

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

DEPARTEMENT 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

***Le rôle de la politique formation dans la
gestion anticipative des métiers
Cas : NAFTA***

Présenté par :
LAKHEL Mehdi

Dirigé par :
Mme OUAMAR.Sabrya

Jury composé de :

Présidente : Mme SI MANSOUR.Farida, MCB, UMMTO

Examineur : Mr SAM.Hocine, MCB, UMMTO

Rapporteur : Mme OUAMAR.Sabrya, MCB, UMMTO

Promotion 2019

Remerciements

Je remercie ALLAH tout puissant de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon encadreur Mme S.OUAMAR, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens à remercier les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'étudier avec attention mon travail.

Je tiens à remercier mon cousin **Mr HASNAOUI Hacene** Chef de centre du District Carburant, qui m'a permis d'accéder à NAFTAL pour un stage pratique et toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage, en l'occurrence **Mme SID ENASS** mon encadreur au niveau de l'entreprise NAFTAL qui a orienté mes recherches et qui a mis à ma disposition tout ce dont j'avais besoins. Mais aussi tous les employés du District Commercial et du District Carburant pour leur coopération.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leurs aides dans la réalisation de ce mémoire :

Ma grande sœur **DOUDOUCHE**, qui a été comme un binôme pour moi durant toute l'année, et surtout à sa belle-famille, la famille **MECHTOUB** dont j'ai abusé de leur hospitalité chaque soir.

J'exprime toute ma gratitude à **mes parents** qui ont toujours été là pour moi dans les moments difficiles et qui ne cessent de me pousser pour me surpasser dans tout ce que j'entreprends.

Mon petit frère **Yanis** et mes grands frères **Khaled, Rabie** et **Si Ahmed** et le petit **Elyas** pour leurs soutient moral.

Dédicaces

Tout les mots ne sauraient décrire la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance que j'exprime envers mes parents

Je dédie cette thèse de master à :

Ma tendre mère, qui représente pour moi une source d'énergie dans les moments importants et un refuge dans les moments difficiles. Tu es l'exemple de dévouement qui n'a cessé de m'encourager, tu t'épuises à ce que tes enfants suivent le droit chemin dans la vie et leurs études.

A mon très cher père, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation le long de ces années.

A mes frères et sœurs, mes cousins et cousines, **Yasmine, Sarah, Mimi, Lila, Anissa.**

A tout mes oncles et tentes et à toute la famille **LAKHEL.**

A mes amis, **Sonia, Lisa, Lydia, Célia, Oussama, Krimou et Anis.**

A mes chers camarades **Hayat et Saida.**

Et enfin, je dédis ce modeste travail à la mémoire de mes très chers défunts grands-parents **LAKHEL Mohamed Mouloud** et **MEZBOUT Laakri**, qui m'ont inculqué les bonnes valeurs de la vie et leurs principes d'éducation, j'espère que là ou vous êtes, vous serez fier de moi.

Mehdi

Liste des abréviations

- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **ERDP** : raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie.
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Des Compétences.
- **GPL** : Les gaz Pétrole Liquéfiés.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- **NAFTAL** : société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers.
- **SNTF** : Société Nationale de Transport Ferroviaire.
- **STPE** : Société de Transport des Produits Energétiques.

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation.....	05
Section 1 : Evolution historique de la formation.....	05
Section 2 : Rôle et méthodes de la formation.....	08
Section 3 : La politique de formation	23
Chapitre II : La démarche anticipative des métiers	41
Section 1 : La GPEC au service de l'évolution des métiers	46
Section 2 : L'approche par les métiers : Quel enjeu pour l'entreprise.....	52
Section 3 : Aborder la gestion anticipative des métiers par la formation ...	63
Chapitre 3 : Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers.....	72
Section1 : Présentation de l'entreprise.....	72
Section2 : Présentation et interprétation des résultats.....	86
Section 3 : Commentaires et étude critique.....	90
Conclusion générale	94

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Annexes

Table des matières

A partir des années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspectives et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. C.H.BESSEYRE DES HORTS note : « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction »¹

Les mutations et les nouveautés technologiques auxquelles l'entreprise fait face l'incitent d'avantage à reconsidérer les emplois et les compétences qui existent en son sein.

Dans le même raisonnement, Jean-Marie PERETTI affirme que : « l'évolution des emplois doit être anticipée et les compétences doivent être développées continuellement et réparties convenablement »²

Bien que les spécialistes en ressources humaines recommandent aux entreprises de mettre en place un plan de prévision, toutes fois, ce ne sont pas toutes les entreprises qui font recours à cette gestion anticipative des métiers, à cause de l'incertitude de l'avenir professionnel de l'entreprise, car toute anticipation ou prévision peut conduire à des erreurs.

Certaines entreprises cherchent alors à réduire et à éviter les couts des actions d'anticipations.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et celles-ci ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource a part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

¹ C.-H.BESSEYRE DES HORTS, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'organisation, 1987, Paris, P172.

² Jean-Marie PERETTI, « La fonction Ressources Humaines et ses Clients » in L'Art du Management ,2007, Paris, P223.

L'accélération technologique qui accompagne le changement constant de l'environnement fait que toute organisation ne peut posséder un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant sainement et intelligemment dans le levier d'action le plus rentable qu'est : la formation.

La formation est aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise et pour l'employé, sa gestion exige la prise en considération des besoins de l'organisation et ceux de ses employés.

Ces derniers attendent de la formation un enrichissement de leurs capacités professionnelles leur donnant les moyens d'évoluer au sein de l'organisation.

Former les salariés est aujourd'hui un enjeu stratégique que les organisations devraient développer.

En effet, la formation constitue donc un atout stratégique mis à la disposition de l'entreprise afin d'améliorer, valoriser et développer les compétences du personnel.

Dans cette logique, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion anticipative des métiers et de développement des ressources humaines au sein de l'entreprise plus particulièrement au sein de l'entreprise Algérienne.

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et de nous intéresser à la façon dont la formation intervient au sein de l'entreprise Algérienne que se soit son intervention en réponse aux besoins des salariés ou en s'alignant à la stratégie de l'organisation.

Dans ce travail, nous allons mener une enquête en relation avec le thème de recherche au sein de l'entreprise publique NAFTAL, pour découvrir l'importance qu'est accordée à la fonction Formation d'une part dans la carrière des employés, et d'autre part dans la gestion des métiers au sein même de cette entreprise. Et ceci en essayant de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'apport de la politique de formation à la gestion anticipative des métiers au sein de l'entreprise publique Algérienne ?

Nous allons alors essayer de voir l'impact de la politique de formation menée au sein de NAFTAL sur la gestion anticipative des métiers.

Hypothèses de travail

- **Hypothèse 1 :** NAFTAL accorde de l'importance à la formation, dans la mesure où elle atteint suffisamment de ressources pour son pilotage.
- **Hypothèse 2 :** La politique de formation permet de construire, développer les métiers au sein de NAFTAL accompagnant ainsi à la réalisation des objectifs fixés au préalable, de ce fait elle influence la performance de l'entreprise.
- **Hypothèse 3 :** La Formation occupe une place importante au sein de NAFTAL dans sa gestion des métiers.

Méthodologie

Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de notre mémoire s'est fait en s'appuyant sur une méthode qualitative, en faisant recours au guide d'entretien qui sera distribué aux employés de NAFTAL pour la collecte des informations, ceux-ci feront objet d'un tri qui sera présenté sous forme de résumé descriptif.

Le traitement et l'analyse des résultats se feront à l'ombre des informations collectées qui serviront de support à la lecture et à l'interprétation des résultats.

Structure du mémoire

Nous avons subdivisé le travail en trois chapitres qui seront précédés bien évidemment par une introduction.

Le premier chapitre intitulé Aspects théoriques et conceptuels de la formation, qui se compose de trois sections. Dans la première section nous parlerons de l'évolution historique de la formation en précisant les différentes périodes de son évolution. Dans la deuxième section nous verrons le rôle de la Formation et les différentes méthodes. Et enfin, dans la dernière section de ce premier chapitre nous parlerons de la politique de Formation et ses composantes, ainsi que le plan de formation et l'évaluation de la formation.

Dans le deuxième chapitre qui s'intitule La gestion anticipative des métiers, divisé en trois sections, nous allons d'abord voir dans la première section, la GPEC au service de l'évolution des métiers, ensuite, nous poursuivrons par l'approche par les métiers au sein de l'entreprise en ce qui concerne la deuxième section et enfin, dans la troisième et dernière section de ce second chapitre, nous aborderons la gestion anticipative des métiers par la formation.

Dans le dernier chapitre de ce mémoire qui s'intitule Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers au sein de NAFTAL. Celui-ci sera aussi divisé en trois sections. Dans la première section de ce chapitre nous présenterons l'organisme d'accueil qu'est l'entreprise publique NAFTAL, ensuite nous poursuivrons avec la méthodologie de travail dans la seconde section, et enfin nous procéderons à l'analyse des résultats dans la troisième et dernière section du dernier chapitre de ce mémoire.

En arrivant à l'âge adulte l'homme doit assumer ses responsabilités aussi bien sociales que professionnelles. Pour cela, il doit être préparé progressivement à gérer les complexités de la vie en général et de la vie professionnelle en particulier et à s'adapter au renouvellement continu des qualifications.

La formation est devenue à travers le temps une nécessité et un investissement pour pouvoir mettre à jour les qualifications et dispositions exigées par l'exercice d'un travail ou d'un métier. Ceci a réveillé notre curiosité et nous a poussés à chercher la provenance de l'importance qu'occupe la fonction formation au sein d'une organisation et dans la vie d'un employé.

La formation a-t-elle toujours été aussi importante ? Ou est-ce une fonction qui a vu sa place émerger à travers l'histoire ?

Ces questionnements nous ont mené à étudier l'évolution historique de la formation qui feront l'objet de la première section du premier chapitre. La deuxième section quant à elle sera consacrée à présenter d'une manière non exhaustive les définitions et les enjeux de la formation au sein des entreprises et enfin nous dresserons le cadre méthodologique de l'élaboration d'une politique de formation

Section 1 : Evolution historique de la formation :

Dans ce cadre, nous allons voir l'évolution chronologique de la formation au fil des temps

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

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques. Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage s'est modifiée. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limitée à une forme.

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

Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950 : Comme toutes les autres principales activités de la gestion, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation « training waithing industrie. TWI » a fait apparition dans les pays Européens, toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de faire carrière avec ce

qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée définitive sur le marché du travail.³

1.2 Les années 60-70 :

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

La vague de formation : la décennie a servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industriels. Il y a eu de plus de salariés qui sont étudié par eux-mêmes et des diverses façons, par exemple en offrant des cours par correspondance. Dans les organisations de grandes tailles, les salariés ont eu droit à des programmes spécifiques de formation permanente, et ainsi certains d'entre eux obtiennent des promotions.

La formation comme palliatif. Jusqu'à la fin de cette décennie 1970, la formation dans le milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car malgré la crise du pétrole 1974, l'univers de la production était relativement stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour parer à des mouvements brusques et majeurs dans l'organisation du travail.

La structure générale des compétences s'est transformée à un rythme moderne, 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 mes contenus de la formation.

³ ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7eme édition liaison, Paris, 2006, P19.

1.3 La formation enjeu d'actualité :

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu du travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre, s'est trouvée considérablement augmentée depuis ce temps.

On peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu s'accroît à un rythme élevé d'une année à une autre, ce qui nécessite plus que jamais le recours à la formation dans le milieu organisationnel, afin de répondre adéquatement au marché du travail.

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui qui permet aux salariés de diversifier leurs compétences afin de faire face à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tout les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité.

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

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir évoluer, cette évolution ne concerne pas uniquement l'organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités, ce qui importe aujourd'hui et à l'avenir, c'est de posséder une main d'œuvre flexible et adaptable.

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

Les entreprises d'aujourd'hui sont appelées à plus d'adaptation face aux nouvelles données de leur environnement et les exigences de leurs ressources humaines. Pour cela, chaque organisation fait toujours appel à des programmes de formation dans le but de développer les compétences, voir actualiser les connaissances de ses salariés pour une bonne adaptation. La formation est un agent d'adaptation et d'actualisation face aux multiples variations de l'environnement. Elle est considérée comme une préoccupation par les différents responsables de la GRH.

La Formation du personnel est devenue l'un des aspects essentiel de la gestion et du développement des ressources humaines des entreprises. Elle entretient avec le recrutement des relations complexes, elle est complémentaire de l'embauche lorsque cette dernière est suivie d'un programme de formation interne à l'entreprise destiné à combler les lacunes de

nouvel embauché ou à le former aux nouvelles techniques spécifiques de l'organisation. Mais elle peut aussi être concurrente du recrutement. Pour beaucoup d'entreprises se pose le choix entre recruter ou former. L'entreprise doit chercher un équilibre entre le recrutement interne, assurant des perspectives de carrières au personnel de l'entreprise, et le recrutement externe permettant le rajeunissement de la pyramide des âges de l'organisation, le maintien de son dynamisme, et son ouverture aux techniques nouvelles.

Plusieurs types et modes de formation permettant à l'entreprise d'évaluer et de choisir à chaque besoin les moins coûteux et les plus performants tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation.

Dans cette seconde section nous verrons le rôle de la formation tout en soulignant les différentes méthodes et types de cette fonction et son objectif.

Section 2 : Rôle et méthodes de la formation

Mettre en place des formations en continu au profit de ses employés a un impact positif sur l'image de l'entreprise. Dans un monde professionnel en constante évolution, il est nécessaire pour l'entreprise de permettre à ses salariés de s'épanouir et de valoriser leurs acquis, dans cette présente section nous allons présenter justement le rôle qu'occupe la politique de formation au sein de l'entreprise, ainsi que les types et méthodes de formations auxquels l'entreprise pourrait faire appel.

1. Le rôle et les missions de la formation :

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

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

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

La politique formation sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci souhaitent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie de ses effectifs.

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

De manière générale, une politique de formation assure quatre grandes fonctions (FAISANDIER et SOYER, 2007) :

- 1. Fonction de pilotage :** identifier les besoins en formation en fonction de l'environnement, construire le plan de formation (axes, priorités, budgets...), gérer financièrement la formation, rendre cohérentes les actions de la formation.... ;
- 2. Fonction de régulation :** mettre en place des arbitrages et réaliser les ajustements nécessaires ;
- 3. Fonction de réalisation :** faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et réaliser les actions prévus au plan... ;
- 4. Fonction de contrôle :** contrôler chaque action de formation, mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation...), comparer par rapport au plan initial et aux objectifs...

Alternativement, ARDOUIN(2006) distingue les fonctions suivantes :

- 1. Fonction de conseiller d'orientation professionnelle :** (conseil individuel pour chaque collaborateur) ;
- 2. Fonction de chef de projet formation :** (construction et réalisation du plan de formation) ;
- 3. Fonction d'ergonome de la formation :** (assurer l'adéquation individu-travail) ;
- 4. Fonction de consultant :** (accompagner les évolutions socio-organisationnelles de l'entreprise ou de l'activité).

Ceci vient renforcer l'expertise nécessaire au responsable formation pour exercer son métier. Il se doit de parfaitement connaître toutes les politiques et dispositifs de formation car il devra être capable de construire des plans de formations sur-mesure avec des multiples sources de financement dans un contexte d'optimisation budgétaire liée à une diminution des moyens.

1.1 Définition de la formation :

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

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et se doit d'être qualifiante et transférable.

La formation est aussi l'action de doter une personne ou un groupe de moyens nécessaires pour l'acquisition de savoirs, dans un lieu, avec un contexte, donc en vue de réaliser un objectif.

Selon P.CANDAU : « la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail »⁴

Selon les travaux de **GUY le BOTERF** en collaboration avec **SERG BARZUCHETTI** et **FRANCINE VINCENT** : « La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences et des emplois ».

Selon **PERETTI (2007, p.189)**⁵ : « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement ».

⁴ P.CANDAU, « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition Vuibert, 1897, page 333.

⁵ ANDRE DE PERETTI « organiser des formations », Editions Hachette, Paris, 1991, P28.

Selon ARDOUIN⁶ : « 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, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif... ».

Selon MEIGANT⁷ : « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un cout salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable ».

1.2 Objectifs de la formation :

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

a) Objectifs de la formation en faveur du salarié:

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

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

⁶ THIERRY ARDOUIN « ingénierie de la formation pour l'entreprise 3 », Edition Dunod, Paris, 2010, P10.

⁷ ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7eme édition, Paris, 2006, P19.

L'ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements reste également un autre atout de la formation. La formation interentreprises, (c'est-à-dire avec des personnes appartenant à des entreprises différentes, mais exerçant des fonctions comptables), peut améliorer les compétences individuelles par un échange d'expériences (relations transversales).

La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (relations verticales et horizontales)⁸

b) Objectifs de la formation pour l'entreprise :

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

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

L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale.

Lorsque le plan de développement identifie le potentiel d'une personne pour occuper de nouvelles fonctions, des actions de formations sont à envisager. Ces formations sont les conséquences du plan de gestion prévisionnel des emplois.

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

⁸ J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4^e édition, Yaoundé, 2007, page 100.

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

2. Les types de Formation :

Cinq types peuvent être retenus :

1. Adaptation (adaptation initiale et recyclage) ;
2. Formation liée à l'emploi (ou formation mobilité ...) ;
3. Outils intellectuels de base (ou formation générale) ;
4. Culture d'entreprise (ou culture commune) ;
5. Formation liée à un projet d'entreprise.

2.1 La formation « adaptation » :

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que s'opère le recueil de besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le Responsable Formation ou un Groupe Pilote.⁹

On distingue généralement les besoins individuels et les besoins collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au directeur de l'unité concerné ou à une personne, responsable du budget, va décider la mise au plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation.

Pour faire ses choix, elle se fait assister du Responsable Formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

Au niveau de la fonction de réalisation, les contrats de changement individuels ou collectifs sont rédigés par les managers prescripteurs. C'est un formateur (ou un manager formé) qui aide le prescripteur dans la rédaction des cahiers de charges.

⁹ Groupe spécialement constitué pour assurer le pilotage de la fonction formation. Il se compose de représentants des diverses Directions, représentants disposant d'une vision claire de la stratégie de l'entreprise (Directeurs ou adjoints directs des Directeurs)

Le plan des formations « adaptation » doit être suffisamment souple pour autoriser des modifications, en cours d'exercice, en fonction des priorités. Il s'agit de la partie du plan de formation la moins figée.

A la suite de l'action, un suivi de la mise en pratique sur le terrain est assuré par le manager, une évaluation est faite, elle est portée à la connaissance du « régulateur » qui ajustera si nécessaire. C'est également le « régulateur » qui s'assurera que le suivi de la mise en application de la formation a bien été réalisé par la ligne hiérarchique.

2.2 La formation « gestion prévisionnelle du personnel »

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe de pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi, si cette fonction existe, enfin par un Directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation :

- Des actions pour mettre à niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;
- Des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

Une information dans l'entreprise sera assurée. Elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers, les compétences requises et les moyens d'acquisition de ces compétences. Les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes se feront connaître, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnes occupant les postes « à risque » (c'est-à-dire susceptible d'être supprimés à brève échéance) seront, quant à elles, systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien.

Les cahiers des charges des formations à mettre en place sont construits par des équipes comportant un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours individualisés de formation mis en place sont généralement longs.

L'élément moteur essentiel de ce type de formation est un projet du formé. Un développement de l'autonomie est indispensable au bon fonctionnement du système. Il peut être mis en place un « passeport » formation, document qui précise les compétences exercées, le « métier-but » à atteindre et les compétences à développer pour y accéder.

La régulation est généralement assurée par un responsable d'action, cadre de la société, membre ou non de l'unité formation. Le suivi des réalisations ressemble à celui de la formation « adaptation ».

L'évaluation, outre les évaluations portant sur l'acquisition des nouvelles compétences au sortir des modules, va porter en final sur le taux de réussite et de maintien dans le nouveau poste ou sur la durée de la période d'adaptation.

Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen » de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation.

2.3 La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise »

Ces deux types « outils intellectuels de base » et « culture d'entreprise » sont très proches l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « la formation catalogue ».

La fonction de pilotage, exercée par le Responsable Formation ou un groupe pilote, définit le contenu du « catalogue » qui répond aux besoins de l'entreprise :

- Soit les formations de base nécessaires à autre acquisitions plus professionnelles (on peut parler de formation préprofessionnelle) ;
- Soit les formations en lien avec ce que la Direction considère comme devant faire partie de la culture d'entreprise, ou celles censées développer certaines valeurs à promouvoir.

Tous les contenus sont regroupés dans un catalogue qui est envoyé à chaque salarié ou mis à sa disposition. Des inscriptions sont prises par les personnes volontaires et la fonction de régulation, nécessairement centralisée au Service Formation, constitue les groupes, envoie les convocations et programme l'activité de la fonction de réalisation qui va animer les formations.

Le service formation fonctionne alors comme un organisme externe de formation. Les mêmes problèmes sont à régler :

- Publicité sur les actions, inscriptions en nombre suffisant ;
- Taille optimale des groupes à convoquer, compte tenu des désistements de dernière minute à prévoir ;
- Hétérogénéité des publics ;
- Motivation moins forte, application moins directe, formation plus culturelle, etc.

Afin d'impliquer plus fortement les différents acteurs, il peut être envisagé de créer un « conseil de perfectionnement » qui va suivre l'activité « formation catalogue ». Certaines entreprises ont même créé leur propre centre de Formation qui prend, en fonction du degré de mégalomanie de leur dirigeant, le nom de l'institut, d'Université, d'Académie, ou plus simplement, d'Ecole ou de Centre de perfectionnement.

L'Évaluation repose essentiellement sur la mesure des acquis pour la formation aux « outils intellectuels de base » et sur la mesure de l'évolution des opinions, avec une possibilité réduite de démontrer l'efficacité économique de la formation, pour la formation « culture d'entreprise ».

Quelques légères différences existent toutefois entre ces deux types de formation : la formation « culture d'entreprise » présente souvent plus de liens avec le poste occupé, aussi pouvons-nous imaginer une intervention du manager qui peut passer un « contrat » avec son collaborateur. Alors que pour la formation aux « outils intellectuels de base » seul le salarié est concerné par son projet.

De même, l'audit de la formation « culture d'entreprise » demandera une plus grande attention au niveau du contrôle de pertinence et de cohérence, que celui de la formation aux « outils intellectuels de base ».

2.4 La formation « projet d'entreprise »

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la Direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- Une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les animateurs des cercles de Qualité, à l'occasion du lancement d'un projet Qualité dans toute l'entreprise ;
- Une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise :
- « L'entraide entre les diverses unités de la société » ;

Les modalités d'inscription sont automatiques, il n'y a pas de véritable recensement des besoins, la formation est suivie par l'ensemble de la cible visée, c'est-à-dire par toutes les personnes concernées par le projet. Les groupes sont systématiquement déterminés, la formation est l'un des aspects du plan d'action spécifique monté avec les différents partenaires impliqués.

La fonction de régulation, assurée le plus souvent par le Responsable Formation, va veiller à former le plus grand nombre de personnes dans un laps de temps le plus court possible, le but étant d'atteindre rapidement la masse critique pour permettre à l'action de donner toute son efficacité.

Le degré d'implication du formé dans le projet va influencer directement l'efficacité de la formation. Il appartient généralement aux managers de montrer à leurs collaborateurs comment et en quoi ils sont concernés par le projet.

Au niveau de la fonction de réalisation, le pilote devra choisir les animateurs de la formation parmi les membres de l'entreprise. La démultiplication¹⁰ se justifie à double titre, d'une part les effectifs touchés sont élevés et les couts d'une animation externe importants, d'autre part les effets de la formation risquent d'être plus probants si l'animation est assurée par l'encadrement de l'entreprise.

¹⁰ Mode de formation interne qui implique dans un premier temps la formation de démultiplicateurs chargés, par la suite, d'assurer la formation de la cible finale.

3. Les méthodes de Formation :

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

3.1 La formation interne :

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « **experts** » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc).

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au sein de l'entreprise.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- faciliter les échanges entre collaborateurs ;
- diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

3.2 La formation externe :

La formation externe est assurée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, par des organisations extérieures. Les entreprises ont le choix entre deux formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation interentreprises lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes « formation inter » ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

3.3 Le E-Learning :

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est le E-Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E-Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs)

3.4 La formation interentreprises :

La **formation** inter-entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe.

Le fait qu'une session **inter entreprise** est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent, ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles.

Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme.

A noter qu'une inscription à une formation inter-entreprise met l'organisation face à un risque : l'annulation faute de participant. Car, s'il n'y a pas assez de participants, la session pourra être annulée.

3.5 La formation intra-entreprise :

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariées et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement.

La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise.

A noter qu'il peut exister d'autres formats dans le cadre d'une formation intra entreprise, à savoir :

- **La formation intra entreprise en visioconférence**

Une formation en intra visioconférence, à lieu comme son nom l'indique via écrans interposés. Elle a donc les mêmes avantages que la formation intra classique. Cependant, elle permet de gagner sur le temps de transport (il n'y en a pas...) et sur le budget (les frais de vie et de déplacement du formateur ou des stagiaires si cette formation intra regroupe plusieurs stagiaires de plusieurs sites). Néanmoins, les mises en situation sont limitées et la durée doit être réduite de façon à maintenir l'attention des stagiaires.

- **Formation intra entreprise résidentielle**

Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc..). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles.

De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation.

3.6 La formation à l'étranger :

Quand l'entreprise se trouve dans une situation où la formation désirée ne se fait pas à l'intérieur du pays, ce qui veut dire que les capacités nationales sont limitées, ou bien ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés, donc la solution c'est l'étranger.

Dans le cadre de la formation et de perfectionnement à l'étranger une commission paritaire est instituée auprès de chaque direction générale d'une entreprise, elle procède à l'examen des dossiers des travailleurs retenus.

Ces derniers s'engagent à :

- Respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en matière de formation à l'étranger.
- N'exercer aucune activité.
- Rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat. Dans le cas contraire, les travailleurs en état d'abandon de poste de travail, entraînant le remboursement de la totalité des frais engagés, et également les salaires perçus tout au long de la formation.

3.7 L'ingénierie de la formation :

L'ingénierie est une activité d'analyse, d'anticipation et de projection, conduite dans quelques domaines

La formation a en effet été fortement inspirée de ces pratiques d'ingénierie appliquées dans les grands projets industriels (secteur publics, construction de bâtiment ...)

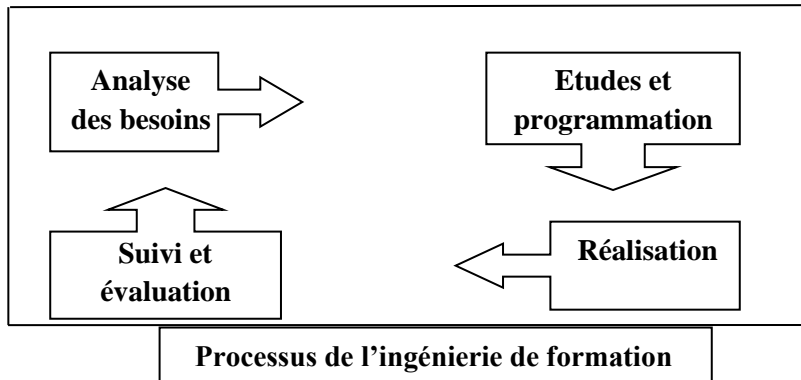
L'ingénierie de formation consiste à élaborer le plan de formation par étapes successives dans les meilleures conditions possibles tout en tenant compte des différents acteurs intervenants dans le dispositif à le mettre en œuvre, à le suivre, et aussi à l'évaluer

Selon l'économiste T.ARDOUIN, l'ingénierie de formation est l'analyse de la demande de formation, la conception du projet de formation, sa réalisation et son évaluation

En outre, l'ingénierie de formation consiste aussi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante par le biais de sa Ressource Humaine.

Le processus de l'ingénierie de formation peut se résumer comme présenter sur le schéma suivant :

Schéma N°1 : Processus de l'ingénierie de formation



Selon **AFNOR** : « l'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé »¹¹.

Elle comprend :

« L'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation/coordination et contrôle/évaluation des effets de la formation ».

Constituant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation ».

La définition et les mises en œuvre du politique de formation dans les organisations (L'entreprise, administration, collectivité locales, etc.) Se trouve dans situation contrastée En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation Et de l'acquisition des compétences. Mais on sait aussi que le cadre législatif et réglementaire (Et les coutumes qu'il a contribuées à construire) impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire (la formation est un droit, la dépense minimale, une obligation légale).cela manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter « un plan annuel de formation», élément structurant et quelquefois unique du dialogue sociale .

L'impact de la formation dans le développement des compétences 20 matière de qualification et de développement de compétence, en sachant mettre cette politique de

¹¹ Association Française de Normalisation (AFNOR). « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992/1994

formation au service des organisations et de leurs salariés. Pour maîtriser cette complexité, dépasser les coutumes qui méritent de l'être, donner des orientations et définir les moyens de leur politique, les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions.

Jaque Soyer : définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 3 parties :

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

Dans cette section à venir, nous verrons justement les composantes d'une politique formation liées acteurs de l'entreprise ainsi que les composantes liées aux autres politiques

Section 3 : La politique de formation

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique.

Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciales ;
- De marketing ;
- Financières ;
- Industrielles ;
- Humaines.

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. La définition des politiques précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

On considère d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1. Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
2. Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.

1. Les composantes d'une politique formation :

Comme toute autre politique, celle de la formation est aussi bien structurée. Elle se caractérise par des composantes liées aux acteurs de l'entreprise et de composantes liées aux autres politiques de l'entreprise comme suit :

1.1. Les composantes liées aux acteurs :

Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique formation, vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique.

▪ La direction

Lorsqu'elle se soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité du moyen formation, elle va infléchir sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (par exemple : sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi).

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

Elle peut aussi vouloir utiliser la formation comme monnaie d'échange. L'entreprise accède à une demande des partenaires sociaux en matière de formation, pour refuser

plus facilement une demande dans un autre domaine. La direction met alors l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux.

- **La direction des ressources humaines**

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel.

Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens.

Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux.

Dans un passé récent, confrontées à des problèmes de gestion de l'emploi, les DRH sont d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

- **La direction ou le service formation**

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience de la fonction formation, la conception de leur rôle, seront autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

Il devra également répondre à la question : « **Quel est le premier formateur du personnel- le manager ou le responsable formation ?** »

La réponse à cette question est fondamentale. D'autre part se placera-t-il en expert (conseil sur le fond), ou en intervenant (assistance et conseil sur la forme). Son origine professionnelle guidera bien souvent ce dernier choix ;

- **Le responsable hiérarchique**

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte des objectifs.

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

Les formations assurées sur le terrain, bien qu'elles ne soient pas nouvelles. Il s'agit là d'une dimension dont il faut tenir compte dans les politiques formations.

- **Les représentants du personnel**

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

La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

Certaines directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale est confiée aux représentants du personnel, la formation professionnelle restant sous la responsabilité du management cette pratique, bien que contestable, présente l'avantage du maintien de la paix sociale.

- **Le formé**

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation. Le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne, permettre à chacun de formuler son projet d'évolution et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensables :

- ✚ La connaissance du potentiel individuel ;

- ✚ La connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

La politique de formation mettra alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

1.2 Les composantes liées aux autres politiques

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques (aspects commerciaux, de production ou de marketing...).

- **Les valeurs liées aux valeurs de la culture d'entreprise**

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance en l'Homme » n'oubliera pas de reprendre ce thème au niveau de sa politique formation. Il en sera de

même pour celles qui se mettent pleinement au service de leurs clients ou celles qui prônent l'efficacité.

▪ **Les aspects législatifs ou conventionnels**

Une politique de formation peut reprendre des aspects législatifs ou conventionnels. Un tel choix manifeste la volonté de l'entreprise de considérer la formation plutôt comme une obligation légale que comme un moyen au service de ses objectifs opérationnels.

La politique pourra faire état de la volonté de l'entreprise de :

- Consacrer un pourcentage plus ou moins élevé de sa masse salariale à la formation, ou à certains types de formation (formation générale...);
- Respecter une répartition de l'effort financier entre populations différentes ;
Verser tout ou une partie de sa contribution à un organisme mutualisateur...

De tels principes risquent de trop mettre l'accent sur le droit individuel et la dynamique collective de la formation peut alors être négligée.

2. Le plan de formation :

Si le plan de formation existe aujourd'hui dans une majorité d'entreprise, celui-ci ne constitue pas pour autant une obligation pour l'employeur, le plan de formation est réalisé, en effet, à l'initiative de l'employeur qui choisit alors d'utiliser les sommes versées au titre de la formation au profit des salariés de son entreprise.

Pourtant, alors que l'attitude des entreprises vis-à-vis de la formation varie sensiblement en fonction des objectifs et des ressources disponibles, le plan de formation s'impose comme un élément central de la politique de gestion de ressources humaines dans la mesure où il permet de gérer les compétences en anticipant les évolutions en matière emploi et de carrières. Élaboration du plan de formation implique, par conséquent, une réflexion préalable autour du besoin de formation et la mise en place d'une démarche d'ingénierie. Il existe aujourd'hui des progiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utile pour une approche systémique de la formation

Le plan de formation est la **traduction opérationnelle de la politique formation** de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

2.1 Définition du plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation. Au delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Ce limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.¹²

Donc, le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner aux personnels de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important. Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.¹³

Le plan de formation s'inscrit dans une culture de l'entreprise managerielle et son élaboration et assurée par le responsable de formation ou le directeur des ressources humaines.¹⁴

¹² Jean -Marie Peretti, op.cit, p419

¹³ Jean-Marie Citeau . gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques .3ème édition, Dalloz, Armord Colin, 1994, 2002, Paris, p 108.

¹⁴ JACQUES SOYER : fonction formation .2eme édition, d'organisation, 1998,1999, Paris, p 162.

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement. Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible concernée par la formation. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation.

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation, sans toutefois la définir très précisément¹⁵.

2.2 Les étapes du plan de formation :

Etape 1 : définir les objectifs :

Correspond à la démarche descendante qui est liée à l'identification des fondements du plan de formation dans ses aspects stratégiques et politiques, dans cette étape il s'agit de prendre en compte :

- Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation : ils correspondent à des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise, et ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise telle que le projet d'information d'un secteur.
- L'évaluation des métiers et des professions : il s'agit d'accompagner et d'anticiper les évaluations techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.
- Les problèmes ou dysfonctionnement : il s'agit de limiter ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.
- Les changements culturels : cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication.

¹⁵ Les textes évoquant au sujet du plan de formation les éléments suivants :

- Les organismes,
- Les conditions d'organisation,
- Les couts,
- Les effectifs par catégorie professionnelle, par sexe.

Etape 2 : identifier les besoins en compétences :

Correspond à la démarche ascendante là où les attentes, besoins et demande des services, des personnels et des individus sont analysés et cela à partir de :

- Des informations du service formation ;
- Du recensement des demandes individuelles ;
- Du recensement des actions collectives et / ou projet de service ;

Donc, pour bien identifier la demande et l'analyse en quoi la formation peut et va jouer un rôle, il faut à chaque fois d'entrée dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables concernés par la formation, il s'agit de :

- Dégager le rôle de la formation pour la résolution des besoins .c'est le fait de reconnaître les situations problème et d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir et de transcrire les actions en objectifs de formation et ces objectifs doivent dégager les objectifs attendus.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et de service.il s'agit de les bilans des acquis et des compétences et / ou savoir requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles.
- Inscrire les formations dans les orientations. C'est de respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'une manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités. Prendre en compte en termes de fonctionnement : types de matériel, rythmes, et plans de charge, horaires, délais, disponibilités des personnels.

Etape 3 : hiérarchiser les actions :

Cette étape se réalise de la manière itérative ou il s'agit de :

- Localiser et décrire les actions de formation : à partir de la reprise des cahiers des charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques financières et pédagogique.
- Hiérarchiser les actions de formation : en fonction de priorité et de niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. A ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la

cohérence de l'organisation telle que la politique de formation, la culturel, et objectifs spécifiques.

Etape 4 : construire les parcours :

Cette étape se situe dans la phase de conception avec la nécessité de recherche ou d'élaborer, mais aussi de construire des scénarios différents, il s'agit prendre en compte :

- Budgétiser les actions et le plan : à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire des informations qualitatives et quantitatives (nombre de personne, nombre de jour, type de formation) nécessaire .ces informations sont croisées avec celle sur les formations et les organismes de formation de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- Arrêter les actions et le plan : c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vu de leur inscription dans le plan de formation.

Etape 5 : consulter les instances :

C'est le fait de consulter le plan de formation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur dans le cadre de la formation, au minimum deux reprises par an et cela pour :

- Pour délibérer sur l'exécution de la formation du personnel de l'année.
- Pour délibérer sur le projet de plan pour l'année à venir. Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité de l'entreprise.la consultation se doit justifier par l'employeur et ça par un procès verbal de délibération et qui doit être joint à la déclaration fiscale.

Etapes 6 et 7 : communiquer sur le plan et réaliser la formation

Les étapes 6 et 7 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

Etape 8 : Evaluer le plan de formation

Cette étape doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Celui-ci s'inscrit dans un plan pluriannuel de trois ans. Ce plan amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et de prévision, tout En permettant des actions ponctuelles nécessaires à la bonne marche du travail et de l'organisation.¹⁶

2.3 Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales :

- Les politiques de personnel,
- Le style de management,
- Les modes d'organisation du travail,
- La culture de l'entreprise...

2.4 La construction du plan de formation :

- Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?
- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ses besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? et comment les impliquer ?
- Des principes de la politique formation sont-ils à observer ?
 - ✚ Faut-il privilégier la formation interne ?
 - ✚ Faut-il assurer une formation qualifiante ?
 - ✚ Faut-il faire jouer aux managers certains rôles ?
- Quels rôles faire jouer aux partenaires sociaux ?
- Quelle période de référence faut-il choisir ?

¹⁶ Thierry ARDOUIN. Ingénierie de formation pour l'entreprise. 2 e édition Dunod, paris, 2003,2006.

2.5 La construction du plan et ses acteurs :

Les réponses à quelques questions guideront le responsable formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise :

Qui est visé par le plan de formation ?

- Quels sont les postes concernés ?
- Tous les titulaires sont-ils impliqués ?
- Quelle est l'ampleur des changements prévus ?
- Ces changements vont-ils dans le sens des souhaits des acteurs ?
- Quelles sont les actions à reconduire d'une année sur l'autre ?

Quelle sera l'attitude des acteurs face aux changements prévus face à la formation ?

Pour les personnes à former :

- Quel est leur niveau actuel de « stress » ?
- Quels sont les changements qu'elles souhaitent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?

Le niveau de stress, s'il est suffisant, peut faciliter le changement. La prise de conscience du fait que la situation ne peut rester en l'état est un élément favorable. Les expériences passées en matière de formation influencent également l'attitude du personnel.

Pour leurs hiérarchies :

- Quel est le niveau de stress ?
- Sont-elles persuadées de la nécessité de changer ?
- Quels sont les changements qu'elles attendent ?
- Quelle vision ont-elles sur la formation ?

Leur vision de la formation et leur attitude vis-à-vis des changements les conduiront à agir plus ou moins positivement envers leurs collaborateurs. Elles pourront jouer un rôle de frein si les évolutions se font dans un sens qu'elles ne souhaitent pas. Au contraire, si elles sont convaincues de l'utilité des modifications à introduire dans leur secteur, elles auront un rôle moteur auprès de leur personnel.

Pour la direction :

- Comment s'implique-t-elle habituellement ?
- Quelle vision a-t-elle de la formation ?
- Veut-elle utiliser la formation comme moyen de changement ?

Pour les partenaires sociaux :

- Seront-ils favorables aux changements prévus ?
- Comment considèrent-ils la formation ?
- Quelle est leur attitude habituelle, à l'occasion des relations avec l'employeur ?

Qui est donc concerné par la construction du plan de formation ? et quelle stratégie adopter pour obtenir l'adhésion des acteurs ?

Les réponses apportées aux questions précédentes serviront de guide pour choisir cette stratégie. En effet, plus le degré d'adhésion ou d'engagement est (ou sera) faible, plus la vision de la formation est négative, plus il sera nécessaire de faire largement participer les acteurs à la construction du plan de formation.

La direction générale pour les besoins généraux

Pour les actions stratégiques ou les actions qui touchent une partie importante de l'entreprise, il est souhaitable d'impliquer la Direction.

Par exemple, le responsable formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail. La Direction manifesterait ensuite son engagement auprès du personnel et lui montrerait qu'elle cautionne l'action programmée. Elle pourrait le faire de différentes manières :

- Suivre elle-même l'action et le faire savoir ;
- A l'occasion d'une réunion d'information, rappeler toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée ;
- Faire paraître un article, signé de sa main, dans le journal d'entreprise ou se faire interviewer dans la vidéo d'information ;
- Participer aux ouvertures ou aux clôtures des stages...

Les responsables hiérarchiques pour les besoins de leur secteur

Le recensement des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation.

Le manager a normalement fait participer son équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés. Si des arbitrages sont à opérer, ils pourront être conduits par les lignes managériales.

Le plan de formation peut être construit par les unités opérationnelles en suivant une démarche remontante jusqu'au Directeur. Dans cette hypothèse, qui constitue un idéal, le responsable formation reste chargé de construire la partie inter-direction du plan (les actions transversales).

❖ Les partenaires sociaux

Les politiques formations accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision. C'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue » (culture d'entreprise et outils intellectuels de base)

❖ Les futurs formés

Ils participent aux recueils des besoins de leur secteur, lorsque c'est possible à la construction du plan du secteur. Dans le cas contraire, ils seront informés des priorités et des projets retenus dans le cadre du plan. Leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future.

3. L'évaluation de la formation :

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans les processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle interroge fondamentalement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance

de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs, elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps et d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.

Celle-ci permet aussi de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle ou d'un plan de formation.¹⁷

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer. Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entreprise. L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action. L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps.

❖ **1^{er} niveau : l'évaluation à chaud**

Où se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation. Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail.

¹⁷ Jean-Marie CITEAU. Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques. 3ème édition, Dalloz, Armord colin, 1994, 2002, paris, p108.

❖ 2ème niveau : l'évaluation différée dites à froid

Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration d'un questionnaire, l'auto-évaluation, l'observation ou encore les groupes de discussion.

C'est à ce niveau où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail. C'est-à-dire qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour les quelles ils ont été bien préparés. Elle ce fait par l'observation directe des comportements au travail relève et analyse des résultats de l'activité de salarie, l'entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail.

Malgré la pertinence de ce moment, il demeure rarement sollicité. Le manque de précision et la subjectivité des jugements rendent souvent l'évaluation à froid peu maîtrisée et difficile à réaliser¹⁸.

3.1 Les types d'évaluation de la formation :

On distingue deux types d'évaluation, celles qui visent à déterminer si le programme a été mis en œuvre selon les intentions, et celles qui servent à établir la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints.

a) Évaluation des processus (formative) :

Il s'agit principalement d'indiquer aux gestionnaires si le programme est réalisé conformément aux intentions et d'une manière efficiente. L'évaluation est habituellement assortie de conseils visant la modification du programme pour qu'il atteigne ses objectifs. Avec ces renseignements, on peut modifier le programme pour qu'il soit exécuté selon les intentions, ou on peut modifier le plan comme tel si on constate qu'il présente des lacunes.¹⁹

b) Évaluation sommative (l'évaluation de l'effet) :

Dans l'évaluation sommative, on cherche à déterminer l'effet du programme, c.-à-d. la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs et répond aux besoins du groupe cible. L'évaluation doit aussi comporter des conseils visant la modification du programme

¹⁸ Evaluation des Effets de la Formation : entre ambition et pratiques, par Mariam RAHALI et Amal HANCHI, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2007

¹⁹ <http://www.mémoire online>. L'évaluation de l'efficacité de la formation, Consulté le 19/10/2019

pour qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit amélioré.²⁰

3.2 Les frustrations de la formation

Les formés constatent parfois que la tâche qui leur est confiée ne correspond pas à ce qui leur a été proposé en formation. Ils seront donc tentés de critiquer la hiérarchie et de demander la redéfinition de leurs tâches, revendications qui peuvent entraîner des perturbations dans le bon déroulement du travail.

Les frustrations qui résultent de l'impossibilité de mettre en œuvre le savoir acquis sont les plus graves. Il y a trois causes essentielles à cette impossibilité :

- le seuil d'efficacité de la formation est non atteint. Pour chaque service, un effectif minimum doit suivre les formations pour que celles-ci soient efficaces. En dessous d'un seuil de participants représentant 30% des effectifs, le savoir ne sera pas mis en œuvre parce que les effets de diffusion ne pourront pas jouer.
- l'inutilité de l'apprentissage est ce qui est constaté chaque fois que des actions sont mal définies par rapport aux besoins, ou que le travail en cause n'exige aucun supplément de qualification.
- l'inertie des structures peut interdire la mise en œuvre des connaissances acquises.

²⁰ Mémoire online .op.cit.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

« La formation continue constitue l'outil par excellence de la gestion des emplois, est désormais un outil stratégique, lequel au-delà de l'adaptation et du développement des compétences, vise l'anticipation des évolutions de l'environnement et participe par cela, activement à la détermination et la réussite des grandes orientations de l'entreprise. »

Pour l'entreprise Algérienne et malgré qu'elle capitalise un certain savoir durant son court parcours, la situation de la formation continue n'est pas euphonique, mais plutôt alarmante, car ces entreprises en question, pourtant conscientes des nouvelles exigences de la nouvelle économie et du contexte algérien qui s'ouvre à l'échange libre international, adopte un comportement laxiste vis-à-vis de la formation continue.

De ce fait, il est recommandé que la formation continue doive concerner non seulement les jeunes recrues mais également, les travailleurs en poste pour les remettre à niveau et les adapter en permanence aux changements dans tous les domaines.

Des cycles de formation appropriés à chaque population, en termes d'emplois et de niveau, en fonction des objectifs visés par activité et des besoins identifiés, doivent être mis en place à cet effet.

Pour les nouvelles recrues, de niveau cadre en particulier, des cycles de formation obligatoires doivent être organisés pour faciliter et accélérer leur intégration professionnelle au niveau de leur affectation.

Le partenariat avec des institutions spécialisées doit viser à faciliter et créer les conditions requises pour changer de culture au niveau des entreprises. Il doit, notamment avoir comme objectif de transposer des acquis théoriques, des démarches et des outils méthodologiques dans les pratiques professionnelles des managers et de leur faire acquérir les compétences requises pour générer des innovations.

En fin, on peut dire que la formation continue doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

L'entreprise est une entité autonome qui produit des biens et des services marchand, elle regroupe des moyens de production matériels et humains, la négligence de l'un de ces deux éléments conduit à un dysfonctionnement et à la non réalisation des objectifs vu l'environnement concurrentiel et les évolutions technologiques qui se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de forces entre les entreprises, pousse ces dernières à adopter des stratégies plus adéquates et plus flexibles a leurs environnements.

Toutes entreprise souhaite maximiser son profit en réunissant toutes les conditions et les ressources nécessaires pour y parvenir, c'est pour cela que la GRH est considérée comme l'une des principales fonctions de l'entreprise, elle prend en charge le management du capitale humain, qui est devenu un élément déterminant dans l'adéquation de la compétitivité de l'entreprise dans un environnement hyper concurrentiel.

La GRH recouvre l'ensemble des divers domaines d'actions, permet aux entreprises de réaliser une forte valeur ajoutée, de relever tous les défis et de s'adapter à son environnement afin de résister aux fortes mutations technologiques économiques et régulatrices dû à la mondialisation et à l'accentuation de la concurrence, à l'évolution démographique, à la rapidité des innovations, à la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients et à la difficulté à gérer la planification des besoins en personnel.

« *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut s'inscrire dans le cadre global de la direction des ressources humaines du siège social d'une grande entreprise, mais également être finalisée à l'échelon de ses différentes unités de production et de travail* »²¹. Une GPEC semble être nécessaire, pour qu'elle reste la solution la plus adoptée, qui lui permet d'anticiper les conséquences liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques.

²¹ JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2002, P. 68.

Section 1 : La GPEC au service de l'évolution des métiers

La GPEC permet à l'entreprise d'identifier le type de profil dont elle a besoin, ainsi que le type de collaborateurs à former et à accompagner pour faire face à de nouvelles missions. Elle représente donc un enjeu stratégique très important, en effet elle permettra d'accompagner l'évolution des métiers, d'anticiper les restructurations, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leurs compétences.

La GPEC est devenu une des politiques importantes de la GRH. En effet l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre ses politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC permet à l'entreprise de mieux repérer, gérer, identifier et adapter les compétences des RH à ces propres besoins et aux attentes des salariés. .

1. Historique de la GPEC :

La GPEC²² n'est pas une notion récente car depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

Alors nous nous sommes intéressés à suivre l'évolution de ce concept de son apparition à aujourd'hui.

1.1. L'ère rationaliste: « Gestion prévisionnelle des effectifs (1960) » :

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. Attirés par les méthodes évoluées de la recherche opérationnelle, les spécialistes de la gestion du personnel ont dépassé le cadre de la recherche des nombres exacts pour évaluer leurs effectifs, pour intégrer la démarche d'interprétation et de signification relatives des chiffres dégagés.

Cependant, un échec relatif de cette période « *quantitativiste* » fut constaté vue que les professionnels de gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques. Les principes sur lesquels se fondaient leurs prévisions, laissaient de côté les évolutions de l'environnement (technologie, concurrence...) ainsi que celles du système social interne (les contre-pouvoirs des organisations syndicales).

De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

²² DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p. 389-393.

1.2. L'ère des relations humaines: « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975 »

A ce niveau apparaît un nouveau concept à savoir la gestion prévisionnelle intégrée qui était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent et la recherche d'un manager à visage humain représentait la cible de toute entreprise afin d'allier son développement à celui de l'homme en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes à ses besoins et aux aspirations des individus.

La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser.

Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

1.3. L'ère de l'entreprise citoyenne « La gestion prévisionnelle des emplois 1980 » :

La fin des années 1970 a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs.

De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable.

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vue qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

1.4. L'ère de l'entreprise flexible: « La gestion prévisionnelle des compétences (1990) »:

A ce stade, la notion de compétence occupait une place importante, les entreprises semblaient devenir de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulente, à développer l'employabilité de leurs salariés à l'interne comme à l'externe.

A l'interne par le biais du développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité...et à l'externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition des compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Donc ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. On assistait à une étape transitoire caractérisée par le passage des approches centrées sur l'emploi vers d'autres approches centrées sur les compétences.

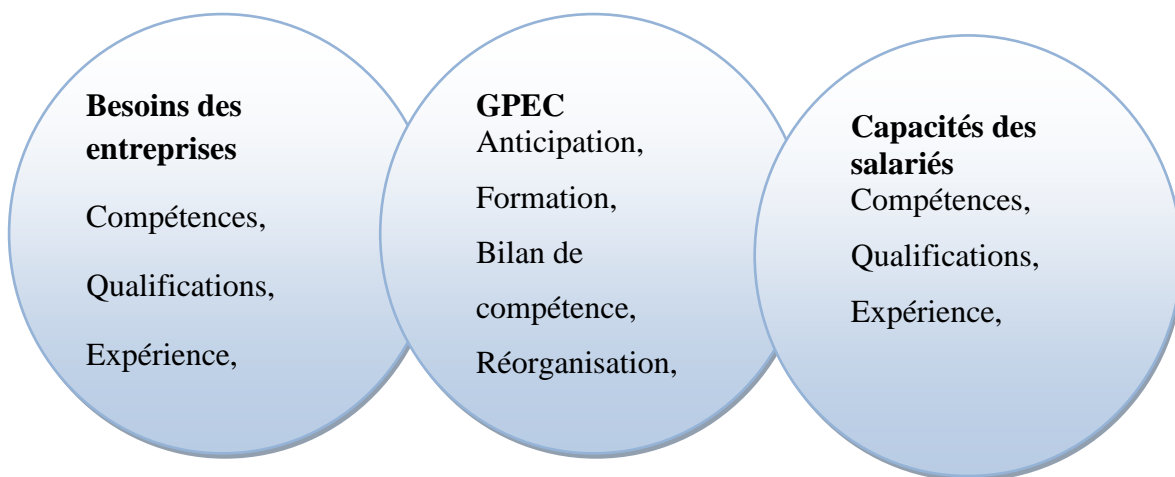
2. Définition et concepts clés de la GPEC:

Nous avons essayé de mettre au clair du mieux que possible le concept GPEC et cerner les concepts clés liés à la GPEC²².

2.1. Définition de la GPEC:

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences²³ est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

Schéma N°2 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



Source : réalisé par nos propres soins.

²² DIMITRI Weiss, op.cit, P393.

²³ Ibid, P395

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

- **Première dimension :** l'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en termes d'effectifs et de compétences.
- **Deuxième dimension :** l'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

L'intégration stratégique :

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise.

Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

2.2. L'anticipation

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle.

Perçue comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution).

2.3. La compétence

Dernier terme de l'expression *GPEC*, la compétence²⁴ constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion, entre besoins (les Compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par la compétence que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs.

La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération).

²⁴ DIMITRI Weiss, op.cit, P. 396.

3. Les acteurs de la GPEC:

Comme tout projet, la GPEC²⁵ est une démarche de proximité qui repose sur une dynamique d'échange, de communication et de partenariat entre les divers acteurs de l'entreprise. Cela signifie qu'il est très important de fédérer tous les acteurs de l'entreprise au projet et de les faire participer autant que possible aux phases d'analyse, de conception et de réalisation.

3.1. La direction générale :

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions.

3.2. La fonction RH :

Elle joue un rôle de conseillère et met à la disposition des opérationnels des outils et des méthodes. Elle aura en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire les écarts de compétences.

3.3. Les partenaires sociaux :

Les entreprises de plus de 300 salariés ont pour obligation de négocier tous les 3 ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Lors de la mise en place d'une GPEC, les partenaires sociaux doivent être informés de l'avancement du projet et des dispositifs mis en place.

Le rôle de ces partenaires sociaux est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés autant que ceux de l'entreprise. Ils interviennent généralement sur les actions mises en place.

4. Démarche et conditions de succès de la GPEC

Pour accomplir sa mission avec succès, la GPEC est soumise à une démarche et à des conditions.

4.1. Le processus GPEC

Il est fondamental d'avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise, des enjeux qui en découlent et de connaître également, avec une grande précision, l'organisation de la fonction ressources humaines pour bâtir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette dernière peut donc être déduite de la stratégie d'entreprise qui peut constituer une réponse aux

²⁵ SANDRYNE Abolo, Les acteurs de la GPEC, article (gpec-le-concept-les étapes), France, année 2009, disponible sur le lien www.developpement-rh.com,

exigences de l'environnement.

4.2. Les étapes clés d'une démarche GPEC :

Pour mener à bien une démarche complète de GPEC²⁶ en entreprise, il est primordial que l'entreprise suive un processus en 5 étapes allant du simple état des lieux à la gestion et au suivi du projet. Ces actions sont nécessaires aux besoins des salariés, répondant ainsi à leur développement professionnel.

La mise en place de la méthodologie GPEC se traduit par six étapes différentes :

4.2.1. L'analyse de l'existant :

Cette première étape consiste à prendre une photographie de l'entreprise : sa stratégie à moyen et long terme ainsi que son contexte concurrentiel, technologique ou réglementaire. Une cartographie complète des métiers et des compétences ainsi que des outils utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) est aussi à envisager.

Il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité.

En d'autres termes, identifier les emplois et les compétences actuels de l'entreprise.

4.2.2. Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels

Cette projection permet d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences.

En effet, mesurer les écarts entre l'existant et le futur est l'un des points clés de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Cette étape facilite la détection des besoins futurs de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences.

4.2.3. Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et des compétences

Les organisations doivent commencer par anticiper les compétences individuelles dont elles auront besoin pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'entreprise au niveau tant quantitatif que qualitatif.

Ces compétences peuvent être recherchées en interne (recrutement interne et formation continue) ou en externe (recrutement externe).

²⁶ DIMITRI Weiss, op.cit, P.397.

Reste à savoir qu'il est souvent impossible de projeter au-delà de trois ans en ce qui concerne l'anticipation des compétences dont l'entreprise aura besoin pour la bonne exécution de sa stratégie.

4.2.4. Mesurer les écarts entre les emplois et compétences actuels et futurs

Une fois les métiers et les compétences de l'entreprise identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences et la situation souhaitable, c'est-à-dire, les objectifs et les besoins futurs de l'entreprise, tels qu'ils ont été déjà identifiés lors de l'analyse de l'existant et l'anticipation des besoins futurs.

4.2.5. Décliner la GPEC en actions de GRH pour réduire les écarts

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se présente comme la conception, la mise en œuvre et le suivi d'actions visant la réduction de façon anticipée des écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, en fonction des objectifs clairement identifiés au départ.

Des mesures correctives devront alors être envisagées pour permettre un ajustement de ces écarts. Il s'agira d'identifier les populations prioritaires, définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme.

Différents plans d'action pourront alors être envisagés, avec le recours à des leviers tels que le recrutement, la mobilité interne, l'organisation du travail, la formation...

4.2.6. Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé

Enfin, pour une démarche pérenne de la GPEC, il est nécessaire de mesurer les résultats obtenus afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet.

Il faudra donc prendre en compte les résultats, évaluer la valeur ajoutée, et travailler à la détection des souhaits d'évolutions et des potentiels.

Toutes les actions menées doivent donc disposer d'un suivi et d'une évaluation.

La mesure des résultats permettra également de mettre en place une communication sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEC et à faire vivre la démarche selon un processus itératif et continu.

Pour mener à bien toutes ces actions, il sera nécessaire pour la DRH de s'assurer du soutien inconditionnel de la direction, d'effectuer toutes ces démarches en parfaite adéquation avec la politique RH globale de l'entreprise, et de prévoir de fréquents plans d'actions pour s'assurer de la compréhension du dispositif par l'ensemble des collaborateurs.

4.3. Conditions de succès de la GPEC

La réussite de la GPEC repose sur l'adéquation des règles et procédures aux objectifs visés.

La GPEC doit être conduite comme un véritable projet :

- Les objectifs définis ;
- Planification des travaux ;
- Evaluation des travaux ;
- Evaluation des résultats.

Elle doit être pilotée par la direction :

- Comité de pilotage.
- Validation des projets.

Elle doit être supportée par une demande de communication :

- Réunion d'information.
- Implication des cadres.

Elle doit se poursuivre au-delà d'atteindre des objectifs initiaux :

- Dispositif de veille.
- Adaptation et évaluation des outils.

En conclusion, la démarche GPEC ne peut atteindre son objectif et aussi se maintenir que si elle est en liaison avec :

- Les enjeux économiques de l'entreprise.
- Les autres champs de la gestion des ressources.
- Les processus d'organisation, de concertation et de négociation.
- Les moyens et actes de gestion individuelle.²⁷

²⁷ JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, 3ème Edition, DALLOZ, Paris, 2000, P.68.

4.4. Les principaux outils de la GPEC

Les outils de la GPEC peuvent être répertoriés selon 3 types :

4.4.1. Outil de formation

La formation est un moyen de produire de la compétence, elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

❖ Premier niveau : Une approche économique :

Il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

❖ Deuxième niveau : Une approche psychologique :

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

❖ Troisième niveau : Une approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle. La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation.

Puisqu'elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre les niveaux de connaissances acquis et celui requis pour le poste. En d'autres termes, réduire les écarts qui peuvent exister entre les ressources actuelles et besoins futurs.

La mise en place d'une démarche GPEC au sein d'une entreprise a permis de passer d'une logique de formation-catalogue à une logique de formation-développement. La formation est un moyen d'accroître les compétences du salarié.

4.4.2. Outil de transmission des savoirs :

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Peut-on anticiper la transmission des savoirs au risque de voir perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière.

4.4.3. Outil de recrutement et de justification de rémunération :

La GPEC peut servir comme outil de recrutement, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dans la première étape, le profit de la plus délicate à réaliser.

De plus, c'est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

5. Limites de la GPEC :

Dès qu'il s'agit d'utiliser concrètement les outils mis en place, les entreprises rencontrent un certain nombre de problèmes, révélateurs des limites de la GPEC²⁸ :

Malgré ces vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre. Elle repose en effet sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables : L'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible (pour pouvoir établir un certain nombre d'anticipations) ; or il est en réalité, précisément, de plus en plus imprévisible.

Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels ; or la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir.

Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC (programme informatique par exemple) sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité ; or il s'agit d'outils « *standard* » qui enregistrent l'évolution passée des données sociales, sans nécessairement indiquer leur état actuel (pas de mise à jour en « *temps réel* »).

Enfin, on suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or il peut exister une divergence d'intérêt (et d'objectifs) entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement (ambition personnelle etc....).

²⁸ ERIC Compoy et autre, La gestion des ressources humaines, Edition Pearson éducation, France, 2008, P32

Section 2 : L'approche par les métiers : Quel enjeu pour l'entreprise

Si la notion de compétence fait débat, c'est aussi parce que certains auteurs y voient une approche opportuniste et manipulateur de la part de l'entreprise.

La logique compétence accroîtrait la subordination des salariés vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise. Ceux-ci sont bien sûr déterminés par l'entreprise.

Pour **ZARIFIAN**, on serait dans une forme d'évaluation de l'engagement du salarié qui renverrait à une évaluation de la loyauté.

On peut alors se demander si la logique compétence est un véritable changement de fond ou simplement comme l'estiment certains (**DEVOS et LEONARD, 2002**) un changement superficiel.

Certains auteurs pensent donc que la logique compétence ne fait que compléter le contrat de travail puisque l'employeur contrôle maintenant le comportement des salariés pendant le temps de travail qu'il leur achète (**DURAND, 2000**).

ZARIFIAN s'interroge donc sur les capacités des directions à faire partager tous les enjeux avec les salariés.

Les enjeux seront parfois partagés mais sans partage des valeurs du fait de la force des situations. La question de l'évaluation des comportements reste posée et fait débat.

Des travaux assez poussés ont ainsi pu porter sur l'évaluation des compétences relationnelles (**LABRUFFE, 2005**), afin de formaliser les savoir-être et d'élaborer des référentiels à ce sujet. Ces référentiels portent sur le domaine des compétences personnelles (comme l'affirmation de soi, la préparation mentale, la communication interpersonnelle, la créativité, l'efficacité personnelle, l'écoute active, la gestion du stress et celle du temps), mais aussi sur le domaine des compétences relationnelles (l'accueil, l'animation de groupes, la coopération, l'intelligence affective, le travail en équipe).

Enfin, on peut revenir sur les effets prétendus de cette logique. Celle-ci doit conduire l'entreprise à prendre en compte les connaissances et expériences des salariés (et non plus les qualifications) mais aussi à en tirer les conséquences (rémunération, gestion des carrières) et surtout à créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre leurs compétences.

1. La compétence notion clé dans l'évolution des métiers

L'automatisation des gestes répétitifs dans l'industrie amène les entreprises à attacher un prix tout particulier à la capacité des travailleurs à faire face à des événements non prévus et en général non prévisibles.

L'exercice d'un métier implique l'obtention de qualifications issues du système de formation ainsi que la maîtrise de certaines compétences acquises au travers de la formation et de l'expérience professionnelle.

En privilégiant l'expression de nouvelles logiques professionnelles dans l'analyse des métiers, nous pouvons faire l'hypothèse que l'évolution des métiers se base essentiellement sur l'évolution des compétences requises.

1.1 Définitions de la compétence :

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) nous avons retenu ces définitions suivantes :

« C'est celle donnée par Maurice De Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »²⁹

« Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. »³⁰

²⁹ Philippe ERAY, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.

³⁰ www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf consulté le 21/11/2019.

«La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée »³¹

Le MEDEF (Mouvement des entrepreneurs de France) définit classiquement la compétence professionnelle comme « une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis, elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

2. Le référentiel des compétences :

Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines et permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ...

Cet outil permet le pilotage des ressources humaines au sein d'une organisation. En effet, il permet d'évaluer le niveau des compétences et de prendre les mesures nécessaires pour ajuster le niveau de compétences aux besoins de la stratégie : anticiper les besoins en formation, adapter les recrutements, calculer une rémunération, prévoir une évaluation, une promotion ou une mobilité interne...

Très important pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le référentiel des compétences semble être un outil indispensable pour mener à bien la stratégie RH d'une organisation.

Son élaboration nécessite le suivi de quelques étapes :

1. Recenser et valider les principaux métiers.
2. Identifier les compétences liées aux métiers.
3. Classer et hiérarchiser ces compétences pour chaque métier.
4. Mettre en forme votre travail dans un tableau « référentiel de compétences ».
5. Soumettre le référentiel de compétences à la validation.

³¹ Philippe Carré et Pierre CASPAR, « Traité des sciences et des techniques de la formation », 2ème édition, Dunod, Paris, 2004.p.150.

Dans le référentiel, les compétences sont regroupées par activité ou domaine (organisationnel, managérial, technique...) et classées par **type de compétences** :

- **Le savoir** : les connaissances théoriques à maîtriser pour exercer un emploi-type. Ces compétences sont souvent acquises pendant la scolarité et les études. La formation constitue un moyen privilégié pour acquérir ce type de compétences.

Exemples : langages informatiques, règles de rédaction, langues étrangères...

- **Le savoir-faire** : les compétences opérationnelles et techniques. Il s'agit de la maîtrise de l'individu concernant un poste, un marché ou un produit. C'est l'aptitude à travailler avec des méthodes ou des outils liés à une activité professionnelle. Ces compétences sont souvent exprimées avec un verbe d'action.

Exemples : maîtriser un logiciel, élaborer un budget marketing...

- **Le savoir être** : les compétences comportementales ou relationnelles. Les savoir-être professionnels représentent un ensemble de manières d'agir et de capacités relationnelles utiles pour interagir dans un contexte professionnel. Dans le référentiel, ces compétences décrivent les qualités personnelles nécessaires à une personne pour exercer efficacement un emploi.

Exemples : capacité d'adaptation, sens de l'initiative, capacité de raisonnement analytique, gestion du stress, capacité d'écoute...

Les principaux utilisateurs de ce référentiel de compétences sont :

- La direction des ressources humaines
- Le responsable des emplois (gestion des carrières)
- Le responsable de formation
- Le manager : il nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir.
- Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

Le référentiel doit être utile : les acteurs qui l'utilisent doivent pouvoir se l'approprier. Il est indissociable du contexte. L'appropriation par le corps social forme le fil conducteur de l'élaboration du référentiel.

La participation des acteurs concernés est nécessaire à la construction du référentiel. On peut procéder comme suit :

Les groupes métier opérationnels travaillent à l’inventaire des compétences pour chaque emploi. Ce groupe de 5 à 6 personnes clarifie le schéma opératoire de l’emploi (liste d’activités). C’est une garantie de l’opérationnalité du référentiel.

Le groupe métier pilote coordonne les travaux des groupes opérationnels pour dessiner la perspective d’ensemble des compétences de l’entreprise, ils regroupent et hiérarchisent pour faire apparaître la configuration reconnaissable des emplois.

Ce dernier étant constitué de supérieurs hiérarchiques, de cadres et de représentants des partenaires sociaux, son objectif est de donner un sens à l’outil et assurer la cohérence avec les autres outils de management, le système de classification de l’entreprise et de la branche professionnelle. Les ressources humaines peuvent ainsi se situer et s’orienter dans les évolutions de parcours.

Comme déjà évoqué au préalable, la référentielle compétence vise à décrire les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation des activités liées à un métier, comme sur le tableau suivant :

Tableau N°1 : Exemple du référentiel de compétences.

Compétences relatives du métier X				
Taches et opérations		compétences		
Tache activité	Opérations	Savoir-faire Habilités	Savoirs connaissances	Savoir-être Attitudes
T1	1.			
	2.			
T2	1.			
	2.			
...	3.			

2.1 Les limites du référentiel de compétences

Comme tout autre outil, le référentiel de compétences a ses limites, sa réalisation constitue un investissement pour l’entreprise.

Il peut être modulé selon la valeur des emplois et les priorités politiques.

Ce dernier doit être bien ciblé et ne doit pas devenir le cadre obligé des mobilités et doit permettre d'éviter les erreurs d'attribution en suggérant des alternatives.

3. La nécessité de connaissance et d'adaptation des métiers

Les métiers évoluent à grande vitesse. Certains disparaissent, d'autres surgissent de nulle part. Il est aujourd'hui essentiel d'être capable d'apprendre et se former en permanence, de garder un œil grand ouvert sur le monde du travail dans sa globalité, sa complexité, ses enjeux.

3.1 La notion de métier :

La notion de métier est souvent synonyme de la notion de profession ou d'activité professionnelle.

D'une manière générale, ces classifications professionnelles reposent sur la nature des tâches à l'intérieur d'une entreprise et le degré de responsabilité dans l'accomplissement de ces tâches (certaines nomenclatures tiennent compte aussi du statut ou du secteur). Mais étant donné l'évolution rapide de la division du travail et de la nouvelle économie, la création de nouveaux secteurs économiques et des tâches de plus en plus pointues et diversifiées, ces nomenclatures, malgré les efforts de mise à jour, sont vite dépassées et ne permettent plus la saisie correcte des métiers disponibles sur le marché.

La question de la classification des métiers joue un rôle important dans le système d'information sur le marché de l'emploi.

Les classifications concernant la vie professionnelle sont plus ou moins complexes et se réfèrent pour les variables clés soit à des nomenclatures propres au pays soit à des nomenclatures internationales.

D'une manière générale ces classifications reposent sur la nature des tâches à l'intérieur d'une entreprise et le degré de responsabilité dans l'accomplissement de ces tâches (certaines nomenclatures tiennent compte aussi du statut ou du secteur).

Mais étant donné l'évolution rapide de la division du travail et de la nouvelle économie, la création de nouveaux secteurs économiques et des tâches de plus en plus pointues et diversifiées, ces nomenclatures, malgré les efforts de mise à jour, sont vite dépassées et ne permettent plus la saisie correcte des métiers disponibles sur le marché.

En effet, les mises à jour demandent des délais longs de réflexion et de prise de décision.

3.2 Définition et classification des métiers :

En gestion des ressources humaines, la notion de métier³² peut être résumée comme l'ensemble des *savoir-faire* (ou capacités techniques) acquis, par l'apprentissage ou l'expérience, par l'individu.

Selon Guy Le BOTERF, le métier se définit traditionnellement par quatre grandes caractéristiques :

1. Un ensemble de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques ;
2. Des règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance (exemple des comptables qui obéissent aux principes comptables) ;
3. une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur(e) »...) ;
4. une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée.

4. Métiers et compétences : quelle complémentarité

Nous avons cherché à comprendre la relation existante entre les deux notions compétence et métiers et cela nous a mené à déduire qu'un métier est constitué d'un nombre de compétences requises à un employé pour occuper un poste, d'où la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences quand on subit une mutation au sein de l'entreprise, on se retrouve contraint d'acquérir de nouvelles compétences propres à ce nouveau poste.

Donc, nous pouvons dire que c'est l'ensemble de compétence dans un domaine précis qui constitue un métier. Comme nous le résume parfaitement ce schéma ci-dessous :

4.1 Le référentiel des métiers

Nous l'avons vu précédemment, qu'une démarche GPEC obéit à une logique procédurale, c'est-à-dire qu'il faudrait respecter un certain nombre d'étapes pour mettre en œuvre cette GPEC. Cependant pour réaliser un état des lieux des métiers et des compétences actuels de l'entreprise, on fait appel au référentiel des métiers comme outil de base le plus adapté pour mettre en œuvre la GPEC.

Pour réaliser une cartographie des métiers, un ensemble d'étapes sont à respecter :

³² Guy Le BOTERF, construire les compétences individuelles et plus, 2000, p65.

4.1.1 La description de poste

La description du poste est une phase préalable pour tout inventaire des métiers. C'est un document qui décrit l'ensemble des missions affectées à un poste ou un métier dans une entreprise. Le tableau non exhaustif suivant nous renseigne sur les principales caractéristiques d'une définition d'un poste.

Tableau N°2 : Description de poste.

Principales caractéristiques	Principaux champs d'informations
Périmètre et environnement du poste	Intitulé du poste Nom et prénom du titulaire du poste Service ou département de rattachement Titre du poste de la hiérarchie Localisation géographique
Mission, rôle et tâches liées au poste	Rôle du poste Mission principale du poste Mission secondaire
Compétences requises	Compétences techniques Compétences comportementales Compétences linguistiques Compétences informatiques
Interactions dans l'organisation	Position dans l'organigramme de l'entreprise Responsabilités partagées avec d'autres postes...
Niveau de responsabilité	Délégation de pouvoir Responsabilité hiérarchique sur...

A partir de l'ensemble de ces informations, il est possible de construire un répertoire des métiers et des familles professionnelles.

4.1.2 Le bilan social de l'entreprise

Le bilan social constitue le diagnostic social qui fournit un ensemble d'éléments issus des systèmes d'informations ressources humaines (SIRH) en particulier des informations sur les effectifs, l'emploi, les rémunérations par catégorie d'emploi, la formation, les actions sociales...

4.1.3 Différencier famille professionnelle, métier et poste

❖ Poste

Un poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble des activités et des tâches affectées à un individu en particulier au sein d'une organisation donnée

Un poste de travail est défini par les paramètres suivants :

- un contenu de travail
- un endroit donné
- une période de temps limitée
- une rémunération

Généralement, il y a donc autant de postes que de salariés ou d'agents dans une organisation.

❖ Emploi

L'emploi correspond à un ensemble homogène de postes de travail au sein d'une structure donnée. Un emploi regroupe des activités et des missions qui font appel aux mêmes compétences.

Un emploi rassemble donc plusieurs salariés qui occupent des postes assez similaires les uns des autres au vu des activités réalisées et des compétences mises en œuvre.

L'emploi est spécifique à une organisation particulière.

❖ Métier

En gestion des ressources humaines, le métier est un ensemble d'emplois liés entre eux par une même technicité, par une forte proximité en matière d'activités et de compétences.

Selon Guy LE BOTERF, la notion de métier se réfère à des règles professionnelles. L'individu qui maîtrise un métier, possède un ensemble de savoir et de savoir-faire spécifiques, éprouvés par l'expérience.

Le métier n'est pas lié à une organisation ou à une entreprise.

Une cartographie élaborée pour enrichir une approche GPEC est un outil dynamique construit en fonction du contexte, des besoins et des outils. Elle s'appuie évidemment sur des

cadres législatifs, conceptuels, paritaires et méthodologiques rigoureux. Les représentations qui en découlent sont particulièrement pertinentes au sein des entreprises.

La cartographie est l'un des outils de la GPEC. A partir d'un état décrit, elle permet d'appréhender un état prescrit. .

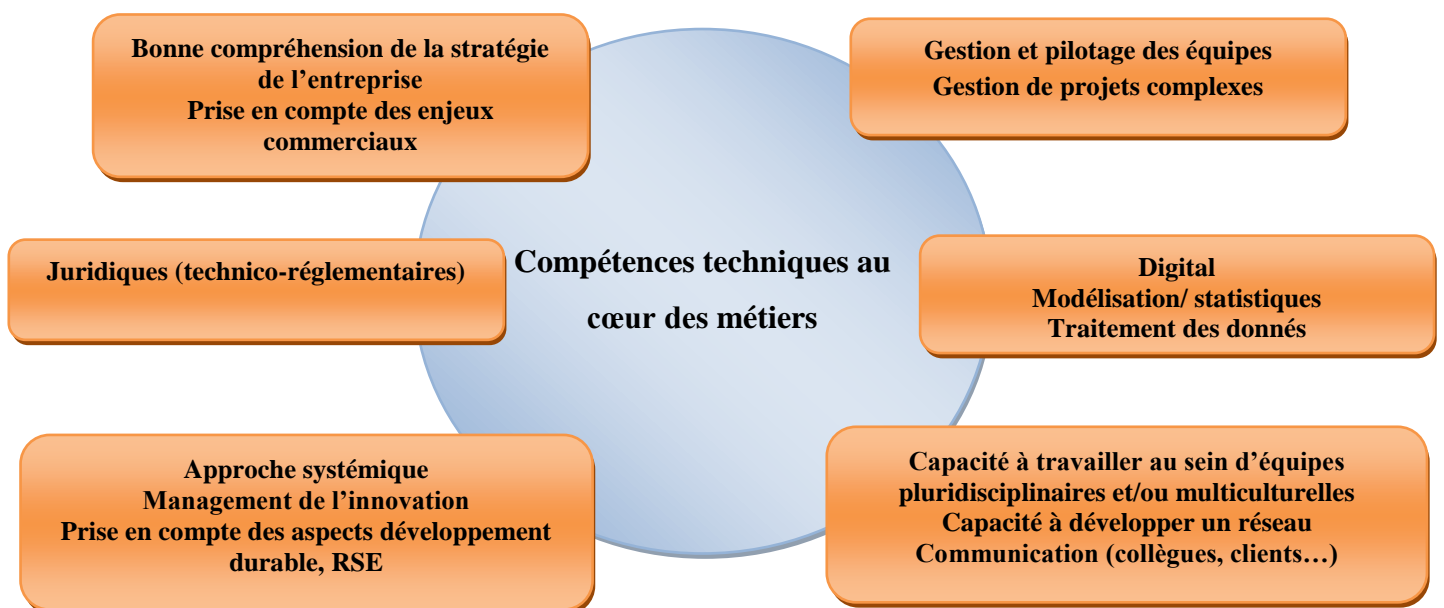
Il s'agit d'une représentation prospective, orientée et dynamique d'une classification de métiers dans laquelle chacun d'entre eux est défini.

La description prospective des métiers peut notamment fournir des données utiles à la GPEC. Dans le cas d'une orientation GPEC, les données recherchées sont plutôt les suivantes :

- La contribution attendue du métier à la stratégie et aux processus-cibles,
- Les compétences précises en termes de savoir et savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier,
- Des critères qualitatifs et précis d'affectation sur un poste.

« Chaque métier est décrit dans une fiche. Celle-ci présente des éléments sur la manière dont le métier va vraisemblablement évoluer. Ainsi, les fiches offrent à la fois une description du métier tel qu'on peut le représenter aujourd'hui et une ouverture sur ses évolutions probables. »³³

Schéma N°3 : Relation compétences-métier



Source : Agence Pour l'Emploi des Cadres, <http://www.apec.fr/> consulté le 11/11/2019

³³ ZARIFIAN P. Objectif Compétences Editions liaisons, Paris, 1999.

4.1.4. Fiche signalétique d'un métier

Celle-ci présente les différentes caractérisations d'un métier, ses appellations courantes ainsi que ses facteurs d'évolutions.

Tableau N°3 : Exemple de fiche signalétique.

(Intitulé du métier/ Emploi)	
Caractérisation du métier	
Finalité/ objectif principal du métier	
Autres appellations courantes	Conditions d'accès/ expérience requise
Conditions d'exercice ? (terrain, horaires, bureau, rythme...)	Eléments permettant de caractériser le statut, le niveau de qualification, la classification, le grade
Description du degré d'autonomie et des responsabilités	Moyens techniques indispensables à l'exercice
Facteurs d'évolutions	

Section 3 : Aborder la gestion anticipative des métiers par la formation

Bien que les spécialistes en ressources humaines recommandent aux entreprises de mettre en place ce plan d'anticipation, toutefois, ce ne sont pas toutes les entreprises qui font vraiment de la gestion prévisionnelle des métiers une priorité. A cause de l'incertitude de l'avenir professionnel de l'entreprise, toute prévision peut conduire à des erreurs. Certaines entreprises cherchent alors à réduire ou à éviter les coûts des actions d'anticipations.

1. La politique formation et l'anticipation des métiers

Selon JEAN-MARIE PERETTI « L'évolution des emplois doit être anticipée et les compétences doivent être développées continuellement et réparties convenablement », ceci oriente notre recherche à trouver le lien entre la politique formation et la gestion anticipative des métiers au sein d'une entreprise.

1.1 La détermination des besoins en formation

La politique formation permet de transmettre le capital de compétences interpersonnelles, cette accumulation permanente tend à développer les savoirs propres à l'entreprise et des attitudes qui créent un avantage concurrentiel.

Pour développer l'efficacité de l'apport de la formation sur l'employé, il est nécessaire de déterminer ses besoins.

Un besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés.

La réussite et la qualité d'une formation passent de plus en plus par une analyse précise des besoins. Comment peut-on alors cibler les priorités en terme de besoins de formation d'un salarié ?

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet de donner une vision globale de la situation de l'entreprise, afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent et s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés et enfin d'instaurer, lorsque cette phase sera réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

Les approches les plus courantes pour identifier les besoins de formation sont :

1) L'analyse de la stratégie globale de l'entreprise et de la GPEC

Les formations doivent supporter les orientations stratégiques de l'entreprise et il est nécessaire d'anticiper l'évolution des compétences dans les 2-3 ans à venir.

2) L'identification des besoins «stratégique » au niveau d'un département

Le responsable d'un département recense personnellement les besoins des collaborateurs de son département en fonction des objectifs de son service et de ceux de l'entreprise.

3) L'analyse « compétences par métier-fonction » :

Identifier les éventuels écarts de compétences individuels entre chaque titulaire de la fonction et les compétences exigées par cette fonction (ces dernières étant répertoriées dans une « description de fonction » ou un « profil de compétences »),

4) Les entretiens de développement entre le responsable et de ses collaborateurs

Le responsable d'un département ou le chef d'équipe recueille les besoins individuels de formation de ses collaborateurs lors d'entretiens (d'évaluation/fonctionnement/formation).

5) Le recueil des souhaits de formation individuels

Les collaborateurs communiquent leurs souhaits ou besoins ressentis via un questionnaire, un formulaire de demande individuelle de formation, un entretien avec le DRH,

6) L'analyse des « incidents critiques »

Au départ de l'analyse d'un dysfonctionnement par des techniques de résolution de problèmes, on identifie les causes dues à des problèmes de compétences à combler. Dans tous les cas, il s'agit d'identifier, pour chaque collaborateur, les compétences requises (résultant de projets, de problèmes, des profils métiers/fonctions et des évolutions professionnelles), de comparer celles-ci avec ses compétences réelles et d'en déduire les besoins de compétences pour combler le « gap ».

3.1.1. La formation comme réponse à l'anticipation des métiers

De façon cohérente, l'investissement des entreprises dans l'acquisition de nouvelles compétences par le recrutement de salariés se prolonge par une mobilisation de la formation continue pour leur mise à jour.

En effet, le niveau de diplôme ne garantit pas nécessairement une adaptation spontanée aux évolutions du travail et des produits. La stratégie des entreprises est souvent marquée par

des changements fréquents dans leur mode de fonctionnement (introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés), la mise en place de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux modes de relations externes (partenariats, externalisation d'activités). Ainsi, les compétences requises pour exercer un métier donné ne cessent d'évoluer et la formation continue est un moyen d'accompagner les salariés dans cette adaptation. Il est donc logique de constater que plus de la majorité des entreprises ayant organisé une formation continue déclarent avoir pour objectif principal l'adaptation des compétences de leurs salariés.

D'une façon générale, l'apprentissage de savoirs et de savoir-faire s'inscrit dans l'activité et les modes de travail collectifs des entreprises, la plupart des salariés déclarent ainsi que leur travail implique d'apprendre en permanence.

L'accent mis sur certains domaines de formation est aussi lié au fait que les entreprises analysent les besoins en qualifications ou en compétences de leurs salariés. Ces derniers sont ainsi davantage impliqués dans le fonctionnement de leur entreprise (organisation du travail, définition du contenu de leur activité, répartition du travail, etc.), autant d'éléments qui favorisent leur accès à la formation. Reste à savoir qu'une grande partie des savoirs et compétences nécessaires pour travailler se constituent dans l'entreprise elle-même et qu'ils sont très difficiles voire impossibles à « trouver » sur le marché des formations.

3.2. La formation comme levier de performance de l'entreprise

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique, auxquels leur performance est très sensible.

Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés.

La démarche de performance est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus. Elle vise les objectifs suivants :

- Renforcer la transparence pour mieux informer le Parlement et le public sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique garantissant ainsi un service public de qualité et au moindre coût ;

- Accroître la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats.
- Présentation de la stratégie du ministère autour de quelques orientations stratégiques;
- Structuration de l'activité du ministère en programmes stratégiques;
- Fixation des objectifs par programme;
- Identification des indicateurs permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

En présentant les éléments suivants nous avons essayé de trouver justement la relation entre cette performance d'entreprise et la politique formation au sein d'une organisation.

3.2.1. Les éléments structurants de la performance :

Les indicateurs de performance prennent tout leur sens par considération des objectifs dont ils mesurent la réalisation. Les objectifs eux-mêmes découlent du cadre stratégique du programme. L'expression de la stratégie, la présentation des objectifs et des indicateurs qui lui sont liés, constituent le cadre de performance du programme.

La stratégie est la réflexion globale qui préside au choix des objectifs présentés dans les projets annuels de performance. Elle décrit également comment les moyens seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle s'inscrit dans une perspective pluriannuelle. Elle fonde le choix des priorités sur un diagnostic d'ensemble de la situation du programme, tenant compte de ses finalités d'intérêt général, de son environnement, notamment des autres programmes de l'entreprise, des attentes exprimées et des moyens disponibles.

La stratégie du programme est présentée de manière synthétique, en structurant, autour de quelques orientations, les objectifs qui la concrétisent. La formulation de la stratégie, telle qu'elle figure pour chaque programme est un exercice indispensable pour identifier les priorités, situer et articuler les objectifs et exprimer les résultats attendus.

Elle permet de confirmer la cohérence d'ensemble des objectifs du programme. Les sources de la présentation stratégique du programme sont à trouver dans les documents officiels de l'entreprise.

La présentation stratégique du programme a essentiellement pour but d'expliquer la réflexion stratégique qui a présidé au choix des objectifs retenus pour le programme. On présente également les réformes et autres instruments à partir desquels on compte améliorer la performance du programme. La présentation stratégique articule les objectifs, identifie les

priorités, et exprime les résultats obtenus. Elle met en avant la cohérence globale des objectifs. Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs.

Ces derniers sont une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Il s'agit de sélectionner l'indicateur ou la batterie de 2 ou 3 indicateurs qui permettent de traduire le mieux possible le progrès vers l'objectif.

Les indicateurs doivent être :

- **Pertinent** : Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif
- **Pratique** : Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement.
- **Quantifiable** : De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable

3.2.2. Quel lien entre la formation et la performance

La performance c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir, et c'est là que la formation intervient comme moyen essentiel pour faciliter l'atteinte de cette performance, tant que pour le salarié (performance individuelle) ou pour l'entreprise en générale (performance globale).

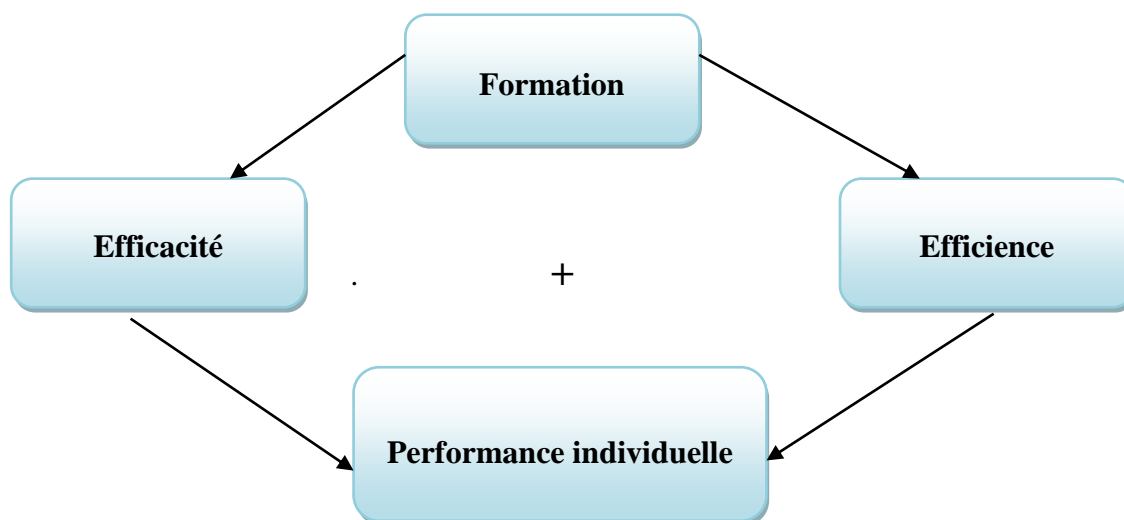
Nous allons justement essayer de trouver le lien entre formation-performance individuelle et formation-performance globale.

a) La relation formation-performance individuelle

La formation se caractérise d'un ensemble d'activités qui visent délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne, pour l'unique but d'augmenter l'efficacité de son accomplissement des tâches au sein de l'entreprise.

C'est donc là qu'apparaît cette relation formation-performance individuelle, la politique formation permet aux employés de les rendre plus efficaces et plus efficient dans ce qu'ils entreprennent au sein de l'entreprise.

Comme le démontre le schéma N°04



Source : réalisé par nos propres soins

b) La relation formation-performance globale :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leurs apparitions et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

Dès lors la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (association, syndicats, clients, fournisseurs,...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Nous avons essayé à travers nos lectures de trouver et expliquer la relation qui puisse exister entre la politique formation et la performance globale de l'entreprise.

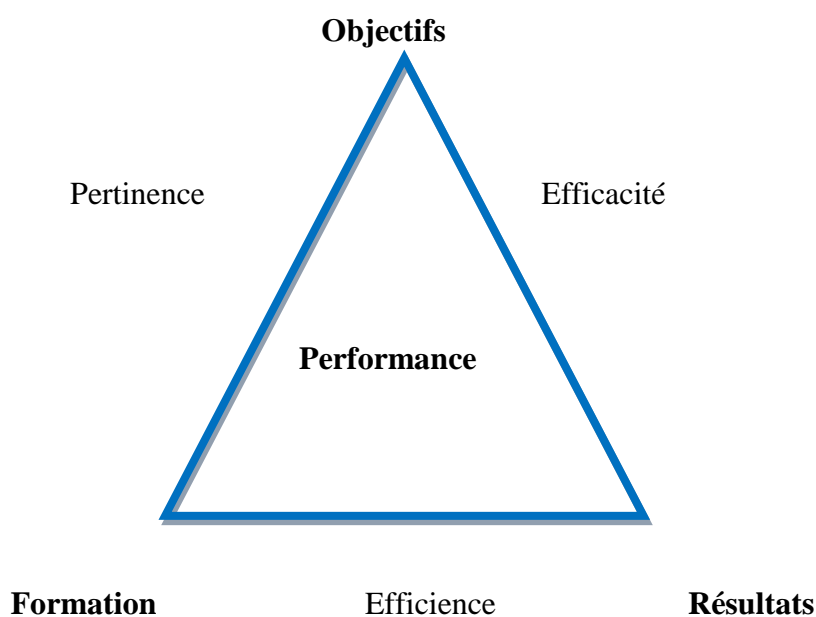
Nous pouvons donc dire brièvement que la relation existante entre la performance globale et la formation est une relation indirecte, car la politique formation intervient sur les

salariés dans l'amélioration de leurs savoir-faire, aptitudes, en d'autres termes, la formation facilite aux employés l'accomplissement des tâches liées à leurs postes de travail et permet l'acquisition de nouvelles compétences qui les rendra plus efficace et plus efficient.

L'atteinte de cette performance individuelle, augmente la rationalité des employés dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, c'est-à-dire plus efficace et plus efficient dans ce qu'ils entreprennent, ceci crée la performance collective des employés et ainsi influence positivement sur la performance globale de l'entreprise.

Le premier schéma ci-dessous (schéma N°2) représente la performance globale de l'entreprise, tandis que le schéma N°3 caractérise l'intervention de la politique formation sur la performance individuelle des salariés et de là son influence sur la performance globale de l'entreprise.

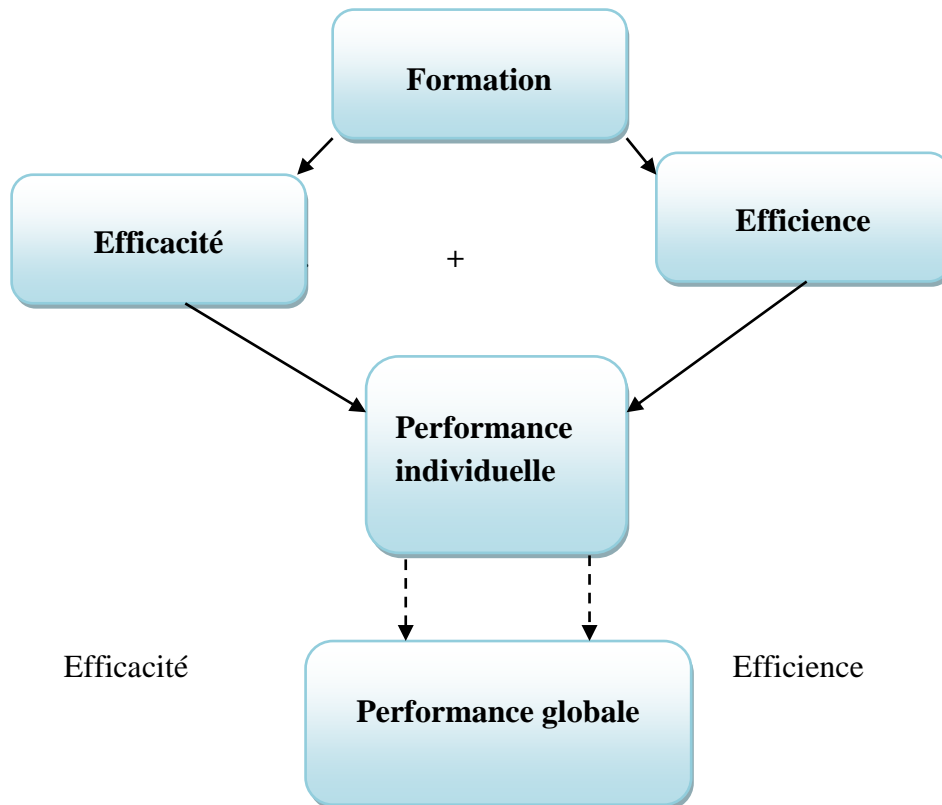
Schéma N°5 : Performance globale d'entreprise.



Source : Triangle de la performance, Marcel GUENOUN, Le management de la performance publique locale, sémantic scholar, 2005.

Nous avons complété le schéma déjà présenté au préalable concernant uniquement la relation formation-performance individuelle, en intégrant la relation formation- performance globale en désignant aussi la relation performance individuelle et performance globale.

Schéma N° 6 : Relation formation-performance globale d'entreprise



Source : Réalisé par nos propres soins

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous avons pu comprendre que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un ensemble d'outils et de méthodes destiné à aider l'entreprise à faire face à son environnement socio-économique en adaptant les compétences des salariés et ainsi en pérennisant l'emploi.

Cette démarche débouche sur un plan d'actions qui inclut le plus souvent, des actions de formation. L'entreprise doit analyser sa situation et formuler des préconisations pratiques destinées à l'accompagner dans sa démarche. L'entreprise doit adapter en permanence son Capital Humain.

La conception d'une politique de GPEC complète, s'articule autour de l'évaluation, l'identification, le développement et la planification de la gestion des compétences présentes au sein de l'entreprise.

Pour ce dernier chapitre, nous l'avons consacré à notre étude empirique ou nous allons essayer de voir et d'analyser selon la revue de littérature déjà présentée dans les deux chapitres précédents l'apport de la politique de formation dans l'anticipation des métiers élément faisant partie de la gestion prévisionnelle au sein de NAFTAL. Pour se faire, nous allons tout d'abord, présenter l'organisme d'accueil en l'occurrence NAFTAL en citant son secteur d'activité, ses zones industrielles et ses zones de commercialisation de ses produits.

Nous poursuivrons par présenter les résultats obtenus à travers le guide d'entretien distribué aux salariés de l'entreprise NAFTAL et commenter les données recensées en faisant une étude critique.

1. Présentation de NAFTAL

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, c'est une filiale de SONATRACH, celle-ci a été créée en 1987.

Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

1.1 Le secteur des hydrocarbures en Algérie

Les premiers puits de pétrole forés en Algérie sont ceux de Ain Zeft en 1895 et Tliouanet en 1915 au sud-ouest de Relizane. Les découvertes étant accidentelles, le plus souvent à la suite de suintements à la surface.

Après la seconde guerre mondiale, la place acquise par le pétrole dans le monde a poussé le pouvoir colonial de l'époque à intensifier l'exploration en Algérie. La découverte du gisement de Oued Guetterini (littéralement rivière de goudron) en 1948 à 150 km au sud d'Alger et son exploitation en 1949 a encouragé la recherche. C'est ainsi que les forages de Hassi Messaoud et de Hassi R'mel en 1956 ont permis de découvrir des gisements très importants. La production a commencé en 1957.

Après l'indépendance le pétrole est devenu un enjeu politique de première importance. L'Etat algérien voulant construire une industrie pétrolière et gazière a créé SONATRACH le 31 décembre 1963. A cette époque, la distribution et la commercialisation des produits

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

pétroliers sur le marché national dépendaient entièrement des grandes sociétés internationales telles que ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM, TOTAL.

A partir de 1965, les compétences de la société nationale SONATRACH ont été élargies considérablement. Le décret n° 66-292 du 22 septembre 1966 aménage le sigle qui devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».

Durant la deuxième moitié des années 60, l'économie pétrolière mondiale a vécu de profondes transformations avec l'émergence des Etats comme acteurs de premier ordre sur la scène pétrolière mondiale. En Algérie un événement marquant allait se produire le 24 février 1971. Les pouvoirs publics ont pris la décision de nationaliser les gisements de gaz naturel et les transports terrestres (y compris les canalisations) du pétrole et du gaz se trouvant sur le territoire national ainsi que l'accroissement de la participation algérienne, relevée à 51%, dans les sociétés pétrolières françaises.

Les nationalisations ont redonné à SONATRACH une nouvelle dimension. Ses responsabilités se sont accrues de manière considérable. Son rôle dans la politique pétrolière du pays devient déterminant. Pour Nicolas Sarkis expert international spécialisé dans les affaires pétrolières « SONATRACH occupe une place particulière parmi les sociétés pétrolières nationales ».

A partir de 1971, le développement de SONATRACH s'est réalisé autour des axes suivants :

- Maîtrise de l'outil de production ;
- Développement des capacités d'exportation ;
- Création et développement d'une industrie de raffinage ;
- Mise en place et développement d'un réseau moderne de distribution des carburants et des autres produits pétroliers ;
- Développement de l'industrie parapétrolière ;
- Formation de cadres qualifiés.

SONATRACH est devenu l'instrument de la souveraineté de l'Etat algérien. Elle s'est attachée au fil des années à construire une base industrielle dans le domaine des hydrocarbures.

La valorisation des ressources gazières et pétrolières a fait l'objet d'efforts particuliers de la part de SONATRACH :

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

- Constructions de raffineries (Arzew, Skikda, Hassi-Messaoud, Ain-Amenas) ;
- Exportation de grandes quantités de pétrole et de gaz ;
- Distribution et commercialisation des produits pétroliers ;
- Constructions de canalisations (pipe line)

En 1982, le secteur des hydrocarbures a connu une profonde restructuration. SONATRACH société mère a donné naissance à dix sept entreprises, elle-même ne se consacrant plus qu'à l'amont pétrolier, la liquéfaction du gaz naturel, le transport par canalisation et l'exportation des hydrocarbures. Le reste des activités du secteur des hydrocarbures a été organisé en entreprises nouvelles divisées en quatre sous secteurs :

1) Sous secteur de l'industrie :

- NAFTAL (ex ERDP) chargé du raffinage et de la commercialisation. Celle-ci a donné naissance à NAFTEC (raffinage) en 1987 et s'est consacrée à partir de cette date à la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.
- ENIP : industrie pétrochimique.
- ASMIDAL : engrais

2) Sous secteur de la réalisation :

- ENGTP : grands travaux pétroliers.
- ENGCB : génie civil et bâtiments
- ENAC : construction de canalisations pour le transport des hydrocarbures.

3) Sous secteur des services :

- ENAGEO : géophysique
- ENAFOR : forage
- ENASP : services aux puits
- CERHYD : centre de recherche en hydrocarbures

4) Gestion des zones industrielles :

- Zone de Skikda
- Zone d'Arzew
- Zone de Hassi-Messaoud
- Zone de Hassi-R'mel

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

Le secteur des hydrocarbures occupe une place importante dans l'économie nationale. Il représente 97% des exportations du pays. Il emploie actuellement jusqu'à 160 mille personnes.

Aujourd'hui, SONATRACH cherche à se transformer en Groupe international. Les actions pour développer l'amont international ne cessent de se développer. Le partenariat avec les compagnies internationales s'élargit.

Parallèlement SONATRACH fait face à la compétition concurrentielle où la réussite dépend de la pertinence de la stratégie, la maîtrise des TIC, de l'innovation, du management et de l'organisation. Dans cette compétition, on peut considérer que la maîtrise de la ressource informationnelle sera déterminante.

Par ailleurs, la nouvelle loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures décharge SONATRACH de la mission de puissance publique qui lui était dévolue dans le cadre de la promotion du domaine national des hydrocarbures. Elle devient « une société commerciale dont toutes les démarches doivent avoir une finalité économique ».

Il faut noter que depuis la promulgation de la loi n° 86-14 du 19 août 1986, SONATRACH s'est comportée comme l'instrument de puissance publique en organisant les opérations relatives aux appels d'offres pour l'attribution des permis de recherche et d'exploitation du domaine minier selon le régime du partage de la production. Apparemment cette situation est bénéfique à SONATRACH puisqu'elle en a tiré des avantages assez importants, cependant elle reste une survivance de l'économie administrée.

Selon la loi n° 05-07 du 28 avril 2005, SONATRACH doit se mettre sur la même ligne de départ que tous les autres concurrents pour obtenir des concessions sur les périmètres du domaine minier national. La mission de puissance publique est octroyée désormais à deux Agences nationales indépendantes, dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière :

- Une Agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures ci-après désignée « ALNAFT ».
- Une Agence nationale du contrôle et de la régulation des activités des hydrocarbures ci-après désignée « ARH ».

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

SONATRACH est désormais régi par un statut de droit commercial, elle est devenue Société Par Actions et organisée sous la forme d'un Groupe International. Son organisation s'articule d'une manière générale autour de quatre (4) grandes activités :

- Activité Amont;
- Activité Transport par Canalisations ;
- Activité Aval;
- Activité Commercialisation.

Elle est société mère de plusieurs filiales nationales et internationales. Les filiales sont réparties selon l'organisation générale de SONATRACH :

I. Filiales nationales

Amont	Transport par canalisations	Aval	Commercialisation
1. GCB 100% Entreprise Nationale de Génie civil et Bâtiment 2. ENTP 51% Entreprise Nationale des Travaux aux Puits 3. ENSP 51% Entreprise Nationale des Services aux Puits 4. ENAGEO 51% Entreprise Nationale de Géophysique 5. ENAFOR 51% Entreprise Nationale de Forage 6. ENGTP 100% Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers	1. ENAC 100% Entreprise Nationale de Canalisation	1. NAFTEC 100% Entreprise Nationale de Traitement du Pétrole Brut 2. ENIP 100% Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique 3. HELIOS 51% Entreprise Nationale de Production des Liquides d'Hélium d'Arzew	1. NAFTAL 100% Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers. 2. COGIZ 100% Entreprise Nationale de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels 3. SNTM-HYPROC 100% Entreprise Nationale de Transport Naval des Hydrocarbures et Produits Chimiques Hyproc Shipping Compagny

II. Filiales Internationales

Amont : 01 entreprise (100%)

Transport par Canalisation : 04 entreprises (00%, 50%, 11,9% et 22%).

Aval : 03 entreprises (99%, 49% et 10%)

Commercialisation : 09 entreprises (2 à 50% et 7 à 100%)

Finances et Services : 05 entreprises (3 à 100% et 2 à 50%).

En 2004, SONATRACH a réalisé un chiffre d'affaires de 2368 milliards de DA ^(9*) dont près de 2278 milliards de DA provenant des exportations. Le chiffre d'affaires réalisé sur le marché national a été de 98,4 milliards de DA.

NAFTAL, filiale à 100% de SONATRACH dont la mission essentielle consiste à distribuer les produits pétroliers sur le marché national a atteint durant l'exercice 2004, un chiffre d'affaires de 158 milliards de DA.

2. NAFTAL, filiale de SONATRACH

NAFTAL, société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

- La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention.

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

- La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole ;
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation de la distribution des produits pétroliers a débuté de manière effective quelques années auparavant avec le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importation de pneumatiques par des privés nationaux dès 1991.

Avec la promulgation du décret exécutif n° 97-435 du 17 novembre 1997 qui dans son article quatre énonce que toutes personnes physiques ou morales peuvent exercer les activités de stockage, de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes, un nouveau cadre juridique a été tracé par les pouvoirs publics mettant fin à toute monopolisation du marché.

Cette libéralisation a été ensuite élargie par le décret n° 04-89 du 22 mars 2004 permettant à toute personne physique ou morale d'exercer l'activité de fabrication des lubrifiants. Depuis 1999, de multiples intervenants nationaux et étrangers se sont impliqués dans la distribution et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes et des pneumatiques c'est-à-dire en exerçant une fonction identique à celle de NAFTAL :

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

❖ **Les intervenants étrangers actuels :**

Société	Domaine d'activité
SPA SHELL MARKETING ALGERIE	Stockage et distribution de lubrifiants
SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE	
SPA DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE	
SPA TOTAL BITUMES ALGERIE	Formulation et distribution de bitumes

❖ **Les intervenants nationaux actuels :**

Infrastructures	Projets autorisés	Projets en cours d'instruction
Emplissage et distribution des GPL	45	19
Centres de stockage et de distribution des carburants	8	10
Infrastructures de formulation et de commercialisation des bitumes	11	3
Infrastructures de stockage et de distribution des lubrifiants	83	21
Augmentation de capacités de stockage	12	2
Régénération des huiles usagés	2	1
Infrastructures de formulation et de commercialisation des lubrifiants	3	1

C'est ainsi que NAFTAL se retrouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence marqué de surcroît, par les nouvelles dispositions de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, par l'application des mesures énoncées par les accords d'association avec l'Union Européenne et par les préparations pour l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Désormais, la survie de NAFTAL dépend de sa capacité d'adaptation aux tendances d'un environnement dans lequel la mondialisation des marchés, la globalisation, la difficulté accrue de maîtrise des besoins de la clientèle, l'essor des NTIC et l'économie fondée sur le savoir. Ils constituent de plus, des phénomènes interdépendants entraînant dans leur sillage de nouveaux enjeux et de nouveaux défis.

3. L'offre de NAFTAL

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

3.1. Les carburants « terre »

Il existe six types de carburants « terre »

- Essence normale
- Essence super
- Essence Sans Plomb
- Gas oil
- GPL/Carburant

3.2. Les carburants Aviation

- Le carburéacteur Jet A1
- Le Kérosène (Jet déclassé)
- L'essence AVGAS 100LL

3.3. Les carburants Marine

- Le fuel oil Bunker C
- Le fuel oil BTS
- Le gas oil

3.4. Les gaz Pétrole Liquéfiés - GPL-

- Le butane conditionné
- Le butane vrac
- Le propane conditionné
- Le propane en vrac

3.5. Les lubrifiants

- Les huiles moteurs diesel

- Les huiles moteurs essence
- Les huiles de transmission
- Les huiles industrielles
- Les huiles spéciales automobiles
- Les graisses
- Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avions
- Les lubrifiants marins

3.6. Les produits spéciaux

- La paraffine
- Les huiles aromatiques
- Les essences spéciales
- Le white spirit petroleum
- Le toluène
- Le xylène
- Le methmix (aviation)

3.7. Les bitumes

- Les bitumes purs
- Les bitumes oxydés
- Les bitumes fluidifiés
- Les émulsions de bitumes

3.8. Les pneumatiques

- Les pneumatiques « tourisme »
- Les pneumatiques « poids lourds »
- Les pneumatiques « véhicules utilitaires »
- Les pneumatiques « moyens de manutention »
- Les pneumatiques « tracteurs agricoles »
- Les pneumatiques « génie civil »

3.9. Les prestations de service

- Services de vidange - lavage - graissage
- Services de maintenance des équipements et installations (volucompteurs, cuves, citernes...)
- Installations d'équipements de distribution

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

4. Le marché national des produits pétroliers

Le marché étant défini comme l'ensemble des clients actuels et potentiels capables et désireux de procéder à l'échange des produits et services. Pour NAFTAL, il s'agit de l'ensemble des utilisateurs nationaux voire étrangers des produits pétroliers et des services qui leur sont liés. Elles peuvent être des personnes physiques ou morales.

Le marché national peut être segmenté en plusieurs secteurs et entités :

Produits pétroliers	Marchés (utilisateurs)
Carburants « terre »	Usagers de la route(automobilistes,transporteurs) Producteurs d'électricité (fuel)
Carburants aviation	Compagnies aériennes Ministère de la Défense Nationale Sûreté Nationale Protection civile
Carburants marine	Compagnies de navigation (armateurs) Ministère de la Défense Nationale Entreprises de pêche, artisans pêcheurs...
GPL	Ménages, commerçants, entreprises industrielles, Hôtels, restaurants, collectivités locales, établissements hospitaliers, établissements scolaires et universitaires, institutions militaires, de sécurité, protection civile, agriculteurs, apiculteurs, aviculteurs...
Lubrifiants	Usagers de la route, entreprises industrielles, Compagnies aériennes, Cie de navigation, entreprises de pêche...
Bitumes	Entreprise de travaux publics et de construction de routes Collectivités locales Fabricants de produits d'étanchéité
Produits spéciaux	Entreprises industrielles Cie aériennes Cie de Navigation
Pneumatiques	Usagers de la route Manutentionnaires Agriculteurs Entreprises de BTP

5. L'organisation de NAFTAL

Il faut rappeler que la mission de NAFTAL consiste à acheminer son offre composée de produits et services diversifiées telle que définie ci-dessus, des lieux de raffinage (Arzew, Skikda..) ou des ports pour certains produits en provenance de raffineries algériennes en

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

utilisant le cabotage (^{14(*)}) ou encore d'installations de raffinage et de manufactures (pneumatiques) étrangères aux nombreux utilisateurs éparpillés à travers le territoire national (voir paragraphe précédent).

Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une Direction Générale implantée à Alger et d'Unités administratives décentralisées appelées Districts intervenant chacune dans deux à trois Wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les Districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

❖ L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

I. Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL

II. Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical).

III. Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers.

IV. Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales)

V. Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE)

VI. Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ)

VII. Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles)

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux :

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

1. Niveau central : Directions d'activités et de Produits, Départements et services.

2. Niveau décentralisé : Districts (Unités administratives), Centres et Antennes administratives au niveau de chaque Wilaya.

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Il existe 21 Districts rattachés à la Branche Commercialisation et 19 Districts relevant de la Branche GPL.

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- Approvisionnement
- Stockage des produits
- Ventes des produits et prestations de services.

NAFTAL est dotée pour cela de moyens considérables :

- Un effectif de plus de 29900 personnes dont 3000 environ exercent à titre de temporaires. A signaler que presque 8% de l'effectif est de niveau cadre. Le taux des cadres supérieurs par rapport à l'effectif total est actuellement de 1,03 %.
- Une flotte importante composée de plus de 3500 camions. Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL. Il exige souvent un certain savoir faire pour se réaliser de manière efficace. A souligner que NAFTAL a commercialisé en 2004, 10 millions de tonnes de carburants et elle en a transporté 24 millions de tonnes. Cela montre clairement que la fonction logistique est essentielle dans les activités de l'entreprise. L'approvisionnement en carburant s'effectue en partie par voie ferroviaire. Il existe une entreprise mixte de transport de produits pétroliers
- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) - dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire)
- Des hangars de stockage des lubrifiants et produits spéciaux
- Des bacs de stockage des bitumes
- Des entrepôts et dépôts de stockage des carburants.

Il faut noter que NAFTAL est propriétaire de plus de 660 stations-service dont 335 sont gérées par des tiers à titre de location (gestion libre). Elle accomplit des tâches de grossiste de produits pétroliers autrement dit elle fournit des produits pétroliers à plus de 1250 stations-service privées et à 335 en gestion libre. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service au nombre de 329 à la date de janvier 2006.

6. PRESENTATION DU DISTRICT

Le District commercialisation de TIZI OUZOU, se situe dans la zone industrielle de OUED AISSI, il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de TIZI OUZOU, une partie de la wilaya de BOUMERDES et l'agence commerciale de BEJAIA.

Le district a comme mission de stockage, distribution et de commercialisé des produits pétroliers, il assure la bonne exploitation et la maintenance des infrastructures qui lui sont alliées, ainsi que le suivi et le contrôle des activités des antennes qui lui sont affiliées.

Section 2 : Présentation et interprétation des résultats

Dans cette présente section nous allons procéder à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats recensés au niveau de l'entreprise NAFTAL.

Nous commencerons par présenter les résultats comme telle, ensuite nous passerons à l'analyse et l'interprétation.

Ceci ce fera en trois parties en suivant le même partage d'axes du guide d'entretien présenté aux employés de l'organisme d'accueille.

1. Présentation des résultats :

I. AXE 1 : Eléments de contexte :

L'échantillon d'effectif approché pour répondre aux questions du guide d'entretien au sein de l'entreprise NAFTAL compte une moyenne d'âge de 41ans, dont la majorité des employés sont des femmes, en ce qui concerne le **district commerciale**, et le **district carburant**.

- Parmi ces personnes, on compte 13 employés de niveau universitaire, 7 lycéens de l'ancienne génération.
- Parmi eux 18 personnes occupent des postes de responsabilités (responsable RH, chef d'administration, chef de service ADM, chef de service technique, cadre commerciale chargé de clientèle, Chef de centre Carburant...) et 2 employés occupent des postes d'excursions (gestionnaire de stocks, chargé d'études).
- En leur demandant de présenter la date de leur recrutement au sein de l'organisation, on trouve 8 personnes qui ont intégré l'entreprise après 2010 ($2010 < n$), 11 personnes ont été recruté entre l'année 2000 et 2010 ($2000 < n < 2010$), et seulement une seule personne parmi eux a été recruté avant l'année 2000 plus précisément en 1990 ($n < 2000$).
- Dans cet échantillon étudié on trouve que la majorité des employés n'ont pas eu d'autres expériences professionnelles en dehors de NAFTAL (11 personnes), et 9 employés ont eu des expériences professionnelles dans d'autres entreprises de longues durées.

II. AXE 2 : La Formation

Dans ce présent axe les employés de l'organisation ont répondu aux questions concernant la politique Formation au sein de NAFTAL.

- En demandant à ces employés s'ils avaient eu droit à une Formation durant les 12 derniers mois 11 d'entre eux ont répondu affirmativement en sachant que la Formation était au niveau des centres de formation propres à l'entreprise NAFTAL en citant le centre de formation de CHERRAGA et celui de CANSTANTINE, et seulement un employé a assisté à une Formation en dehors de l'entreprise, au niveau du centre de formation CETIC de BOUMERDES.

Mais 9 autres personnes n'ont pas eu droit à la Formation.

- On trouve que la majorité des formations exécutées sont sur l'initiative de l'organisation (18 personnes), et seulement 2 personnes ont procédé à la demande d'une formation auprès de leur responsable hiérarchique.

(En répondant à la question : votre dernière formation était sur l'initiative de qui ?).

- On a constaté qu'un grand nombre de ces employés ignorent les différents types de formation (18 d'entre eux), et 2 personnes ont répondu qu'ils acceptent tout type de formation et n'ont pas de préférence.

(La question posée est : quel type de Formation préférez-vous ?).

- En questionnant ces personnes sur les moyens d'évaluations auxquels l'entreprise NAFTAL fait recours pour suivre l'évolution de ses collaborateurs, il s'est avéré que 14 employés ignorent ceci, et seulement 6 personnes sont au courant, ces derniers ont mentionné l'évaluation à chaud et à froid.

- En abordant la question à propos de la place qu'occupe la politique Formation au sein de l'organisation, on a pu constater que la majorité des employés pensent que la formation est considérée comme une priorité au sein de NAFTAL (14 personnes), 4 d'entre eux pensent que la formation est considéré comme priorité uniquement au niveau centrale (Alger), et qu'au niveau local (Tizi-Ouzou), l'unique priorité est l'augmentation continue du rendement des employés et la performance globale de l'organisation, et les 2 autres employés ont répondu négativement sur la question et pensent que la Formation n'est aucunement une priorité au sein de NAFTAL.

- En arrivant à la question concernant le rôle de la Formation au sein de l'entreprise, 14 personnes pensent que la politique formation intervient dans le but d'améliorer les

aptitudes des employés, d'effectuer une sorte de mise à jour de leur connaissances, et un moyen qui mène à minimiser les erreurs et éviter les accidents (au niveau du district carburant) et tout sa dans l'unique but d'atteindre l'objectif principale de l'entreprise qu'est l'amélioration continue de sa performance globale.

Tandis que 6 employés ont réagis à la question posée en affirmant qu'ils ignorent le rôle de la formation au sein de NAFTAL.

III.AXE 3: Formation et Evolution Métiers

Dans cette dernière partie du guide d'entretien, nous avons abordé des questions autour de la formation en liant cette politique au concept des métiers.

Afin d'avoir l'avis des employés sur le développement des métiers au sein de NAFTAL, et de donner leurs opinions sur le rôle joué par la politique formation dans le développement des métiers.

- Dans un premier temps nous avons demandé aux employés de nous mettre au courant sur le thème de la prochaine formation qu'ils envisagent de demander auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, et il s'est avéré que 6 parmi les personnes interrogées n'envisagent pas de demander une formation.

Tandis que 10 employés ont déjà anticipé et prévu le thème de la formation qu'ils envisagent de demander, en sachant que les thèmes sont directement liés aux postes qu'ils occupent.

Et 2 employés ont prévu des thèmes liés à leur prochain poste, vu qu'ils sont sur le point d'être mutés.

- Concernant la question posée sur l'attente de l'organisation vis-à-vis de ses collaborateurs, et vis-à-vis du poste qu'occupe la personne en question, l'ensemble de ces personnes pensent que l'attente de NAFTAL vis-à-vis de ses employés peu importe le poste occupé est de présenter la meilleure qualité de service possible en maximisant la rentabilité, en fournissant plus d'efforts en permanence et en ayant une bonne conscience professionnelle afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.
- En approchant ces employés sur la question des changements qu'a connus NAFTAL depuis leur adhésion, 9 personnes ont abordé les changements technologiques (le

Etude empirique sur le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

passage du papier au numérique, l'acquisition de nouveaux logiciels, le lancement de nouvelles plateformes...), 3 employés ont cité les changements humains (licenciement, élargissement de l'effectif en ayant recours au recrutement...), 2 autres salariés ont parlé des changements organisationnels en affirmant qu'un projet est en cours d'exécution, et le reste des personnes abordées (9 salariés) n'ont pas remarqué de changements dans aucun domaine.

- En demandant des éclaircissements sur les moyens qu'utilise NAFTAL pour anticiper et prévenir les mutations organisationnelles et autres changements, la grande majorité de ces personnes (17 salariés) ont affirmé qu'ils ignorent totalement les solutions auxquelles fait appel l'organisation pour anticiper toute sorte de changement.

Tandis que, seulement 2 personnes pensent que les responsables de l'organisation n'effectuent aucune action de prévention afin d'anticiper les changements, et que les décisions et le passage à l'œuvre se fait tardivement.

Parallèlement à ces avis présentés, l'ensemble de ces salariés affirment que la formation ne joue aucun rôle dans la prévention et l'anticipation des changements au sein de l'organisation vu que toutes les décisions reviennent aux responsables, et la prise de décision est centralisée.

Seul un employé affirme que NAFTAL procède à la gestion anticipative des métiers, mais celle-ci reste centralisée pour le moment.

Section 3 : Commentaire et étude critique des résultats

Après avoir présenté les résultats du guide d'entretien comme telle dans la précédente section nous allons passer à l'observation des résultats recensés, en donnant notre avis sur les résultats obtenus en les comparant aux normes internationales de formation ainsi qu'à notre revue de littérature.

Pour cela nous allons y procéder avec la même méthode en commentant les résultats selon les axes désignés auparavant.

I.AXE 1 : Elément de contexte

- On remarque que NAFTAL fait confiance aux jeunes personnes, car sur l'échantillon des 20 employés 18 personnes d'entre eux occupent un poste de responsabilité en sachant que la moyenne d'âge est de 41ans, et que la majorité de ses salariés ont poursuivis des études universitaires.
- On note que le nombre de personnes recrutées entre l'année 2000 et 2010 est supérieur au nombre de personnes recrutées entre 2010 et 2019, donc NAFTAL n'a pas eu recours au recrutement et n'a pas élargit son effectif au cours de ces dernières années.
- Durant cette quête d'information nous avons déduit que l'expérience professionnelle est un enjeu important pour l'embauche d'un candidat au sein de NAFTAL, car nous avons noté que la majorité des employés ont eu d'autres expériences professionnelles avant de travailler pour NAFTAL et ceci pour une longue durée.

II.AXE 2 : La formation

- Nous avons remarqué que la formation des employés de NAFTAL fait partie relativement des listes de priorités de l'entreprise, vue la régularité des formations proposées aux salariés, mais d'autre part on a trouvé un nombre de personnes qui n'a pas eu droit à la formation depuis 2014, en sachant que les normes internationales de formation disent que les entreprises ayant dépasser les 300 salariés, doivent envoyer leurs collaborateurs en formation au moins une fois tout les 12 mois.
Donc, on remarque une certaine négligence envers quelques employés.
- Cette analyse confirme les résultats obtenus sur la question posée aux salariés en l'occurrence est-ce que la formation est considérée comme priorité au sein de

l'organisation, vue que les résultats sont départagés entre les personnes qui affirment que la politique formation est une priorité, et entre le reste de salariés qui pensent que NAFTAL ne désigne pas la formation de ses collaborateurs comme une priorité (vu que ils n'ont pas eu droit à la formation durant une longue durée), et que les décisions concernant la formation et le choix de celle-ci est centralisé, en expliquant que selon eux le but principale au niveau locale (district commercial et district carburant de Tizi-Ouzou) est l'atteinte des objectifs fixés au niveau centrale en terme de commercialisation des produits et de performance et rentabilité de ces districts, et donc la formation n'apparaît aucunement comme priorité.

- Bien que l'entreprise NAFTAL procède à l'évaluation de ses salariés à l'issue de chaque formation (évaluation à chaud), et poursuit par des évaluations sur le long terme (évaluation à froid) pour vérifier si il y a une valeur ajoutée de l'employé à l'issue des formations (à partir d'un mois et plus de la fin de formation) ; n'empêche que la majorité des employés (14 personnes) sont uniquement au courant des évaluations à chaud, et ignorent que l'organisation évalue leur compétences sur le long terme.
- On a pu remarquer que les employés de l'entreprise ignorent les types de formations existantes et auxquels NAFTAL pourrait faire recours, car la majorité des employés sont envoyés en formation sur l'initiative de l'organisation et se contentent d'un seul type de formation.
- On a pu voir aussi que la majorité des employés pensent que la formation est un moyen de faciliter l'accomplissement des tâches de leurs postes occupés, et seulement 2 personnes voient la formation comme un moyen qui les aidera dans leurs gestion de carrière, car ils anticipent des éventuelles mutations, et procèdent par prévention à la formation.

III.AXE 3 : formation et évolution métiers

- On déduit un manque d'ambition de la part de quelques employés de NAFTAL, car ils n'envisagent pas de demander des formations auprès de leurs supérieurs hiérarchiques bien qu'ils y ont droit.

Une partie de ces employés se contentent uniquement de thème de formation qui concerne leurs postes occupés.

Et seulement deux personnes sortent de leurs zones de confort, et projettent de demander des formations qui concernent pas leurs postes (**exemple** : formation en langues).

- En répondant à la question des attentes de l'entreprises vis-à-vis de ses collaborateurs, on remarque que l'ensemble des employés est au courant de ce qu'ils doivent faire pour satisfaire les attentes de l'entreprise.
- Concernant les changements qu'a pu connaître NAFTAL, les anciens salariés ont été présents lors des changements technologiques et humains qu'a connu l'organisation, et d'autre part les salariés recrutés de l'année 2010 à l'année 2019 n'ont remarqué aucun changement, mais un changement organisationnel est en cours d'exécution.
- En répondant aux deux dernières questions, on a pu constater qu'il existe un manque de communication horizontale, car la hiérarchie ne partage pas la stratégie d'entreprise à ses collaborateurs concernant les moyens qu'elle compte employer afin d'anticiper les différents changements à venir.
- D'où la réponse de certains salariés qui ont affirmé que la formation ne joue aucun rôle dans la gestion anticipative des métiers.
- Alors qu'un cadre du service formation confirme que la politique de gestion anticipative des métiers est mise en œuvre au niveau central (à Alger), et se propagera dans l'ensemble des districts au niveau national progressivement au cours des années à venir.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que l'entreprise NAFTAL accorde de l'importance à la formation mais uniquement dans la mesure où elle atteint suffisamment de ressources pour son bon fonctionnement et n'aperçoit pas la politique formation comme atout majeur assurant la baisse des risques liés aux différents changements technologiques, organisationnels...

Nous avons pu constater que la formation n'est pas utilisée en étant un outil influençant la performance globale de l'entreprise. NAFTAL se contente de faire appel à la politique formation seulement pour la mise à jour des connaissances de ses employés.

Et enfin, nous avons remarqué l'absence totale de la gestion anticipative des métiers au sein de l'entreprise. Donc pour répondre à notre problématique posée au préalable, la politique de formation n'apporte aucun apport dans la gestion anticipative des métiers au sein de l'entreprise publique Algérienne NAFTAL.

Notre étude a comporté trois chapitres qui nous ont permis premièrement de mettre en exergue différentes théories relatives à la politique de formation, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et aussi a présenter la gestion anticipative des métiers et cela dans le premier et deuxième chapitre.

Deuxièmement, à faire l'état des lieux de l'existant au niveau de l'organisme d'accueil NAFTAL. Tout d'abord en présentant la structure elle-même, ensuite en analysant les différents résultats obtenus lors de l'étude empirique et enfin nous avons effectué une étude critique de cette dernière.

Notre recherche visait à vérifier l'existence d'une gestion des ressources humaines efficace et efficiente et plus précisément à prouver la présence d'une politique de formation et sa mise en relation avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de souligner leur importance cruciale dans la gestion anticipative des métiers au sein d'une entreprise.

L'analyse de données collectées nous ont permis d'aboutir principalement aux conclusions suivantes :

La formation occupe une place relativement importante au sein de NAFTAL (district commerciale et district carburant) dans la mesure où elle suit le développement des compétences de ses salariés dans l'unique but de faciliter l'accomplissement de leurs tâches ce qui conforte notre première hypothèse.

En effet, les données collectées montrent en ce sens un ratio d'employés peu satisfait du nombre de formation dont ils bénéficient car celui-ci permet uniquement leur bonne adaptation à leur poste, mais une grande partie des employés de l'entreprise trouvent que la politique formation au sein de NAFTAL (district commerciale et district carburant) est relativement importante sans pour autant favoriser une gestion optimale de leurs carrières.

Par ailleurs, nous pouvons tout de même dire que la politique formation doit apparaître dans la liste des priorités de toute entreprise désirant maximiser ses profits en étant efficace et efficient en améliorant les compétences de ses salariés, tout en considérant que l'efficacité et l'efficience mènent à augmenter la performance individuelle des salariés de l'entreprise et aboutir ainsi à l'amélioration de la performance globale de cette entreprise.

En ce qui concerne le cas de l'entreprise NAFTAL, nous avons constaté que la politique formation n'est pas établie de sorte qu'elle contribue à la performance de l'entreprise et ne figure aucunement comme priorité dans la stratégie de l'entreprise car l'entreprise cherche beaucoup plus à commercialiser ses produits et augmenter ses profits. Ce qui nous permet d'avancer que notre deuxième hypothèse n'est totalement pas vérifiée.

D'autre part la formation doit être alliée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'anticiper les changements environnementales, organisationnels, technologiques et autres changements en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. .

Vu l'absence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, nous pouvons donc déduire l'absence totale d'une gestion anticipative des métiers au sein de NAFTAL (district commerciale et district carburant). Donc la politique de formation n'intervient en aucun cas dans sa gestion anticipative des métiers. Ce qui ne conforte guère notre troisième hypothèse selon laquelle la formation contribue d'une façon considérable dans la gestion anticipative des métiers.

Pour conclure et à l'issue de ce travail, nous souhaiterons apporter quelques recommandations à l'entreprise NAFTAL (district commercial et district carburant), d'une part de réintégrer la politique formation à la tête de sa liste des priorités car celle-ci facilitera l'atteinte de leurs objectifs actuels et désignera les moyens nécessaires qui aideront à l'atteinte de leurs objectifs futurs en étant en même temps efficace et efficient.

Et d'autre part, d'accélérer l'intégration du processus GPEC pour la gestion des métiers au sein de NAFTAL.

Ouvrages

- ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7eme édition, édition liaison, Paris, 2006, P19.
- ANDRE DE PERETTI « organiser des formations »,1991.
- Association Française de Normalisation (AFNOR). « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992/1994
- JACQUES SOYER : fonction formation .2eme édition, d'organisation, 1998,1999, paris, p 162.
 - Les textes évoquant au sujet du plan de formation les éléments suivants :
 - Les organismes,
 - Les conditions d'organisation,
 - Les couts,

Les effectifs par catégorie professionnelle, par sexe

- J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4^e édition, Yaoundé, UCAC, 2007, page 100
- Jean-pierre CITEAU. gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques .3ème édition, dalloz, armord colin, 1994, 2002, paris, p 108.
- JEAN-PIERRE Citeau, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} Edition, DALLOZ, Paris, 2000, P.68.
- Jean-Marie PERETTI « La fonction Ressources Humaines et ses Clients » in L'Art du Management ,2007
- LAKHDHAR SEIKOU, JEAN MARIE PERETTI, LOUIR BLONDIR, « passion ressources humaines dans le contexte de mondialisation des marchés », édition les 4LINC, page 29,30.
- P.CANDAU, « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », librairie Vuibert, 1897, page 333.
- THIERRY ARDOUIN « ingénierie de la formation pour l'entreprise 3 », 2003.
- Thierry ARDOUIN. Ingénierie de formation pour l'entreprise. 2 e édition Dunod, paris, 2003,2006.
- C.-H.BESSEYRE DES HORTS, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, les éditions d'organisation, 1987.
- DIMITRI Weiss, **Ressources_humaines**, Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003, p. 389-393.

- Sandryne ABOLO, Les acteurs de la GPEC, article (gpec-le-concept-les étapes), France, année 2009, disponible sur le lien www.developpement-rh.com,
- Eric COMPOY et autres, gestion des ressources humaines, 2ème édition, 2011, P. 7-8.
- Philippe ERAY, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.
- Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des technique de la formation », Dunod 2eme édition, paris, 2004.p.150.
- Guy Le BOTERF, construire les compétences individuelles et plus, 2000, p65.

Sites web

- <http://www.mémoire online>. L'évaluation de l'efficacité de la formation, Consulté le 19/10/2019
- Mémoire online consulté le 19/10/2019
- https://doi.org/10.3917/mav.015.0120#xd_co_f=MmJhMWU1YmZkZGE1NTJkOGZiMzE1NzA0MzZcwMDE2OTQ=~
- www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

Mémoires

- LAKHEL Khaled et NOURI Arris, la relation entre la GPEC et la performance d'entreprise, université MOULOUD MAMMARI, cas SONELGAZ, 2017, Tizi-Ouzou.
- NOURI Adlane et ZINET Massinissa, Le rôle de la formation dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Bejaia, 2015.
- RAHALI Mariam et HANCHI Amal, Evaluation des Effets de la Formation entre ambition et pratiques, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2007.

Liste des tableaux et schémas

Tableaux

Tableau N°1 : Exemple du référentiel de compétences	56
Tableau N°2 : Description de poste	59
Tableau N°3 : Exemple de fiche signalétique	62

Schémas

Schéma N°1 : Processus de l'ingénierie de formation	22
Schéma N°2 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	44
Schéma N°3 : Relation compétences-métier	61
Schéma N°4 : Relation compétences-performance individuelle	68
Schéma N°5 : Performance globale d'entreprise.....	69
Schéma N°6 : Relation formation-performance globale d'entreprise	70

Liste des annexes

- **Annexe 1** : Fiche de recueil des besoins collectifs de formation

- **Annexe 2** : Fiche d'évaluation à chaud des formations

- **Annexe 3** : Plan de formation

- **Annexe 4** : Fiche d'évaluation à chaud

- **Annexe 5** : Fiche d'évaluation à froid (1)

- **Annexe 6** : Fiche d'évaluation à froid (2)

- **Annexe 7** : Contrat de formation

- **Annexe 8** : Guide d'entretien

- **Annexe 9** : organigramme de l'entreprise NAFTAL

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Thème: Le rôle de la politique Formation dans la gestion anticipative des métiers, cas de NAFTAL

Nom : LAKHEL.

Prénom : Mehdi.

Promotion : 2018/2019.

Spécialité: Gestion Des Ressources Humaines.

Bonjour, on prend contact avec vous aujourd'hui dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études Master 02 en Gestion Des Ressources Humaines, notre travail de recherche comportera sur le rôle de la politique Formation dans la gestion anticipative des métiers.

On souhaiterait que vous répondiez à quelques questions, car vos réponses nous seront d'une grande utilité afin d'avancer dans nos recherches.

AXE I : Eléments de contexte

-Homme / Femme

-Age.....

- Quel est votre niveau d'instruction ?.....

1- Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

.....
.....

2- En amont du poste que vous occupez, autres expériences professionnelles ? à préciser

.....
.....

3- En quelle année avez-vous été recruté au sein de l'organisation ?

.....
.....

4- Pourriez-vous me décrire l'ambiance de travail au sein de NAFTAL ?

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

AXE II : la formation

5- Avez-vous suivi une formation au cours de ces 12 derniers mois ? Si oui, quel était le domaine concerné par cette formation ? Et où l'avez-vous suivie ?

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

6- Votre dernière formation suivie était sur l'initiative de qui ?

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

7- Quel est le type de Formation qui vous convient le plus ? Pourquoi ?

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

8- Quels sont les moyens d'évaluation de la Formation auxquels NAFTAL fait recours ?

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

9- Pensez vous que NAFTAL fasse de la formation de ses employés une priorité ?

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

10- Selon vous quel est le rôle de la formation au sein de NAFTAL ?

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

AXE III : formation et évolution métiers

11- Quel sera le domaine de la prochaine Formation que vous envisagez de demander auprès de vos employeurs ? Et en quoi celle-ci pourrait faciliter l'accomplissement de vos tâches ?

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

12- Selon vous quelles sont les principales attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés en générale ? Et quels sont ses attentes vis-à-vis du poste que vous occupez ?.....

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

Organigramme de l'entreprise NAFTAL

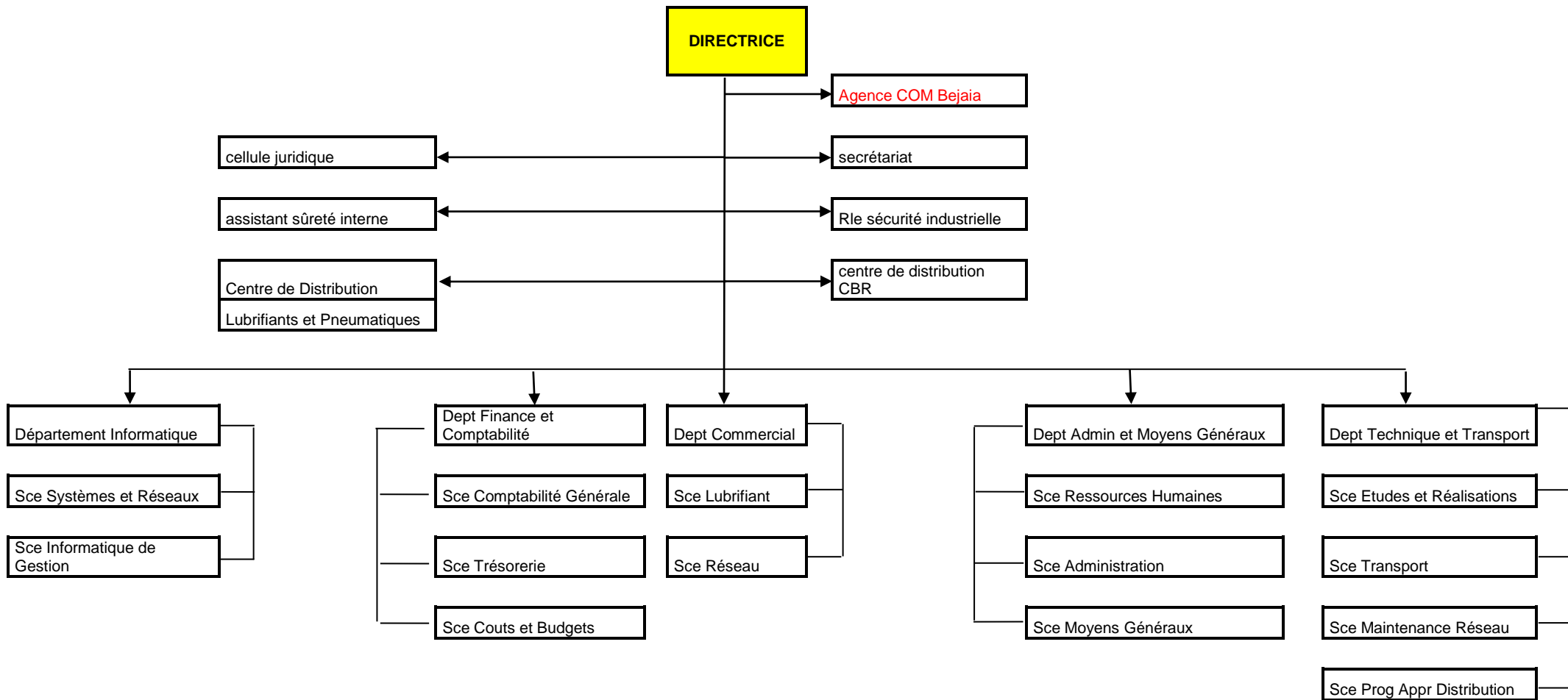


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Aspects conceptuels et théoriques sur la formation 05	
Section 1 : Evolution historique de la formation	05
1.1 La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle	05
1.2 Les années 60-70	06
1.3 La formation enjeu d'actualité.....	07
Section 2 : Rôle et méthodes de la formation 08	
1. Le rôle et les missions de la formation.....	08
1.1 Définition de la formation.....	10
1.2 Objectifs de la formation	11
a) Objectifs de la formation en faveur du salarié.....	11
b) Objectifs de la formation pour l'entreprise	12
2. Les types de Formation	13
2.1 La formation « adaptation »	13
2.2 La formation « gestion prévisionnelle du personnel	14
2.3 La formation aux outils intellectuels de base et la formation «culture d'entreprise »	15
2.4 La formation « projet d'entreprise	17
3. Les méthodes de Formation	18
3.1 La formation interne	18
3.2 La formation externe	18
3.3 Le e-Learning	19
3.4 La formation interentreprises	19
3.5 La formation intra-entreprise	20
3.6 La formation à l'étranger	21
3.7 L'ingénierie de la formation	21
Section 3 : La politique de formation	23
1. Les composantes d'une politique formation	24
1.1 Les composantes liées aux acteurs.....	24
1.2 Les composantes liées aux autres politiques	26
2. Le plan de formation	27
2.1 Définition du plan de formation	28
2.2 Les étapes du plan de formation	29
2.3 Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales	32
2.4 La construction du plan de formation	32
2.5 La construction du plan et ses acteurs	33
3. L'évaluation de la formation	35
3.1 Les types d'évaluation de la formation	37
3.2 Les frustrations de la formation.....	
Conclusion	39

Chapitre II : La démarche anticipative des métiers 41

Section 1 : La GPEC au service de l'évolution des métiers.....	42
1. Historique de la GPEC	42
1.1. L'ère rationaliste: « Gestion prévisionnelle des effectifs (1960) »	42
1.2. L'ère des relations humaines: « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975 »	43
1.3. L'ère de l'entreprise citoyenne « La gestion prévisionnelle des emplois 1980 »	43
1.4. L'ère de l'entreprise flexible: « La gestion prévisionnelle des compétences (1990) »	43
2. Définition et concepts clés de la GPEC.....	44
2.1. Définition de la GPEC.....	44
2.2. L'anticipation.....	45
2.3. La compétence.....	45
3. Les acteurs de la GPEC.....	46
3.1. La direction générale	46
3.2. La fonction RH	46
3.3. Les partenaires sociaux	46
4. Démarche et conditions de succès de la GPEC.....	46
4.1. Le processus GPEC.....	46
4.2. Les étapes clés d'une démarche GPEC.....	47
4.2.1. L'analyse de l'existant	47
4.2.2. Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels.....	47
4.2.3. Anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et des compétences.....	47
4.2.4. Mesurer les écarts entre les emplois et compétences actuels et futurs.....	48
4.2.5. Décliner la GPEC en actions de GRH pour réduire les écarts.....	48
4.2.6. Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé	48
4.3. Conditions de succès de la GPEC	49
4.4. Les principaux outils de la GPEC.....	50
4.4.1. Outil de formation.....	50
4.4.2. Outil de transmission des savoirs	50
4.4.3. Outil de recrutement et de justification de rémunération	51
5. Limites de la GPEC.....	51
Section 2 : L'approche par les métiers : Quel enjeu pour l'entreprise.....	52
1. La compétence notion clé dans l'évolution des métiers.....	53
1.1 Définitions de la compétence	53
2. Le référentiel des compétences	54
2.1 Les limites du référentiel de compétences	56
3. La nécessité de connaissance et d'adaptation des métiers	57
3.1 La notion de métier	57
3.2 Définition et classification des métiers.....	58
4. Métiers et compétences : quelle complémentarité.....	58
4.1 Le référentiel des métiers.....	58
4.1.1 La description de poste	59
4.1.2 Le bilan social de l'entreprise	59
4.1.3 Différencier famille professionnelle, métier et poste.....	60
4.1.4 Fiche signalétique d'un métier	62

Section 3 : Aborder la gestion anticipative des métiers par la formation.....	63
1. La politique formation et l'anticipation des métiers.....	63
1.1 La détermination des besoins en formation.....	63
3.1.1. La formation comme réponse à l'anticipation des métiers.....	64
3.2. La formation comme levier de performance de l'entreprise	65
3.2.1. Les éléments structurants de la performance	66
3.2.2. Quel lien entre la formation et la performance.....	67
Conclusion	71

Chapitre 3 : Cas empirique : le rôle de la formation dans la gestion anticipative des métiers

1. Présentation de NAFTAL.....	72
1.1 Le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	72
1) Sous secteur de l'industrie	74
2) Sous secteur de la réalisation	74
3) Sous secteur des service	74
4) Gestion des zones industrielles	74
I. Filiales nationales.....	76
II. Filiales Internationales.....	77
2. NAFTAL, filiale de SONATRACH.....	77
❖ Les intervenants étrangers actuels	79
❖ Les intervenants nationaux actuels	79
3. L'offre de NAFTAL.....	80
3.1. Les carburants « terre ».....	80
3.2. Les carburants Aviation.....	80
3.3. Les carburants Marine.....	80
3.4. Les gaz Pétrole Liquéfiés - GPL.....	80
3.5. Les lubrifiants.....	80
3.6. Les produits spéciaux.....	81
3.7. Les bitumes.....	81
3.8. Les pneumatiques.....	81
3.9. Les prestations de service.....	81
4. Le marché national des produits pétroliers.....	82
5. L'organisation de NAFTAL.....	82
6. Présentation du district.....	85
2. Présentation et interprétation des résultats.....	86
3. commentaires et étude critique.....	90
Conclusion générale.....	94

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures et schémas

Annexes

Résumé

Au cours des dernières décennies, la fonction Ressources Humaines a connu d'importants changements d'ordre qualitatif.

Directement influencée par la situation économique, cette fonction voit ses objectifs remaniés suivant la recherche de compétitivité des entreprises et de performances des salariés.

Compte tenu des évolutions du secteur RH, la formation continue devient un excellent moyen pour développer ses compétences et se former tout au long de sa carrière.

De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'entreprise. Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel.

Afin de garantir l'efficacité de l'intervention de la politique de formation au sein d'une entreprise il est nécessaire de la mettre en relation avec la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin d'anticiper les besoins en formation de l'entreprise et d'assurer l'adaptation continue de l'entreprise aux changements environnementaux, technologiques, organisationnels et autres changements.

Abstract

In recent decades, the Human Resources function has undergone significant qualitative changes. Directly influenced by the economic situation, this function sees its objectives reworked according to the search for competitiveness of companies and performance of employees.

Given the developments in the HR sector, continuing education becomes an excellent way to develop skills and train throughout one's career.

Numerous studies demonstrate the effectiveness of training in growing the business. The results of the training are concrete and measurable both in terms of productivity and in the staff's professional development.

In order to guarantee the effectiveness of the intervention of the training policy within a company, it is necessary to relate it to the approach of Provisional Management of Jobs and Skills in order to anticipate the training needs of the company and to ensure the continuous adaptation of the company to environmental, technological, organizational and other changes.