, Edition ., Paris, 2008,
- Chloé Guillot-Soulez, «petit lexique-gestion des ressources humaines », Edition GUALINO, PARIS 2016-2017
- Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998,
- Christophe Parmentier, « ingénierie de la formation »,
- Christophe Parmentier, L'essentiel de la formation, « préparer, animer, évaluer » Michel Barabel, Le grand livre de la formation, Ed Dunod, 2012
- CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992
- Claude Billet « le guide les techniques d'évaluation » Dunod, Paris, 2005, p22
- E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008,
- G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2^{ème} Edition Séfi, Paris, 2006.
- Gerald Cole, Auteur du livre human resources management
- Guy LE BOTERF, ingénierie et l'évaluation de la formation, les éditions d'organisation,
- GUY LE BOTERF, « Ingénierie et évaluation des compétences », 5^{ème} Edition,
- Guy Le Boterf, « Repenser la compétence »,
- Guy le BOTERF, Serge BARZUCCHETTI et FRANCINE Vincent, 1995, « Comment manager la qualité de la formation », Édition d'Organisation

- Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris,
- Human resource management, Bhusan Mahapatro
- J. Cardinet, CARDINET, J. Pour apprécier le travail des élèves, De Boeck, 2ème édition. 1988,
- J.M.Peretti, livre « Gestion des ressources humaines »,21 éditions,
- J.M.PERETTI,Livre « Gestion des ressources humaines »,éditions 11
- Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999,
- Jacques Soyer, livre Fonction Formation,
- Jean Marie Peretti, « GRH »,8ème édition, 2003-2004,
- Jean Marie Peretti, Ressources humaines, Ed Vuibert, 2013,
- Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Edition Vuibert, 2001,
- L'essentiel de la GRH,9ème edition,2015,Laetitia lethielleux.
- Laetitia lethielleux, Livre « essentiel sur la GRH » 9 eme Edition,2015-2016,
- Le Boterf, Guy (1994) De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'organisation,
- Michel Barabel,Le Grand livre de la Formation,Dunod,PARIS,2012
- Les fondamentaux de la GRH « 100 défis RH illustrés », Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD, Jean-Pierre HERBINIER
- LIGER Phillippe, le marketing des ressources humaines,(attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2ème Ed, Edition Dunod, Paris,2007,
- Livre Capital Learning « la formation au service de la performance de l'entreprise»,Jérôme Bruet,Noria LAROSE
- Livre Christophe Dierendonck , L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnelle,
- Livre Gestion de l'entreprise d'assurance ,Philippe trainard,
- Madeleine GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8eme Edition Dalloz, Paris, 2004,
- Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives,3 Edition,
- MARCEL David et autres, l'Individuel et le Collectif dans la Formation des Travailleurs, Edition Economico, Paris(France) 1997
- Marie Dominique Pujol dans son ouvrage « ressources humaines boîte à outils ».

- MARTORY B., CROZET D. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Dunod. Paris, 2002,
- MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997
- OIRY Ewan, de la qualification à la compétence rupture ou continuité, préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris(France), 2003,
- P. GILLET, Construire la formation, Paris, CEPEC, 1994
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris (France), 2008
- PHILIPPE Bernier, « Toute la fonction Formation : Savoirs. Savoir-être. Savoir-faire », DUNOD ,PARIS 2015
- SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2ème édition, Bruxelles, 2001
- SOYER Jacques, « la fonction formation », éd d'Organisation, Paris, 1999,
- SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007
- SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007,
- Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003,
- Thierry Ardouin, citée par Christophe charmentier « Ingénierie de Formation» édition Organisation , 2008,
- Thierry ARDOUIN, Ingénierie de formation,4 Edition DUNOD ,Paris 2013
- www.calexagroup.com, « cabinet de conseil SIRH ».
- Y. Abernot, Les méthodes d'évaluation scolaire. Paris : Bordas, 1988, ,

❖ **Sites internet**

- <http://csrdn.qc.ca/discas/reforme/definitionCompetence>.
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation>
- <https://www.polygone-rh.fr/>

Table des matières :

Remerciements	1
Introduction générale :	2
Chapitre 01 : Fondement Théorique sur la formation et compétence	5
Section 01 : Cadre général de la formation.....	7
1. La définition linguistique de la formation	7
2. Evolution historique de la formation	9
3. Importance de la Formation.....	10
4. Principes de Formation	10
5. Les Composants de la fonction Formation.....	12
6. Les Avantages de la formation	12
7. Les types de formation.....	14
✓ La formation continue (ou la formation sur le tas) :	14
✓ La formation professionnelle spécialisée (initiales) :	14
✓ La formation de perfectionnement professionnel :	14
✓ Le recyclage :	14
✓ Le séminaire :	15
✓ L'alphabétique fonctionnelle :	15
✓ La formation hors temps du travail :	15
✓ La formation d'initiation :	15
✓ La formation interne :	15
✓ La formation externe :	16
✓ Le coaching :	16
✓ La formation curative ou cataplasme :	17
8. Domaine d'application de la Formation.....	17
✓ Domaine technique :	17
✓ Domaine comportementale :	17
✓ Domaine mixte :	17
9. L'importance de la formation dans l'entreprise.....	17
10. Les actions de formation doivent s'inscrire dans une démarche du progrès :	18
11. Modernisation de la formation :	19
12. Les nouvelles pratiques de formation :	20
✓ Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de co-développement :	20
✓ Les jeux sérieux (serious games) :	20
✓ La formation à distance et la formation mobile [mobile learning] :	20
✓ Les MOOC, les COOC et les SPOOC :	21

✓ Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et le partage de compétences :.....	21
✓ Le tutorat, le tutorat inversé et le tutorat réciproque :.....	21
13. La place et organisation du service formation dans l'entreprise :.....	21
14. La mission de la fonction formation :.....	22
Section 02 : Le processus de formation	22
1. Définition du processus de la formation :.....	22
2. Les principaux acteurs du processus de la formation :.....	23
✓ La Direction :.....	23
✓ La Direction des ressources humaines :.....	23
✓ Les formateurs internes :	24
✓ Les salariés :.....	24
✓ Les managers de proximité :	25
3. Objectifs de la mise en place du processus formation :.....	26
✓ Objectifs sur l'initiative de l'entreprise	26
✓ Les objectifs sur l'initiative de salarié.....	27
4. Les salariés et la formation dans l'entreprise :	27
✓ Cadres :.....	27
✓ Agents de maîtrise :.....	27
✓ Les agents d'exécution :	28
5. Les Enjeux de la Formation :.....	28
✓ Les employeurs :.....	28
✓ Les salariés :.....	28
✓ L'Etat :.....	28
Section 03 : le plan et la politique de formation :.....	29
1. Définition du plan de formation :.....	29
2. Contenu :	29
3. Les choix de la politique de formation :.....	30
✓ Les objectifs de la formation :	30
Conclusion du premier chapitre:.....	32
Chapitre 02 : Généralités sur les compétences :.....	33
Section 01 : la compétence.	34
1. Définition de la compétence professionnelle :	34
2. Les caractéristiques d'une compétence :.....	36
✓ Une compétence est complexe	36
✓ Une compétence est relative	36
✓ Une compétence est potentielle.....	36

✓	Une compétence s'exerce en situation	36
✓	Une compétence est complète et insécable	37
✓	Une compétence est transférable.....	37
✓	Une compétence est consciente	38
3.	Les types de compétences :	39
✓	Les compétences individuelles :.....	39
✓	Les compétences collectives :	39
✓	Les compétences organisationnelles :.....	40
✓	Les compétences transversales :.....	40
4.	Les enjeux de la compétence :	40
✓	Les enjeux Economiques :	40
✓	Les enjeux organisationnels :	41
5.	Objectifs de développement des compétences :.....	41
6.	Le bilan des compétences :	41
✓	Etape préliminaire :.....	42
✓	Etape d'investigation :.....	42
✓	Etape de conclusion :.....	42
7.	Pratiques d'évaluation des compétences professionnelles :.....	42
Section 02 : détermination des besoins		44
1.	Notion de besoins de la formation :.....	44
✓	Le besoin suite à un manque :.....	44
✓	Le besoin suite à un dysfonctionnement :	44
✓	Le besoin suite à des attentes:.....	45
✓	Le besoin suite à une demande :.....	45
2.	L'utilité de l'analyse de besoin :.....	45
3.	Les outils d'identification des besoins de formation :.....	46
✓	Le modèle sociotechnique :.....	46
✓	L'analyse modulaire de système :	46
✓	L'analyse stratégique.....	47
4.	Les sources d'identification de besoin de formation :	47
✓	Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise.....	47
✓	Les projets de changement ou d'investissement.	47
✓	L'évolution des métiers et des professions	47
✓	Les changements culturels	48
5.	Les indicateurs de besoins de formation :.....	48
✓	La stratégie adaptée par l'entreprise.	48

✓	La politique sociale de l'entreprise.....	48
✓	Les attentes des individus	49
✓	L'offre de formation	49
6.	Niveau d'identification des besoins :	49
✓	Les besoins personnels :	49
✓	Les besoins individuels :	49
✓	Les besoins collectifs :	49
7.	Les niveaux d'analyses des besoins :	50
✓	Niveau Macro :	50
✓	Niveau Méso :	50
Section 03 : L'évaluation professionnelle des besoins de formation.....		51
1.	Définition de l'évaluation professionnelle :	51
2.	Les acteurs de l'évaluation :	52
✓	L'évaluation par hiérarchie :	52
✓	L'évaluation par le salarié :	52
✓	L'évaluation par le collaborateur ou le manager :	52
3.	Les types des évaluations :	52
✓	L'évaluation formative	52
✓	L'évaluation formatrice	53
✓	L'évaluation sommative	53
4.	Critères de l'évaluation des compétences	54
✓	La validité :	54
✓	La fidélité :	54
✓	La fiabilité :	55
✓	La sensibilité :	55
✓	L'acceptabilité :	55
✓	Le coût :	55
5.	Outils d'évaluation du personnel	55
6.	Les différentes méthodes d'évaluation du personnel.....	56
✓	L'entretien individuel :	57
✓	La méthode du 360°	58
✓	L'acensement Center :	58
7.	Les enjeux de l'évaluation	59
✓	Les enjeux pour les entreprises :	59
✓	Les enjeux pour les managers :	59
✓	Les enjeux pour la DRH.....	60

✓ Les enjeux pour les salariés :	60
8. Les difficultés de l'évaluation	60
✓ Fidélité	60
✓ Validité.....	61
✓ Sensibilité	61
9. Définition de l'évaluation de la formation :	61
10. Objectif de l'évaluation de la formation :.....	62
11. les quatres types d'évaluation	63
✓ L'évaluation de satisfaction :.....	63
✓ L'évaluation des acquis.....	63
✓ L'évaluation du transfert en situation de travail.....	63
✓ L'évaluation du retour sur investissement.....	63
Conclusion du deuxième chapitre :	68
Section 01 : Définition de bases sur Assurance.....	70
1. L'Assurance :.....	70
2. Une Compagnie d'assurance :	70
3. Entreprise d'assurance :	71
Section 02 : Organisme d'accueil	71
1. Présentation de l'organisme d'accueil	71
2. Historique de la société :.....	72
✓ La création de la SAA.....	72
3. Les produits commercialisés par la SAA sont :	73
✓ Couverture des Biens en Assurance Dommage	73
✓ Couverture en Responsabilité Civile RC :	74
4. Organisation :	74
5. Sa place dans le marché :	76
✓ Sur le marché Algérien	76
✓ Sur le marché National.....	76
6. SON (PLAN) Stratégique :	76
7. Politique RH.....	81
Section 03 : La Formation au sein de la SAA	82
1. La forme juridique :	82
2. La politique de formation de l'entreprise SAA:.....	84
✓ Procédure de la formation :	85
3. Présentation et rôle des chefs des postes du service ressources humaines	88
✓ Le chef de service ressources humaines	88

✓ Chargé d'étude personnel (responsable de formation).....	88
✓ Chef de section gestion personnel et paie	89
✓ Chef de section des moyens généraux.....	89
4. ORGANISATION DE LA FORMATION Au sein de la SAA	89
✓ Partenaire de formation :.....	91
✓ Le suivi de la formation :	91
5. Les types de formation :.....	94
6. Enquête :	97
7. Résultats de l'enquête : Chiffres	106
✓ Formation Diplômante en Algérie:.....	107
✓ Formation diplômante à l'étranger :.....	107
✓ Formation Qualifiante	107
✓ Séminaires	108
✓ Journées d'Etudes	108
Conclusion Générale :.....	110
Liste des figures :.....	111
Liste des tableaux :.....	111
ANNEXES.....	112
Bibliographie :.....	121
Table des matières :	124

